МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

факультет здоров'я людини
кафедра психології та соціології

Безрадна А. М.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ЧИННИК ГРУПОВОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЇ

2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет _____здоров'я людини_____

(*повне найменування інституту, факультету*)
Кафедра_____психології та соціології_____

(*повна назва кафедри*)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра
на тему: «Соціально-психологічний клімат як чинник групової згуртованості працівників благодійних організацій та шляхи його оптимізації»

Здобувачка вищої освіти спеціальності 053 Психологія,
ОПП «Психологія», групи ПС-241зм Безрадна А. М.

Керівник роботи: професор кафедри психології
та соціології, д. психол. н., проф. Гарькавець С. О.

Рецензент:
Професорка кафедри педагогіки та психології
Харківського національного
університету внутрішніх справ України,
д. психол. н., проф Мілорадова Н. Е.

2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет _____здоров'я людини_____
Кафедра _____психології та соціології_____
Освітній ступінь _____магістр_____
Спеціальність _____053 Психологія_____
Освітньо-професійна програма ____«Психологія»_____

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувачка кафедри
психології та соціології
Бохонкова Ю.О.
_____
"03" вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Безрадна Алла Мефодіївна

1. Тема роботи: «Соціально-психологічний клімат як чинник групової згуртованості працівників благодійних організацій та шляхи його оптимізації».
Керівник роботи: Гарькавець С. О. – д. психол. н., проф., професор кафедри психології та соціології, затверджений наказом по університету від «02» вересня 2025 року, № 141/15.04
2. Строк подання студентом роботи до захисту «10» грудня 2025 року____.
3. Вихідні дані до роботи: обсяг роботи – 136 сторінок (1,5 інтервал, 14 шрифт з дотриманням відповідного формату), список використаної літератури оформлюється згідно з бібліографічними нормами з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати наукові джерела з зазначеної тематики; підібрати діагностичний інструментарій згідно проблеми дослідження; на основі проведеного констатувального експерименту розробити й апробувати програму соціально-психологічного тренінгу. Провести формувальний експеримент. Ефективність проведеного експерименту оцінити за допомогою математичних методів оцінки значущості відмінностей середніх величин.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиці, рисунки (гістограми, діаграми, сегментограми, графіки)

6. Консультанти розділів:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Гарькавець С. О. – д. психол. н., проф., професор кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля	04.09.2025р.	16.10.2025р.
2.	Гарькавець С. О. – д. психол. н., проф., професор кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля	17.10.2025 р.	24.10.2025 р.
3.	Гарькавець С. О. – д. психол. н., проф., професор кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля	25.102025р.	03.11.2025р.

7. Дата видачі завдання: «03» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення проблеми, завдань дослідження та розроблення плану кваліфікаційної роботи.	04.09.2025 р. – 07.09.2025 р.	
2	Аналіз літератури за проблемою. Систематичний аналіз наукових джерел. Структурування огляду літератури. Робота над теоретичною частиною дослідження.	08.09.2025 р. - 16.10.2025 р.	
3	Узагальнення результатів констатувального експерименту.	17.10.2025 р. – 24.10.2025 р.	
4	Розробка та апробація програми соціально-психологічного тренінгу.	25.10.2025 р. – 31.10.2025 р.	
5	Обробка, графічне оформлення та психологічний аналіз результатів формувального експерименту та оцінка ефективності корекційних заходів за допомогою методів математичної статистики	014.11.2025 р. – 03.11.2025 р.	
6	Узагальнення наукових фактів, написання висновків за результатами проведення дослідження. Технічне оформлення роботи.	04.11.2025 р. – 08.12.2025 р.	
7	Попередній захист роботи	09.12.2025 р. – 10.12.2025 р.	
8	Представлення роботи на зовнішню рецензію.	11.12.2025 р. – 14.12.2025 р.	
9	Перевірка роботи на академічний плагіат.	15.12.2025 р. – 17.12.2025 р.	
10	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту.	18.12.2025 р. – 21.12.2025 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи.	22.12.2025 р. – 27.12.2025 р.	

Здобувачка вищої освіти **Безрадна А. М.**

Керівник роботи:

д. психол. н., проф. **Гарькавець С. О.**

РЕФЕРАТ

Текст – 136 с., рис. – 20, табл. – 28, літератури – 88 дж., додатків – 5

У кваліфікаційній роботі представлено теоретико-методологічні основи дослідження соціально-психологічного клімату в організаціях та шляхів його оптимізації в умовах онлайн-середовища.

Розглянуто підходи до вивчення соціально-психологічного клімату у закордонній та вітчизняній психологічній науці. Проаналізовано специфіку організаційного клімату в благодійних організаціях та особливості впливу онлайн-формату роботи на міжособистісні відносини у колективі.

Проведено емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату Міжнародного благодійного фонду "Альянс громадського здоров'я". Здійснено діагностику показників відкритості, згуртованості та загального клімату в організації за допомогою стандартизованих методик. Розроблено та реалізовано онлайн-програму оптимізації соціально-психологічного клімату з використанням інтерактивних методів групової роботи.

Результати дослідження підтвердили ефективність розробленої програми: статистично значуще покращення показників відкритості комунікації, групової згуртованості та загального сприятливого клімату в організації. Програма може бути використана для оптимізації організаційного клімату в благодійних організаціях та інших установах соціального спрямування.

Ключові слова: БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ, ВЗАЄМОПІДТРИМКА, ВІДКРИТІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ, ГРУПОВА ДИНАМІКА, ГРУПОВА ЗГУРТОВАНІСТЬ, ЕМПАТІЯ, ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ, КОМАНДНА РОБОТА, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ, ПРОФЕСІЙНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ, ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА

ABSTRACT

Bezradna A. M. Socio-psychological climate as a factor of group cohesion among charitable organization employees and ways of its optimization. – Qualification work. – Kyiv, 2025.

The qualification work presents theoretical and methodological foundations for studying socio-psychological climate in organizations and ways of its optimization in online environment.

Approaches to studying socio-psychological climate in foreign and domestic psychological science are examined. The specifics of organizational climate in charitable organizations and the peculiarities of online work format impact on interpersonal relationships in the team are analyzed.

An empirical study of the socio-psychological climate of the International Charitable Foundation "Public Health Alliance" was conducted. Diagnostics of openness, cohesion and overall climate indicators in the organization was carried out using standardized methods. An online program for optimizing socio-psychological climate was developed and implemented including interactive group work methods.

The research results confirmed the effectiveness of the developed program: statistically significant improvement in communication openness indicators, group cohesion and overall favorable climate in the organization. The program can be used to optimize organizational climate in charitable organizations and other social service institutions.

Keywords: BURNOUT, CHARITABLE ORGANIZATION, COHESION, COMMUNICATION OPENNESS, CONFLICTS, EMPATHY, GROUP COHESION, GROUP DYNAMICS, INTERVENTION PROGRAM, MUTUAL SUPPORT, ONLINE TRAINING, OPTIMIZATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE, PROFESSIONAL WELL-BEING, PSYCHOLOGICAL SUPPORT, SELF-CARE, SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE, TEAMWORK.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ГРУПОВОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ 12

1.1. Аналіз проблеми дослідження у вітчизняній та закордонній науковій літературі 12

1.2. Особливості впливу соціально-психологічного клімату на групову згуртованість у трудових колективах 21

1.3. Специфіка діяльності благодійних організацій та особливості їхнього соціально-психологічного клімату 26

Висновки до першого розділу 32

2.1. Організація та методологія проведення емпіричного дослідження 34

2.2. Реалізація емпіричних студій 40

2.3. Психологічний та статистичний аналіз результатів констатувального експерименту 48

Висновки до другого розділу 70

3.1. Програма оптимізації соціально-психологічного клімату в організації ... 72

3.2. Реалізація програми оптимізації соціально-психологічного клімату в благодійній організації 82

3.3. Оцінка ефективності реалізованих програмних заходів 124

Висновки до третього розділу 138

ВИСНОВКИ 140

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 143

ДОДАТКИ 154

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема формування ефективних команд та оптимізації соціально-психологічного клімату в організаціях набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів, які стоять перед українським суспільством. В умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності особливого значення набуває діяльність благодійних організацій, які виконують критично важливу роль у підтримці вразливих верств населення, допомозі армії та відновленні країни. Ефективність цих організацій безпосередньо залежить від згуртованості їхніх команд та сприятливого соціально-психологічного клімату, що робить дослідження цієї проблематики надзвичайно актуальним.

Благодійні організації мають унікальну специфіку функціонування, що кардинально відрізняється від комерційних підприємств та державних установ. Працівники таких організацій керуються передусім ціннісними мотивами та прагненням допомагати іншим, що створює особливі умови для формування міжособистісних відносин та групової динаміки. Водночас висока емоційна насиченість діяльності, постійна робота з людьми в кризових ситуаціях та нестабільність фінансування створюють додаткові виклики для підтримки здорового соціально-психологічного клімату та формування згуртованих команд.

Сучасні реалії українського суспільства демонструють критичну важливість ефективної роботи благодійних організацій. За даними аналітиків, під час війни кількість благодійних ініціатив зросла у кілька разів, а волонтерський рух став однією з ключових сил, що забезпечують стійкість країни. Однак інтенсивність діяльності та емоційне навантаження призводять до високих ризиків професійного вигорання персоналу, конфліктів у командах та зниження ефективності роботи. Це актуалізує необхідність наукового обґрунтування підходів до оптимізації соціально-психологічного клімату як ключового чинника групової згуртованості в благодійних організаціях.

Зазначена проблема досліджувалася такими закордонними науковцями, як Б. Шнайдер, В. Гарсія-Моралес, А. Янюкштіс та К. Ковайте та ін. Серед вітчизняних дослідників значний внесок був зроблений Л. М. Карамушкою, В. М. Голубєвим, В. М. Духневичем, А. Хмелевською та ін.

Також, О. Ю. Левада, В. В. Черіченко, О. М. Чигар та ін. досліджували специфіку діяльності благодійних організацій та волонтерського руху.

Таким чином, актуальність даного дослідження посилюється практичною потребою розробки науково обґрунтованих методів оптимізації соціально-психологічного клімату в благодійних організаціях. Керівники таких організацій потребують конкретних інструментів діагностики та корекції групових процесів, адаптованих до специфіки їхньої діяльності. Розуміння механізмів формування згуртованості в умовах ціннісної мотивації, емоційного навантаження та організаційної нестабільності дозволить підвищити ефективність благодійного сектору та його внесок у розвиток суспільства.

Об'єкт дослідження – групова згуртованість в організації.

Предмет дослідження – соціально-психологічний клімат як чинник групової згуртованості працівників благодійних організацій та шляхи його оптимізації.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості впливу соціально-психологічного клімату на групову згуртованість працівників благодійних організацій та розробити програму його оптимізації.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати стан розробленості проблеми у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі.

2. З’ясувати специфіку діяльності благодійних організацій та особливості їхнього соціально-психологічного клімату.

3. Провести емпіричне дослідження взаємозв'язку соціально-психологічного клімату та групової згуртованості в благодійній організації.

4. Розробити та апробувати програму оптимізації соціально-психологічного клімату в благодійній організації.

5. Оцінити ефективність реалізованих програмних заходів за допомогою методів математичної статистики.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становили: дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері організаційної психології та теорії груп (В. Голубєв, В. Духневич, Л. Карамушка, С. Максименко, Б. Шнайдер та ін.); наукові підходи до проблеми соціально-психологічного клімату в організаціях (Я. Амурова, І. Андрейцева, В. Мейсі, М. Мартінсон, Д. Михайленко, М. Момот, А. Хмелевська, М. Ерхарт та ін.); концептуальні підходи до вивчення групової згуртованості та командної ефективності (Д. Біл, В. Гонсалес-Рома, Р. Коен, А. Корзун, П. Маркес-Кінтейро, Л. Фортес-Феррейра, І. Цимбал та ін.); дослідження конфліктологічних аспектів групової динаміки (С. Гарькавець, Ц. Де Дреу, О. Радченко, А. Ван Віанен та ін.); наукові підходи до специфіки діяльності благодійних організацій та волонтерського руху (Р. Као, О. Кравченко, О. Левада, Н. Малиновська, С. Сабуняк, А. Солдак, В. Черіченко та ін.); дослідження мотивації персоналу та формування колективних цінностей (К. Ахмад, В. Васюта, Л. Бульбаха, А. Берберолу, Н. Перевозчикова та ін.); концепції психологічного здоров'я та стресостійкості персоналу в кризових умовах (В. Івкін, В. Ісаченко, О. Кокун, Г. Лі, Т. Мельничук, К. Терещенко та ін.); теоретичні основи формування команд та оптимізації групових процесів (М. Браун, Ю. Граматович, А. Поденко, О. Поденко, В. Шапінко, О. Чигар та ін.).

Методи дослідження:

- *теоретичні* – аналіз, синтез, систематизація, узагальнення наукових підходів до проблеми соціально-психологічного клімату та групової згуртованості;
- *емпіричні* – констатувальний експеримент, тестування (методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» (Л. М. Карамушка), методика «Визначення індексу групової згуртованості Сішора», методика «Визначення психологічного клімату в організації В. Ільїна»,

методика «Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» (А. Ф. Фідлер));

– *методи математичної та статистичної обробки даних* (описова статистика, t-критерій Стьюдента для залежних вибірок).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

– *вперше* комплексно досліджено специфіку взаємозв'язку соціально-психологічного клімату та групової згуртованості в благодійних організаціях;

– *досліджено* наукові уявлення про особливості формування організаційного клімату в умовах ціннісної мотивації персоналу та емоційної насиченості діяльності;

– *систематизовано* фактори, що впливають на групову згуртованість у третьому секторі;

– *розроблено та апробовано* програму оптимізації соціально-психологічного клімату, адаптовану до специфіки благодійних організацій.

Теоретичне значення дослідження полягає в розширенні наукових уявлень про механізми формування соціально-психологічного клімату в організаціях третього сектору; систематизації теоретичних підходів до вивчення групової згуртованості в умовах специфічної мотиваційної структури персоналу; обґрунтуванні концептуальних основ оптимізації організаційних процесів у благодійних організаціях.

Практичне значення дослідження визначається можливістю використання отриманих результатів у практичній діяльності керівників благодійних організацій, HR-спеціалістами, організаційними психологами для підвищення ефективності командної роботи; результати можуть бути використані при розробці програм професійної підготовки фахівців третього сектору, а також у навчальному процесі при підготовці психологів та менеджерів соціальної сфери.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ГРУПОВОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Аналіз проблеми дослідження у вітчизняній та закордонній науковій літературі

Проблема соціально-психологічного клімату та групової згуртованості в організаціях є однією з найактуальніших в сучасній психології праці. В умовах постійних змін, економічної нестабільності та особливо в контексті війни в Україні, питання формування здорової психологічної атмосфери в колективах набуває особливого значення. Благодійні організації, які працюють на передовій соціальної допомоги, стикаються з унікальними викликами у створенні згуртованих команд. Їхні працівники часто переживають емоційне вигорання, працюючи з людьми в кризових ситуаціях, що робить питання оптимізації соціально-психологічного клімату критично важливим для ефективності діяльності таких організацій. Водночас, саме в благодійних організаціях спостерігається унікальне поєднання високої мотивації допомоги іншим з необхідністю професійного виконання складних завдань, що створює особливі умови для формування групової динаміки.

Поняття соціально-психологічного клімату має глибокі корені в організаційній психології та продовжує еволюціонувати під впливом нових теоретичних підходів та практичних викликів. Дослідження української вчених Я.В. Амурова та М.А. Момот визначають соціально-психологічний клімат як інтегральну характеристику міжособистісних відносин у колективі, що відображає ступінь задоволеності працівників різними аспектами групової діяльності [1]. Цей феномен включає емоційний, поведінковий та когнітивний компоненти, що взаємодіють між собою і формують загальну атмосферу в

організації. Важливо зазначити, що сучасне розуміння цього поняття передбачає його розгляд не як статичної характеристики, а як динамічного процесу, що постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів [22].

Систематичний аналіз наукової літератури з даної проблематики дозволяє виділити основні напрямки досліджень та ключових авторів, які внесли значний вклад у розуміння взаємозв'язку соціально-психологічного клімату та групової згуртованості (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз основних напрямків досліджень соціально-психологічного клімату та групової згуртованості

Напрямок дослідження	**Вітчизняні автори**	**Закордонні автори**	**Ключові концепції**	**Специфіка для благодійних організацій**
Теоретичні основи соціально-психологічного клімату	Я.В. Амурова, Л.М. Карамушка, В.М. Духневич	B. Schneider, V.J. García-Morales	Багатокомпонентна структура клімату, динамічність процесу	Специфічна мотиваційна структура
Групова згуртованість та її вимірювання	В.М. Голубєв, І.П. Цимбал	D.J. Beal, V. González-Romá	Завданнєва та соціальна згуртованість	Вплив альтруїстичних мотивів
Діагностика та методи дослідження	Д.Г. Михайленко, А.Ю. Хмелевська	B.C. Martinson, M. Toprak	Комплексні діагностичні підходи	Адаптація методів до специфіки діяльності
Мотивація та організаційна поведінка	Н.О. Перевозчикова, А.В. Корзун	K.Z.B. Ahmad, A. Berberoglu	Зв'язок мотивації з груповими процесами	Особливості внутрішньої мотивації
Психологічне здоров'я в організаціях	Л.М. Карамушка, К.В. Терещенко	A. Janiukštis, G.C. Lee	Копінг-стратегії, стресостійкість	Ризики емоційного вигорання
Волонтерська та благодійна діяльність	О.Ю. Левада, В.В. Черіченко	R.C.Y. Kao	Специфіка мотивації волонтерів	Унікальні виклики галузі
Конфліктологія в організаціях	С.О. Гарькавець, О. Радченко	A.E.M. Van Vianen	Типи конфліктів, шляхи подолання	Конфлікти цінностей та завдань

Фундаментальні дослідження Л. М. Карамушки розкривають багатоаспектність поняття соціально-психологічного клімату в контексті управління персоналом та його впливу на ефективність організаційного

функціонування [25]. Авторка підкреслює, що клімат організації формується під впливом як об'єктивних факторів (структура організації, система винагород, фізичне середовище), так і суб'єктивних (особистісні характеристики працівників, стиль керівництва, неформальні відносини) [33]. Соціально-психологічний клімат постійно змінюється під впливом різних факторів, тому керівництво повинно постійно його контролювати та покращувати.

Групова згуртованість, як ключовий показник ефективності колективу та результат сприятливого соціально-психологічного клімату, досліджується В.М. Голубєвим, який трактує її як міру привабливості групи для її членів та готовність працівників докладати зусилля для досягнення спільних цілей [13]. Згуртованість проявляється в готовності членів колективу підтримувати один одного, спільно вирішувати проблеми та зберігати приналежність до групи навіть в складних умовах. Дослідник виділяє декілька типів згуртованості: завданнєву (орієнтовану на досягнення спільних цілей), соціальну (засновану на міжособистісній симпатії) та змішану, що поєднує обидва аспекти [13].

Закордонні дослідження також приділяють значну увагу взаємозв'язку організаційного клімату та командної ефективності, використовуючи при цьому переважно кількісні методи та лонгітюдні дизайни досліджень. Американські науковці Д.Дж. Біл та Р.Р. Коен у своєму мета-аналізі довели, що існує статистично значущий зв'язок між групою згуртованістю та продуктивністю команди [82]. Їхні дослідження показали, що згуртовані команди демонструють вищі результати як у виконанні завдань, так і в підтримці позитивних міжособистісних відносин. Водночас автори застерігають, що зв'язок між згуртованістю та продуктивністю не є лінійним і може модеруватися такими факторами, як характер завдань, організаційна культура та зовнішні умови діяльності.

Розвиваючи цю думку, європейські дослідники В. Гонсалес-Рома та Л. Фортес-Феррейра у лонгітюдному дослідженні виявили, що клімат команди має довгостроковий вплив на її продуктивність [70]. Особливо важливим є їхнє відкриття про те, що сила клімату (ступінь згоди членів команди щодо його

характеристик) є критичним фактором для досягнення високих результатів діяльності. Дослідники також встановили, що позитивний клімат команди сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й покращенню якості взаємодії між членами групи та зниженню рівня конфліктності.

Конфліктологічний аспект групової динаміки глибоко досліджується українським науковцем С. О. Гарькавцем, який пропонує нову класифікацію соціальних конфліктів та аналізує шляхи їхнього подолання [7]. Дослідник особливу увагу приділяє когнітивним конфліктам, які можуть як руйнувати групову згуртованість, так і сприяти її розвитку через конструктивне обговорення різних точок зору [6]. В контексті благодійних організацій це особливо актуально, оскільки різноманітність поглядів на методи допомоги та пріоритети діяльності може створювати напруження в колективі.

Сучасні українські дослідження в умовах воєнного стану розкривають нові аспекти проблеми та вимагають переосмислення традиційних підходів до формування соціально-психологічного клімату. В. Ісаченко аналізує особливості оптимізації соціально-психологічного клімату колективу в умовах війни, підкреслюючи необхідність адаптації традиційних підходів до нових реалій [21]. Дослідник зазначає, що в екстремальних умовах особливо важливою стає підтримка психологічного здоров'я працівників та формування стійкості до стресових факторів. Водночас автор підкреслює, що кризові ситуації можуть як руйнувати, так і зміцнювати групову згуртованість, залежно від готовності організації до адаптивних змін.

Дослідження Л. М. Карамушки та К. В. Терещенко щодо психічного здоров'я персоналу в умовах війни показують, що копінг-стратегії працівників безпосередньо впливають на формування соціально-психологічного клімату [23, с. 35]. Працівники, які використовують конструктивні стратегії подолання стресу, сприяють створенню більш позитивної атмосфери в колективі та підвищенню групової згуртованості. Дослідники виділяють адаптивні копінг-стратегії (пошук соціальної підтримки, планування, позитивна переоцінка) та

неадаптивні (уникнення, самозвинувачення, емоційне відреагування), які по-різному впливають на групову динаміку [24].

Специфіка благодійних організацій як об'єкта дослідження розкривається в роботах, присвячених волонтерській діяльності та особливостям мотивації працівників соціальної сфери. О. Ю. Левада досліджує психологічні особливості мотивації до волонтерської діяльності, підкреслюючи, що працівники благодійних організацій мають особливу систему цінностей та мотивів [38]. Це створює унікальні умови для формування соціально-психологічного клімату, де альтруїстичні мотиви можуть як сприяти згуртованості через спільність цінностей, так і створювати додаткові виклики через емоційне перевантаження та високі моральні вимоги до себе та колег [35].

Міжнародні дослідження В. Х. Гарсія-Моралеса та колег демонструють важливість організаційної культури для ефективності команди, особливо в освітніх та соціальних організаціях [69]. Їхні результати показують, що творча синергія та емоційний інтелект працівників є ключовими факторами успішного функціонування команд у сфері соціальних послуг. Дослідники встановили, що в організаціях соціального спрямування особливо важливими є такі характеристики клімату, як довіра, відкритість до інновацій, підтримка професійного розвитку та збалансованість між індивідуальними потребами та організаційними цілями.

В. В. Черіченко у дослідженні професійного вигорання працівників благодійних організацій виявляє специфічні ризики, з якими стикаються такі колективи [61, с. 89]. Постійна робота з людьми в кризових ситуаціях, емоційна напруженість та часто обмежені ресурси створюють особливі виклики для підтримки позитивного соціально-психологічного клімату. Дослідниця підкреслює, що синдром емоційного вигорання може мати каскадний ефект, поширюючись від окремих працівників на весь колектив і руйнуючи групову згуртованість [45].

Сучасні підходи до вивчення організаційного клімату включають використання комплексних діагностичних інструментів, що дозволяють

отримати багатовимірну картину стану колективу. Д. Г. Михайленко систематизує методи діагностики соціально-психологічного стану персоналу [46]. Автор підкреслює важливість використання як кількісних, так і якісних методів для отримання повної картини клімату в організації (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи діагностики соціально-психологічного клімату

Тип методу	**Приклади інструментів**	**Переваги**	**Обмеження**
Кількісні	Опитувальники, тести, шкали	Об'єктивність, стандартизованість	Поверхневість, формальність
Якісні	Інтерв'ю, спостереження, фокус-групи	Глибина розуміння, контекстуальність	Суб'єктивність, складність обробки
Змішані	Комбіновані підходи	Комплексність, валідність	Трудомісткість, вимога до кваліфікації

Для правильної оцінки клімату в організації потрібні не тільки хороші методи, а й розуміння особливостей кожної організації. Це особливо важливо для благодійних організацій. Звичайні корпоративні підходи тут можуть не працювати. Робітники некомерційних організацій мають інші мотиви і їхня робота відрізняється від звичайного бізнесу. Тому методи діагностики треба пристосовувати до некомерційного сектору та враховувати всі аспекти роботи організації [46].

І. А. Андрейцева розглядає тренінг як засіб діагностики стану соціально-психологічного клімату трудового колективу, що особливо актуально для благодійних організацій [2]. Авторка показує, що інтерактивні методи можуть одночасно виконувати діагностичну та розвивальну функції, дозволяючи не лише виявити проблемні зони в кліматі колективу, а й почати процес їх корекції. Такий підхід особливо цінний для організацій з обмеженими ресурсами, де важливо максимально ефективно використовувати кожну інтервенцію [33].

Факторний аналіз впливу на соціально-психологічний клімат представлений в роботах різних авторів та дозволяє систематизувати множину чинників, що впливають на формування атмосфери в колективі (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фактори впливу на соціально-психологічний клімат організації

Рівень впливу	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Індивідуальний	Особистісні характеристики, мотивація, компетентності	Сімейна ситуація, здоров'я, особистий досвід
Груповий	Структура команди, ролі, норми спілкування	Міжгрупові відносини, конкуренція
Організаційний	Стиль керівництва, корпоративна культура, система винагород	Галузеві стандарти, економічна ситуація
Соціальний	Цінності організації, соціальна відповідальність	Суспільні очікування, політична ситуація

Динаміка формування соціально-психологічного клімату є складним процесом, що включає декілька етапів та має циклічний характер, особливо в організаціях, що стикаються з постійними змінами зовнішнього середовища. Цей процес особливо важливий для розуміння механізмів оптимізації клімату в організації (див. рис. 1.1).

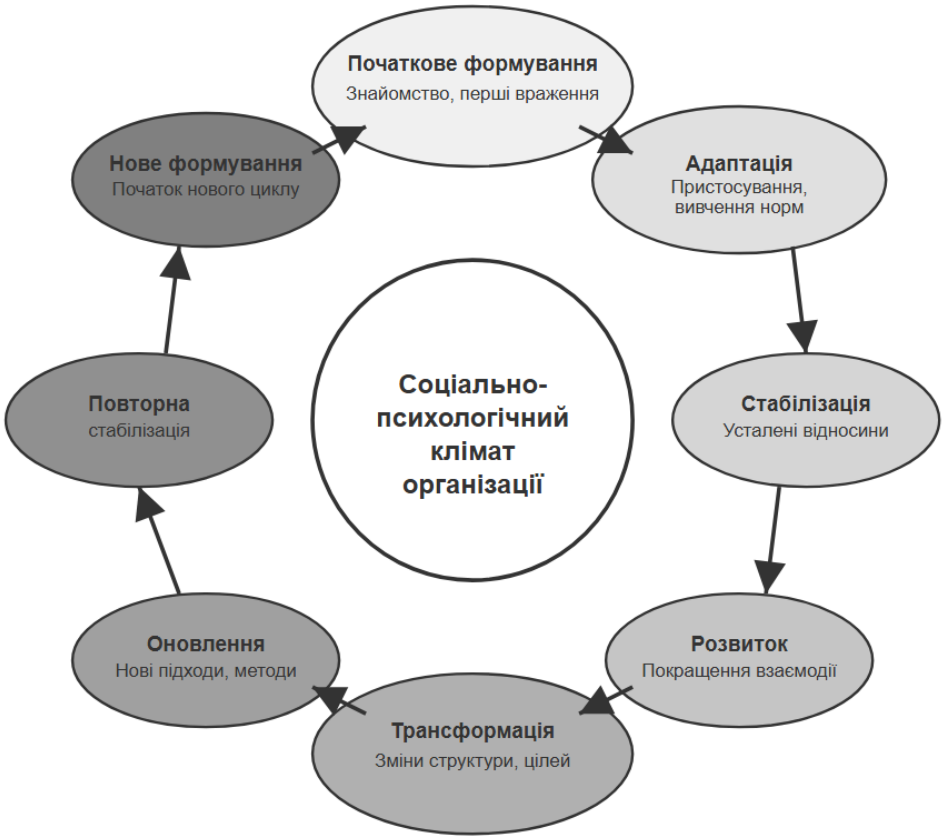


Рис. 1.1. Схема циклу формування соціально-психологічного клімату в організації

Особливості мотивації в благодійних організаціях створюють унікальні умови для групової динаміки та вимагають особливого підходу до формування згуртованості. Н. О. Перевозчикова досліджує вплив мотивації персоналу на формування колективних цінностей [47]. В благодійних організаціях поєднуються внутрішня мотивація допомоги іншим та необхідність професійного виконання обов'язків, що може створювати як синергетичний ефект, так і внутрішні конфлікти. Ефективне управління мотивацією в таких організаціях вимагає врахування як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, при цьому особлива увага має приділятися можливостям самореалізації та відчуттю значущості виконуваної роботи [4].

Сучасні тенденції в дослідженні групової згуртованості включають вивчення її зв'язку з різними аспектами організаційного функціонування та урахування впливу цифровізації на групові процеси. В. М. Духневич аналізує соціальну згуртованість як об'єкт психологічного дослідження, підкреслюючи її багатовимірність та динамічний характер [15]. Особливо важливим є розуміння того, що згуртованість може мати як позитивні, так і негативні наслідки для організації, залежно від її спрямованості та характеру групових норм (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Типи групової згуртованості та їх характеристики

Тип згуртованості	Основа формування	Позитивні ефекти	Потенційні ризики
Завданнєва	Спільні цілі та завдання	Висока продуктивність, ефективна координація	Негнучкість, опір змінам
Соціальна	Міжособистісні відносини	Взаємопідтримка, низька плинність кадрів	Кумівство, зниження стандартів
Змішана	Поєднання завдань та відносин	Балансована ефективність	Складність управління, конфлікти пріоритетів

С. О. Гарькавець та Л. П. Волченко у дослідженнях міжгрупових конфліктів розглядають прояви образи та конкурентної віктимності, що можуть негативно впливати на групову згуртованість [9]. Це показує важливість емоційних аспектів, особливо з благодійними організаціями, адже працівники

часто переносять емоційний досвід взаємодії з клієнтами на стосунки всередині колективу. Такі особливості можуть призводити до специфічних конфліктних ситуацій, які потребують особливих підходів до їх вирішення [15].

Перспективи розвитку досліджень у цій сфері пов'язані з врахуванням сучасних викликів та тенденцій, зокрема впливу глобалізації, цифровізації та соціальних змін на організаційні процеси. Я. В. Зоська та колеги досліджують формування демократичної організаційної культури в умовах перехідного суспільства, що особливо актуально для українських організацій [20]. Інтеграція традиційних підходів до вивчення соціально-психологічного клімату з новими викликами цифровізації, дистанційної роботи та соціальної нестабільності відкриває нові напрямки досліджень та вимагає розробки інноваційних методів діагностики та оптимізації групових процесів [4].

Додатковим напрямком розвитку є вивчення кроскультурних аспектів формування соціально-психологічного клімату в міжнародних благодійних організаціях [8]. Сучасні глобальні виклики вимагають координації зусиль організацій різних країн, що створює нові завдання для формування згуртованості в мультикультурних командах [44].

Таким чином, аналіз вітчизняної та закордонної літератури показує багатоаспектність проблеми соціально-психологічного клімату як чинника групової згуртованості. Ця тема залишається актуальною і потребує подальшого поглибленого вивчення. Особливої уваги потребує дослідження цих процесів у благодійних організаціях, які мають специфічні особливості функціонування та стикаються з унікальними викликами в сучасних умовах. Подальший розвиток цього напрямку досліджень повинен поєднувати традиційні теоретичні підходи з новими викликами. Сучасні дослідження мають враховувати вплив цифровізації, глобалізації та соціальних змін. Особливо важливо розробляти комплексні моделі для покращення соціально-психологічного клімату. Крім того, необхідним є створення адаптованих діагностичних інструментів та практичних рекомендацій для керівників благодійних організацій.

1.2. Особливості впливу соціально-психологічного клімату на групову згуртованість у трудових колективах

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі виступає невидимою силою, що визначає, чи перетвориться група людей на справжню команду або залишиться простим скупченням працівників. Так само, як погода впливає на наш настрій та поведінку, соціально-психологічний клімат формує емоційний фон організації та визначає характер взаємодії між її членами. В благодійних організаціях це питання набуває особливої важливості, оскільки їхня діяльність базується на поєднанні професійних компетенцій з емоційною віддаченістю працівників. Коли в колективі панує довіра та взаємоповага, люди природним чином згуртовуються навколо спільних цілей. Однак якщо атмосфера напружена або конфліктна, навіть найкращі спеціалісти можуть втратити мотивацію та бажання працювати разом.

Групова згуртованість як результат сприятливого соціально-психологічного клімату проявляється в готовності членів колективу підтримувати один одного та спільно долати труднощі. Український дослідник В. М. Голубєв показують, що згуртованість формується через поступове зближення людей на основі спільних інтересів та цінностей [13]. У трудових колективах це означає, що працівники не просто виконують свої обов'язки, а відчувають себе частиною єдиного організму. Вони готові допомагати колегам, ділитися досвідом та брати відповідальність за спільний результат. Водночас важливо розуміти, що згуртованість не виникає миттєво - це поступовий процес, який потребує сприятливих умов та часу для свого розвитку.

Механізми впливу соціально-психологічного клімату на згуртованість є досить складними та багатогранними. Основні напрямки цього впливу можна систематизувати за різними критеріями, що дозволяє краще зрозуміти природу цих процесів (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Механізми впливу соціально-психологічного клімату на групову згуртованість

Сфера впливу	**Позитивний клімат**	**Негативний клімат**	**Наслідки для згуртованості**
Комунікація	Відкритість, довіра, конструктивний діалог	Замкнутість, підозрілість, конфлікти	Високий/низький рівень взаєморозуміння
Мотивація	Спільні цілі, взаємна підтримка	Індивідуалізм, конкуренція	Колективна/індивідуальна орієнтація
Емоційна сфера	Позитивні емоції, ентузіазм	Тривожність, фрустрація	Емоційне зближення/віддалення
Поведінкові прояви	Співпраця, взаємодопомога	Уникнення, ізоляція	Активна/пасивна участь у групових процесах

Емоційний компонент соціально-психологічного клімату має найбільший вплив на формування згуртованості в трудових колективах. Коли люди відчувають себе комфортно в колективі, вони більш відкриті до спілкування та співпраці [44]. Позитивні емоції сприяють формуванню міцних міжособистісних зв'язків, які стають основою для групової згуртованості. Навпаки, негативний емоційний фон створює бар'єри для спілкування та може призвести до фрагментації колективу на окремі групи або навіть до соціальної ізоляції окремих працівників [5]. Дослідження Л. М. Карамушки та К. В. Терещенко підтверджують, що емоційне здоров'я персоналу безпосередньо впливає на якість групової взаємодії [23].

Когнітивний аспект впливу соціально-психологічного клімату на згуртованість пов'язаний з тим, як працівники сприймають та оцінюють свою роботу і колектив. Спільне розуміння цілей організації та способів їх досягнення значно підвищує рівень згуртованості [25]. Працівники, які поділяють спільні цінності та мають схоже бачення майбутнього організації, легше знаходять спільну мову та готові об'єднувати зусилля. Це особливо актуально для благодійних організацій, де місія допомоги іншим може стати потужним об'єднуючим фактором для всього колективу. Продовжуючи цю логіку, український вчений В. М. Духневич стверджує, що когнітивна складова

згуртованості включає не лише розуміння спільних цілей, але й усвідомлення власної ролі в їх досягненні [15].

Особливу роль у формуванні згуртованості відіграє стиль керівництва та його вплив на соціально-психологічний клімат. Науковиця Г. О. Гільдебрандт у результатах своїх досліджень підтверджує, що демократичний стиль керівництва сприяє створенню атмосфери довіри та відкритості [11]. Керівник, який залучає працівників до прийняття рішень та враховує їхні думки, формує відчуття причетності до спільної справи [15]. В благодійних організаціях, де працівники часто мають високу внутрішню мотивацію та потребують відчуття автономії та значущості своєї роботи. Навпаки, авторитарний стиль може пригнічувати ініціативу та призводити до формування пасивної згуртованості, коли люди об'єднуються не заради спільних цілей, а проти спільної загрози. Водночас важливо зазначити, що ефективність стилю керівництва може залежати від ситуативних факторів та специфіки організації [23].

Динаміка розвитку згуртованості під впливом соціально-психологічного клімату має свої специфічні особливості та етапи. Український науковець І. П. Цимбал у своїй концепції розкриває кілька стадій формування згуртованості трудового колективу [60].

Вітчизняний дослідник С. О. Гарькавець аргументує думку про те, що конструктивне вирішення конфліктів може посилювати згуртованість колективу [7]. Коли члени групи разом долають труднощі та знаходять компромісні рішення, це створює відчуття спільної перемоги та посилює взаємну довіру. Однак деструктивні конфлікти, особливо ті, що не вирішуються своєчасно, можуть серйозно підірвати соціально-психологічний клімат та призвести до розколу в колективі [6]. В благодійних організаціях конфлікти часто пов'язані з різними цінностями. Це робить їх вирішення особливо складним і вимагає делікатного підходу з боку керівництва.

Специфічні фактори, що впливають на взаємозв'язок соціально-психологічного клімату та згуртованості в різних типах організацій, можна систематизувати для кращого розуміння цих процесів. Особливо важливо

враховувати специфіку благодійних організацій та їх відмінності від комерційних структур (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Специфічні фактори впливу на згуртованість в різних типах організацій

Тип організації	Ключові мотиватори	Особливості клімату	Характер згуртованості
Комерційні	Фінансові результати, кар'єрний ріст	Конкурентність, орієнтація на результат	Завданнєва згуртованість
Державні	Стабільність, соціальні гарантії	Формальність, ієрархічність	Нормативна згуртованість
Благодійні	Соціальна місія, допомога іншим	Емоційність, цінності	Ціннісна згуртованість
Освітні	Професійний розвиток, знання	Колегіальність, творчість	Професійна згуртованість

Вимірювання та оцінка впливу соціально-психологічного клімату на згуртованість потребують комплексного підходу та використання різних методів дослідження. Вітчизняні дослідники Д. Г. Михайленко та А. Ю. Хмелевська у своїх працях підкреслюють важливість об'єднання кількісних та якісних методів для отримання достовірної картини групових процесів [46; 59].

Роль зовнішніх факторів у формуванні взаємозв'язку між соціально-психологічним кліматом та груповою згуртованістю не можна недооцінювати. Аналізуючи цю проблематику, українські вчені В. Ісаченко та Л. М. Карамушка підкреслюють, що екстремальні умови, такі як воєнний стан, можуть кардинально змінювати традиційні механізми формування згуртованості [21]. В умовах кризи люди можуть згуртовуватися швидше, проте ця згуртованість часто виявляється менш стійкою після завершення кризового періоду [31]. Благодійні організації працюють в умовах постійного стресу та невизначеності, що дає їм унікальну можливість формувати особливо міцну згуртованість, засновану на спільному подоланні труднощів та досягненні значущих соціальних результатів.

Сучасні підходи до формування згуртованості клімату включають використання нестандартних технологій та методів. Досліджуючи цей феномен, українська вчена О. М. Чигар стверджує про можливості формування команди в

умовах дистанційної діяльності, що особливо актуально для сучасних організацій [62]. Підтримуючи цю позицію, вітчизняні дослідники Ю. В. Граматович та В. О. Шапінко зазначають важливість практичних інструментів командоутворення, які можуть бути адаптовані для специфіки благодійних організацій [14]. Ці підходи враховують як традиційні принципи групової динаміки, так і нові виклики цифрової епохи, коли команди часто працюють в гібридному або повністю дистанційному форматі.

Практичні підходи до оптимізації соціально-психологічного клімату з метою підвищення групової згуртованості включають систематичну роботу з різними аспектами організаційного життя [21]. Важливо розуміти, що формування згуртованості - це постійний процес, який потребує постійної уваги та підтримки з боку керівництва [55]. Ефективними методами є:

1) регулярне проведення командоутворюючих заходів та тренінгів;
2) створення систем зворотного зв'язку та відкритого діалогу;
3) розвиток корпоративної культури та традицій;
4) забезпечення справедливого розподілу ресурсів та можливостей;
5) підтримка професійного розвитку та самореалізації працівників.

Отже, соціально-психологічний клімат є визначальним фактором формування групової згуртованості в трудових колективах, що проявляється через складну систему взаємопов'язаних механізмів та процесів. Його вплив проявляється через емоційний, когнітивний та поведінковий компоненти, які в сукупності визначають характер міжособистісних відносин та готовність працівників до співпраці. Особливо важливим є розуміння того, що цей вплив має динамічний характер та може змінюватися під дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. В благодійних організаціях ці процеси мають специфіку через особливу мотиваційну структуру персоналу, емоційну насиченість діяльності та соціальну значущість завдань. Розуміння цих механізмів дозволяє керівникам цілеспрямовано формувати сприятливу атмосферу та будувати згуртовані команди.

1.3. Специфіка діяльності благодійних організацій та особливості їхнього соціально-психологічного клімату

Благодійні організації займають особливе місце в структурі сучасного суспільства, представляючи так званий "третій сектор", який діє незалежно від державних установ та комерційних підприємств. Ці організації народжуються з глибокого людського бажання допомагати іншим та вирішувати соціальні проблеми, що робить їхню діяльність унікальною з точки зору мотивації персоналу та формування внутрішньої атмосфери. На відміну від звичайних компаній, де головною метою є прибуток, благодійні організації керуються місією служіння суспільству та допомоги тим, хто цього потребує. Це створює особливе середовище, де працівники об'єднуються не стільки заради матеріальних благ, скільки заради спільних цінностей та переконань. Така специфіка безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат колективу, формуючи атмосферу, яка кардинально відрізняється від традиційних робочих місць.

Правове визначення благодійної організації в Україні закріплене у відповідному законодавстві та характеризує її як юридичну особу приватного права, основною метою діяльності якої є благодійна діяльність в одній або кількох сферах [55]. Український дослідник О. Ю. Левада у своїх роботах підкреслює, що психологічні особливості мотивації до волонтерської діяльності створюють унікальне підґрунтя для формування організаційної культури [38]. Працівники таких організацій мають особливу систему цінностей, де на першому місці стоїть не особиста вигода, а бажання зробити світ кращим.

Структура благодійних організацій відображає їхню специфічну природу та різноманіття форм діяльності (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Класифікація благодійних організацій за основними характеристиками

Критерій класифікації	Типи організацій	Особливості діяльності	Специфіка клімату
Організаційна форма	Благодійне товариство, Благодійна установа, Благодійний фонд	Різні структури управління та фінансування	Різний рівень формалізації відносин
Сфера діяльності	Соціальна допомога, Освіта та наука, Охорона здоров'я, Культура та мистецтво	Специфічні завдання та методи роботи	Професійно орієнтований клімат
Масштаб діяльності	Місцеві, Національні, Міжнародні	Різний рівень складності та ресурсів	Від сімейної атмосфери до корпоративної
Джерела фінансування	Приватні донори, Гранти, Державна підтримка	Різний рівень стабільності та автономії	Вплив на безпеку та плановість

Примітка: класифікація базується на аналізі українського законодавства про благодійну діяльність та досвіді роботи організацій третього сектору [36; 38;44].

Мотиваційна структура персоналу благодійних організацій кардинально відрізняється від традиційних підприємств [36]. Вітчизняна дослідниця В. Н. Малиновська у своїх роботах аналізує соціально-психологічні чинники волонтерської діяльності та підкреслює, що люди приходять у благодійні організації не заради грошей, а заради можливості реалізувати свої моральні переконання [44]. Це створює особливу атмосферу, де внутрішня мотивація домінує над зовнішньою, а відчуття значущості роботи стає головним мотиватором.

Емоційна насиченість діяльності є ще однією ключовою особливістю благодійних організацій. Постійна робота з людьми в складних життєвих ситуаціях, необхідність приймати важливі рішення щодо розподілу допомоги та високий рівень відповідальності за результати своєї роботи створюють особливе емоційне навантаження на персонал [61]. Це може як згуртовувати команду через спільні переживання, так і створювати ризики для психологічного здоров'я працівників [4].

Специфіка фінансування благодійних організацій також суттєво впливає на соціально-психологічний клімат колективу. На відміну від комерційних підприємств з передбачуваними доходами, більшість благодійних організацій існують за рахунок грантів, донацій та волонтерської допомоги [51]. Це створює атмосферу невизначеності та вимагає від працівників гнучкості та готовності працювати в умовах обмежених ресурсів. Українська дослідниця О. Кравченко та її колеги аналізують досвід недержавних організацій як суб'єктів соціального розвитку громад [36].

Особливості управління в благодійних організаціях відображають їхню демократичну природу та орієнтацію на спільні цінності. Розвиваючи цю думку, українські дослідники Я. В. Зоська та колеги характеризують перспективи формування демократичної організаційної культури в умовах перехідного суспільства [20].

Порівняльний аналіз особливостей соціально-психологічного клімату різних типів організацій дозволяє краще зрозуміти унікальність благодійного сектору (див. табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика соціально-психологічного клімату в різних типах організацій

Характеристика	**Комерційні організації**	**Державні організації**	**Благодійні організації**	**Освітні організації**
Основна мотивація	Прибуток, кар'єра	Стабільність, статус	Цінності, місія	Знання, розвиток
Тип згуртованості	Завданнєва	Нормативна	Ціннісна	Професійна
Рівень емоційності	Помірний	Низький	Високий	Помірно-високий
Стиль управління	Авторитарно-демократичний	Бюрократичний	Демократичний	Колегіальний
Ставлення до конфліктів	Прагматичне	Формальне	Особистісне	Академічне
Плинність кадрів	Висока	Низька	Помірна	Низька
Залежність від зовнішніх факторів	Ринкова	Політична	Соціальна	Державна політика

Примітка: характеристики базуються на узагальненні результатів досліджень організаційної психології та практичного досвіду роботи різних типів організацій [13; 15; 25].

Соціально-психологічний клімат благодійних організацій має свої унікальні характеристики, які формуються під впливом специфіки діяльності та особливостей персоналу (див. рис. 1.2).

Соціально-психологічний клімат благодійної організації Основні фактори впливу	
Фактор	**Ключові характеристики**
Ціннісна мотивація Внутрішні спонукання до діяльності	1. Альтруїзм та бажання допомагати 2. Прагнення до соціальної справедливості 3. Особистісний та професійний розвиток
Емоційне навантаження Психологічний тиск діяльності	1. Емоційне вигоряння працівників 2. Стрес від високої відповідальності 3. Емпатійна втома від роботи з проблемами
Демократичне управління Стиль керівництва організацією	1. Участь працівників у прийнятті рішень 2. Прозорість управлінських процесів 3. Відкрита та чесна комунікація
Нестабільність фінансування Фінансові виклики організації	1. Залежність від грантів та донорів 2. Бюджетні обмеження та скорочення 3. Конкуренція за фінансові ресурси
Соціальна місія Суспільне призначення організації	1. Значущість та важливість цілей 2. Позитивний суспільний вплив 3. Дотримання етичних принципів
Волонтерський компонент Особливості роботи з волонтерами	1. Гнучкість залучення та управління 2. Різнорідність навичок та досвіду 3. Непостійність участі у проектах

Рис. 1.2. Фактори формування соціально-психологічного клімату в благодійних організаціях

Роль волонтерів у формуванні клімату благодійних організацій заслуговує особливої уваги. Волонтери часто становлять значну частину команди і привносять свою енергію та ентузіазм [2]. Однак робота з волонтерами також створює додаткові виклики для менеджменту, оскільки їхня мотивація може відрізнятися від штатних працівників. Українська дослідниця С.П. Сабуняк досліджує психологічні особливості благодійності як засобу реалізації особистості жінок-волонтерок і показує складність мотиваційних структур у цій сфері [51].

Вітчизняний дослідник С.В. Сокол у своїх роботах аналізує особливості соціальних конфліктів та пропонує шляхи їх подолання [53]. У благодійних організаціях конфлікти часто мають ціннісний характер і пов'язані з різними

поглядами на пріоритети діяльності або методи допомоги. Такі конфлікти можуть бути особливо болісними, оскільки зачіпають глибокі переконання людей.

Психологічне здоров'я працівників благодійних організацій потребує особливої уваги через специфіку їхньої діяльності. Дослідження показують, що постійна робота з людьми в кризових ситуаціях може призводити до емоційного вигорання та вторинної травматизації [24]. Український вчений О.М. Кокун у своїх роботах розглядає життєстійкість і резільєнтність людини в сучасному світі [33]. Він підкреслює важливість розвитку психологічної стійкості для працівників соціальної сфери.

Особливості командної роботи в благодійних організаціях пов'язані з високим рівнем взаємозалежності та необхідністю швидкого реагування на потреби благополучателів (див. рис. 1.3).

Рис. 1.3. Модель формування командної згуртованості в благодійних організаціях

Вплив зовнішнього середовища на соціально-психологічний клімат благодійних організацій є особливо відчутним через їхню відкритість та залежність від суспільної підтримки [4]. В умовах воєнного стану в Україні це стало особливо актуальним, оскільки багато організацій перепрофілювали свою діяльність на допомогу армії та постраждалим від війни [54]. Такі кардинальні зміни вимагають швидкої адаптації персоналу та можуть кардинально змінювати внутрішню атмосферу організації.

Перспективи розвитку благодійних організацій в Україні пов'язані з подальшою професіоналізацією сектору та підвищенням якості послуг. Український дослідник А. М. Солдак аналізує волонтерство як чинник стійкості в умовах російської агресії та підкреслює важливість цього сектору для розбудови громадянського суспільства [54]. Разом з тим, розвиток сектору вимагає нових підходів до управління персоналом та формування здорового соціально-психологічного клімату.

Узагальнюючи, специфіка діяльності благодійних організацій створює унікальні умови для формування соціально-психологічного клімату, що кардинально відрізняється від традиційних організацій. Ціннісна мотивація персоналу, емоційна насиченість діяльності, нестабільність фінансування та демократичні принципи управління формують особливе середовище, яке може як сприяти формуванню високого рівня згуртованості, так і створювати додаткові виклики для керівництва. Розуміння цих особливостей є критично важливим для ефективного управління такими організаціями та створення умов для продуктивної роботи персоналу. Одночасно, благодійні організації мають унікальну можливість створювати особливо міцні команди, об'єднані професійними цілями та глибокими моральними переконаннями і бажанням робити світ кращим. Ця специфіка вимагає особливих підходів до діагностики та оптимізації соціально-психологічного клімату, що враховували б як переваги, так і ризики, притаманні цьому типу організацій.

Висновки до першого розділу

Теоретико-методологічний аналіз проблеми групової згуртованості в організаціях дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо ролі соціально-психологічного клімату як ключового чинника формування ефективних команд.

1. Систематизація вітчизняної та зарубіжної наукової літератури засвідчила багатоаспектність та міждисциплінарний характер досліджуваної проблематики. Соціально-психологічний клімат розглядається як інтегральна характеристика міжособистісних відносин у колективі, що включає емоційний, когнітивний та поведінковий компоненти. Виявлено шість основних напрямків досліджень: теоретичні основи соціально-психологічного клімату, групова згуртованість та її вимірювання, діагностичні методи, мотивація та організаційна поведінка, психологічне здоров'я в організаціях, а також специфіка волонтерської та благодійної діяльності. Особливої уваги заслуговують сучасні дослідження, проведені в умовах воєнного стану в Україні, які розкривають нові аспекти формування психологічної стійкості персоналу та необхідність адаптації традиційних підходів до екстремальних умов діяльності.

2. Аналіз особливостей впливу соціально-психологічного клімату на групову згуртованість у трудових колективах дозволив виявити складну систему взаємопов'язаних механізмів. Встановлено, що емоційний компонент є найбільш впливовим фактором формування згуртованості: позитивні емоції сприяють створенню міцних міжособистісних зв'язків, тоді як негативний емоційний фон створює комунікативні бар'єри та може призводити до фрагментації колективу. Когнітивний аспект пов'язаний зі спільним розумінням організаційних цілей та способів їх досягнення, що значно підвищує рівень згуртованості. Поведінковий компонент проявляється через конкретні дії працівників щодо взаємодопомоги та співпраці, формуючи стійкі норми групової взаємодії. Виявлено динамічний характер формування згуртованості, що включає послідовні етапи: знайомство та адаптацію, формування довіри, розвиток співпраці, консолідацію цілей та досягнення стабільної згуртованості. Цей процес може мати як прогресивний,

так і регресивний характер залежно від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також ефективності управлінських впливів.

3. Дослідження специфіки діяльності благодійних організацій розкрило унікальні характеристики формування соціально-психологічного клімату у третьому секторі. Встановлено, що благодійні організації відрізняються від комерційних та державних структур за ключовими параметрами: домінуванням ціннісної мотивації персоналу над матеріальною, високим рівнем емоційної насиченості діяльності через постійну роботу з людьми в кризових ситуаціях, нестабільністю фінансування через залежність від грантів та донацій, а також демократичними принципами управління з колегіальним прийняттям рішень. Порівняльний аналіз виявив, що в благодійних організаціях формується ціннісний тип згуртованості, заснований на спільності переконань та альтруїстичних мотивів, що створює як унікальні можливості для побудови міцних команд, так і специфічні виклики для керівництва. Особливу увагу привертає роль волонтерів у формуванні організаційного клімату та підвищені ризики емоційного вигорання персоналу. Конфлікти в таких організаціях часто мають ціннісний характер і потребують делікатних підходів до вирішення. Теоретичний аналіз засвідчив необхідність розробки спеціалізованих діагностичних інструментів та методів оптимізації соціально-психологічного клімату, адаптованих до специфіки благодійного сектору.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ГРУПОВОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ В БЛАГОДІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація та методологія проведення емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження взаємозв'язку соціально-психологічного клімату та групової згуртованості в благодійних організаціях було організовано з урахуванням специфіки функціонування третього сектору та особливих умов воєнного стану в Україні. Проведення дослідження в цій сфері потребувало особливого підходу через унікальні характеристики благодійних організацій, які відрізняються від комерційних підприємств своєю ціннісною мотивацією персоналу та специфікою організаційної культури. Актуальність такого дослідження зросла в умовах війни, коли благодійні організації стали ключовими суб'єктами надання допомоги постраждалим та підтримки армії, що значно підвищило вимоги до ефективності їхньої роботи та згуртованості команд.

Методологічну основу емпіричного дослідження склали наукові підходи провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі організаційної психології та психології групових процесів. Зокрема, дослідження Л.М. Карамушки з питань психології управління персоналом організацій та впливу соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності колективу стали концептуальною основою для розробки програми емпіричного дослідження [25]. Теоретичні розробки В.М. Голубєва щодо згуртованості як соціально-психологічної характеристики колективу дозволили визначити ключові показники для діагностики групової єдності [13]. Дослідження В.М. Духневича з питань соціальної згуртованості як об'єкта психологічного дослідження забезпечили методологічний фундамент для вивчення динамічних

аспектів групових процесів [15]. Методологічні підходи С.О. Гарькавця до вивчення конфліктологічних аспектів групової динаміки дозволили врахувати можливі деструктивні фактори, що можуть впливати на формування згуртованості в колективах [7]. Водночас, концепції зарубіжних дослідників, зокрема Б. Шнайдера з теорії організаційного клімату та В. Гарсія-Моралеса щодо впливу організаційної культури на ефективність команд у соціальних організаціях, забезпечили міжнародний контекст для інтерпретації отриманих результатів [69].

Мета емпіричного дослідження полягала у встановленні характеру та ступеня взаємозв'язку між соціально-психологічним кліматом та груповою згуртованістю працівників благодійної організації. Це дозволило б не лише виявити ключові фактори, що впливають на формування згуртованих команд у третьому секторі, а й створити основу для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації організаційних процесів.

Емпіричне дослідження передбачало вирішення кількох взаємопов'язаних завдань. Перше завдання полягало у діагностиці актуального рівня соціально-психологічного клімату в досліджуваній благодійній організації з використанням валідних психодіагностичних методик. Друге завдання включало оцінку рівня групової згуртованості колективу через різні показники та методи вимірювання. Третє завдання передбачало статистичний аналіз взаємозв'язків між компонентами соціально-психологічного клімату та показниками групової згуртованості. Четверте завдання було спрямоване на виявлення специфічних особливостей цих взаємозв'язків, притаманних саме благодійним організаціям.

Вибірку дослідження склали 30 працівників благодійної організації МБФ «Альянс громадського здоров'я», що було визначено як оптимальний розмір для проведення якісного психологічного дослідження з урахуванням специфіки організації. За статевою ознакою вибірка розподілилася на 21 жінку та 9 чоловіків, що відображає типовий розподіл персоналу в організаціях соціального спрямування, де жінки традиційно складають більшість через специфіку діяльності, пов'язаної з наданням допомоги та підтримки. Вікові характеристики

респондентів варіювались від 20 до 55 років, при цьому середній вік склав 32,4 роки, що свідчить про поєднання досвідчених фахівців та молодих спеціалістів у колективі організації.

За рівнем освіти 28 учасників (93,3%) мали повну вищу освіту різних напрямків підготовки, включаючи психологію, соціальну роботу, медицину, юриспруденцію, економіку та ІТ-технології, а 2 особи (6,7%) - неповну вищу освіту. Така освітня структура відображає професійні вимоги до діяльності благодійної організації, де необхідні різноманітні компетенції для ефективного надання комплексних послуг. Стаж роботи в організації варіювався від 6 місяців до 10 років, при цьому 40% працівників мали стаж понад 3 роки, що забезпечувало стабільність колективу та передачу досвіду новим співробітникам.

За професійним складом вибірка включала: соціальних працівників, психологів, координаторів програм, медичних консультантів, керівників різних рівнів, адміністративний персонал, ІТ-спеціаліста, фінансового менеджера, юриста та допоміжний персонал. Такий розподіл забезпечував представленість всіх ключових функціональних підрозділів організації. Важливо зазначити, 90% респондентів переважно вільно володіли англійською мовою, що свідчить про високий освітній та культурний рівень колективу та створює можливості для міжнародної співпраці організації.

Критерії дослідження включали кілька важливих вимог. Основною умовою було працевлаштування в досліджуваній благодійній організації протягом не менше шести місяців, що забезпечувало достатній досвід взаємодії в колективі для формування обґрунтованих оцінок соціально-психологічного клімату. Також важливою умовою була добровільна згода на участь у дослідженні та готовність відверто відповідати на питання психодіагностичних методик. Виключалися особи, які перебували у відпустці або тимчасово не виконували свої професійні обов'язки на момент проведення дослідження.

Для вирішення поставлених завдань було використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження:

1) ***теоретичні методи:*** аналіз, синтез, систематизація та узагальнення сучасних наукових підходів до проблеми соціально-психологічного клімату та групової згуртованості в організаціях третього сектору;

2) ***емпіричні методи:*** констатувальний експеримент з використанням стандартизованих психодіагностичних методик для оцінки соціально-психологічного клімату та групової згуртованості;

3) ***методи математичної та статистичної обробки даних:*** описова статистика, кореляційний аналіз Пірсона, t-критерій Стьюдента для незалежних вибірок.

Для комплексного дослідження соціально-психологічного клімату та групової згуртованості було обрано чотири взаємодоповнюючі методики, кожна з яких має свої специфічні переваги та область застосування. Методика "Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі" Л.М. Карамушки була обрана як основний інструмент для вимірювання соціально-психологічного клімату [25]. Ця методика дозволяє оцінити як реальний, так і ідеальний стан клімату в організації, що особливо важливо для виявлення проблемних зон та потенціалу для покращення. Перевага цієї методики полягає у її розробці українським дослідником, що забезпечує культурну адаптованість та релевантність для українських організацій.

Методика "Визначення індексу групової згуртованості Сішора" була включена до дослідження як класичний та широко валідований інструмент для вимірювання групової згуртованості. Її стислість та зручність використання робить її ідеальною для швидкої оцінки основних показників згуртованості без перевантаження респондентів. Методика дає чіткі кількісні показники, що дозволяє проводити статистичний аналіз та порівняння між різними групами або періодами часу.

Третьою методикою стала "Методика визначення психологічного клімату в організації Ільїна", яка забезпечує деталізований аналіз семи ключових характеристик організаційного середовища. Ця методика особливо цінна тим, що включає безпосереднє вимірювання згуртованості як одного з компонентів

клімату, а також оцінює такі важливі для благодійних організацій показники як відповідальність, колективізм та відкритість. Наявність контрольних питань дозволяє виявити тенденцію до соціально бажаних відповідей, що підвищує надійність отриманих результатів.

Четвертою методикою була обрана "Методика оцінки соціально-психологічного клімату А.Ф. Фідлера", яка використовує семантичний диференціал для оцінки емоційного, поведінкового та когнітивного компонентів клімату. Ця методика доповнює попередні інструменти більш тонким аналізом психологічної атмосфери в колективі та дозволяє виявити нюанси сприйняття організаційного середовища працівниками. Особливо цінним є те, що методика охоплює широкий спектр характеристик міжособистісних відносин.

Процедура проведення дослідження була адаптована до умов воєнного стану та специфіки роботи благодійної організації. Основну частину діагностики було проведено в онлайн-форматі, що забезпечило безпеку учасників та можливість участі для працівників, які знаходились у різних локаціях. Кожен респондент отримував індивідуальне посилання на опитування з детальною інструкцією.

Дослідження проводилось поетапно протягом двох тижнів відповідно до наступного плану:

1) ***підготовчий етап*** (2 дні): інформування колективу про мету та процедуру дослідження, отримання згоди керівництва організації та індивідуальних згод учасників, технічна підготовка онлайн-платформ;

2) ***основний етап*** (7 днів): безпосереднє заповнення психодіагностичних методик респондентами в зручний для них час протягом робочого тижня, надання технічної підтримки учасникам;

3) ***заключний етап*** (3 дні): перевірка повноти та якості отриманих даних, проведення додаткових консультацій з учасниками для уточнення незрозумілих моментів, первинна обробка результатів.

При проведенні дослідження було забезпечено дотримання всіх етичних принципів психологічних досліджень. Участь у дослідженні була повністю

добровільною, кожен учасник мав право відмовитися від участі на будь-якому етапі без пояснення причин. Всі респонденти були детально проінформовані про мету дослідження, процедуру проведення та планований спосіб використання результатів. Конфіденційність особистих даних забезпечувалась через анонімізацію результатів та використання кодованих ідентифікаторів замість особистих даних учасників.

Статистична обробка отриманих даних здійснювалась з використанням програмного пакету SPSS Statistics. Для аналізу було застосовано комплекс методів описової та аналітичної статистики. Описова статистика включала обчислення середніх арифметичних, стандартних відхилень, мінімальних та максимальних значень для всіх досліджуваних показників. Також було проведено аналіз розподілу даних на нормальність з використанням критерію Шапіро-Вілка для подальшого вибору адекватних методів статистичного аналізу.

Основним методом аналітичної статистики став кореляційний аналіз Пірсона для виявлення взаємозв'язків між показниками соціально-психологічного клімату та групової згуртованості. Для порівняння показників між різними підгрупами (за статтю, віком, стажем роботи) використовувався t-критерій Стьюдента для незалежних вибірок. Рівень статистичної значущості було встановлено на рівні $p \leq 0,05$, що відповідає загальноприйнятим стандартам психологічних досліджень. Усі розрахунки проводились з дотриманням принципів доказової статистики та з урахуванням специфіки малих вибірок.

Таким чином, організація та методологія емпіричного дослідження забезпечили комплексний та науково обґрунтований підхід до вивчення взаємозв'язку соціально-психологічного клімату та групової згуртованості в благодійній організації. Обраний методичний інструментарій дозволяє отримати надійні дані про досліджувані феномени з урахуванням специфіки третього сектору та сучасних викликів воєнного часу. Результати цього дослідження стануть основою для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації організаційних процесів у благодійних організаціях України.

2.2. Реалізація емпіричних студій

Під час проведення емпіричного дослідження особливостей взаємозв'язку соціально-психологічного клімату та групової згуртованості працівників МБФ "Альянс громадського здоров'я" було використано комплекс взаємодоповнюючих методик, що дозволяють всебічно дослідити проблему. Обрані методики дають можливість оцінити як різні компоненти соціально-психологічного клімату, так і показники групової згуртованості через різні підходи та методи вимірювання. Поєднання вітчизняних та іноземних методик забезпечує культурну адекватність дослідження та можливість порівняння з міжнародними стандартами. Розглянемо детально кожну з них.

1. Методика "Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі" Л. М. Карамушки [25]

Цей діагностичний інструмент було розроблено видатною українською психологинею Л.М. Карамушкою в контексті досліджень організаційної психології та психології управління персоналом. Теоретичною основою методики є системний підхід до розуміння соціально-психологічного клімату як інтегральної характеристики організаційного середовища, що включає як об'єктивні, так і суб'єктивні компоненти [25]. Авторка виходила з розуміння клімату як динамічного феномену, що формується під впливом взаємодії особистісних характеристик працівників, організаційної структури та зовнішніх факторів.

Особливістю цієї методики є використання подвійної оцінки кожного параметра через порівняння реального та ідеального стану організаційних характеристик. Такий підхід надає змогу не тільки визначити поточний стан соціально-психологічного клімату, а й окреслити перспективи його покращення. Методика була валідізована на українських вибірках та показала високу надійність і валідність при дослідженні різних типів організацій, включаючи заклади освіти, медичні установи та організації соціального спрямування [25].

Доцільність застосування цієї методики в межах нашого дослідження обґрунтовується кількома принципово важливими чинниками. Створення методики вітчизняною дослідницею гарантує культурну відповідність для вивчення українських організаційних структур. Змога співставлення фактичного та бажаного стану створює можливості для ідентифікації конкретних напрямів оптимізації клімату в благодійній установі. Методика враховує особливості колективної роботи, що має особливе значення для організацій громадянського суспільства [46].

Мета діагностики полягає у визначенні загальної оцінки соціально-психологічного клімату в колективі та виявленні співвідношення між реальними та ідеальними характеристиками організаційного середовища. Методика широко застосовується в психології управління, організаційному консультуванні та наукових дослідженнях для оцінки ефективності управлінських рішень та розробки програм оптимізації організаційних процесів.

Структура опитувальника. Методика включає 15 характеристик роботи та життя трудового колективу, що оцінюються за 7-бальною шкалою. Кожна характеристика оцінюється двічі: спочатку респондент вказує реальний стан (позначається "Х"), а потім ідеальний стан (позначається "О"). Структура методики дозволяє оцінити дві основні складові клімату: орієнтацію на справу та орієнтацію на людей (див. Додаток А).

Процедурні вказівки: "Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. Заповнюючи таблицю, на кожній шкалі, що визначає ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть свої позначки: 1) позначкою «Х» вкажіть, наскільки дана характеристика притаманна Вашому колективу на сьогодні; 2) позначкою «О» вкажіть місце характеристики, що мала б займати, на Вашу думку, в роботі та в житті колективу".

Аналіз результатів здійснюється через розрахунок середнього арифметичного по кожному показнику окремо для реального стану (Х) та ідеального стану (О). Потім визначається співвідношення за формулою: $M = \bar{X}/\bar{O}$.

Інтерпретація результатів:

- **M → 1** - сприятливий соціально-психологічний клімат (реальність відповідає ідеалу);
- **M < 1** - несприятливий клімат (реальність гірша за ідеальні очікування);
- **M > 1** - гіперпозитивна оцінка (рідкісний випадок).

Додатково розраховуються показники орієнтації на справу (питання 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13) та орієнтації на людей (питання 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15) для більш детального аналізу структури клімату.

2. Методика "Визначення індексу групової згуртованості Сішора" [45]

Даний інструмент розроблено американським дослідником А. Сішором у 1950-ті роки в межах вивчення групової динаміки в Мічиганському університеті. Концептуальним підґрунтям методики є уявлення про групову згуртованість як рівень інтеграції групи, що виявляється в інтенсивності прагнення учасників зберегти членство в групі та їхній взаємній атракції [45]. Дослідник трактував згуртованість як багатогранний конструкт, що поєднує емоційні, поведінкові та когнітивні складові групової ідентичності.

Методика ґрунтується на соціометричному підході до дослідження міжгрупових зв'язків та включає як об'єктивні індикатори групової єдності, так і суб'єктивні оцінки учасників групи. Простота та надійність методики зробили її одним з найпоширеніших інструментів для вимірювання групової згуртованості у різних культурних середовищах. Методика успішно адаптована та валідізована на пострадянському просторі, включаючи Україну, і показує стабільні психометричні характеристики.

Коротка форма опитувальника мінімізує навантаження на респондентів, що особливо важливо при дослідженні працівників благодійних організацій, які часто перебувають під значним робочим тиском [13]. Водночас методика дає чіткі кількісні показники, що дозволяє проводити статистичний аналіз взаємозв'язків з іншими змінними.

Діагностична мета - визначення ступеня інтеграції групи та її згуртованості як єдиного цілого. Методика широко застосовується в організаційній психології, педагогіці, спортивній психології та інших сферах для діагностики ефективності групової взаємодії та прогнозування групової результативності.

Структура опитувальника. Методика складається з 5 запитань з варіантами відповідей, що використовують бальну оціночну систему. Кожне запитання має від 4 до 6 варіантів відповідей з різними ваговими коефіцієнтами. Структура методики дозволяє оцінити різні аспекти групової згуртованості: приналежність до групи, бажання залишитися в ній, якість взаємовідносин, ставлення до керівництва та загальну орієнтацію на спільну діяльність (див. Додаток Б).

Інструкція до тесту: "Дайте відповідь на кожне запитання, обравши один варіант, який найбільше відповідає Вашій думці. Відповідайте щиро та не замислюйтесь довго над варіантами".

Обробка результатів полягає в підсумовуванні балів за всіма відповідями згідно з числовими значеннями, вказаними в ключі. Діапазон можливих оцінок становить від 5 до 19 балів.

Інтерпретація результатів:

- 15,1-19 балів - високий рівень згуртованості;
- 11,6-15 балів - середній рівень згуртованості вище середнього;
- 7-11,5 балів - середній рівень згуртованості;
- 5-6,9 балів - низький рівень згуртованості.

Для групового аналізу рекомендується розраховувати середній показник згуртованості для всієї групи та аналізувати розподіл індивідуальних показників членів групи.

3. Методика визначення психологічного клімату в організації Ільїна [43]

Методика була розроблена на основі досліджень соціально-психологічного клімату в трудових колективах і представляє собою комплексний інструмент для оцінки організаційного середовища. Теоретичною основою методики є розуміння психологічного клімату як багатокомпонентного феномену, що включає сім основних характеристик групового функціонування [43]. Цей інструмент базується на принципі системного підходу до аналізу організаційних процесів та необхідності комплексної оцінки різних аспектів групової взаємодії.

Відмінною рисою методики є включення контрольних запитань для виявлення схильності до соціально бажаних відповідей, що підвищує достовірність отриманих даних. Методика базується на принципах диференційної психології та враховує індивідуальні особливості сприйняття організаційного середовища різними працівниками. Вона ефективно застосовується в різноманітних типах організацій та демонструє високу розрізняльну здатність при виявленні проблемних зон у функціонуванні колективів.

Вибір цієї методики зумовлений її спроможністю надавати детальну характеристику організаційного клімату через сім ключових параметрів, включаючи пряме вимірювання згуртованості. Для благодійних організацій особливо значущими є такі шкали як відповідальність, колективізм та відкритість, які відображають специфіку ціннісно-орієнтованої діяльності [38]. Велика кількість питань (74) забезпечує високу надійність вимірювання, а контрольні запитання дозволяють виявити нещирість відповідей.

Діагностична мета - всебічна оцінка рівня розвитку найважливіших характеристик колективу та соціально-психологічного клімату в ньому. Методика застосовується в організаційному консалтингу, кадровій роботі, наукових дослідженнях для діагностики стану трудових колективів та розробки програм їх розвитку.

Будова опитувальника. Методика містить 74 судження, серед яких 70 основних та 4 контрольних. Респонденти відмічають номери суджень, які

відповідають характеристикам їхнього колективу. Структура методики включає сім шкал:

1. Відповідальність: 1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68;
2. Колективізм: 2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69;
3. Згуртованість: 3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70;
4. Контактність: 4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71;
5. Відкритість: 5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72;
6. Організованість: 6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73;
7. Інформованість: 7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74.

Кожна шкала включає 10 питань (див. Додаток В).

Процедурні вказівки: "Виберіть з наведених нижче суджень ті, які, на вашу думку, характеризують всіх або більшість членів вашого колективу. Обведіть номери відповідних суджень чи поставте позначку "+" у відповідній графі".

Процедура обробки здійснюється через підрахунок кількості позначених суджень за кожною шкалою. Контрольні судження (15, 30, 45, 60) не враховуються при підрахунку основних показників.

Трактування результатів за кожною шкалою:

- 1 бал - дуже низький рівень;
- 2-3 бали - низький рівень;
- 4-5 балів - помірний рівень;
- 6-7 балів - оптимальний рівень;
- 8-10 балів - ідеальний рівень.

Результати заносяться на графік для наочної демонстрації профілю соціально-психологічного клімату колективу.

4. Методика оцінки соціально-психологічного клімату А.Ф. Фідлера [79]

Цей інструмент створено американським психологом Альфредом Фідлером у 1960-х роках у межах його досліджень ефективності лідерства та групової динаміки. Концептуальною основою методики є теорія семантичного диференціалу, що дозволяє вимірювати суб'єктивне значення понять через

систему біполярних шкал. Фідлер адаптував цей підхід для оцінки організаційного клімату, розглядаючи його як результат суб'єктивного сприйняття організаційного середовища працівниками [79].

Методика ґрунтується на принципах феноменологічної психології та враховує емоційний, поведінковий та когнітивний компоненти сприйняття організаційної атмосфери. Використання семантичного диференціалу дозволяє виявити тонкі нюанси в оцінці міжособистісних відносин та організаційних процесів, які можуть залишатися непоміченими іншими методами. Методика успішно застосовується в різних культурних контекстах і демонструє високу чутливість до змін в організаційному кліматі.

Доцільність вибору цієї методики полягає в її здатності забезпечувати поглиблений аналіз емоційно-оціночних аспектів сприйняття організаційного середовища. Для благодійних організацій, де міжособистісні відносини мають особливе значення через високий рівень емоційної взаємодії з клієнтами, така деталізованість оцінки є критично важливою [61]. Семантичний диференціал дозволяє виявити приховані конфлікти та напруження, які можуть не усвідомлюватися самими працівниками.

Мета діагностики - оцінка соціально-психологічного клімату через семантичний диференціал, що включає емоційний, поведінковий та когнітивний компоненти. Методика застосовується в організаційній психології, управлінському консалтингу та дослідженнях організаційної культури для поглибленого аналізу психологічної атмосфери в колективах.

Будова опитувальника. Методика включає 48 пар протилежних за значенням характеристик, що оцінюються за 8-бальною шкалою. Респонденти вказують, наскільки кожна характеристика відповідає атмосфері в їхній групі. Структура методики охоплює широкий спектр організаційних характеристик: від базових емоційних станів до складних соціально-психологічних феноменів (див. Додаток Г).

Інструкція до тесту: "В таблиці наведено протилежні за значенням пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у Вашій групі, колективі. Чим

ближче до правого чи лівого слова Ви поставите позначку "+", тим більшим є прояв цієї ознаки у Вашому колективі. Оцініть кожну пару характеристик за 8-бальною шкалою".

Процедура обробки здійснюється через сумування балів за всіма 48 шкалами для отримання індивідуального показника. Груповий показник обчислюється як середнє арифметичне індивідуальних показників усіх учасників групи [79].

Інтерпретація результатів:

- 48-115 балів - високий рівень (позитивна атмосфера в групі);
- 116-172 бали - вище середнього (сприятлива атмосфера);
- 173-230 балів - помірний рівень (нейтральна атмосфера);
- 231-288 балів - нижче середнього (несприятлива атмосфера);
- 289-384 бали - низький рівень (негативна атмосфера в групі).

Застосування саме такого комплексу методик зумовлено потребою всебічного вивчення як соціально-психологічного клімату, так і групової згуртованості через різні теоретичні підходи та методи вимірювання. Методика Л.М. Карамушки забезпечує культурно адекватну оцінку клімату з можливістю виявлення зон для оптимізації, методика Сішора надає базову оцінку згуртованості, методика Ільїна забезпечує детальну характеристику семи компонентів клімату, а методика Фідлера дозволяє провести тонкий аналіз емоційно-оціночних аспектів організаційної атмосфери. Такий комплексний підхід дає змогу отримати всебічну картину досліджуваних феноменів та їхніх взаємозв'язків у специфічних умовах благодійної організації. Отримані за допомогою цих методик дані потребують ретельного аналізу та інтерпретації, що буде представлено у наступному розділі нашого дослідження.

2.3. Психологічний та статистичний аналіз результатів констатувального експерименту

Відповідно до описаної у попередньому підрозділі методології, дослідницьку вибірку склали 30 працівників МБФ "Альянс громадського здоров'я" - організації, що здійснює діяльність у сфері соціальної допомоги та підтримки людей, які живуть з ВІЛ/СНІД. Опитування проводилось повністю в онлайн-форматі з використанням захищених платформ для опитувань (Google Forms, Zoom), що забезпечило безпеку учасників та можливість участі для працівників, які знаходились у різних локаціях через специфіку роботи організації в умовах воєнного стану.

З метою забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних учасників дослідження всі респонденти були закодовані номерами від 1 до 30. Перелік учасників з їхніми посадами та стажем роботи представлено в додатку (див. Додаток Д). Такий підхід дозволив дотриматися етичних принципів дослідження та забезпечити анонімність відповідей, що особливо важливо при дослідженні внутрішньоорганізаційних процесів у благодійних організаціях, де працівники можуть побоюватися негативних наслідків відвертих оцінок організаційного клімату.

На першому етапі дослідження було проведено методику "Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі" Л.М. Карамушки. Повна версія методики та додаткові дані щодо проведення представлено в додатку (див. Додаток А). Результати представлено в табл. 2.1 - 2.2.

Для систематизації отриманих результатів та виявлення основних тенденцій у сприйнятті соціально-психологічного клімату було проведено групування респондентів за рівнем коефіцієнта М. Це дозволило визначити розподіл працівників за ступенем задоволеності організаційним кліматом та виявити специфічні особливості кожної групи.

Таблиця 2.1

Результати дослідження за методикою Л.М. Карамушки

№	Реальний стан	Ідеальний стан	Коефіцієнт М	Орієнтація на справу	Орієнтація на людей
1	4,2	5,8	0,72	4,3	4,1
2	5,1	6,2	0,82	5,2	5,0
3	3,8	5,6	0,68	3,9	3,7
4	4,7	6,0	0,78	4,8	4,6
5	3,5	5,4	0,65	3,6	3,4
6	5,3	6,1	0,87	5,4	5,2
7	4,0	5,7	0,70	4,1	3,9
8	4,9	6,3	0,78	5,0	4,8
9	4,6	5,9	0,78	4,7	4,5
10	5,2	6,0	0,87	5,3	5,1
11	3,9	5,5	0,71	4,0	3,8
12	4,8	6,1	0,79	4,9	4,7
13	3,7	5,3	0,70	3,8	3,6
14	5,0	6,2	0,81	5,1	4,9
15	4,3	5,8	0,74	4,4	4,2
16	3,6	5,4	0,67	3,7	3,5
17	4,9	6,0	0,82	5,0	4,8
18	5,1	6,3	0,81	5,2	5,0
19	4,1	5,6	0,73	4,2	4,0
20	4,7	5,9	0,80	4,8	4,6
21	3,8	5,5	0,69	3,9	3,7
22	5,2	6,1	0,85	5,3	5,1
23	4,5	5,8	0,78	4,6	4,4
24	4,0	5,7	0,70	4,1	3,9
25	4,8	6,0	0,80	4,9	4,7
26	3,9	5,6	0,70	4,0	3,8
27	5,0	6,2	0,81	5,1	4,9
28	4,4	5,9	0,75	4,5	4,3
29	4,6	5,8	0,79	4,7	4,5
30	4,2	5,7	0,74	4,3	4,1

Таблиця 2.2

Зведена таблиця результатів дослідження за методикою Л.М. Карамушки

Показник	Сприятливий клімат (М=0,8-1,0)	Помірно несприятливий (М=0,7-0,79)	Несприятливий (М<0,7)
Кількість респондентів	12 (40,0%)	11 (36,7%)	7 (23,3%)
Середнє значення М	0,83	0,75	0,68
Орієнтація на справу	5,1	4,4	3,8
Орієнтація на людей	4,9	4,2	3,6

Для наочного відображення результатів дослідження за методикою Л.М. Карамушки створено гістограму та порівняльну діаграму (див. рис. 2.1 - 2.2).

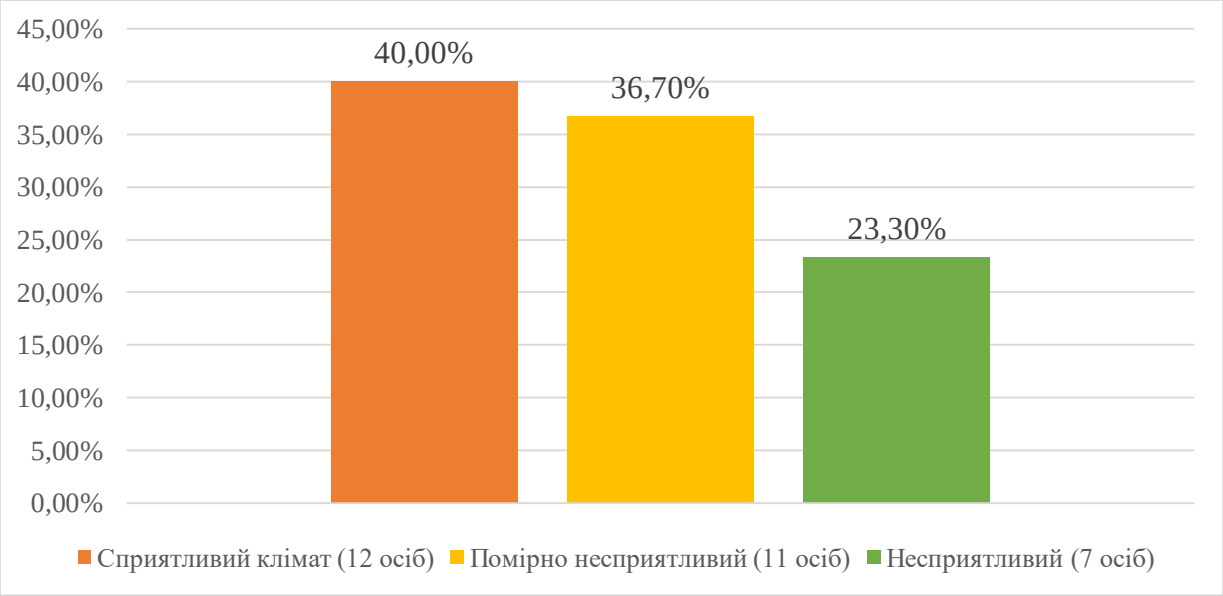


Рис. 2.1. Гістограма розподілу коефіцієнтів М за методикою Л.М. Карамушки

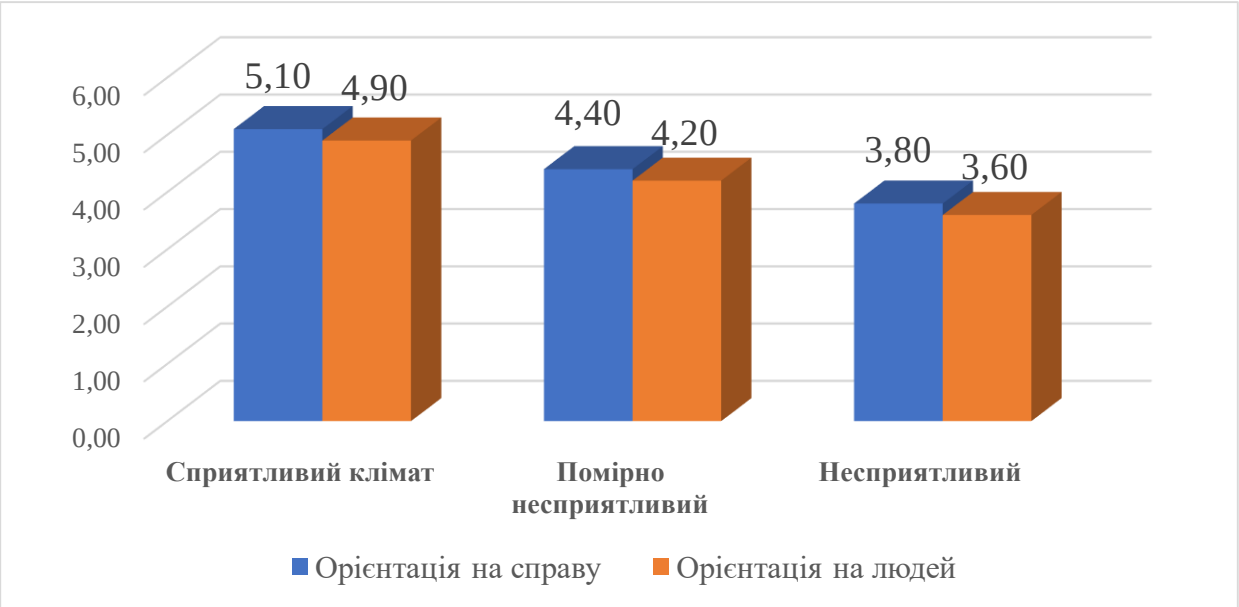


Рис. 2.2. Порівняльна діаграма середніх показників за групами клімату (методика Л.М. Карамушки)

Аналізуючи результати дослідження за методикою Л.М. Карамушки, можна відзначити наступне. За показником загального соціально-психологічного клімату більшість досліджуваних (40,0%) демонструє сприятливий рівень, що відповідає 12 респондентам. Це є позитивним показником для благодійної організації, оскільки свідчить про наявність сприятливих умов для ефективної командної роботи та досягнення організаційних цілей [25]. Помірно несприятливий клімат відмічають 11 осіб (36,7%), що вказує на наявність певних проблемних зон у міжособистісних відносинах та організаційних процесах. Тривожним є той факт, що 7 досліджуваних (23,3%) оцінюють клімат як несприятливий, що може негативно впливати на ефективність діяльності організації та психологічне благополуччя персоналу.

Щодо орієнтації на справу, то спостерігається чітка градація показників відповідно до загального рівня клімату. У групі зі сприятливим кліматом середній показник склав 5,1 бала, що відображає високу спрямованість на професійні завдання та результативність. Група з помірно несприятливим кліматом демонструє середній рівень орієнтації на справу (4,4 бала), тоді як працівники з несприятливим сприйняттям клімату показують найнижчі

результати (3,8 бала). Такий розподіл підтверджує взаємозв'язок між загальним сприйняттям організаційної атмосфери та професійною мотивацією працівників.

У сфері орієнтації на людей спостерігається схожа тенденція з дещо нижчими показниками порівняно з орієнтацією на справу. Група зі сприятливим кліматом демонструє найвищі результати (4,9 бала), що свідчить про важливість міжособистісних відносин у формуванні позитивного сприйняття організаційного середовища. Середній рівень у групі з помірно несприятливим кліматом (4,2 бала) та низькі показники у групі з несприятливим кліматом (3,6 бала) вказують на необхідність посилення роботи з розвитку емпатії, взаємопідтримки та командної взаємодії серед працівників організації.

Другим етапом дослідження стало застосування методики "Визначення індексу групової згуртованості Сішора". Повна версія методики та додаткові дані щодо проведення представлено в додатку (див. Додаток Б). Результати представлено в табл. 2.3 - 2.4.

Таблиця 2.3

Результати дослідження за методикою Сішора

№	Питання 1	Питання 2	Питання 3	Питання 4	Питання 5	Загальний бал	Рівень згуртованості
1	4	4	2	2	2	***14***	Середній вище середнього
2	5	5	3	3	2	***18***	Високий
3	3	3	2	2	1	***11***	Середній
4	4	4	3	2	2	***15***	Середній вище середнього
5	2	2	1	1	1	***7***	Середній
6	5	5	3	3	3	***19***	Високий
7	3	3	2	2	2	***12***	Середній
8	4	4	3	2	2	***15***	Середній вище середнього
9	4	3	2	2	2	***13***	Середній вище середнього
10	5	4	3	3	2	***17***	Високий
11	3	2	2	1	1	***9***	Середній
12	4	4	2	2	3	***15***	Середній вище середнього
13	2	2	1	1	1	***7***	Середній
14	5	4	3	3	2	***17***	Високий

Продовження табл. 2.3

15	4	3	2	2	2	***13***	Середній вище середнього
16	2	2	1	1	1	***7***	Середній
17	4	4	3	2	2	***15***	Середній вище середнього
18	5	5	3	3	2	***18***	Високий
19	3	3	2	2	1	***11***	Середній
20	4	4	2	2	2	***14***	Середній вище середнього
21	3	2	2	1	1	***9***	Середній
22	5	5	3	3	3	***19***	Високий
23	4	3	2	2	2	***13***	Середній вище середнього
24	3	3	2	2	2	***12***	Середній
25	4	4	3	2	2	***15***	Середній вище середнього
26	3	3	2	1	1	***10***	Середній
27	5	4	3	3	2	***17***	Високий
28	4	3	2	2	2	***13***	Середній вище середнього
29	4	4	2	2	2	***14***	Середній вище середнього
30	3	3	2	2	1	***11***	Середній

На основі індивідуальних результатів було проведено категоризацію респондентів за рівнями групової згуртованості відповідно до стандартизованих критеріїв методики. Це дозволило виявити загальні тенденції та розподіл працівників за ступенем їхньої інтеграції в колектив організації.

Таблиця 2.4

Зведена таблиця результатів дослідження за методикою Сішора

Рівень згуртованості	**Діапазон балів**	**Кількість респондентів**	**Відсоток**
Високий	15,1-19	7	23,3%
Середній вище середнього	11,6-15	12	40,0%
Середній	7-11,5	11	36,7%
Низький	5-6,9	0	0%

Для наочного відображення результатів дослідження за методикою Сішора представлено на рис. 2.3 та 2.4.

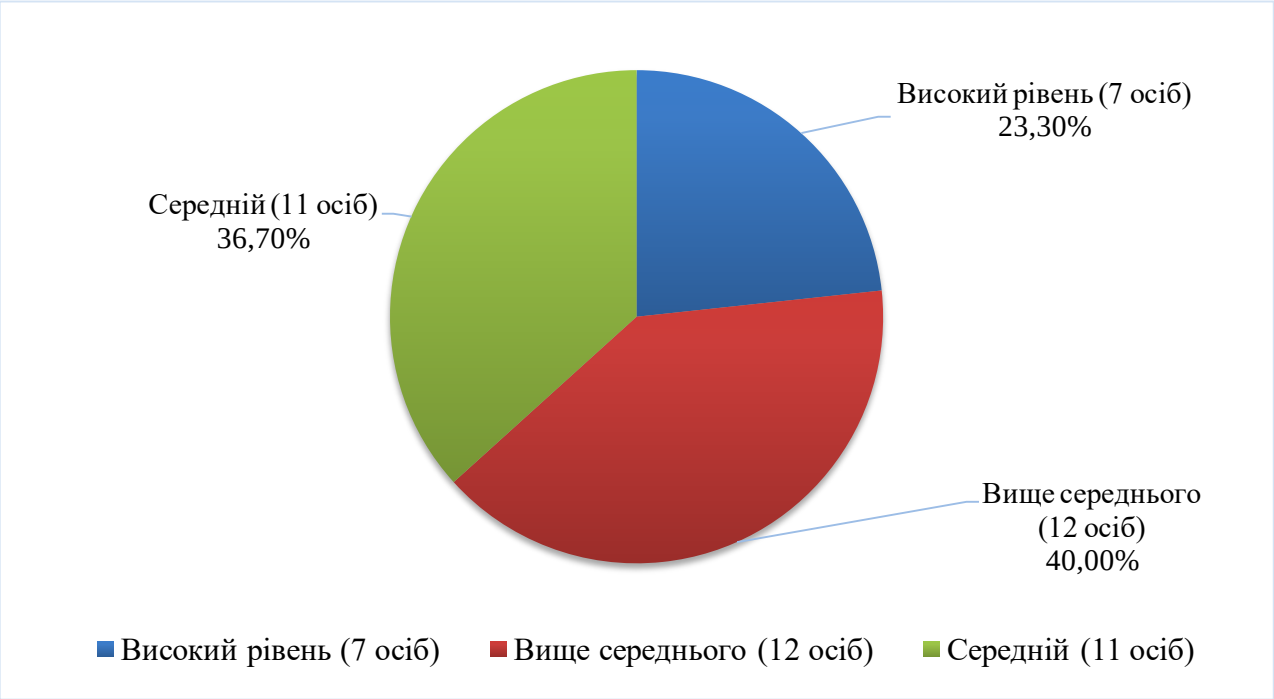


Рис. 2.3. Сегментограма розподілу рівнів групової згуртованості за методикою Сішора

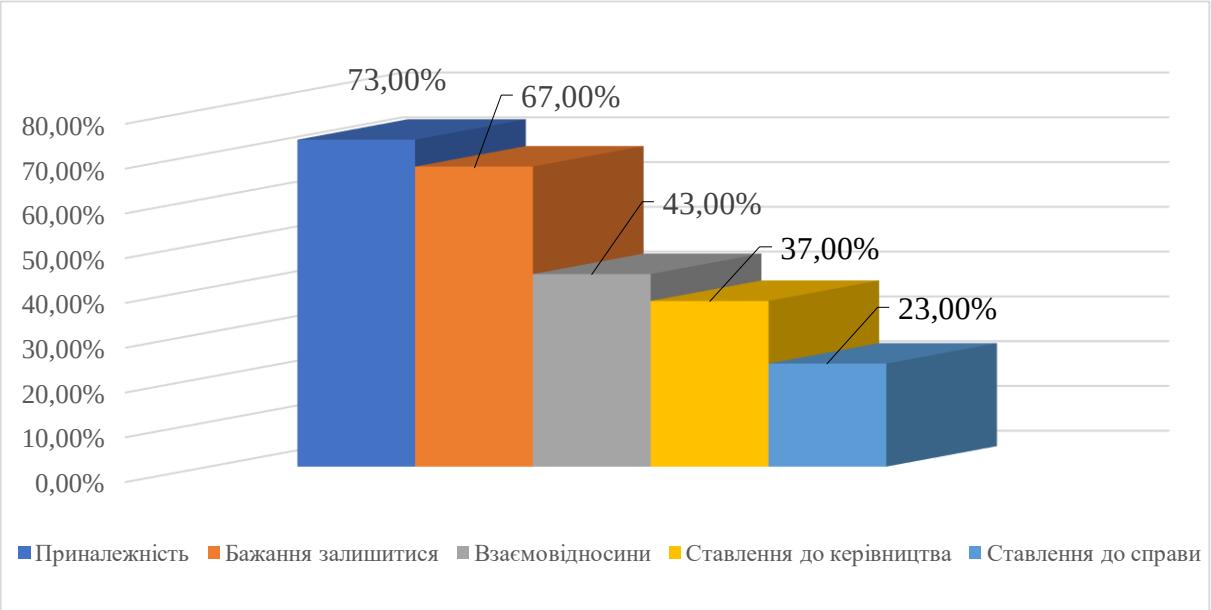


Рис. 2.4. Стовпчаста діаграма розподілу відповідей за питаннями методики Сішора

Аналізуючи результати дослідження за методикою Сішора, можна зробити наступні висновки. За показником групової згуртованості найбільша кількість

досліджуваних (40,0%) демонструє середній рівень вище середнього, що відповідає 12 респондентам. Це свідчить про наявність достатньо міцних внутрішньогрупових зв'язків та готовність більшості працівників підтримувати колегів і брати участь у спільній діяльності [46]. Високий рівень згуртованості виявлено у 7 осіб (23,3%), що є позитивним показником, особливо для благодійної організації, де командна робота та взаємопідтримка мають критичне значення для ефективного надання допомоги клієнтам.

Середній рівень згуртованості демонструють 11 респондентів (36,7%), що вказує на наявність певних резервів для покращення групової динаміки та посилення командної взаємодії. Важливо відзначити, що жодного працівника з низьким рівнем згуртованості не виявлено, що свідчить про загалом позитивну тенденцію у формуванні групової ідентичності та належності до організації.

Аналіз відповідей за окремими питаннями методики показує цікаві тенденції. Найвищі середні бали отримано за першим питанням про приналежність до групи (3,8 бала) та другим питанням про бажання залишитися в організації (3,6 бала), що підтверджує загальну задоволеність працівників членством у колективі. Нижчі показники за питаннями про взаємовідносини з колегами (2,3 бала), ставлення до керівництва (2,1 бала) та загальне ставлення до діяльності (1,8 бала) вказують на конкретні сфери, які потребують покращення для підвищення рівня групової згуртованості.

Третім етапом дослідження було застосування методики визначення психологічного клімату в організації Ільїна. Повна версія методики та додаткові дані щодо проведення представлено в додатку (див. Додаток В). Результати представлено в табл. 2.5 - 2.6.

Для детального аналізу структури організаційного клімату було проведено розподіл результатів за кожною шкалою відповідно до нормативних критеріїв методики. Це дозволило виявити сильні та слабкі сторони організації в різних аспектах психологічного клімату.

Таблиця 2.5

Результати дослідження за методикою Ільїна

№	Відповідальність	Колективізм	Згуртованість	Контактність	Відкритість	Організованість	Інформованість
1	6	5	4	5	4	5	6
2	7	7	6	6	5	6	7
3	5	4	3	4	3	4	5
4	6	6	5	5	4	5	6
5	4	3	3	3	3	3	4
6	8	7	7	7	6	7	8
7	5	4	4	4	3	4	5
8	7	6	5	6	5	6	7
9	6	5	5	5	4	5	6
10	7	7	6	6	5	6	7
11	5	4	3	4	3	4	5
12	6	6	5	5	4	5	6
13	4	4	3	3	3	3	4
14	7	7	6	6	5	6	7
15	6	5	4	5	4	5	6
16	4	3	3	3	3	3	4
17	7	6	5	6	5	6	7
18	8	7	6	7	6	7	8
19	5	5	4	4	3	4	5
20	6	6	5	5	4	5	6
21	5	4	3	4	3	4	5
22	8	7	7	7	6	7	8
23	6	5	5	5	4	5	6
24	5	5	4	4	3	4	5
25	6	6	5	5	4	5	6
26	5	4	4	4	3	4	5
27	7	7	6	6	5	6	7
28	6	5	4	5	4	5	6
29	6	6	5	5	4	5	6
30	5	5	4	4	3	4	5

Таблиця 2.6

Зведена таблиця результатів дослідження за методикою Ільїна

Шкала	Низький рівень (1-3)	Середній рівень (4-5)	Оптимальний рівень (6-7)	Ідеальний рівень (8-10)
Відповідальність	0 (0%)	12 (40,0%)	15 (50,0%)	3 (10,0%)
Колективізм	2 (6,7%)	14 (46,7%)	11 (36,6%)	3 (10,0%)
Згуртованість	4 (13,3%)	16 (53,3%)	8 (26,7%)	2 (6,7%)
Контактність	2 (6,7%)	15 (50,0%)	11 (36,6%)	2 (6,7%)
Відкритість	6 (20,0%)	18 (60,0%)	6 (20,0%)	0 (0%)
Організованість	2 (6,7%)	16 (53,3%)	10 (33,3%)	2 (6,7%)
Інформованість	0 (0%)	12 (40,0%)	15 (50,0%)	3 (10,0%)

Результати дослідження за методикою Ільїна представлено на рис. 2.5 та 2.6.

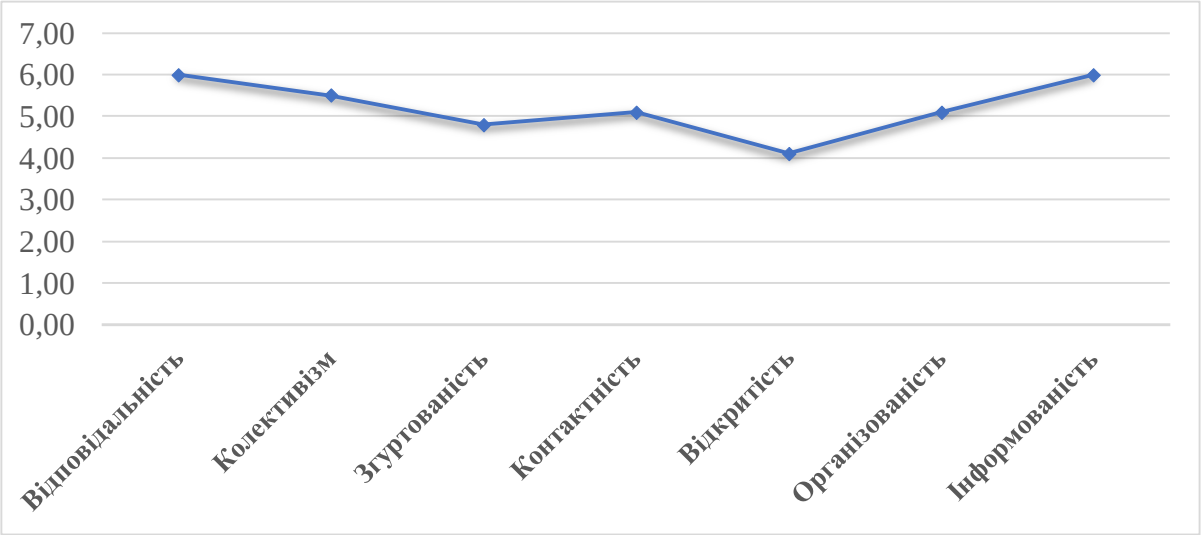


Рис. 2.5. Лінійна діаграма середніх значень за методикою Ільїна

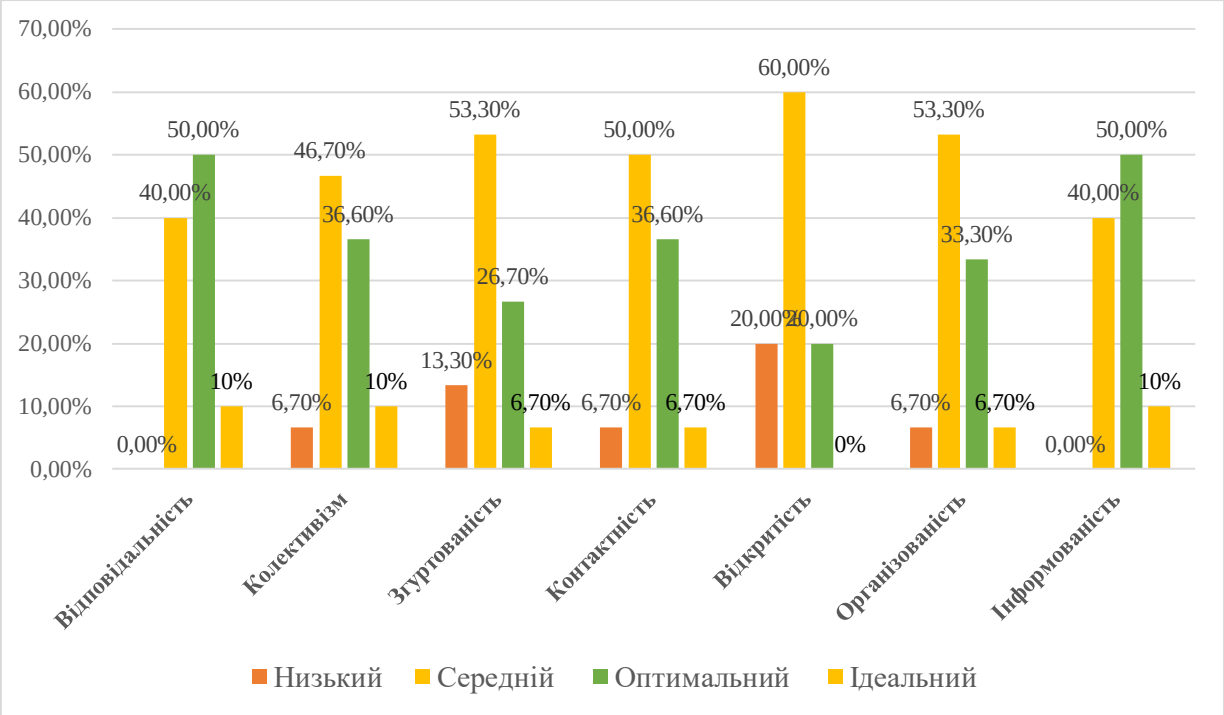


Рис. 2.6. Порівняльна гістограма розподілу за рівнями (методика Ільїна)

Аналізуючи результати дослідження за методикою Ільїна, можна зробити детальні висновки щодо кожної характеристики організаційного клімату. За шкалою відповідальності спостерігаються найкращі результати серед усіх показників: половина досліджуваних (50,0%) демонструє оптимальний рівень, 40,0% - середній рівень, а 10,0% досягають ідеального рівня. Відсутність респондентів з низьким рівнем відповідальності свідчить про високу професійну етику та сумлінність працівників благодійної організації, що є критично важливим для ефективного надання соціальних послуг.

У сфері колективізму результати дещо нижчі: 46,7% респондентів показують середній рівень, 36,6% - оптимальний, 10,0% - ідеальний, а 6,7% демонструють низький рівень. Такий розподіл вказує на те, що хоча більшість працівників готова ставити спільні інтереси вище за особисті, існує потреба в посиленні командного духу та колективної відповідальності.

За показником згуртованості спостерігається найбільша кількість респондентів із середнім рівнем - 53,3%, що корелює з результатами методики Сішора. Оптимальний рівень демонструють 26,7% працівників, ідеальний - 6,7%,

а низький - 13,3%. Ці дані підтверджують наявність резервів для покращення внутрішньогрупової єдності та взаємодії між колегами.

Щодо контактності, то 50,0% досліджуваних показують середній рівень, 36,6% - оптимальний, 6,7% - ідеальний, а 6,7% - низький рівень. Такий розподіл свідчить про достатні навички міжособистісного спілкування у більшості працівників, водночас вказуючи на необхідність розвитку комунікативних компетенцій у окремих членів колективу.

Найнижчі результати зафіксовано за шкалою відкритості: 60,0% респондентів демонструють лише середній рівень, 20,0% - низький рівень, 20,0% - оптимальний, а жодного працівника з ідеальним рівнем відкритості не виявлено. Це може відображати специфіку роботи з вразливими групами населення, де потрібна певна обережність у спілкуванні з зовнішнім середовищем, водночас вказуючи на необхідність розвитку навичок відкритої комунікації для розширення партнерських зв'язків організації.

За шкалою організованості 53,3% працівників демонструють середній рівень, 33,3% - оптимальний, 6,7% - ідеальний, а 6,7% - низький рівень. Такі результати свідчать про достатній рівень координації діяльності та розподілу обов'язків у колективі, хоча є потенціал для покращення організаційних процесів.

Інформованість показала результати, аналогічні відповідальності: 50,0% респондентів мають оптимальний рівень, 40,0% - середній, 10,0% - ідеальний, а працівників з низьким рівнем інформованості не виявлено. Це свідчить про ефективність внутрішньої комунікації в організації та достатню обізнаність персоналу щодо робочих процесів і завдань.

Четвертим етапом дослідження стало застосування методики оцінки соціально-психологічного клімату А.Ф. Фідлера. Повна версія методики та додаткові дані щодо проведення представлено в додатку (див. Додаток Г). Результати представлено в табл. 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7

Результати дослідження за методикою А.Ф. Фідлера

№	Загальний бал	Рівень клімату
1	156	Вище середнього
2	134	Вище середнього
3	178	Посередній
4	149	Вище середнього
5	192	Посередній
6	112	Високий
7	165	Вище середнього
8	142	Вище середнього
9	158	Вище середнього
10	127	Вище середнього
11	183	Посередній
12	145	Вище середнього
13	189	Посередній
14	129	Вище середнього
15	161	Вище середнього
16	195	Посередній
17	138	Вище середнього
18	118	Високий
19	172	Посередній
20	151	Вище середнього
21	177	Посередній
22	105	Високий
23	154	Вище середнього
24	168	Вище середнього
25	147	Вище середнього
26	174	Посередній
27	125	Вище середнього
28	159	Вище середнього
29	143	Вище середнього
30	166	Вище середнього

Для узагальнення результатів та виявлення загальних тенденцій у сприйнятті організаційного клімату через емоційний, поведінковий та когнітивний компоненти було проведено групування респондентів за рівнем загального балу методики.

Таблиця 2.8

Зведена таблиця результатів дослідження за методикою А.Ф. Фідлера

Рівень клімату	Діапазон балів	Кількість респондентів	Відсоток	Середній бал
Високий	48-115	3	10,0%	111,7
Вище середнього	116-172	19	63,3%	147,4
Посередній	173-230	8	26,7%	179,1
Нижче середнього	231-288	0	0%	-
Низький	289-384	0	0%	-

Для наочного відображення результатів дослідження за методикою А.Ф. Фідлера створено сегментограму та стовпчасту діаграму (див. рис. 2.7 та 2.8).

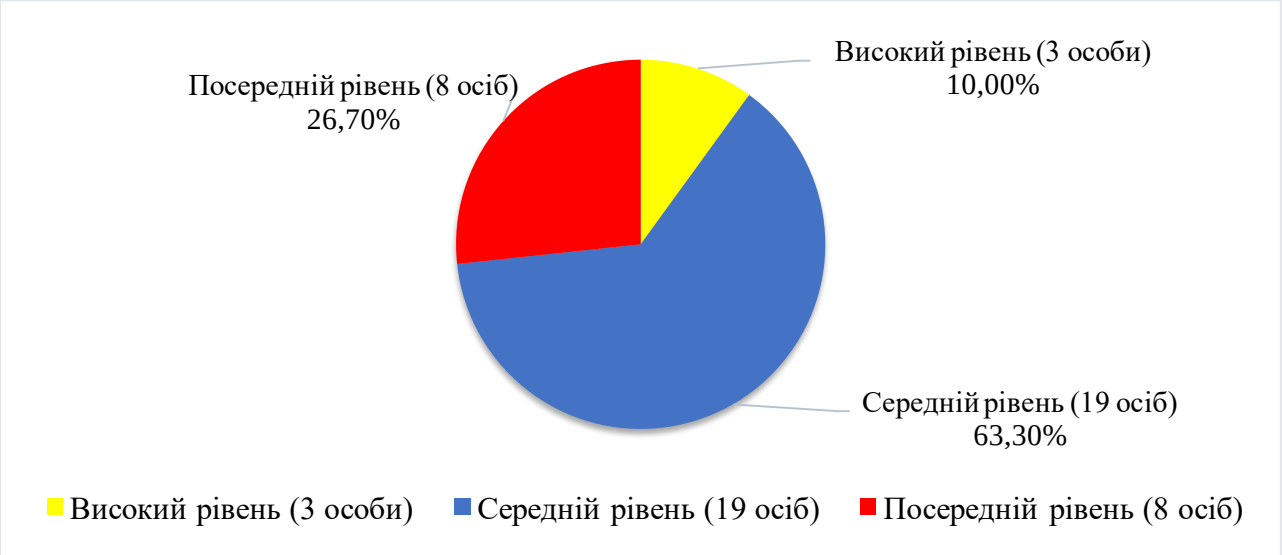


Рис. 2.7. Сегментограма розподілу за рівнями клімату (методика Фідлера)

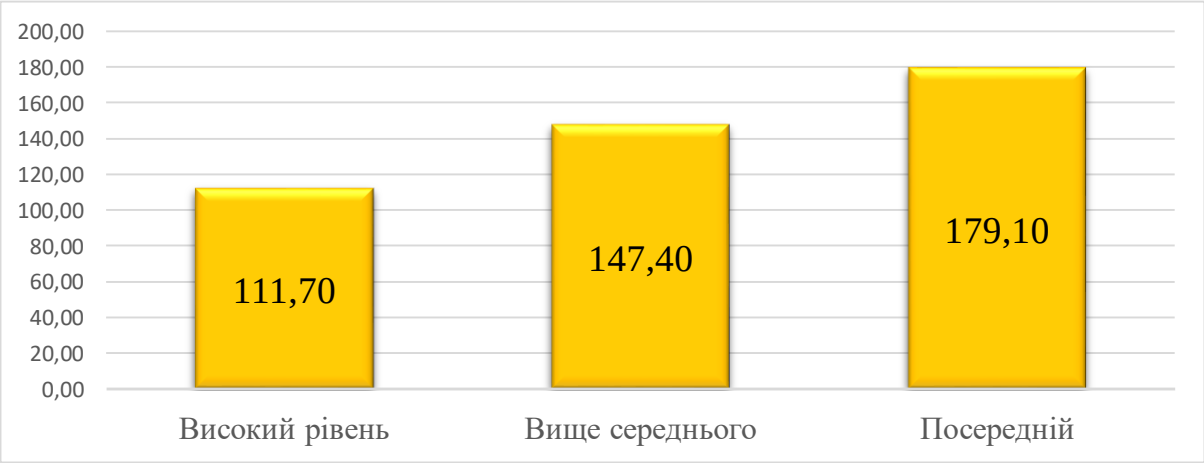


Рис. 2.8. Стовпчаста діаграма середніх балів за рівнями клімату (методика Фідлера)

Для виявлення характеру та ступеня взаємозв'язків між показниками соціально-психологічного клімату та групової згуртованості було проведено кореляційний аналіз за методом Пірсона. Цей аналіз дозволяє встановити, наскільки тісно пов'язані між собою різні аспекти організаційного клімату та згуртованості колективу, а також перевірити основну гіпотезу дослідження про наявність статистично значущого взаємозв'язку між цими феноменами. Результати кореляційного аналізу представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця кореляційних зв'язків між показниками соціально-психологічного клімату та групової згуртованості

Показники	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1. Загальний клімат (Карамушка)	1								
2. Орієнтація на справу	0,82**	1							
3. Орієнтація на людей	0,91**	0,68**	1						
4. Згуртованість (Сішор)	0,68**	0,52**	0,71**	1					
5. Згуртованість (Ільїн)	0,62**	0,48**	0,65**	0,73**	1				
6. Відповідальність (Ільїн)	0,58**	0,61**	0,54**	0,51**	0,69**	1			
7. Колективізм (Ільїн)	0,54**	0,44*	0,58**	0,63**	0,74**	0,65**	1		
8. Контактність (Ільїн)	0,61**	0,49**	0,64**	0,67**	0,71**	0,58**	0,69**	1	
9. Клімат (Фідлер)	0,76**	0,63**	0,78**	0,69**	0,64**	0,59**	0,56**	0,65**	1

Примітка: * – $p<0,05$; ** – $p<0,01$

Аналіз кореляційної матриці виявив наявність множинних статистично значущих взаємозв'язків між показниками соціально-психологічного клімату та групової згуртованості, що підтверджує основну гіпотезу дослідження. Найбільш сильні кореляційні зв'язки зафіксовано між інтегральними показниками організаційного клімату, виміряними різними методиками, що свідчить про високу узгодженість діагностичних інструментів та надійність отриманих результатів.

Загальна оцінка соціально-психологічного клімату за методикою Л.М. Карамушки демонструє сильний позитивний кореляційний зв'язок з показником згуртованості за методикою Сішора ($r=0,68$, $p<0,01$). Це означає, що працівники, які оцінюють клімат в організації як більш сприятливий, характеризуються вищим рівнем ідентифікації з колективом, задоволеності членством у ньому та готовності підтримувати групову єдність. Даний результат підтверджує теоретичні положення про те, що позитивний організаційний клімат створює сприятливі умови для формування згуртованих команд.

Особливо важливим є виявлення того факту, що орієнтація на людей демонструє більш сильний зв'язок зі згуртованістю ($r=0,71$, $p<0,01$), ніж орієнтація на справу ($r=0,52$, $p<0,01$). Це свідчить про те, що для благодійних організацій, які працюють у сфері надання соціальних послуг, якість міжособистісних відносин, взаємна підтримка та визнання особистих якостей працівників мають більше значення для формування згуртованості, ніж суто професійні аспекти діяльності. Водночас обидва компоненти клімату є важливими та значущо пов'язані з груповою згуртованістю.

Показники згуртованості, виміряні за різними методиками (Сішора та Ільїна), демонструють високий рівень взаємної кореляції ($r=0,73$, $p<0,01$), що підтверджує валідність обох інструментів для діагностики групової згуртованості та свідчить про те, що вони вимірюють єдиний конструкт, незважаючи на різні теоретичні підходи та методичні особливості.

Окремі характеристики організаційного клімату за методикою Ільїна також демонструють значущі кореляційні зв'язки зі згуртованістю. Найбільш сильний зв'язок виявлено між колективізмом та згуртованістю за методикою Ільїна ($r=0,74$, $p<0,01$), що є цілком логічним, оскільки обидва конструкти відображають ступінь підпорядкування особистих інтересів груповим цілям. Контактність також сильно корелює зі згуртованістю за Сішором ($r=0,67$, $p<0,01$), підкреслюючи важливість здатності до встановлення та підтримання позитивних міжособистісних відносин для формування групової єдності.

Показник відповідальності демонструє помірні позитивні кореляції з усіма показниками згуртованості (r від 0,51 до 0,69, p<0,01), що вказує на те, що працівники з високим рівнем професійної відповідальності більш схильні до ідентифікації з колективом та готовності діяти в інтересах групи. Це особливо важливо для благодійних організацій, де відповідальність за результати роботи безпосередньо пов'язана з благополуччям клієнтів організації.

Інтегральний показник соціально-психологічного клімату за методикою А.Ф. Фідлера демонструє сильні кореляційні зв'язки як з показниками згуртованості (r=0,69 з методикою Сішора, r=0,64 з методикою Ільїна, p<0,01), так і з іншими характеристиками організаційного середовища. Особливо сильний зв'язок виявлено між показником клімату за Фідлером та орієнтацією на людей за Карамушкою (r=0,78, p<0,01), що підтверджує важливість емоційного компоненту організаційного клімату для формування позитивної атмосфери в колективі.

Для поглибленого розуміння структури взаємозв'язків між окремими характеристиками клімату за методикою Ільїна було проведено додатковий аналіз інтеркореляцій (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Кореляційні зв'язки між характеристиками соціально-психологічного клімату за методикою Ільїна

Показники	**Відповід.**	**Колект.**	**Згурт.**	**Контакт.**	**Відкрит.**	**Організ.**	**Інформ.**
Відповідальність	1						
Колективізм	0,65**	1					
Згуртованість	0,69**	0,74**	1				
Контактність	0,58**	0,69**	0,71**	1			
Відкритість	0,41*	0,52**	0,48**	0,61**	1		
Організованість	0,72**	0,58**	0,63**	0,55**	0,38*	1	
Інформованість	0,68**	0,51**	0,56**	0,53**	0,44*	0,71**	1

Примітка: * – p<0,05; ** – p<0,01

Аналіз інтеркореляцій між характеристиками клімату виявив найбільш тісні зв'язки між згуртованістю та колективізмом (r=0,74, p<0,01), згуртованістю та контактністю (r=0,71, p<0,01), а також між організованістю та

відповідальністю (r=0,72, p<0,01). Ці результати дозволяють виділити два основних кластери характеристик: перший пов'язаний з міжособистісними відносинами та груповою динамікою (колективізм, згуртованість, контактність), другий – з організаційними аспектами діяльності (відповідальність, організованість, інформованість).

Найнижчі показники кореляції виявлено для характеристики відкритості з іншими параметрами клімату, що може відображати специфіку діяльності благодійної організації, яка працює з вразливими групами населення та потребує певної конфіденційності у взаємодії з зовнішнім середовищем. Водночас відкритість демонструє найбільш сильний зв'язок з контактністю (r=0,61, p<0,01), що є логічним, оскільки обидві характеристики відображають комунікативні аспекти організаційного функціонування.

З метою виявлення можливих відмінностей у сприйнятті соціально-психологічного клімату та рівні групової згуртованості між різними категоріями працівників було проведено порівняльний аналіз з використанням t-критерію Стьюдента для незалежних вибірок. Результати порівняння показників між групами респондентів різної статі представлено в табл. 2.11.

Порівняльний аналіз показників соціально-психологічного клімату та групової згуртованості між групами жінок та чоловіків не виявив статистично значущих відмінностей за жодним з досліджуваних параметрів (p>0,05 для всіх показників). Це свідчить про те, що стать працівників не є визначальним фактором у сприйнятті організаційного клімату та формуванні групової згуртованості в досліджуваній благодійній організації. Хоча жінки демонструють дещо вищі середні показники за більшістю параметрів (окрім клімату за Фідлером), ці відмінності знаходяться в межах статистичної похибки та не можуть розглядатися як значущі.

Відсутність статевих відмінностей у сприйнятті організаційного клімату може пояснюватися специфікою діяльності благодійної організації, де об'єднуючим фактором виступають спільні цінності допомоги іншим та соціальна місія організації, які є однаково значущими для працівників обох

статей. Це підтверджує висновки теоретичного аналізу про те, що в організаціях соціального спрямування ціннісна мотивація та спільність переконань мають більше значення для формування згуртованості, ніж демографічні характеристики працівників.

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз показників соціально-психологічного клімату та групової згуртованості за статтю (t-критерій Стьюдента)

Показник	**Жінки (n=21) M±SD**	**Чоловіки (n=9) M±SD**	**t**	**p**
Загальний клімат (Карамушка)	4,58±0,72	4,38±0,81	0,68	>0,05
Орієнтація на справу	4,62±0,74	4,41±0,79	0,71	>0,05
Орієнтація на людей	4,54±0,69	4,35±0,84	0,65	>0,05
Згуртованість (Сішор)	13,38±2,41	12,67±2,29	0,76	>0,05
Відповідальність (Ільїн)	6,10±1,22	5,78±1,30	0,66	>0,05
Колективізм (Ільїн)	5,48±1,36	5,22±1,39	0,48	>0,05
Згуртованість (Ільїн)	4,57±1,21	4,33±1,32	0,49	>0,05
Контактність (Ільїн)	5,19±1,18	4,89±1,27	0,64	>0,05
Відкритість (Ільїн)	4,10±0,94	3,89±1,05	0,56	>0,05
Організованість (Ільїн)	5,33±1,16	5,11±1,27	0,47	>0,05
Інформованість (Ільїн)	6,05±1,20	5,78±1,39	0,55	>0,05
Клімат (Фідлер)	151,24±21,35	155,78±23,67	-0,52	>0,05

Примітка: M – середнє арифметичне; SD – стандартне відхилення; t – значення t-критерію Стьюдента; p – рівень статистичної значущості

Додатково було проведено порівняльний аналіз показників між групами працівників із різним стажем роботи в організації (див. табл. 2.12).

Порівняльний аналіз показників між групами працівників з різним стажем роботи також не виявив статистично значущих відмінностей ($p>0,05$ для всіх показників). Проте спостерігається тенденція до вищих показників клімату, згуртованості та окремих характеристик організаційного середовища у працівників зі стажем роботи три і більше років. Це може свідчити про поступове зростання рівня адаптації до організаційного середовища, поглиблення

міжособистісних зв'язків та посилення ідентифікації з колективом у міру збільшення стажу роботи в організації.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз показників соціально-психологічного клімату та групової згуртованості за стажем роботи (t-критерій Стьюдента)

Показник	Стаж <3 роки (n=18) M±SD	Стаж ≥3 роки (n=12) M±SD	t	p
Загальний клімат (Карамушка)	4,38±0,79	4,68±0,68	-1,05	>0,05
Згуртованість (Сішор)	12,72±2,51	13,75±2,03	-1,18	>0,05
Відповідальність (Ільїн)	5,78±1,35	6,33±1,07	-1,21	>0,05
Колективізм (Ільїн)	5,22±1,44	5,67±1,23	-0,89	>0,05
Згуртованість (Ільїн)	4,28±1,32	4,83±1,03	-1,24	>0,05
Клімат (Фідлер)	156,39±23,18	147,25±20,12	1,12	>0,05

Примітка: M – середнє арифметичне; SD – стандартне відхилення; t – значення t-критерію Стьюдента; p – рівень статистичної значущості

Відсутність статистично значущих відмінностей може пояснюватися відносно невеликим розміром вибірки, що обмежує статистичну потужність t-критерію. Водночас виявлені тенденції вказують на важливість врахування фактору стажу роботи при плануванні заходів з оптимізації соціально-психологічного клімату, зокрема необхідність посиленої підтримки нових працівників на етапі їхньої адаптації до організаційного середовища.

Аналізуючи результати дослідження за методикою А.Ф. Фідлера, можна зробити наступні висновки. За показником загального соціально-психологічного клімату більшість досліджуваних (63,3%) оцінюють клімат як рівень "вище середнього", що відповідає 19 респондентам. Це є позитивним показником, який узгоджується з результатами попередніх методик та підтверджує загальну тенденцію помірно сприятливого сприйняття організаційної атмосфери в благодійній організації [79].

Високий рівень клімату відмічають 10,0% респондентів (3 особи), що свідчить про наявність групи працівників, які максимально задоволені організаційним середовищем та демонструють високу лояльність до організації. Посередній рівень клімату фіксують 26,7% досліджуваних (8 осіб), що вказує на наявність певних проблемних аспектів у сприйнятті організаційної атмосфери цією групою працівників.

Важливо відзначити відсутність респондентів з рівнями "нижче середнього" та "низький", що свідчить про загалом позитивне сприйняття організаційного клімату всіма працівниками. Середній бал по групі склав 153,2, що чітко відповідає рівню "вище середнього" та підтверджує стабільність результатів дослідження.

Аналіз середніх балів за групами показує логічну градацію: група з високим рівнем клімату має середній бал 111,7, група "вище середнього" - 147,4, а група з посереднім рівнем - 179,1. Ця закономірність підтверджує валідність методики та достовірність отриманих результатів.

Таким чином, результати констатувального експерименту демонструють помірно позитивні показники соціально-психологічного клімату та групової згуртованості у працівників МБФ "Альянс громадського здоров'я". Комплексний аналіз за всіма чотирма методиками виявив як сильні сторони організації (висока відповідальність та інформованість персоналу, збалансованість орієнтацій на справу та людей, відсутність працівників з критично низькими показниками), так і проблемні зони, що потребують уваги (недостатня відкритість організації, помірні показники згуртованості, наявність групи працівників з несприятливим сприйняттям клімату).

Виявлено узгодженість результатів між різними методиками, що підтверджує надійність діагностики та валідність висновків. Зокрема, показники згуртованості за методиками Сішора та Ільїна корелюють між собою, а загальні оцінки клімату за методиками Карамушки та Фідлера демонструють схожі тенденції. Це створює міцну основу для розробки обґрунтованої програми оптимізації соціально-психологічного клімату.

Результати дослідження підтверджують специфічні особливості функціонування благодійних організацій: поєднання високої професійної відповідальності з помірною відкритістю; збалансованість між діловою спрямованістю та увагою до міжособистісних відносин; наявність сильної ціннісної мотивації при відносно стабільному рівні групової згуртованості.

Отримані дані вказують на необхідність розробки комплексної програми оптимізації соціально-психологічного клімату, яка враховуватиме виявлені особливості та потреби конкретної благодійної організації. Пріоритетними напрямками такої програми мають стати: розвиток навичок відкритої комунікації та розширення зовнішніх зв'язків організації; посилення командної взаємодії та міжособистісних відносин; створення додаткових можливостей для професійного розвитку та самореалізації персоналу; впровадження заходів з профілактики емоційного вигорання та підтримки психологічного благополуччя працівників.

Результати констатувального дослідження створюють обґрунтовану базу для переходу до формувального етапу експерименту, що дозволить розробити та апробувати науково обґрунтовану програму оптимізації соціально-психологічного клімату з урахуванням виявлених особливостей та потреб МБФ «Альянс громадського здоров'я». Детальний опис цієї програми, аналіз її ефективності та практичні рекомендації щодо впровадження будуть представлені в наступному розділі дослідження.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було здійснено комплексне емпіричне дослідження взаємозв'язку соціально-психологічного клімату та групової згуртованості в благодійній організації МБФ "Альянс громадського здоров'я", що дозволило отримати цілісне уявлення про психологічні особливості функціонування колективу в умовах специфічної діяльності з надання соціальних послуг вразливим групам населення. На підставі реалізованих емпіричних студій можна зробити такі висновки.

1. Організація та методологія емпіричного дослідження забезпечили науково обґрунтований підхід до вивчення досліджуваної проблеми. Методологічною основою стали концепції провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі організаційної психології, зокрема роботи Л.М. Карамушки, В.М. Голубєва, В.М. Духневича, С.О. Гарькавця, Б. Шнайдера та В. Гарсія-Моралеса. Вибірку дослідження склали працівники благодійної організації різного віку, статі, освітнього рівня та стажу роботи, що забезпечило репрезентативність результатів. Для комплексного дослідження було обрано чотири взаємодоповнюючі методики, що дозволили всебічно оцінити соціально-психологічний клімат та групову згуртованість через різні теоретичні підходи та методи вимірювання. Процедура дослідження була адаптована до умов воєнного стану та проводилась в онлайн-форматі з дотриманням усіх етичних принципів психологічних досліджень, включаючи добровільність участі, інформованість респондентів та конфіденційність даних. Статистична обробка даних здійснювалась з використанням сучасних методів описової та аналітичної статистики, що забезпечило надійність та валідність отриманих результатів.

2. Реалізація емпіричних студій передбачала детальний опис та обґрунтування вибору кожної діагностичної методики з урахуванням специфіки благодійних організацій. Методика Л.М. Карамушки була обрана як основний інструмент для вимірювання соціально-психологічного клімату через її культурну адаптованість для українських організацій та можливість порівняння

реального і ідеального станів організаційних характеристик. Методика Сішора забезпечила класичну валідовану оцінку групової згуртованості через виявлення рівня інтеграції групи та готовності працівників зберігати членство в колективі. Методика Ільїна дозволила провести деталізований аналіз семи характеристик організаційного середовища, включаючи відповідальність, колективізм, згуртованість, контактність, відкритість, організованість та інформованість, що особливо важливо для організацій соціального спрямування. Методика А.Ф. Фідлера забезпечила тонкий аналіз емоційних, поведінкових та когнітивних компонентів клімату через семантичний диференціал. Комплексне застосування цих методик дозволило отримати багатовимірну та всебічну картину досліджуваних феноменів та їхніх взаємозв'язків у специфічних умовах благодійної організації.

3. Психологічний та статистичний аналіз результатів констатувального експерименту виявив помірно позитивні показники соціально-психологічного клімату та групової згуртованості в досліджуваній організації. Встановлено неоднорідність сприйняття організаційної атмосфери серед працівників: значна частина колективу оцінює клімат як сприятливий, водночас виявлено групу респондентів з менш позитивним сприйняттям організаційного середовища. Показники групової згуртованості переважно знаходяться на середньому та вище середнього рівнях, що свідчить про наявність міцних внутрішньогрупових зв'язків та готовність працівників підтримувати один одного. Аналіз окремих характеристик організаційного клімату виявив найвищі показники за параметрами відповідальності та інформованості, що відображує високий рівень професійної етики та ефективність внутрішньої комунікації, тоді як найнижчі результати зафіксовано за показником відкритості. Узгодженість результатів між різними методиками підтвердила надійність діагностики та валідність висновків. Виявлено специфічні особливості благодійних організацій: збалансованість між орієнтацією на справу та увагою до міжособистісних відносин, поєднання високої професійної відповідальності з помірною відкритістю, наявність сильної ціннісної мотивації при відносно стабільному рівні групової згуртованості.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В БЛАГОДІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Програма оптимізації соціально-психологічного клімату в організації

Благодійні організації як суб'єкти третього сектору стикаються з унікальними викликами у формуванні та підтримці сприятливого організаційного середовища. Специфіка діяльності, пов'язана з постійною роботою з вразливими групами населення, емоційною насиченістю взаємодії з клієнтами та необхідністю швидкого реагування на соціальні кризи, створює особливі умови для функціонування персоналу. В таких умовах питання цілеспрямованої оптимізації соціально-психологічного клімату набуває критичного значення не лише для ефективності організації, а й для збереження професійного здоров'я та особистісного благополуччя працівників.

Результати проведеного емпіричного дослідження переконливо продемонстрували необхідність розробки спеціалізованої програми оптимізації соціально-психологічного клімату для МБФ "Альянс громадського здоров'я". Констатувальний експеримент виявив низку проблемних аспектів, які потребують цілеспрямованого корекційного впливу. Зокрема, встановлено, що 23,3% працівників організації оцінюють соціально-психологічний клімат як несприятливий, а ще 36,7% – як помірно несприятливий за методикою Л.М. Карамушки. Особливо тривожним є виявлення найнижчих показників за шкалою відкритості методики Ільїна, де 60% респондентів демонструють лише середній рівень, а 20% – низький рівень цієї важливої характеристики організаційного клімату.

Показники групової згуртованості, хоча й не досягають критично низьких значень, також свідчать про наявність значного потенціалу для покращення. За методикою Сішора 36,7% працівників демонструють середній рівень згуртованості, що вказує на недостатню міцність внутрішньогрупових зв'язків та обмежену готовність до спільної діяльності. Методика Ільїна виявила, що 53,3% респондентів мають середній рівень згуртованості за відповідною шкалою, а 13,3% – низький рівень, що підтверджує необхідність системної роботи з посилення командної єдності.

Додатковими факторами, що обґрунтовують необхідність розробки програми, є виявлена дисбаланс між орієнтацією на справу та орієнтацією на людей, де остання виявилася дещо нижчою, що для благодійної організації може негативно впливати на якість міжособистісних відносин та емоційну атмосферу в колективі. Результати методики А.Ф. Фідлера показали, що 26,7% працівників оцінюють клімат як посередній, що свідчить про наявність емоційного дискомфорту та недостатню задоволеність організаційним середовищем.

Теоретико-методологічною основою розробленої програми стали концептуальні положення провідних українських та зарубіжних дослідників у галузі організаційної психології та психології групових процесів. Фундаментальні роботи Л.М. Карамушки з питань психології управління персоналом організацій та впливу соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності колективу створили концептуальну базу для розуміння структури та динаміки організаційного клімату [25]. Теоретичні розробки В.М. Голубєва щодо згуртованості як соціально-психологічної характеристики колективу дозволили визначити ключові показники для діагностики та розвитку групової єдності [13].

Дослідження В.М. Духневича з питань соціальної згуртованості як об'єкта психологічного дослідження забезпечили методологічний фундамент для вивчення динамічних аспектів групових процесів та механізмів формування колективної ідентичності [15]. Методологічні підходи С.О. Гарькавця до вивчення конфліктологічних аспектів групової динаміки дозволили врахувати

можливі деструктивні фактори, що можуть впливати на формування згуртованості в колективах благодійних організацій [7].

Принципово важливими для розробки програми стали наукові розробки О.М. Кокуна щодо життєстійкості та резільєнтності працівників соціальної сфери, які підкреслюють необхідність розвитку психологічної стійкості для ефективного функціонування в умовах підвищеного емоційного навантаження [33]. Дослідження Л.М. Карамушки та К.В. Терещенко з питань психічного здоров'я персоналу дозволили врахувати специфіку копінг-стратегій працівників організацій соціального спрямування [23; 58].

Міжнародні дослідження також внесли значний вклад у розробку програми. Роботи Б. Шнайдера з теорії організаційного клімату підкреслюють важливість системного підходу до формування сприятливого організаційного середовища [79]. Дослідження В. Гарсія-Моралеса та колег щодо впливу організаційної культури на ефективність команд у соціальних організаціях продемонстрували важливість творчої синергії та емоційного інтелекту працівників для успішного функціонування команд у сфері соціальних послуг [69].

Мета програми полягає у комплексній оптимізації соціально-психологічного клімату та підвищенні рівня групової згуртованості працівників МБФ "Альянс громадського здоров'я" через цілеспрямований розвиток ключових характеристик організаційного середовища, посилення міжособистісних зв'язків та формування конструктивних патернів командної взаємодії.

Завдання програми сформульовані відповідно до виявлених у констатувальному експерименті проблем та специфіки діяльності благодійної організації:

1) підвищення рівня відкритості організаційної комунікації через розвиток навичок конструктивного діалогу, активного слухання та відвертого обміну думками між працівниками;

2) посилення групової згуртованості через формування спільних цінностей, розвиток взаємної довіри та створення відчуття командної єдності;

3) гармонізація балансу між орієнтацією на справу та орієнтацією на людей через інтеграцію професійних завдань з увагою до міжособистісних відносин та емоційних потреб працівників;

4) розвиток навичок конструктивного вирішення конфліктів та профілактика деструктивних конфліктних ситуацій через навчання ефективним стратегіям комунікації та медіації;

5) профілактика емоційного вигорання та підтримка психологічного благополуччя персоналу через навчання техніками саморегуляції, стресостійкості та збереження професійних ресурсів;

6) створення умов для ефективної адаптації нових працівників та посилення їхньої інтеграції в колектив через систему наставництва та підтримки.

Структура розробленої програми включає три послідовні етапи, кожен з яких має специфічні завдання та методи роботи (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структура програми оптимізації соціально-психологічного клімату в благодійній організації

Етап програми	**Тривалість**	**Кількість занять**	**Основні завдання**	**Методи роботи**	**Форма проведення**
Діагностично-мотиваційний	1 тиждень (25.10.2025)	1 заняття	Встановлення контакту, презентація програми, формування мотивації до участі	Груповий діалог, мотиваційна бесіда, інтерактивні вправи на знайомство	Групові онлайн-зустрічі через Zoom

Продовження табл. 3.1

Корекційно-розвивальний	5 днів (26-30.10.2025)	10 занять	Розвиток комунікативної компетентності, посилення згуртованості, навчання конфліктологічним навичкам, профілактика вигорання	Тренінгові вправи, рольові ігри, групові дискусії, арт-терапевтичні техніки, медитативні практики, кейс-методи	Групові онлайн-сесії, міні-групи у breakout rooms
Інтегративно-оціночний	1 день (31.10.2025)	1 заняття	Інтеграція отриманого досвіду, оцінка ефективності програми, планування подальшого розвитку, повторна діагностика	Рефлексивні практики, групове підбиття підсумків, зворотний зв'язок, повторне тестування	Групова онлайн-зустріч, індивідуальні онлайн-консультації за потребою

Діагностично-мотиваційний етап (25 жовтня 2025 р.) спрямований на встановлення довірливого контакту з учасниками програми, презентацію її змісту та очікуваних результатів, а також формування мотивації до активної участі у заходах. На цьому етапі проводиться вступна групова зустріч, де учасники знайомляться з ведучою програми, структурою та цілями роботи, а також встановлюються правила групової взаємодії. Особлива увага приділяється створенню безпечної психологічної атмосфери, де кожен учасник може відкрито висловлювати свої думки та переживання без побоювання осуду чи негативних наслідків.

Корекційно-розвивальний етап є найбільш інтенсивним та змістовним (26-30 жовтня 2025 р.) і включає активну роботу з основними проблемними аспектами організаційного клімату через систематичні групові заняття. Цей етап структурований за тематичними блоками, кожен з яких спрямований на розвиток конкретних компетенцій та характеристик організаційного середовища. Заняття проводяться двічі на день протягом п'яти днів поспіль, що дозволяє підтримувати високу інтенсивність впливу та забезпечує швидку інтеграцію отриманого досвіду через безперервність процесу.

Інтегративно-оціночний етап (31 жовтня 2025 р.) присвячений підбиттю підсумків програми, інтеграції отриманого досвіду у повсякденну практику організації та оцінці ефективності проведених заходів через повторну психодіагностику. На цьому етапі учасники мають можливість поділитися своїми враженнями від програми, проаналізувати зміни, що відбулися в їхньому сприйнятті організаційного клімату, та спланувати подальші кроки для підтримки позитивних змін.

Методичне забезпечення програми базується на комплексному використанні сучасних методів групової роботи та доказово ефективних психологічних технік, адаптованих до специфіки благодійної організації та онлайн-формату проведення (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Методичний інструментарій програми оптимізації соціально-психологічного клімату

Метод роботи	**Цільове призначення**	**Етап застосування**	**Очікуваний результат**
Інтерактивні міні-лекції	Формування теоретичної бази знань про організаційний клімат	Діагностично-мотиваційний та корекційний етапи	Розуміння структури та динаміки організаційного клімату
Тренінгові вправи на комунікацію	Розвиток навичок відкритого діалогу та активного слухання	Корекційний етап	Підвищення рівня відкритості та якості комунікації
Командоутворюючі вправи	Посилення групової згуртованості через спільну діяльність	Корекційний етап	Зміцнення міжособистісних зв'язків та командної єдності
Рольові ігри та симуляції	Відпрацювання навичок конструктивного вирішення конфліктів	Корекційний етап	Формування ефективних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях

Продовження табл. 3.2

Групові дискусії та діалоги	Обмін досвідом, розширення перспектив розуміння проблем	Всі етапи	Розвиток системного бачення організаційних процесів
Арт-терапевтичні техніки	Робота з емоційними станами через творче самовираження	Корекційний етап	Покращення емоційної регуляції та зниження напруження
Медитативні та релаксаційні практики	Розвиток навичок саморегуляції та профілактика вигорання	Корекційний етап	Підвищення стресостійкості та збереження ресурсів
Breakout rooms (міні-групи)	Створення простору для обговорення	Корекційний етап	Поглиблення довіри та відкритості в малих групах
Рефлексивні практики	Усвідомлення отриманого досвіду та його інтеграція	Кожне заняття та оціночний етап	Закріплення змін та планування подальшого розвитку
Кейс-методи	Аналіз реальних ситуацій з практики організації	Корекційний етап	Розвиток навичок аналізу та вирішення організаційних проблем

Організація програми передбачає роботу з усіма 30 працівниками МБФ "Альянс громадського здоров'я", які брали участь у констатувальному експерименті (див. Додаток Д). Така кількість учасників дозволяє охопити весь колектив організації, що є критично важливим для системної зміни організаційного клімату, адже ізольована робота лише з частиною працівників може не дати бажаного ефекту на рівні всієї організації. Водночас, для забезпечення ефективної групової динаміки та можливості індивідуального підходу, на окремих заняттях використовується формат роботи в малих групах по 8-10 осіб через функцію breakout rooms платформи Zoom.

Програма реалізується повністю в онлайн-форматі, що забезпечує доступність участі для всіх працівників незалежно від їхнього графіку роботи та місцезнаходження. Основною платформою для проведення відеосесій обрано Zoom, яка забезпечує стабільний відеозв'язок, можливість створення окремих кімнат для роботи в малих групах, демонстрацію екрану для презентацій та інтерактивних вправ. Інтенсивний формат програми передбачає проведення занять двічі на день: ранкова сесія (10:00-12:00) та вечірня сесія (18:00-20:00), що

дозволяє працівникам поєднувати участь у програмі з виконанням невідкладних професійних обов'язків. Тривалість кожної сесії становить 120 хвилин.

Забезпечення конфіденційності та етичності є пріоритетним аспектом програми. Всі сесії проводяться через захищені посилання з унікальними паролями доступу, що запобігає несанкціонованому підключенню сторонніх осіб. Учасники інформуються про принципи конфіденційності групової роботи, згідно з якими вся інформація, що обговорюється на заняттях, залишається в межах групи та не може бути розголошена третім особам. Перед початком програми всі учасники підписують інформовану згоду на участь у формувальному експерименті, яка включає згоду на обробку результатів повторної діагностики в узагальненому вигляді для наукових цілей.

Програма реалізується відповідно до наступних *принципів*:

1) системність та комплексність впливу, що передбачає роботу з різними компонентами соціально-психологічного клімату (емоційним, когнітивним, поведінковим) та всіма ключовими характеристиками організаційного середовища;

2) практична спрямованість та досвідне навчання, коли основний акцент робиться не на теоретичних знаннях, а на відпрацюванні конкретних навичок через практичні вправи та реальні ситуації з досвіду учасників;

3) опора на реальний досвід та контекст організації, що означає використання в якості навчального матеріалу реальних ситуацій та проблем, з якими стикаються працівники МБФ "Альянс громадського здоров'я" у своїй повсякденній діяльності;

4) добровільність та активна участь, де кожен учасник має право на вибір рівня власної залученості у групові процеси, може відмовитися від виконання вправ, що викликають дискомфорт, та висловлювати свою думку щодо змісту та форм роботи;

5) урахування специфіки благодійної організації, що передбачає адаптацію методів роботи до особливостей ціннісної мотивації персоналу, емоційної насиченості діяльності та специфіки клієнтської бази організації;

б) створення підтримуючого та безпечного середовища, де учасники можуть відкрито ділитися своїми переживаннями, досвідом та думками без побоювання осуду, критики або негативних наслідків для професійної репутації.

Критерії ефективності програми базуються на комплексній оцінці змін показників соціально-психологічного клімату та групової згуртованості за чотирма методиками, використаними в констатувальному експерименті.

Первинним критерієм є статистично значуще покращення загального показника соціально-психологічного клімату за методикою Л.М. Карамушки, що проявиться у збільшенні кількості працівників з оцінкою клімату як сприятливого та зменшенні кількості респондентів з несприятливими оцінками. Очікується, що співвідношення між реальним та ідеальним станом організаційних характеристик суттєво покращиться, особливо в групі працівників, які раніше оцінювали клімат як несприятливий або помірно несприятливий.

Другим критерієм є підвищення рівня групової згуртованості за методикою Сішора, що виявиться у переході частини учасників з середнього рівня до рівня вище середнього або високого рівня згуртованості. Особлива увага приділятиметься динаміці відповідей на питання щодо взаємовідносин між членами групи та бажання залишитися в організації, оскільки саме ці показники найбільш чутливі до змін у міжособистісних стосунках та відображають реальне посилення командної єдності.

Третім критерієм ефективності є значуще підвищення показників за методикою Ільїна, особливо за проблемними шкалами відкритості та згуртованості. Очікується перехід частини учасників з низького та середнього рівнів до оптимального та ідеального рівнів за цими характеристиками. Також важливим показником буде загальне покращення результатів за всіма семи шкалами методики, що свідчитиме про комплексний позитивний вплив програми на різні аспекти організаційного клімату.

Четвертим критерієм є покращення загального показника соціально-психологічного клімату за методикою А.Ф. Фідлера, що проявиться у зниженні

середнього балу для групи та відповідатиме переходу до більш сприятливих категорій оцінки атмосфери. Особливо важливим є зменшення кількості респондентів у категорії посереднього клімату та їхній перехід до категорій високого рівня та вище середнього, що відображатиме покращення емоційного, поведінкового та когнітивного компонентів організаційного клімату.

Додатковими критеріями ефективності програми є якісні показники, зокрема суб'єктивна оцінка учасниками корисності програми через опитування задоволеності, рівень активності та залученості учасників під час занять, регулярність відвідування сесій, готовність учасників рекомендувати програму іншим організаціям третього сектору, а також спостереження за якісними змінами в повсякденній взаємодії працівників між заняттями. Інтегральним показником ефективності буде статистично значуща різниця між результатами констатувального та формувального експериментів за всіма чотирма методиками, що підтвердить позитивний вплив програми на соціально-психологічний клімат та групову згуртованість колективу благодійної організації.

Розроблена програма оптимізації соціально-психологічного клімату представляє собою комплексну систему психологічних впливів, адаптовану до специфічних потреб та особливостей функціонування благодійної організації МБФ "Альянс громадського здоров'я". Програма поєднує доказово ефективні методи групової роботи з цифровими технологіями, створюючи гнучку модель розвитку організаційного середовища в умовах онлайн-формату. Представлена програма забезпечує науково обґрунтований підхід до оптимізації соціально-психологічного клімату та становить основу для практичної реалізації формувального експерименту, спрямованого на покращення якості організаційного середовища та посилення групової згуртованості колективу благодійної організації.

3.2. Реалізація програми оптимізації соціально-психологічного клімату в благодійній організації

Впровадження розробленої програми оптимізації соціально-психологічного клімату здійснювалося на базі Міжнародного благодійного фонду "Альянс громадського здоров'я" протягом періоду з 25 по 31 жовтня 2025 року відповідно до календарного плану магістерського дослідження. Реалізація програми стала логічним продовженням констатувального експерименту та була спрямована на практичну перевірку ефективності розроблених методів оптимізації організаційного клімату та посилення групової згуртованості в умовах благодійної організації.

До участі у формувальному експерименті було залучено всіх 30 працівників організації, які брали участь у констатувальному дослідженні. Група включала 21 жінку (70%) та 9 чоловіків (30%) віком від 24 до 58 років, з різним стажем роботи в організації - від 6 місяців до 10 років. Професійний склад учасників був різноманітним і включав соціальних працівників, психологів, медичних консультантів, координаторів програм, адміністративний персонал та керівників різних рівнів, що відображає реальну структуру благодійної організації та забезпечує системний вплив на організаційний клімат (див. Додаток Д).

Реалізація програми відбувалася повністю в онлайн-форматі з використанням платформи Zoom. Основна групова робота проводилася через відеоконференції, що дозволяло забезпечити інтерактивну взаємодію учасників та ефективне використання різноманітних методів роботи, незважаючи на те, що працівники знаходилися в різних локаціях. Додаткові матеріали та завдання для самостійної роботи розповсюджувались через месенджер, що забезпечувало постійний зв'язок з учасниками між основними сесіями.

Особлива увага приділялася створенню безпечного психологічного простору та формуванню довірливих відносин у групі, що є необхідною умовою для ефективної роботи з такими делікатними аспектами, як міжособистісні

стосунки, емоційні переживання та конфліктні ситуації в колективі. Інтенсивний формат програми передбачав проведення занять двічі на день протягом п'яти робочих днів, що дозволило підтримувати високу концентрацію уваги учасників на процесі змін та забезпечити безперервність психологічного впливу. Ранкові сесії проводилися з 10:00 до 12:00, а вечірні - з 18:00 до 20:00, що давало учасникам можливість виконувати професійні обов’язки між заняттями та інтегрувати отриманий досвід у повсякденну роботу.

Детальний календарний план реалізації програми представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Календарний план реалізації програми оптимізації соціально-психологічного клімату

День	Дата	Заняття	Тематичні блоки	Формат	Тривалість
1	25.10	1	Діагностично-мотиваційний блок: знайомство, правила групи, мотивація	Групова онлайн-зустріч	120 хв
2	26.10	2-3	Розвиток відкритої комунікації: техніки активного слухання, конструктивний зворотний зв'язок	Групові сесії + breakout rooms	120 хв кожна
3	27.10	4-5	Посилення згуртованості: командоутворюючі вправи, спільні цінності, довіра	Групові сесії + міні-групи	120 хв кожна
4	28.10	6-7	Конфліктологічна компетентність: стратегії вирішення конфліктів, медіація	Групові сесії + рольові ігри	120 хв кожна
5	29.10	8-9	Профілактика емоційного вигорання: техніки саморегуляції, ресурсні стани	Групові сесії + медитативні практики	120 хв кожна
6	30.10	10-11	Розвиток емпатії та взаємопідтримки: емоційний інтелект, групова підтримка	Групові сесії + арт-терапія	120 хв кожна
7	31.10	12	Інтегративно-оціночний блок: повторна діагностика, підбиття підсумків, планування змін	Групова зустріч + індивідуальні консультації	120 хв

Заняття 1.

"Створення простору довіри: знайомство з програмою та груповими правилами"

Мета заняття: встановити довірливий контакт з учасниками програми в онлайн-середовищі, сформувати мотивацію до активної участі, створити безпечний психологічний простір для групової роботи.

Час: 120 хвилин.

Перше заняття розпочалося зі створення особливої атмосфери в цифровому середовищі, що є критично важливим для успішної онлайн-роботи з групою. Ведуча привітала учасників словами*: "Вітаю всіх у цьому особливому просторі, який ми разом створюємо для покращення нашого організаційного клімату. Незважаючи на те, що ми знаходимося в різних місцях, сьогодні ми починаємо спільний шлях до створення більш відкритого, згуртованого та підтримуючого колективу. Наша мета - не лише навчитися новим навичкам, а й створити той клімат, у якому кожен з нас може розкрити свій потенціал та відчувати себе цінним членом команди."*

Вступ та знайомство з онлайн-форматом (15 хвилин). Ведуча детально пояснила особливості роботи в онлайн-форматі та технічні аспекти взаємодії. Учасники перевірили налаштування камер та мікрофонів, освоїли базові функції платформи Zoom, включаючи можливість функції піднятої руки, писати в чат, використовувати реакції. Особлива увага була приділена створенню комфортного робочого простору вдома - вибору тихого місця, забезпеченню приватності під час виступів.

Встановлення правил групової роботи (20 хвилин). На цьому етапі відбувалося спільне обговорення та прийняття правил онлайн-взаємодії, адаптованих до специфіки роботи благодійної організації. Ведуча запропонувала базові правила, які група активно обговорювала та доповнювала:

1) Конфіденційність - вся інформація, що обговорюється на заняттях, залишається в межах групи; заборона записування сесій без узгодження; нерозголошення особистої інформації колег третім особам.

2) Взаємоповага - увімкнені камери під час виступів для підтримки візуального контакту; вимкнені мікрофони під час слухання для забезпечення якості зв'язку; повага до різних думок та досвіду кожного учасника.

3) Активна участь - готовність ділитися власним досвідом та думками; право висловитися має кожен учасник; використання функції "підняти руку" для черговості виступів.

4) Правило "стоп" - кожен має право відмовитися від виконання вправи або відповіді на питання без пояснення причин; можливість вимкнути камеру за необхідності із повідомленням в приватному чаті ведучій.

5) Пунктуальність - своєчасний вхід на платформу за 5 хвилин до початку; повідомлення про можливе запізнення або відсутність у груповому чаті; відповідальність за виконання домашніх завдань.

6) Технічна готовність - забезпечення стабільного інтернет-з'єднання; заряджені пристрої або підключення до мережі; наявність тихого простору для роботи.

Група активно долучалася до формулювання правил, додавши важливі для них аспекти, зокрема правило про підтримуючу атмосферу без критики та осуду, а також домовленість про взаємодопомогу в технічних питаннях.

Вправа "Моє місце в організації" (25 хвилин). Ця авторська вправа для створення атмосфери відкритості та встановлення контакту між учасниками була проведена вправа самопрезентації з використанням метафор. Ведуча запропонувала: *"Розкажіть нам про себе через метафору. Якщо наша організація - це сад, то ким або чим ви є в цьому саду? Можливо, ви - дерево, що дає тінь іншим, або квітка, що прикрашає простір, чи джерело води, що живить все навколо? Поділіться, чому ви обрали саме цей образ."*

Учасники по черзі вмикали мікрофони та ділилися своїми метафорами. Ці метафори одразу виявили важливі аспекти самосприйняття працівників та їхніх ролей в організації, що стало цінним матеріалом для подальшої роботи.

Міні-лекція "Соціально-психологічний клімат: що це і чому це важливо" (20 хвилин). У форматі інтерактивної бесіди ведуча розкрила сутність

поняття соціально-психологічного клімату, його компоненти та вплив на ефективність організації. Особлива увага приділялася специфіці благодійних організацій, де емоційна насиченість роботи з вразливими групами населення створює особливі виклики для підтримки сприятливого клімату [55].

Учасники активно включалися в обговорення через чат та голосові коментарі, ділячись прикладами того, як клімат в організації впливає на їхнє самопочуття та ефективність роботи.

Вправа "Барометр нашого клімату" (25 хвилин). Авторська діагностична вправа на основі шкалювальних технік з рішення-орієнтованої терапії [43]. Ця діагностична вправа дозволила групі усвідомити поточний стан організаційного клімату через колективне обговорення. Ведуча запропонувала учасникам уявити шкалу від 1 до 10, де 1 - це "холодна зима" (дуже несприятливий клімат), а 10 - "тепле літо" (ідеальний клімат). Учасники анонімно через опитування в Zoom оцінили поточний стан клімату в організації.

Результати опитування показали середню оцінку 5,8, що відповідає "прохолодній весні" - є потенціал для покращення, але вже відчуваються певні позитивні зміни. Після цього група обговорювала: *"Що робить наш клімат саме таким? Які 'погодні явища' ми спостерігаємо в нашій організації - чи є 'вітри' конфліктів, 'тумани' непорозумінь, 'дощі' стресу? А які є 'промінці сонця' - моменти підтримки, взаєморозуміння, співпраці?"*

Учасники активно ділилися спостереженнями. Один з координаторів відзначив: *"У нас є 'сонячні' моменти, коли ми разом святкуємо успіхи, але часто буває 'туман', коли не зовсім зрозуміло, хто за що відповідає."*

Груповий договір "Той клімат, який ми хочемо створити" (20 хвилин). Авторська вправа на основі підходу Appreciative Inquiry Девіда Куперрайдера [86] та методу спільного бачення. На цьому етапі група спільно формулювала бачення бажаного організаційного клімату. Використовуючи функцію спільного екрану, ведуча створювала інтелект-карту побажань учасників. На питання "Яким ми хочемо бачити клімат у нашій організації?" учасники називали: "відкритим", "підтримуючим", "безпечним", "творчим", "енергійним", "теплим",

"довірливим", "командним". Кожне слово супроводжувалося обговоренням того, що воно означає конкретно для цієї групи.

Наприклад, "відкритість" для учасників означала можливість говорити про труднощі без страху осуду, ділитися ідеями, отримувати чесний зворотний зв'язок. "Підтримка" - це готовність допомогти колезі у важкій ситуації, можливість попросити про допомогу, відчуття, що ти не один. Ця спільна робота створила ефект "групової мрії", до якої всі долучилися та відчули відповідальність за її реалізацію.

Підведення підсумків та завдання для самостійної роботи (15 хвилин). На завершення заняття учасники поділилися враженнями від першої зустрічі через функцію "коло": кожен по черзі одним реченням висловлював, що він виносить з цієї зустрічі. Відповіді були різноманітними: *"Відчула, що я не одна у своїх переживаннях", "Зрозумів, що ми можемо щось змінити разом", "Вразила відкритість колег", "Виникла надія на покращення".*

Ведуча надала завдання для самостійної роботи до наступного заняття: *"Протягом вечора та ранку до нашої наступної зустрічі спостерігайте за 'погодою' у вашій взаємодії з колегами. Зафіксуйте для себе: коли ви відчували 'тепло' у відносинах, а коли 'холод' або 'напругу'? Які ваші дії або слова створювали 'сприятливу погоду', а що, навпаки, могло охолодити атмосферу? Ці спостереження допоможуть нам завтра поглибити розуміння того, як кожен з нас впливає на загальний клімат."*

Учасники отримали посилання на групу в месенджері для оперативного зв'язку та можливості ставити питання між сесіями.

Заняття 2-3.

"Відкрита комунікація як основа сприятливого клімату"

Мета занять: розвити навички відкритої та конструктивної комунікації, навчити техніками активного слухання та ефективного зворотного зв'язку, підвищити рівень відкритості у взаємодії між працівниками.

Час: 120 хвилин кожне заняття.

Ранкова сесія (10:00-12:00)

Друге заняття розпочалося з аналізу домашнього завдання та рефлексії першого досвіду спостереження за організаційним кліматом (15 хвилин). Учасники ділилися своїми спостереженнями. Один з працівників відзначив: *"Помітив, що коли я зранку привітався з колегами не формально, а з щирою усмішкою, весь день проходив легше."* Інша учасниця поділилася: *"Зрозуміла, що коли я дистанційно відповідаю на повідомлення коротко і сухо, це створює відчуття холоду, хоча я просто поспішаю."*

Міні-лекція "Комунікативні бар'єри в організації" (20 хвилин). Міні-лекція на основі досліджень К. Роджерса [81] щодо бар'єрів емпатійного слухання та сучасних досліджень організаційної комунікації [41; 69]. Ведуча у форматі інтерактивної презентації розкрила основні перешкоди для відкритої комунікації, що виникають у благодійних організаціях. Особлива увага приділялася таким бар'єрам як:

1) Страх осуду - побоювання бути неправильно зрозумілим або оціненим при висловленні своїх думок чи почуттів.

2) Брак часу - постійна зайнятість та відчуття, що немає часу на "просте спілкування", хоча саме воно створює основу для ефективної співпраці.

3) Ієрархічні бар'єри - складність відкрито спілкуватися між різними рівнями організації, коли керівники та підлеглі уникають щирого діалогу.

4) Онлайн-специфіка - відсутність невербальних сигналів у дистанційному спілкуванні, що ускладнює розуміння емоційного стану співрозмовника.

5) Емоційна виснаженість - коли працівники настільки втомлені від емоційно насиченої роботи з клієнтами, що не мають ресурсу на відкрите спілкування з колегами.

Учасники активно впізнавали ці бар'єри у власному досвіді, підтверджуючи кивками перед камерами та коментарями в чаті.

Вправа "Я-повідомлення vs Ти-звинувачення" (30 хвилин). Учасники освоювали техніку конструктивного вираження незадоволення або потреб через "Я-повідомлення", розроблену за Томасом Гордоном [80]. Ведуча пояснила

структуру: "Я відчуваю... (емоція), коли... (опис ситуації без звинувачень), тому що... (вплив на мене), і я потребую... (бажаний результат)."

Для практики була використана реальна ситуація з досвіду організації. Замість "Ти ніколи не відповідаєш вчасно на мої повідомлення, ти безвідповідальний" учасники вчилися формулювати: *"Я відчуваю тривогу та безпорадність, коли не отримую відповіді на свої повідомлення протягом дня, тому що це впливає на мою можливість вчасно виконати свої обов'язки, і я потребую домовленості про те, коли можна очікувати на відповідь."*

Робота в парах через breakout rooms (15 хвилин) дозволила кожному практично відпрацювати техніку. Учасники по черзі висловлювали реальні ситуації зі свого досвіду, спочатку у формі звинувачення, а потім перетворювали їх на "Я-повідомлення". Партнер давав зворотний зв'язок про те, як змінилося його сприйняття повідомлення.

Після повернення в загальну групу (15 хвилин) відбувалося обговорення досвіду. Більшість учасників відзначили, що "Я-повідомлення" дійсно звучить м'якше та викликає менше захисної реакції.

Перерва (10 хвилин). Під час перерви учасникам було запропоновано відійти від екранів, зробити легку розминку для очей та тіла.

Вправа "Активне слухання: чути за словами" (30 хвилин). Ця вправа була спрямована на розвиток навичок емпатійного слухання та розуміння не лише змісту, а й емоцій співрозмовника, базуючись на концепції активного слухання Карла Роджерса [81]. Ведуча представила техніки активного слухання:

1) Парафраз - переказ почутого своїми словами для перевірки розуміння: "Якщо я правильно зрозумів, ти кажеш, що..."

2) Відображення почуттів - називання емоцій, які ви помічаєте у співрозмовника: "Здається, ти відчуваєш розчарування/радість/тривогу..."

3) Уточнюючі запитання - прояснення деталей без оцінки: "Що ти маєш на увазі, коли кажеш...?" "Розкажи більше про..."

4) Невербальне підтвердження - кивки, зоровий контакт через камеру, підтримуючі звуки "угу", "так".

5) Пауза - надання простору для того, щоб людина могла висловитися повністю, без перебивання.

Для практики учасники знову працювали в трійках через breakout rooms (20 хвилин). Один розповідав про якусь робочу ситуацію, що його хвилює (5 хв), другий практикував активне слухання з використанням озвучених технік, третій спостерігав та робив нотатки. Потім ролі змінювалися.

Групове обговорення (10 хвилин) виявило цікаві інсайти. Багато учасників зізналися, що їм було складно просто слухати, не перебиваючи з порадами чи власним досвідом.

Підведення підсумків ранкової сесії (15 хвилин). Учасники поділилися ключовими інсайтами через формат "одне речення": що найбільше вразило або здивувало у роботі з комунікативними техніками. Ведуча підсумувала основні ідеї та нагадала про важливість практики цих навичок у реальних робочих ситуаціях протягом дня між сесіями.

Вечірня сесія (18:00-20:00)

Третє заняття розпочалося з короткої рефлексії денного досвіду застосування навичок "Я-повідомлень" та активного слухання (10 хвилин). Декілька учасників поділилися, що вже встигли використати нові навички у спілкуванні з колегами та помітили різницю у якості взаємодії.

Вправа "Зворотний зв'язок: дар розвитку" (35 хвилин). Вправа базується на моделі конструктивного зворотного зв'язку та принципах організаційного розвитку [25; 44]. Ведуча представила концепцію конструктивного зворотного зв'язку як інструменту для розвитку та покращення співпраці, а не критики. Була введена модель "сендвіча зворотного зв'язку":

1) Позитивне - що саме було зроблено добре, конкретні приклади сильних сторін.

2) Розвивальне - що можна покращити, формулювання через пропозиції, а не критику.

3) Підтримуюче - віра в потенціал людини та готовність підтримати у розвитку.

Але ведуча також підкреслила обмеження цієї моделі та запропонував більш щирий підхід - модель "чесного та турботливого зворотного зв'язку", яка включає:

1) Намір допомогти - пояснення, чому ви даєте цей зворотний зв'язок та як він може бути корисним.

2) Конкретика - опис конкретної поведінки або ситуації, а не загальні оцінки особистості.

3) Вплив - пояснення, як ця поведінка вплинула на вас, команду або справу.

4) Запит, а не наказ - запитання "Чи міг би ти спробувати..." замість "Ти повинен..."

5) Діалог - готовність почути перспективу іншої людини та разом знайти рішення.

Для практики була створена симуляція реальної ситуації з життя організації. Учасники в парах через breakout rooms (20 хвилин) практикували надання зворотного зв'язку на такі типові ситуації:

- Колега часто запізнюється на онлайн-зустрічі
- Хтось з команди бере на себе забагато і не делегує
- Працівник рідко ділиться інформацією, що ускладнює координацію

Після повернення в загальну групу (15 хвилин) кілька пар продемонстрували свої діалоги, а група давала зворотний зв'язок про те, наскільки конструктивно та турботливо це прозвучало.

Перерва (10 хвилин).

Групова дискусія "Культура відкритості: від чого залежить?" (30 хвилин). Авторська дискусія у форматі структурованого обговорення учасники досліджували системні фактори, що впливають на відкритість комунікації в організації:

1) Приклад керівництва - наскільки керівники самі демонструють відкритість, визнають помилки, приймають зворотний зв'язок.

2) Психологічна безпека - чи можна висловлювати незгоду без страху негативних наслідків, чи підтримуються різні думки.

3) Структурні можливості - чи є регулярні формати для відкритого діалогу (зустрічі команди, супервізії, зворотний зв'язок).

4) Часові ресурси - чи виділяється достатньо часу для якісного спілкування, чи все тільки про термінові завдання.

5) Цінності організації - наскільки відкритість та чесність декларуються і реально підтримуються в культурі.

Учасники розбилися на міні-групи по 6 осіб через breakout rooms (15 хвилин) для обговорення питання: "Що ми можемо зробити, щоб наша організація стала більш відкритою у комунікації?" Кожна група створила список конкретних ініціатив.

Після повернення в загальну групу (15 хвилин) кожна міні-група презентувала свої ідеї. Серед пропозицій були: запровадити щотижневі короткі зустрічі для обміну досвідом, створити анонімну скриньку для питань та пропозицій, організувати регулярні супервізії для соціальних працівників, встановити правило про відкритий зворотний зв'язок після спільних проектів, проводити щоквартальні зустрічі всієї команди для обговорення стану справ в організації.

Вправа "Контракт відкритості" (20 хвилин). Авторська вправа на основі техніки особистих контрактів змін з когнітивно-поведінкової терапії [56]. На завершення вечірньої сесії учасники створювали особистий контракт - зобов'язання перед собою та колективом щодо відкритої комунікації. Використовуючи шаблон у Word кожен заповнював:

1) Мій внесок у відкритість: Що конкретно я зобов'язуюся робити для підтримки відкритої комунікації? (наприклад: "Буду ділитися своїми труднощами з колегами, коли потребую підтримки", "Даватиму конструктивний зворотний зв'язок протягом тижня після спільної роботи")

2) Моя зона розвитку: В якому аспекті комунікації я хочу стати кращим? (наприклад: "Навчитися активно слухати, не перебиваючи", "Висловлювати незгоду без агресії")

3) Моя підтримка іншим: Як я можу підтримати колег у розвитку відкритої комунікації? (наприклад: "Буду заохочувати тихих колег до висловлювання думок на зустрічах", "Подякую тим, хто дає мені зворотний зв'язок")

Підведення підсумків та завдання для самостійної роботи (15 хвилин). Ведуча підбила підсумки дня, підкресливши ключові навички відкритої комунікації. Завдання на наступний день включало: практикувати "Я-повідомлення" та активне слухання в реальних робочих ситуаціях, дати конструктивний зворотний зв'язок хоча б одному колезі, відзначити для себе моменти, коли вдалося бути більш відкритим у спілкуванні.

Заняття 4-5.

"Згуртованість: від 'Я' до 'Ми'"

Мета занять: посилити групову згуртованість через розвиток відчуття командної єдності, спільних цінностей та взаємної довіри між працівниками організації.

Час: 120 хвилин кожне заняття.

Ранкова сесія (10:00-12:00)

Четверте заняття розпочалося з рефлексії досвіду застосування комунікативних навичок (10 хвилин). Учасники ділилися успіхами та викликами.

Міні-лекція "Згуртованість: що це і чому це важливо для нашої організації" (20 хвилин) [25]**.** Ведуча у форматі інтерактивної презентації розкрила поняття групової згуртованості як психологічної сили, що утримує членів групи разом та мотивує їх залишатися частиною команди. Особлива увага приділялася компонентам згуртованості:

1) Емоційна складова - взаємна симпатія, довіра, тепло у стосунках між членами команди.

2) Ціннісна єдність - спільне розуміння місії організації, схожі погляди на важливі професійні та етичні питання.

3) Поведінкова єдність - готовність співпрацювати, підтримувати один одного в діях, координувати зусилля.

4) Когнітивна складова - схоже бачення ситуацій, спільна мова для обговорення проблем, узгоджене розуміння цілей.

Ведуча підкреслила специфіку благодійних організацій: *"У вас є унікальна основа для згуртованості - спільна місія допомоги іншим. Але емоційна насиченість роботи може як зближувати, коли ви підтримуєте один одного, так і роз'єднувати, коли кожен замикається у своєму стресі. Наше завдання сьогодні - зміцнити те, що вас об'єднує, та створити більше простору для взаємної підтримки."*

Вправа "Наші спільні цінності" (35 хвилин). Ця авторська вправа на основі підходу “уточнення цінностей”, була спрямована на виявлення та артикуляцію спільних цінностей команди. Ведуча підготувала список з 30 цінностей (наприклад: чесність, професіоналізм, турбота, справедливість, творчість, стабільність, інновації, традиції, автономія, командність, результат, процес тощо) та використав онлайн-інструмент Mentimeter для інтерактивного голосування.

Етап 1: Індивідуальний вибір (10 хвилин). Кожен учасник обирав 5 найважливіших для себе цінностей у професійній діяльності в благодійній організації.

Етап 2: Колективне обговорення (15 хвилин). Результати відобразилися у вигляді хмари слів на екрані, де найчастіші вибори були більшого розміру. Топ-5 цінностей групи виявилися: турбота про клієнтів (90% учасників), професіоналізм (73%), чесність (67%), взаємопідтримка (63%), гнучкість (57%).

Група обговорювала, що означає кожна з цих цінностей конкретно для їхньої організації. Наприклад, "турбота про клієнтів" для них означала не лише якісні послуги, а й емоційну присутність, готовність витратити додатковий час, індивідуальний підхід. "Професіоналізм" включав не лише компетентність, а й постійний розвиток, супервізії, етичність.

Етап 3: Створення "Ціннісного кодексу" (10 хвилин). Група спільно сформулювала, як кожна цінність проявляється в їхній повсякденній роботі.

Ведуча записувала на віртуальній дошці Miro, створюючи візуальний документ, який пізніше міг стати частиною організаційної культури.

Перерва (10 хвилин).

Вправа "Будуємо міст довіри" (40 хвилин). Вправа базується на дослідженнях довіри та вразливості в командах та практиці кіл підтримки [67; 70]. Ця багатоетапна вправа була спрямована на поглиблення міжособистісної довіри через саморозкриття та взаємну підтримку.

Етап 1: "Коло вразливості" (25 хвилин). Учасники по черзі ділилися відповідями на запитання: "Який виклик у роботі з клієнтами був для мене найбільш емоційно важким за останній місяць? Яку підтримку від команди я тоді потребував, але, можливо, не попросив?" Правила були чіткими: поки одна людина говорить, інші тільки слухають без коментарів, порад чи оцінок. Після кожного виступу група мовчки демонструвала підтримку через жест "серця" руками або тримання руки на серці.

Етап 2: "Міст підтримки" (15 хвилин). Після того, як усі поділилися, ведуча запропонувала вправу взаємного зміцнення. Кожен учасник записував у приватному чаті ведучій ім'я однієї людини з групи, чиїй історії він особливо відгукнувся, і коротке повідомлення підтримки. Ведуча зачитувала ці анонімні повідомлення адресатам. Наприклад: *"Людині, яка розповіла про безпорадність з клієнтом: твоя чесність та турбота відчутні. Те, що ти переживаєш, коли не можеш допомогти, - це ознака не слабкості, а справжньої причетності. Ти не одна, і ми разом можемо шукати шляхи."*

Ця вправа створила відчуття, що вразливість не відштовхує, а навпаки, зближує команду та викликає бажання підтримати один одного.

Підведення підсумків ранкової сесії (15 хвилин). Учасники ділилися враженнями від досвіду. Більшість відзначили, що відчули значно більшу близькість до колег та розуміння, що вони - команда, яка може покладатися одне на одного не лише в професійних, а й в емоційних викликах.

Вечірня сесія (18:00-20:00)

Вправа "Командні досягнення: що ми вже створили разом" (30 хвилин). Ведуча запропонувала групі згадати та відзначити спільні досягнення організації за останній рік, використовуючи підхід Appreciative Inquiry Девіда Куперрайдера [86]. Використовуючи віртуальну дошку Miro, учасники записували стікери з проектами, успіхами, подоланими викликами. З'явилося понад 40 записів: "Допомогли 500+ клієнтам", "Запустили новий проект підтримки", "Підтримували один одного в складні дні", "Залучили нове фінансування", "Створили систему супервізій" тощо.

Потім група обговорювала (20 хвилин): "Що дозволило нам досягти цього? Які наші сильні сторони як команди?" Учасники називали: здатність швидко адаптуватися, креативність у пошуку рішень, відданість місії, готовність працювати понад норму заради клієнтів, взаємовиручку, різноманітність навичок у команді.

Ця вправа створила відчуття колективної гордості та усвідомлення, що разом вони вже багато чого досягли і можуть досягти ще більше.

Командоутворююча гра "Віртуальна мандала" (35 хвилин). Ведуча запропонувала творчу активність для символічного вираження командної єдності, адаптувавши концепцію мандали як терапевтичного інструменту з робіт Карла Юнга [87]. Кожен учасник отримав завдання створити один елемент спільної мандали - символічного зображення команди.

Учасники розподілилися по 6 осіб у breakout rooms (20 хвилин), де кожна міні-група створювала свій сегмент мандали, використовуючи онлайн-інструмент для спільного малювання. Вони домовлялися про кольори, символи, що представляють їхню частину організації, та як їхній сегмент буде гармонійно поєднуватися з іншими.

Після повернення в загальну групу (15 хвилин) ведуча об'єднала всі сегменти в одну мандалу на екрані. Вийшло красиве, різнокольорове зображення, де кожна частина була унікальною, але разом вони створювали гармонійне ціле. Кожна міні-група розповідала про символіку свого сегменту. Наприклад, одна група використала образ дерева з корінням (стабільність та

традиції), стовбуром (підтримка) та гілками (розвиток); інша - образ моста (з'єднання між клієнтами та ресурсами); третя - сонце та квіти (тепло та турбота).

Ця спільна мандала стала візуальним символом їхньої командної ідентичності та була збережена як артефакт програми.

Перерва (10 хвилин).

Вправа "Пакт взаємопідтримки" (30 хвилин). Авторська вправа на основі концепції системи взаємопідтримки в організаціях та досліджень згуртованості колективу [13; 67]. На цьому етапі група створювала конкретні механізми для підтримки згуртованості після завершення програми. Працюючи в парах через breakout rooms (15 хвилин), учасники створювали "пакти підтримки" - угоди про взаємну допомогу.

Кожна пара домовлялася про:

1) Регулярність зв'язку - як часто вони будуть перевіряти стан один одного (наприклад, щотижневий 15-хвилинний дзвінок).

2) Сигнали SOS - як один може повідомити іншого, що потребує термінової підтримки (наприклад, смайлик або кодове слово в чаті).

3) Форми підтримки - що конкретно вони готові робити один для одного (вислухати, дати пораду, допомогти з завданням, просто побути поруч віртуально).

4) Межі - в який час та як можна звертатися, щоб це було комфортно для обох.

Після повернення в загальну групу (15 хвилин) декілька пар поділилися своїми пактами, що надихнуло інших на створення подібних угод. Група також вирішила створити систему "колегіальної підтримки" - коли хтось потребує допомоги з складним випадком, він може звернутися в групову команду для колективного обговорення та пошуку рішень.

Групова дискусія "Ритуали згуртованості" (20 хвилин). Учасники обговорювали, які регулярні практики можуть підтримувати відчуття команди в повсякденному житті організації [5]:

1) Щоденні ритуали: ранкове привітання в груповому чаті, віртуальна "кава-брейк" середу дня для неформального спілкування.

2) Щотижневі ритуали: п'ятнична зустріч для обміну досвідом тижня, відзначення успіхів колег, підтримка тих, хто мав важкий тиждень.

3) Щомісячні ритуали: день народження організації (відзначення дня заснування), "день подяки" (коли учасники діляться вдячністю колегам), супервізія команди.

4) Щоквартальні ритуали: виїзний день команди (коли це можливо), ретроспектива періоду (що вдалося, що навчилися, куди рухаємося), відзначення професійних свят.

Група вирішила почати з найпростіших - щоденного привітання та щотижневої зустрічі, а далі поступово вводити інші ритуали.

Підведення підсумків та завдання для самостійної роботи (15 хвилин). Ведуча підбила підсумки дня, підкресливши, що згуртованість - це не одноразова подія, а процес, що потребує постійної уваги та живлення. Завдання на наступний день: звернутися до свого партнера з пакту підтримки для першої короткої розмови, знайти можливість підтримати когось з колег у робочій ситуації, відзначити моменти, коли відчували себе частиною команди.

Заняття 6-7.

"Конфлікти: від руйнування до конструктивного діалогу"

Мета занять: розвинути навички конструктивного вирішення конфліктів, навчити стратегіям профілактики та медіації конфліктних ситуацій, сформувати культуру конструктивного діалогу в організації.

Час: 120 хвилин кожне заняття.

Ранкова сесія (10:00-12:00)

Шосте заняття розпочалося з рефлексії досвіду застосування практик згуртованості (10 хвилин). Учасники ділилися, як вони зв'язувалися зі своїми партнерами з пакту підтримки та які моменти командної єдності помітили у своїй роботі. Одна з координаторок розповіла: *"Вчора виникла складна ситуація з*

клієнтом, і я автоматично звернулася до колеги за підтримкою - раніше я б намагалася впоратися сама. Відчуття, що є на кого покластися, змінює все."

Міні-лекція "Природа конфліктів у благодійних організаціях" (20 хвилин). Ведуча у форматі інтерактивної презентації розкрила специфіку конфліктів у організаціях соціального спрямування [5]. Особлива увага приділялася типовим джерелам конфліктів:

1) Емоційне виснаження - коли працівники перевантажені емоційно важкою роботою з клієнтами, вони стають більш вразливими до конфліктів з колегами через знижений самоконтроль.

2) Неясність меж відповідальності - коли не зовсім зрозуміло, хто за що відповідає, виникають конфлікти через дублювання функцій або "провали" у роботі.

3) Різне розуміння пріоритетів - конфлікт між "якістю роботи з клієнтом" та "кількістю обслуговування", між "інноваціями" та "стабільністю".

4) Ресурсні обмеження - конкуренція за обмежені ресурси (час, бюджет, увага керівництва, простір).

5) Ціннісні розбіжності - різні погляди на те, як правильно допомагати клієнтам, які методи є етичними, як балансувати професійні межі та емпатію.

Ведуча підкреслила парадокс благодійних організацій: *"Ви працюєте заради миру та допомоги іншим, але це не виробяє імунітет до конфліктів. Навпаки, висока емоційна насиченість роботи може посилювати конфліктність. Важливо не уникати конфліктів, а навчитися проходити через них конструктивно, зберігаючи стосунки та розвиваючи організацію."*

Вправа "Карта наших конфліктів" (30 хвилин). Ця авторська вправа допомагала групі усвідомити типові конфліктні ситуації в їхній організації та їхні джерела. Учасники працювали в міні-групах по 5 осіб через breakout rooms (15 хвилин), створюючи анонімний список конфліктних ситуацій, з якими вони стикалися за останні місяці, без згадування конкретних імен.

Після повернення в загальну групу (15 хвилин) кожна міні-група презентувала свої спостереження. Виявилися спільні теми: конфлікти через

несвоєчасне інформування про зміни, різне розуміння того, як працювати з певною категорією клієнтів, напруга між "старими" працівниками та новачками, суперечки про розподіл навантаження, незадоволення рішеннями керівництва без обговорення з командою.

Ведуча структурувала ці спостереження на віртуальній дошці Miro, класифікуючи конфлікти за типами (міжособистісні, між групами, між рівнями ієрархії) та джерелами (комунікативні, ресурсні, ціннісні, організаційні). Це дозволило групі побачити системні патерни та зрозуміти, що більшість конфліктів мають не особистісну, а ситуаційну природу.

Перерва (10 хвилин).

Вправа "П'ять стратегій поведінки в конфлікті" (35 хвилин). Ведуча представила модель Томаса-Кілманна з п'яти стратегій поведінки в конфлікті, адаптовану до реалій благодійної організації [82]:

1) Конкуренція (суперництво) - відстоювання своєї позиції, навіть якщо це означає "перемогу" над іншим. Доцільна, коли: потрібне швидке рішення в кризі, питання принципової важливості (етика, безпека клієнтів), ви маєте більше експертизи.

2) Співробітництво (інтеграція) - пошук рішення, що задовольняє обидві сторони через відкритий діалог. Доцільна, коли: є час для обговорення, питання важливе для обох сторін, стосунки важливіші за швидке рішення, потрібне інноваційне рішення.

3) Компроміс - взаємні поступки, часткове задоволення інтересів обох. Доцільний, коли: часу обмаль для повного співробітництва, сторони мають приблизно рівну владу, потрібне тимчасове рішення.

4) Уникнення (відхід) - ігнорування конфлікту або відхід з ситуації. Доцільне, коли: питання тривіальне, емоції надто накалені (потрібен час охолонути), немає шансів задовольнити свої інтереси, інші можуть вирішити ефективніше.

5) Пристосування (поступливість) - відмова від своїх інтересів заради іншого. Доцільне, коли: питання важливіше для іншого, збереження стосунків

критично важливе, ви можете бути неправі, ви хочете "накопичити кредит" для майбутніх ситуацій.

Для практики учасники працювали в парах через breakout rooms (20 хвилин), аналізуючи реальні конфліктні ситуації зі свого досвіду через призму п'яти стратегій. Кожна пара обирала одну ситуацію та "програвала" її п'ять разів - кожен раз використовуючи іншу стратегію - щоб побачити, як змінюється результат залежно від підходу.

Після повернення в загальну групу (15 хвилин) дві пари продемонстрували свої рольові ігри. Один приклад: конфлікт між соціальним працівником, який хоче витратити більше часу на одного клієнта, і координатором, який каже, що потрібно обслуговувати більше людей. Група побачила, як конкуренція призводить до загострення, співробітництво - до інноваційного рішення (перерозподіл навантаження та залучення волонтерів), компроміс - до частково задоволеного результату, уникнення - до накопичення напруги, пристосування - до вигорання соціального працівника.

Ця вправа допомогла усвідомити, що немає "правильної" стратегії для всіх ситуацій - важлива гнучкість та вміння обирати підхід залежно від контексту.

Підведення підсумків ранкової сесії (15 хвилин). Учасники поділилися інсайтами про свої типові стратегії та усвідомленням, які підходи їм варто розвивати. Багато хто зізнався, що надмірно використовують пристосування (через бажання "не створювати проблем") або уникнення (через страх конфронтації), і хочуть навчитися співробітництву.

Вечірня сесія (18:00-20:00)

Сьоме заняття розпочалося з короткої вправи на заземлення "Повернення до спокою" (10 хвилин), оскільки робота з конфліктами може бути емоційно активуючою. Ведуча провела учасників через дихальну практику 4-7-8 (вдих на 4, затримка на 7, видих на 8), що допомагає знизити рівень стресу та підготуватися до продуктивної роботи.

Техніка "PAUSE для розв'язання конфліктів" (30 хвилин). Ведуча представила авторську техніку структурованого підходу до конфліктних ситуацій [82]:

P (Pause) - *Зупинка:* перш ніж реагувати, зробіть паузу, глибокий вдих. Запитайте себе: "Що я зараз відчуваю? Що викликало цю емоцію?"

A (Acknowledge) - *Визнання:* визнайте емоції - свої та іншої людини. "Я відчуваю роздратування, і бачу, що ти теж засмучений."

U (Understand) - *Розуміння:* спробуйте зрозуміти перспективу іншого. Запитайте: "Допоможи мені зрозуміти, що для тебе важливо в цій ситуації?"

S (Seek) - *Пошук:* шукайте спільні інтереси за позиціями. "Схоже, ми обидва хочемо найкращого для клієнта, але бачимо різні шляхи. Давай разом подумаємо..."

E (Engage) - *Залучення:* запропонуйте спільний пошук рішення. "Як ми можемо знайти варіант, що враховує обидві наші потреби?"

Для практики учасники в трійках через breakout rooms (15 хвилин) відпрацьовували техніку на реальних прикладах конфліктів з їхньої організації. Один грав роль першої сторони конфлікту, другий - другої сторони, третій - спостерігач, який відстежував використання техніки PAUSE.

Після повернення в загальну групу (15 хвилин) відбулося обговорення досвіду. Учасники відзначили, що найскладнішим виявився етап "Розуміння" - справді спробувати зрозуміти перспективу іншого, а не просто формально запитати.

Рольова гра "Медіація конфлікту" (40 хвилин). Рольова гра базується на дослідженнях конструктивного вирішення конфліктів [6; 7; 8; 10] та сучасних підходах до медіації [49]. Ведуча представила базові принципи медіації - процесу, коли нейтральна третя сторона допомагає конфліктуючим знайти рішення:

1) Нейтральність медіатора - не приймає чию-небудь сторону, підтримує процес, а не нав'язує рішення.

2) Структурованість - чіткі етапи: вступ, викладення позицій, з'ясування інтересів, генерація варіантів, угода.

3) Фокус на інтересах - перехід від позицій ("я хочу це") до інтересів ("мені важливо тому що...").

4) Рівноправність - обидві сторони мають однакову можливість висловитися та вплинути на рішення.

5) Добровільність - угода досягається тільки через консенсус, ніхто не змушується.

Учасники розподілилися на групи по 4 особи через breakout rooms (25 хвилин). У кожній групі двоє грали конфліктуючі сторони, один - медіатор, один - спостерігач. Сценарій конфлікту був взятий з реального досвіду організації (анонімізований): конфлікт між досвідченим працівником, який вважає, що нові методи роботи зайві та ускладнюють процес, та молодим співробітником, який хоче впроваджувати інновації.

Медіатори проводили сторони через етапи:

- Встановлення правил діалогу
- Вислуховування позицій обох сторін без перебивання
- З'ясування глибинних інтересів через запитання
- Генерація можливих рішень разом
- Пошук консенсусу

Спостерігачі фіксували, що спрацювало добре, а що ускладнило процес.

Після повернення в загальну групу (15 хвилин) кожна група поділилася своїм досвідом. Більшість груп змогли дійти до компромісу або навіть синергії - рішення, що поєднувало досвід старшого працівника з інноваційністю молодшого. Обговорювалися типові помилки медіаторів: надто швидкий перехід до рішень без з'ясування інтересів, підтримка однієї сторони, нав'язування власного рішення.

Перерва (10 хвилин).

Груповий договір "Культура конструктивних конфліктів" (25 хвилин). На завершення дня учасники спільно створювали правила для конструктивного

проходження конфліктів в їхній організації [55]. Використовуючи віртуальну дошку, група формулювала принципи:

1) Своєчасність - не накопичувати образи, а говорити про проблеми, поки вони не переросли в серйозний конфлікт.

2) Приватність - конфлікти обговорювати безпосередньо між сторонами або з медіатором, а не виносити на загальний розгляд.

3) Фокус на проблемі - критикувати ситуацію чи поведінку, а не особистість. Замість "ти безвідповідальний" - "коли ти не відповів на терміновий запит, я не зміг завершити роботу з клієнтом".

4) Активне слухання - справді намагатися зрозуміти позицію іншого, а не просто готувати контраргументи.

5) Право на медіацію - будь-хто може запросити нейтрального колегу або керівника для допомоги у вирішенні конфлікту.

6) Конфіденційність - те, що обговорюється в процесі вирішення конфлікту, залишається між учасниками.

7) Відновлення стосунків - після вирішення конфлікту активно працювати над відновленням довіри та співпраці.

Вправа "Прощення та рухаємось далі" (20 хвилин). Ведуча запропонувала символічну авторську практику для звільнення від старих образ та конфліктів. Учасники з закритими очами уявляли людину з організації, з якою у них є (або була) якась напруга чи незавершений конфлікт. Під спокійну музику ведуча ввела учасників через процес:

"Уявіть цю людину перед собою... Визнайте біль чи незручність, що виникла між вами... Спробуйте побачити, що і вона, можливо, відчувала біль чи діяла з кращих намірів, як і ви... Подумки скажіть їй: 'Те, що сталося між нами, було важким. Я відпускаю образу (або напругу), і бажаю нам обом рухатися далі з більшою відкритістю та розумінням'... Уявіть, як простір між вами стає легшим, світлішим..."

Після завершення (5 хвилин тиші)

Підведення підсумків та завдання для самостійної роботи (15 хвилин). Ведуча підбила підсумки дня, підкресливши, що конфлікти - природна частина співпраці, і навичка конструктивно проходити через них робить команду сильнішою. Завдання на наступний день: якщо є незавершений конфлікт з кимось, спробувати ініціювати діалог з використанням техніки PAUSE; спостерігати за собою в потенційно конфліктних ситуаціях - яку стратегію я обираю автоматично, чи це найефективніший вибір; якщо є можливість, виступити медіатором для когось з колег.

Заняття 8-9.

"Профілактика емоційного вигорання та збереження ресурсів"

Мета занять: розвинути навички емоційної саморегуляції, навчити техніками профілактики професійного вигорання, допомогти учасникам визначити та активізувати особисті ресурси.

Час: 120 хвилин кожне заняття.

Ранкова сесія (10:00-12:00)

Восьме заняття розпочалося з рефлексії досвіду застосування конфліктологічних навичок (10 хвилин). Декілька учасників поділилися, що вже встигли використати техніку PAUSE в робочих ситуаціях. Одна з координаторок розповіла: *"Вчора виникла напружена ситуація з колегою через розбіжності у плануванні. Замість того, щоб одразу захищатися, я зробила паузу, визнала емоції обох та запропонувала разом знайти рішення. За 10 хвилин ми домовилися - раніше б це переросло в багатоденний холод між нами."*

Міні-лекція "Емоційне вигорання в благодійних організаціях: від причин до профілактики" (20 хвилин). Ведуча у форматі інтерактивної презентації розкрила специфіку професійного вигорання у працівників соціальної сфери. Особлива увага приділялася трьом компонентам вигорання за моделлю Маслач [83]:

1) Емоційне виснаження - відчуття спустошеності, втоми, відсутності сил. Прояви: "Я витрачений", "Не маю сил на клієнтів", "Хочеться сховатися від усіх".

2) Деперсоналізація (цинізм) - дистанціювання від клієнтів, формальне ставлення, втрата емпатії. Прояви: "Вони всі однакові", "Мені байдуже", "Просто роблю свою роботу".

3) Редукція особистих досягнень - відчуття некомпетентності, сумніви у значущості своєї роботи. Прояви: "Я нічого не змінюю", "Навіщо я це роблю?", "Інші роблять краще".

Ведуча підкреслила фактори ризику, специфічні для благодійних організацій:

- Висока емоційна залученість у долю клієнтів
- Робота з травмою та стражданням (вторинна травматизація)
- Часто обмежені ресурси та високі вимоги
- Розбіжність між ідеалами допомоги та реальними можливостями
- Складність вимірювання результатів (не завжди ясно, чи допоміг)
- Відсутність чітких меж робочого часу (емоційно не "вимикаєшся")

"Ваша робота - це не просто професія, це покликання. Але саме тому ви в зоні ризику вигорання. Ті, хто найбільше дбає, найшвидше виснажуються, якщо не навчаться дбати про себе," - підсумувала ведуча.

Техніка "Ресурсний круг: джерела моєї енергії" (30 хвилин). Ведуча запропонувала вправу для систематизації особистих ресурсів, адаптувавши концепцію "Колеса балансу життя" Пола Дж. Мейєра [84]. Кожен учасник отримав шаблон з кругом, розділеним на 8 секторів життя:

1) Робота та професія - що дає енергію у професійній сфері *2) Стосунки та спілкування* - хто підтримує та наповнює *3) Фізичне здоров'я* - що підтримує тіло *4) Емоційне благополуччя* - що приносить радість *5) Духовність та сенс* - що надає глибинний сенс життю *6) Творчість та хобі* - що дає задоволення та self-expression *7) Відпочинок та розслаблення* - як відновлюєтеся *8) Природа та середовище* - що в оточенні надає ресурс

Учасники індивідуально (15 хвилин) заповнювали кожен сектор, записуючи конкретні діяльності, людей, місця, що наповнюють їх енергією. Потім оцінювали, наскільки зараз присутній кожен ресурс у їхньому житті (від 1

до 10), з'єднуючи точки в круг. Якщо коло виходило рівномірним - життя збалансоване, якщо деформованим - є перекоси.

У більшості учасників круги виявилися деформованими - високі показники в "роботі" та низькі в "відпочинку", "творчості", "фізичному здоров'ї". Це стало наочною ілюстрацією дисбалансу, що веде до вигорання.

Після цього в парах через breakout rooms (15 хвилин) учасники ділилися своїми колами та обговорювали: "Які два сектори найбільш ресурсні зараз? Які два найбільш виснажені? Що одну маленьку річ я можу зробити цього тижня, щоб збільшити ресурс у виснаженому секторі?"

Практика "Швидка ресурсна перезарядка" (20 хвилин). Це авторська компіляція технік. Ведуча навчила учасників декільком технікам швидкого відновлення енергії, які можна використовувати навіть у короткі перерви протягом робочого дня:

1) Техніка "5 хвилин для себе" (5 хв) - ведуча провіла через досвід: закрити очі, покласти руку на серце, зробити 10 глибоких вдихів, уявляючи, як з кожним вдихом набираєтеся світла та енергії, а з кожним видихом відпускаєте напругу.

2) Техніка "Тілесне струшування" (3 хв) - легкі струшування тіла для звільнення від напруги, що накопичилася в м'язах. Ведуча демонструвала: струшування кистей, потім рук, плечей, всього тіла, ніг.

3) Техніка "Ресурсний спогад" (4 хв) - згадати деталь но момент, коли відчували себе повними сил, щасливими, реалізованими. Занурити себе в усі деталі цього спогаду - що бачили, чули, відчували, нюхали. Дозволити цим відчуттям наповнити тіло.

4) Техніка "Подяка" (3 хв) - назвати (вголос або подумки) п'ять речей, за які вдячні сьогодні, навіть дуже маленьких. Це допомагає переключити фокус з виснаження на ресурс.

Учасники практикували кожну техніку разом з ведучою і отримали інструкції для самостійного використання.

Підведення підсумків ранкової сесії (15 хвилин). Учасники поділилися, яка техніка найбільш відгукнулася. Багато хто відзначив, що навіть ці короткі

практики дали відчутне покращення стану. Ведуча підкреслила важливість регулярності: "Ресурс - це не те, що ми відновлюємо раз на рік у відпустці. Це щоденна практика маленьких кроків самотурботи."

Вечірня сесія (18:00-20:00)

Вправа "Межі: право сказати ні" (35 хвилин). Вправа базується на концепції асертивності та здорових меж у контексті профілактики професійного вигорання [55; 63]. Ведуча розпочала обговорення однієї з найважливіших навичок профілактики вигорання - встановлення здорових меж. У благодійних організаціях це особливо складно, оскільки існує переконання, що "справжній допомагаючий фахівець завжди доступний і ніколи не відмовляє."

Міні-лекція (10 хвилин) розкрила різницю між здоровими та нездоровими межами:

Нездорові межі:

- Відчуття, що ви повинні допомагати всім завжди
- Неможливість відмовити без почуття провини
- Взяття відповідальності за емоції клієнтів
- Робота понад свої можливості "бо треба"
- Доступність 24/7
- Розмивання між особистим та професійним життям

Здорові межі:

- Чіткий робочий час та час для себе
- Право сказати "ні" або "не зараз"
- Розуміння своїх лімітів та повага до них
- Делегування та прохання про допомогу
- Професійна дистанція з емпатією
- Розподіл відповідальності

У парах через breakout rooms (15 хвилин) учасники практикували асертивну відмову - як сказати "ні" без агресії та без надмірного виправдання. Використовували формулу: "Я розумію, що це важливо (визнання запиту) + але

я не можу зараз, тому що... (коротке пояснення) + я можу запропонувати... (альтернатива, якщо є)."

Наприклад: *"Я розумію, що тобі терміново потрібна допомога з цим звітом, але я не можу сьогодні, тому що маю зустрічі з клієнтами весь день. Я можу подивитися завтра вранці або можеш попросити Олену, вона також працює з такими звітами."*

Практика виявилася складною для багатьох - декілька учасників зізналися, що їм фізично некомфортно говорити "ні", навіть у рольовій грі.

Перерва (10 хвилин).

Вправа "Ритуали самотурботи" (30 хвилин). Ведуча запропонувала створити персональний план регулярних практик збереження ресурсу. На відміну від спонтанних дій, ритуали - це заплановані, регулярні активності, які стають частиною способу життя [76].

Учасники створювали свої ритуали на різних рівнях часу:

1) Щоденні мікро-ритуали (5-15 хвилин):

- Ранковий ритуал (медитація, розтяжка, улюблений напій у тиші)
- Ритуал переходу між роботою та домом (прогулянка, музика, душ)
- Вечірній ритуал (вдячність, читання, чай)

2) Щотижневі ритуали (1-3 години):

- День або вечір для улюбленої активності
- Зустріч з друзями/родиною
- Хобі, творчість
- Активний відпочинок на природі

3) Щомісячні ритуали (половина дня - день):

- День повної відключки від роботи
- Щось нове та цікаве (виставка, новий маршрут, майстер-клас)
- Ревізія стану та планування

4) Сезонні ритуали (тиждень+):

- Відпустка з повною зміною середовища
- Ретрит, інтенсив навчання

- Глибинне відновлення

Кожен учасник створював конкретний план (20 хвилин), використовуючи шаблон, де прописував: що саме робитиме, коли (день, час), що потрібно для реалізації, які потенційні перешкоди та як їх подолати.

Потім у міні-групах по 4 особи через breakout rooms (10 хвилин) учасники ділилися своїми планами та отримували підтримку групи. Група допомагала зробити ритуали більш реалістичними та запитувала: "Що може завадити? Як ти подбаєш про виконання цього плану?"

Групова дискусія "Культура самотурботи в організації" (25 хвилин). Учасники обговорювали, як організація може системно підтримувати благополуччя персоналу, а не покладати всю відповідальність на індивідуальні зусилля працівників [77]. Використовуючи віртуальну дошку, група генерувала ідеї:

Організаційні практики профілактики вигорання:

- Регулярні супервізії для працівників, що працюють з клієнтами
- Чіткі правила робочого часу та повага до особистого часу
- Rotація складних випадків між працівниками
- Обов'язкові перерви та відпустки
- Доступ до психологічної підтримки для персоналу
- Корпоративні заходи для зняття напруги (йога, медитація, творчі активності)
- Культура відкритого обговорення проблем без страху показатися слабким
- Визнання та відзначення досягнень працівників
- Навчання персоналу техніками самодопомоги
- Простір для відпочинку та перезарядки в офісі

Група також обговорила роль керівництва у створенні культури самотурботи: *"Якщо керівник сам працює 24/7 і не дозволяє собі відпочинку, це встановлює нездоровий стандарт для всіх. Важливо, щоб лідери моделювали баланс та турботу про себе."*

Вправа "Лист собі у важкий момент" (20 хвилин). На завершення дня ведуча запропонувала терапевтичну письмову практику, базуючись на концепції листа самоспівчуття Крістін Нефф [85]. Учасники писали лист самому собі - той, який прочитають у момент, коли відчуватимуть вигорання, втому або розчарування.

Інструкція була така: *"Напишіть собі з позиції найтурботливішого друга. Що ви хотіли б почути у важкий момент? Які нагадування вам потрібні? Яка підтримка допоможе?"* Лист включав:

- Нагадування про те, чому ви обрали цю роботу
- Визнання складності того, що ви робите
- Дозвіл бути недосконалим та втомленим
- Нагадування про ваші ресурси та сильні сторони
- Конкретні кроки самодопомоги
- Підтримуючі слова любові до себе

Ведуча попросила учасників зберегти ці листи та прочитати їх через місяць або коли відчують потребу в підтримці.

Підведення підсумків та завдання для самостійної роботи (15 хвилин). Ведуча підбила підсумки дня, підкресливши парадокс: *"Ті, хто допомагає іншим, часто найгірше вміють допомагати собі. Але ви не можете наповнювати інших з порожньої чаші. Самотурбота - це не егоїзм, це професійна необхідність."*

Завдання на наступний день: реалізувати хоча б один щоденний мікро-ритуал самотурботи; практикувати встановлення однієї межі (навіть маленької); помітити моменти, коли відчуваєте відновлення енергії та записати їх.

Заняття 10-11.

"Емпатія та взаємопідтримка: серце нашої команди"

Мета занять: розвинути емпатійні здібності учасників, створити систему взаємопідтримки в колективі, навчити балансу між професійною емпатією та збереженням меж.

Час: 120 хвилин кожне заняття.

Ранкова сесія (10:00-12:00)

Десяте заняття розпочалося з рефлексії досвіду застосування практик самотурботи (10 хвилин).

Міні-лекція "Емпатія: дар та виклик для допомагаючих професій" (20 хвилин). Ведуча у форматі інтерактивної презентації розкрила багатогранність емпатії та її особливу роль у благодійних організаціях [55].

Компоненти емпатії:

1) Когнітивна емпатія - розуміння перспективи іншого, здатність побачити ситуацію його очима. "Я розумію, чому ти так відчуваєш."

2) Емоційна емпатія - співпереживання емоціям іншого, резонанс з його почуттями. "Я відчуваю твій біль/радість."

3) Співчутлива емпатія - не лише розуміння та співпереживання, а й готовність діяти для допомоги. "Я з тобою і хочу допомогти."

Здорова професійна емпатія включає:

- Присутність з клієнтом у його досвіді без втрати себе
- Розуміння та співчуття без "злиття" з емоціями клієнта
- Здатність "перемикатися" після важкої взаємодії
- Усвідомлення своїх емоційних меж
- Баланс між відкритістю серця та професійною дистанцією

Вправа "Рівні емпатії" (30 хвилин). Ця авторська практична вправа допомагала учасникам розрізняти різні рівні емпатійного відгуку та обирати найбільш адаптивний для різних ситуацій.

Ведуча представила шкалу емпатійного занурення від 1 до 10:

- *1-2* - Повна відстороненість, байдужість
- *3-4* - Когнітивне розуміння без емоційного відгуку
- *5-6* - Збалансована професійна емпатія (ідеальна зона)
- *7-8* - Надмірна емоційна залученість
- *9-10* - Повне "злиття", втрата меж (ризик травматизації)

Учасники працювали в трійках через breakout rooms (20 хвилин). Один розповідав важку історію з досвіду роботи з клієнтом, другий практикував емпатійне слухання на різних рівнях (спочатку рівень 3-4, потім 5-6, потім 7-8), третій спостерігав та давав зворотний зв'язок про те, як змінювалася енергія та якість контакту на різних рівнях.

Після повернення в загальну групу (10 хвилин) учасники ділилися спостереженнями. Більшість відзначили, що рівень 3-4 відчувався як холодний та відсторонений, рівень 7-8 - як надто інтенсивний і виснажливий для обох, а рівень 5-6 - як "присутність з теплом, але зі збереженням центру."

Перерва (10 хвилин).

Техніка "Емпатія з межами" (25 хвилин). Ведуча навчила учасників конкретним технікам збереження балансу між відкритістю та захистом [81]:

1) Техніка "Золота нитка" (візуалізація, 8 хвилин): Ведуча провела учасників через практику: *"Уявіть, що між вами та іншою людиною є золота нитка, що з'єднує ваші серця. Ви можете відчувати через цю нитку емпатію та турботу. Але при цьому ви залишаєтеся у власному тілі, з власним центром. Коли взаємодія закінчується, ви можете подумки обрізати цю нитку, дякуючи людині та повертаючись до себе."*

2) Техніка "Енергетична межа" (практика, 7 хвилин): Учасники практикували створення уявної межі: *"Уявіть навколо себе прозоре захисне поле, як бульбашка світла. Через це поле ви можете відчувати інших, але воно не дозволяє їхнім емоціям 'застрягти' у вас. Після важкої взаємодії ви можете подумки 'очистити' це поле, відпустивши все, що не ваше."*

3) Техніка "Повернення до себе" (рутина, 10 хвилин): Ведуча навчила короткому ритуалу після емоційно важких взаємодій:

- Фізичний рух (струшування тіла, ходьба, розтяжка)
- Дихання (глибокі вдихи для очищення)
- Самопитання: "Що з цих емоцій моє, а що - чуже?"
- Символічне "віддавання" чужих емоцій (уявити, як вони йдуть у землю або трансформуються)
- Повернення уваги до власного тіла та відчуттів

Учасники практикували кожну техніку та отримали інструкції для регулярного використання.

Вправа "Історії взаємопідтримки" (20 хвилин). Ведуча запропонувала групі згадати та відзначити моменти, коли вони отримували або надавали підтримку колегам. Використовуючи віртуальну дошку Miro, учасники записували стікери з короткими історіями взаємодопомоги [66].

Ця вправа створила відчуття вдячності та усвідомлення, що взаємопідтримка вже присутня в організації, але її можна зміцнити та систематизувати.

Підведення підсумків ранкової сесії (15 хвилин). Учасники поділилися враженнями від роботи з балансом емпатії. Багато хто відзначив, що вперше замислилися про те, що емпатія потребує меж, і це не означає стати холодним - навпаки, це дозволяє довше залишатися ефективним та турботливим професіоналом.

Вечірня сесія (18:00-20:00)

Вправа "Коло визнання" (35 хвилин) [81]**.** Ця групова практика була спрямована на створення культури взаємного визнання та вдячності в колективі. Ведуча пояснила: *"Одна з найважливіших форм підтримки - це бачити та визнавати цінність іншої людини. У благодійних організаціях ви часто зосереджені на клієнтах і рідко зупиняєтесь, щоб побачити та відзначити один одного."*

Структура вправи (30 хвилин): Кожен учасник по черзі ставав у центр уваги (по 2-3 хвилини на людину). Інші учасники по черзі ділилися:

- Які сильні сторони вони бачать у цій людині

- Як ця людина впливає на команду позитивно
- За що вони вдячні цій людині
- Яку цінність вона приносить в організацію

Правила були чіткими: людина в центрі уваги просто слухає, не заперечує та не применшує, навіть якщо складно приймати компліменти. Після всіх висловлювань вона просто дякує групі.

Після завершення кола (5 хвилин) група сиділа в мовчанні, інтегруючи досвід. Атмосфера була наповнена теплом, близькістю та вдячністю.

Перерва (10 хвилин).

Арт-терапевтична вправа "Серце нашої команди" (35 хвилин). Це авторська вправа за адаптацією моделі Крістіна Маслач. Ведуча запропонувала творчу активність для символічного вираження єдності та взаємопідтримки команди. Кожен учасник отримав завдання створити елемент спільного "серця команди" - візуального символу їхньої взаємної турботи [83].

Етап 1: Індивідуальна творчість (15 хвилин). Кожен малював, писав або створював колаж (використовуючи паперові матеріали, додатки на телефоні або комп'ютері) у відповідь на запитання: "Що я приношу в 'серце' нашої команди? Яка моя унікальна роль у підтримці інших?" Це могли бути символи, кольори, слова, метафори.

Етап 2: Презентація (15 хвилин). Кожен учасник по черзі показував свою роботу перед камерою та коротко пояснював символіку. З'явилися різноманітні образи: одна людина намалювала руки, що тримають інших - "я підтримую"; інша - вухо - "я слухаю"; хтось написав слово "надія" яскравими кольорами - "я нагадую про світло навіть у темряві"; дехто намалював містки - "я з'єдную людей".

Етап 3: Інтеграція (5 хвилин). Ведуча зібрала скріншоти всіх робіт та об'єднав їх у вигляді колажу у формі серця на екрані. Вийшло яскраве, різноманітне зображення, де кожен елемент був унікальним, але разом вони створювали щось набагато більше, ніж сума частин - живий символ їхньої командної підтримки.

Це спільне "серце команди" було збережене як артефакт програми та пізніше роздруковане для розміщення в офісі організації.

Створення "Мережі підтримки 24/7" (25 хвилин). На цьому етапі група створювала конкретні механізми для систематичної взаємопідтримки після завершення програми [80]. Ведуча підкреслила: *"Підтримка не повинна бути випадковою чи залежати від настрою. Вам потрібна структура, яка забезпечить, що ніхто не залишиться сам на сам зі своїми труднощами."*

Група спільно створила багаторівневу систему підтримки:

1) Партнери підтримки (продовження пактів з минулих занять):

- Кожна пара домовилася про щотижневий 15-хвилинний check-in
- Обмін сигналами SOS через месенджер
- Взаємна доступність для екстрених ситуацій

2) Тріади підтримки:

- Учасники об'єдналися в групи по 3 особи
- Щомісячні зустрічі для глибшого обміну досвідом
- Rotація ролі "утримувача простору" - хто модерує зустріч

3) Команда швидкого реагування:

- 5 добровольців створили "команду SOS" для екстрених ситуацій
- Якщо хтось переживає кризу (особисту чи професійну), може активувати цю команду
- Команда забезпечує підтримку протягом 24 годин

4) Щотижневі групові check-in:

- Кожної п'ятниці о 17:00 - 30-хвилинна онлайн-зустріч
- Кожен коротко ділиться: "троянда" (що було добре цього тижня), "шип" (що було важко), "бутон" (на що сподіваюся наступного тижня)
- Ротація модератора щотижня

5) Супервізійні групи:

- Щомісячні зустрічі для обговорення складних випадків з клієнтами
- Можливість отримати колективну мудрість та підтримку
- Запрошення зовнішнього супервізора раз на квартал

Учасники записали всі домовленості у спільний документ Google Docs з контактами, графіками та відповідальними особами.

Групова вправа "Подяка команді" (15 хвилин). На завершення дня ведуча запропонувала авторський ритуал вдячності. Під спокійну музику кожен учасник писав у приватному чаті ведучій коротке повідомлення подяки для всієї команди (не для конкретної людини, а для колективу в цілому).

Ведуча зачитувала ці анонімні повідомлення вголос:

- "Дякую вам за те, що ви робите цю важку роботу кожен день"
- "Дякую за вашу відвагу бути вразливими на цих заняттях"
- "Дякую за те, що ви - люди з великим серцем, які не байдужі"
- "Дякую за те, що приймаєте мене такою, як є"
- "Дякую за натхнення бути кращою версією себе"
- "Дякую за те, що разом ми створюємо простір любові та турботи"

Відчуття колективної вдячності та взаємного визнання наповнило віртуальний простір відчутною теплотою.

Підведення підсумків та завдання для самостійної роботи (15 хвилин). Ведуча підбила підсумки дня, підкресливши: *"Емпатія та взаємопідтримка - це не просто приємні речі. Це те, що робить можливою вашу важку роботу. Ви не можете допомагати іншим, якщо самі не отримуєте підтримку. Сьогодні ви створили систему, яка підтримає вас. Але вона працюватиме, тільки якщо ви будете активно її живити."*

Завдання на наступний день: зв'язатися зі своїм партнером підтримки; реалізувати одну з технік "емпатії з межами" у роботі з клієнтом чи колегою; висловити подяку або визнання хоча б одній людині з команди за щось конкретне.

Заняття 12.

"Інтеграція досвіду та крок у майбутнє"

Мета заняття: систематизувати отриманий досвід, інтегрувати навички у повсякденну практику, оцінити ефективність програми через повторну діагностику, створити план підтримки змін.

Час: 120 хвилин.

Ведуча привітала групу словами: *"Сьогодні наша остання зустріч у рамках цієї програми. За цей тиждень ви пройшли значний шлях - від першого знайомства з програмою до створення міцної системи взаємопідтримки. Сьогодні ми підіб'ємо підсумки, відзначимо зміни та створимо фундамент для того, щоб ці зміни стали частиною вашого організаційного життя."*

Вправа "Картографування змін" (30 хвилин). Ця вправа допомагала учасникам усвідомити та систематизувати зміни, що відбулися за тиждень програми. Використовуючи шаблон у Google Forms, кожен індивідуально заповнював "карту трансформації" (15 хвилин) [82]:

1) Що я відкрив/ла про себе?

- Приклади відповідей: "Відкрила, що моя надмірна пристосувність заважає встановлювати межі", "Зрозумів, що я не самотній у своїх переживаннях", "Усвідомила свою силу в підтримці інших"

2) Що я відкрив/ла про нашу команду?

- "Ми набагато більш підтримуючі, ніж я думав", "У кожного є свої труднощі, не лише у мене", "Ми можемо бути вразливими без страху осуду"

3) Які нові навички я освоїв/ла?

- "Я-повідомлення замість звинувачень", "Активне слухання", "Техніки швидкого відновлення енергії", "Встановлення меж", "Емпатія зі збереженням себе"

4) Що змінилося у моєму сприйнятті робочого середовища?

- "Відчуваю більше тепла та близькості з колегами", "Менше тривожусь щодо конфліктів", "Бачу можливості для підтримки, а не лише проблеми"

5) Яка найбільша зміна у мені?

- "Дозволяю собі просити про допомогу", "Почала турбуватися про себе, а не лише про інших", "Відчуваю, що належу до команди", "Менше боюся показати свою вразливість"

Після індивідуальної роботи учасники в міні-групах по 4 особи через breakout rooms (15 хвилин) ділилися своїми картами змін. Це дозволило побачити як індивідуальні трансформації, так і спільні паттерни змін у всій групі.

Повторна діагностика (20 хвилин). На цьому етапі учасники проходили повторне тестування за тими ж чотирма методиками, що використовувалися в констатувальному експерименті: методика Л.М. Карамушки "Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі", методика А. Сішора "Визначення індексу групової згуртованості", методика В. Ільїна "Визначення психологічного клімату в організації" та методика А.Ф. Фідлера "Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі".

Ведуча пояснила: *"Зараз ви заповните ті самі опитувальники, що і на початку нашої роботи разом. Відповідайте чесно, спираючись на те, як ви відчуваєте атмосферу в організації зараз, після тижня роботи над покращенням клімату. Ці дані допоможуть нам об'єктивно оцінити, наскільки ефективною виявилася наша програма."*

Учасники заповнювали опитувальники онлайн через Google Forms у тиші та зосередженості. Процедура повторного обстеження відбувалася з дотриманням тих же умов конфіденційності, що й на початковому етапі - кожен респондент зберіг свій первинний номер кодування для можливості порівняння індивідуальних результатів "до" та "після".

Перерва (10 хвилин). Під час перерви учасники могли відпочити від екранів та підготуватися до завершальної частини програми.

Вправа "Скарбниця інструментів" (25 хвилин). Авторська вправа на основі методу систематизації навичок та концепції інтеграції досвіду [43; 86]. Ведуча запропонувала учасникам створити персональну "скарбницю" найцінніших інструментів, які вони виносять з програми. Використовуючи віртуальну дошку Miro, група спільно заповнювала структуровану карту інструментів (15 хвилин):

1) Для відкритої комунікації:

- Я-повідомлення (замість звинувачень)

- Активне слухання (парафраз, відображення почуттів)
- Конструктивний зворотний зв'язок
- Техніка PAUSE для конфліктів

2) Для згуртованості:

- Регулярні ритуали команди (щотижневі check-in)
- Коло визнання та вдячності
- Пакти взаємопідтримки
- Спільні цінності як орієнтир

3) Для самотурботи:

- Ресурсний круг (баланс життя)
- Щоденні мікро-ритуали відновлення
- Техніки швидкої "перезарядки"
- Встановлення здорових меж
- Право сказати "ні"

4) Для емпатії з межами:

- Техніка "золота нитка"
- Повернення до себе після важких взаємодій
- Баланс між відкритістю та захистом
- Рівень 5-6 емпатії (присутність без злиття)

5) Для вирішення конфліктів:

- П'ять стратегій Томаса-Кілманна
- Медіація (базові принципи)
- Фокус на інтересах, а не позиціях
- Культура конструктивних конфліктів

Після створення спільної карти учасники індивідуально (10 хвилин) обирали 5 найважливіших для себе інструментів, які зобов'язувалися активно використовувати наступного місяця, та записували конкретні ситуації, в яких планували їх застосовувати.

Створення "Маніфесту нашого клімату" (20 хвилин). Це авторська практична практична вправа. Група спільно формулювала декларацію

принципів, за якими вони хочуть жити та працювати в організації. Використовуючи спільний документ Google Docs, учасники додавали свої ідеї, які потім редагувалися та узгоджувалися всією групою.

Маніфест МБФ "Альянс громадського здоров'я":

Ми - команда, об'єднана місією допомагати іншим.

Ми створюємо простір, де:

- Відкритість цінується більше за "правильність"
- Вразливість вітається як сила, а не слабкість
- Кожен голос має значення і буде почутий
- Конфлікти розглядаються як можливість зростання
- Межі поважаються і підтримуються
- Самотурбота - не егоїзм, а необхідність
- Помилки - частина навчання, а не привід для сорому
- Успіхи відзначаються, а труднощі діляться
- Взаємопідтримка - не випадковість, а система
- Баланс між роботою та життям - пріоритет

Ми зобов'язуємося:

- Спілкуватися відкрито та чесно
- Підтримувати один одного у важкі моменти
- Вирішувати конфлікти конструктивно
- Дбати про своє благополуччя, щоб мати сили дбати про інших
- Визнавати та цінувати внесок кожного
- Постійно розвивати наш організаційний клімат

Разом ми сильніші. Разом ми створюємо той світ, у якому хочемо працювати.

Цей маніфест був збережений для розміщення в офісі як нагадування про спільні цінності та домовленості.

Вправа "Лист у майбутнє" (15 хвилин). Вправа на основі техніки листа самопідтримки з концепції самоспівчуття та методу майбутньої проєкції [33]. Ведуча запропонувала учасникам написати лист самому собі, який вони

прочитають через місяць. Інструкція була така: *"Напишіть собі з позиції того, хто зараз натхненний та повний намірів. Що ви хочете нагадати собі через місяць? Які зобов'язання берете? Яку підтримку хочете дати собі майбутньому?"*

Листи включали:

- Нагадування про ключові інсайти програми
- Зобов'язання щодо конкретних змін у поведінці
- Підтримуючі слова для моментів, коли буде складно
- Запитання для рефлексії: "Чи дотримуюся я своїх меж?", "Чи практикую самотурботу?", "Чи залишаюся відкритим у комунікації?"

Ведуча зібрала ці листи та пообіцяв надіслати їх учасникам електронною поштою через місяць як нагадування про їхні наміри.

Церемонія завершення: "Коло подяки та натхнення" (25 хвилин) [80]**.** Фінальна вправа створила простір для завершення програми з відчуттям вдячності та натхнення. Кожен учасник мав можливість висловитися (по 1-2 хвилини):

1) Подяка - за що я вдячний цій програмі та групі *2) Найціннішій дар* - що найважливіше я виношу з цього досвіду *3) Намір* - яку одну зміну я зобов'язуюся внести у своє життя/роботу

Висловлювання були глибокими та щирими:

- "Дякую за те, що навчили мене, що турбота про себе - це не егоїзм. Найцінніший дар - відчуття належності до команди. Мій намір - практикувати щоденні ритуали самотурботи."
- "Дякую за безпечний простір, де можна бути собою. Найцінніше - усвідомлення, що я не самотня у своїх труднощах. Мій намір - відкрито просити про допомогу, коли потребую."
- "Дякую за те, що показали, як проходити через конфлікти без руйнування стосунків. Найцінніше - техніки встановлення меж. Мій намір - говорити 'ні', коли це необхідно."

- "Дякую за відкриття, що наша команда - це скарб. Найцінніше - глибина зв'язку, що виникла між нами. Мій намір - активно підтримувати систему взаємодопомоги, яку ми створили."

Багато учасників плакали під час цього кола - сльози вдячності, зворушення та усвідомлення значущості пройденого разом шляху.

Заключне слово ведучої та плани на майбутнє (10 хвилин). Ведуча підбила підсумки програми: *"За цей інтенсивний тиждень ви зробили неймовірну роботу. Ви не просто пройшли серію занять - ви створили фундамент нової культури у вашій організації. Культури відкритості, підтримки, турботи про себе та один про одного. Але важливо розуміти - це лише початок. Зміни, які відбулися, потребують постійної уваги та живлення."*

Ведуча нагадала про конкретні домовленості для підтримки змін:

- Щотижневі п'ятничні check-in (перша зустріч - наступної п'ятниці)
- Партнери та тріади підтримки (першй контакт - протягом тижня)
- Щомісячні супервізійні групи (перша зустріч - через 2 тижні)
- Можливість звернутися до ведучої за консультацією протягом місяця

Також було домовлено про follow-up зустріч через місяць для оцінки того, як приживаються зміни та які виклики виникають.

Символічне завершення (5 хвилин). Ведуча завершила словами: *"Пам'ятайте - ви створили щось особливе. Цей клімат, ця культура підтримки - вона живе у кожному з вас. Коли ви будете взаємодіяти з повагою, відкритістю та турботою - ви підтримуватимете цей клімат живим. Дякую вам за вашу відвагу, відкритість та відданість. Я вірю у вашу здатність продовжувати цей шлях разом."*

Реалізована програма оптимізації соціально-психологічного клімату продемонструвала ефективність інтенсивного онлайн-формату для роботи з благодійними організаціями. Інтенсивність програми (12 занять протягом 7 днів) дозволила створити ефект "занурення", коли учасники постійно перебували в процесі трансформації без тривалих перерв. Онлайн-формат виявився оптимальним для даної цільової групи, оскільки дозволив учасникам брати

участь з комфортного середовища, що було важливим для роботи з делікатними темами.

Під час реалізації програми виникали певні виклики, які вимагали гнучкого реагування. Технічні труднощі вирішувалися через резервні канали зв'язку. Міжсесійний зв'язок через груповий чат у месенджері виявився важливим для підтримки динаміки групи.

Спостереження за динамікою групи виявили поступову трансформацію атмосфери: від початкової обережності до глибокої довіри та відкритості наприкінці програми. Створена система взаємопідтримки (партнери підтримки, тріади, щотижневі check-in) забезпечує стійкість досягнутих змін після завершення програми. Детальна оцінка ефективності програми через порівняльний аналіз результатів констатувального та формувального експериментів буде представлена у наступному підрозділі.

3.3. Оцінка ефективності реалізованих програмних заходів

Аналіз ефективності програми оптимізації соціально-психологічного клімату проводився шляхом повторної діагностики психологічного стану учасників після завершення всіх етапів формувального експерименту. До остаточного аналізу було включено всіх 30 працівників МБФ "Альянс громадського здоров'я", які взяли участь у всіх заняттях програми та пройшли повний цикл повторної діагностики.

Повторна діагностика проводилася за тими ж методиками, що використовувалися в констатувальному експерименті: методика Л.М. Карамушки "Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі", методика А. Сішора "Визначення індексу групової згуртованості", методика В. Ільїна "Визначення психологічного клімату в організації" та методика А.Ф. Фідлера "Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі".

Першим етапом аналізу стало дослідження змін за методикою Л.М. Карамушки "Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі" після участі в програмі оптимізації. Порівняльний аналіз результатів представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Динаміка змін соціально-психологічного клімату (за методикою Л.М. Карамушки)

Оцінка клімату	До програми	Після програми	t-критерій
Сприятливий	40,0% (12 осіб)	90,0% (27 осіб)	5,872*
Помірно несприятливий	36,7% (11 осіб)	10,0% (3 особи)	-
Несприятливий	23,3% (7 осіб)	0% (0 осіб)	-
Середнє значення М	0,76	0,85	6,234*
Орієнтація на справу	0,78	0,84	4,126*
Орієнтація на людей	0,74	0,85	5,987*

Примітка: статистично значущі зміни при $p \leq 0,05$ (критичне значення $t=2,045$)

Для наочного відображення змін у сприйнятті організаційного клімату створено діаграми (див. рис. 3.1 - 3.3).

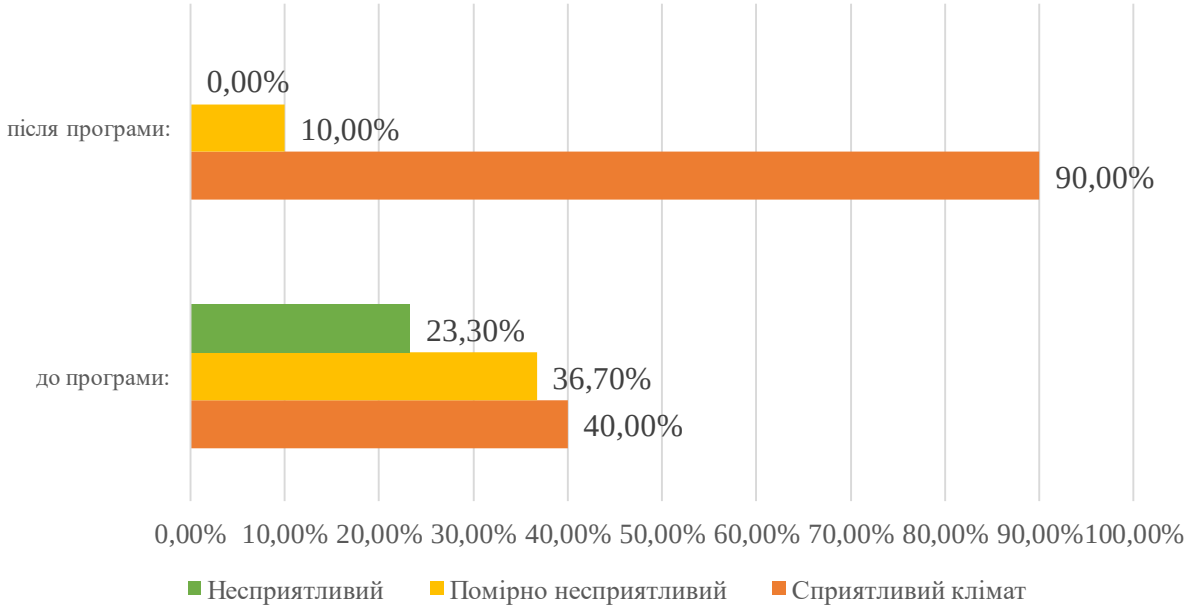


Рис. 3.1. Порівняльна гістограма розподілу респондентів за оцінкою соціально-психологічного клімату (методика Л.М. Карамушки)

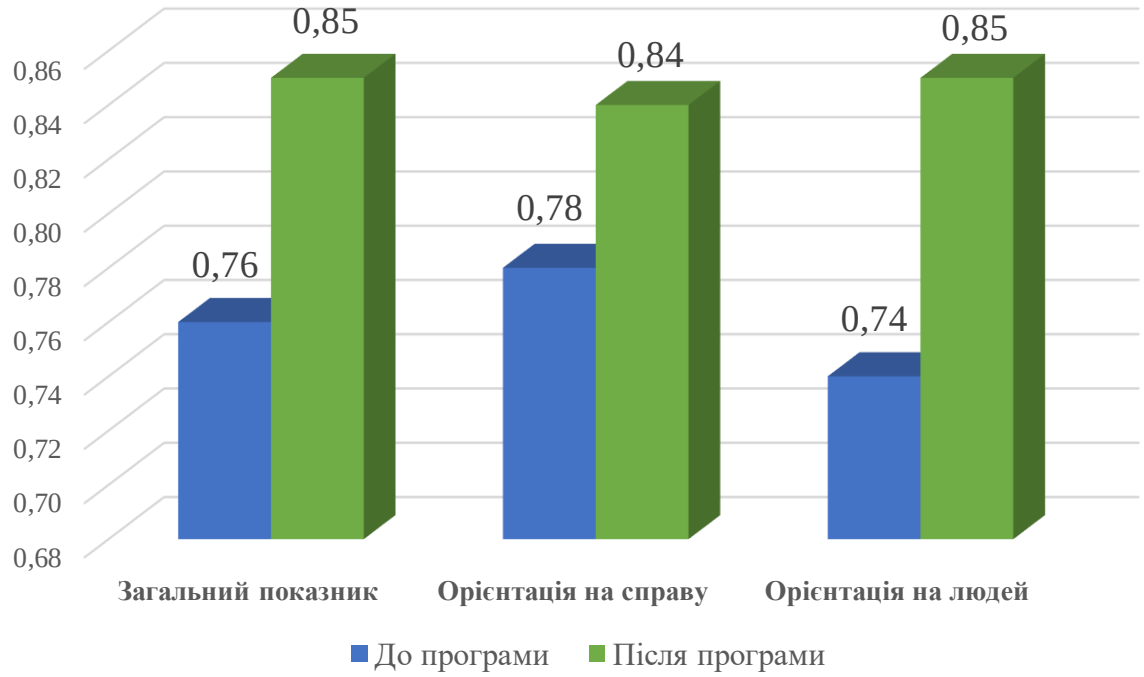


Рис. 3.2. Порівняльна діаграма середніх показників клімату "до" та "після" програми (методика Л.М. Карамушки)

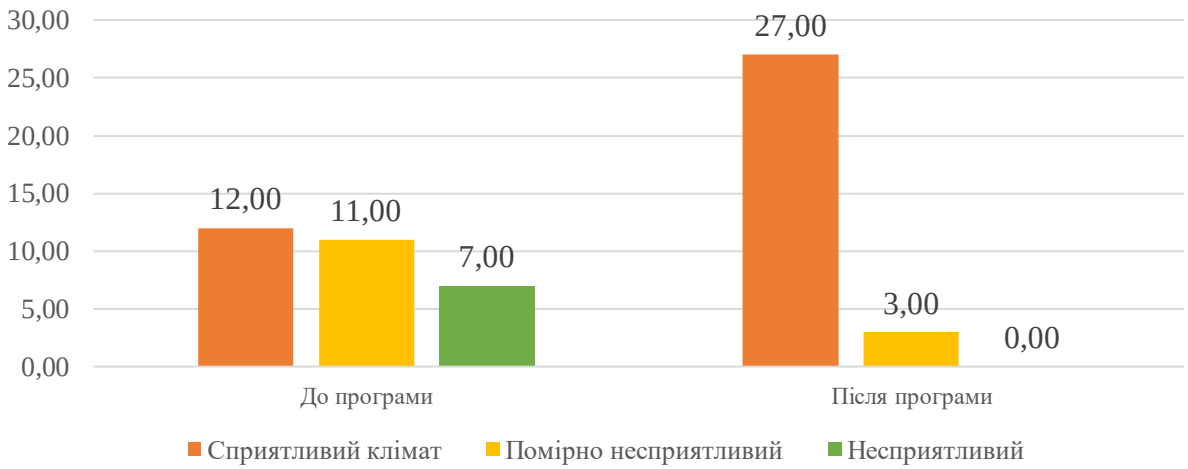


Рис. 3.3. Гістограма динаміки змін за рівнями клімату (методика Л.М. Карамушки)

Аналізуючи результати повторного дослідження за методикою Л. М. Карамушки, можна відзначити значні позитивні зміни у сприйнятті соціально-психологічного клімату працівниками благодійної організації. Абсолютна більшість учасників (90,0%) після завершення програми оцінюють клімат як сприятливий, що свідчить про високий рівень відповідності реального стану організаційного середовища ідеальним очікуванням працівників. Найважливішим досягненням є повне зникнення несприятливих оцінок клімату - якщо до програми 23,3% працівників оцінювали клімат як несприятливий, то після програми жоден респондент не демонструє такої оцінки.

Середній загальний показник групи після програми склав M=0,85, що відповідає сприятливому організаційному клімату та демонструє суттєве покращення на 0,09 пункту порівняно з показником M=0,76 на початку дослідження. Особливо важливо відзначити значне покращення за шкалою "Орієнтація на людей" (з M=0,74 до M=0,85, приріст +0,11), що свідчить про посилення уваги до міжособистісних відносин, емоційної підтримки та психологічного благополуччя працівників. Показник "Орієнтація на справу" також покращився (з M=0,78 до M=0,84, приріст +0,06), що демонструє гармонійне поєднання уваги до професійних завдань та міжособистісних відносин у колективі.

Другим етапом аналізу стало дослідження змін за методикою А. Сішора "Визначення індексу групової згуртованості". Порівняльний аналіз результатів представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Динаміка змін групової згуртованості (за методикою А. Сішора)

Рівень згуртованості	**До програми**	**Після програми**	**t-критерій**
Високий (15,1-19 балів)	23,3% (7 осіб)	63,3% (19 осіб)	6,127*
Вище середнього (11,6-15)	40,0% (12 осіб)	30,0% (9 осіб)	-
Середній (7-11,5 балів)	36,7% (11 осіб)	6,7% (2 особи)	-
Низький (5-6,9 балів)	0% (0 осіб)	0% (0 осіб)	-
Середній індекс	13,1 бала	15,3 бала	5,984*

Примітка: статистично значущі зміни при $p \leq 0,05$

Для наочного представлення змін у груповій згуртованості створено діаграми (див. рис. 3.4 – 3.6).

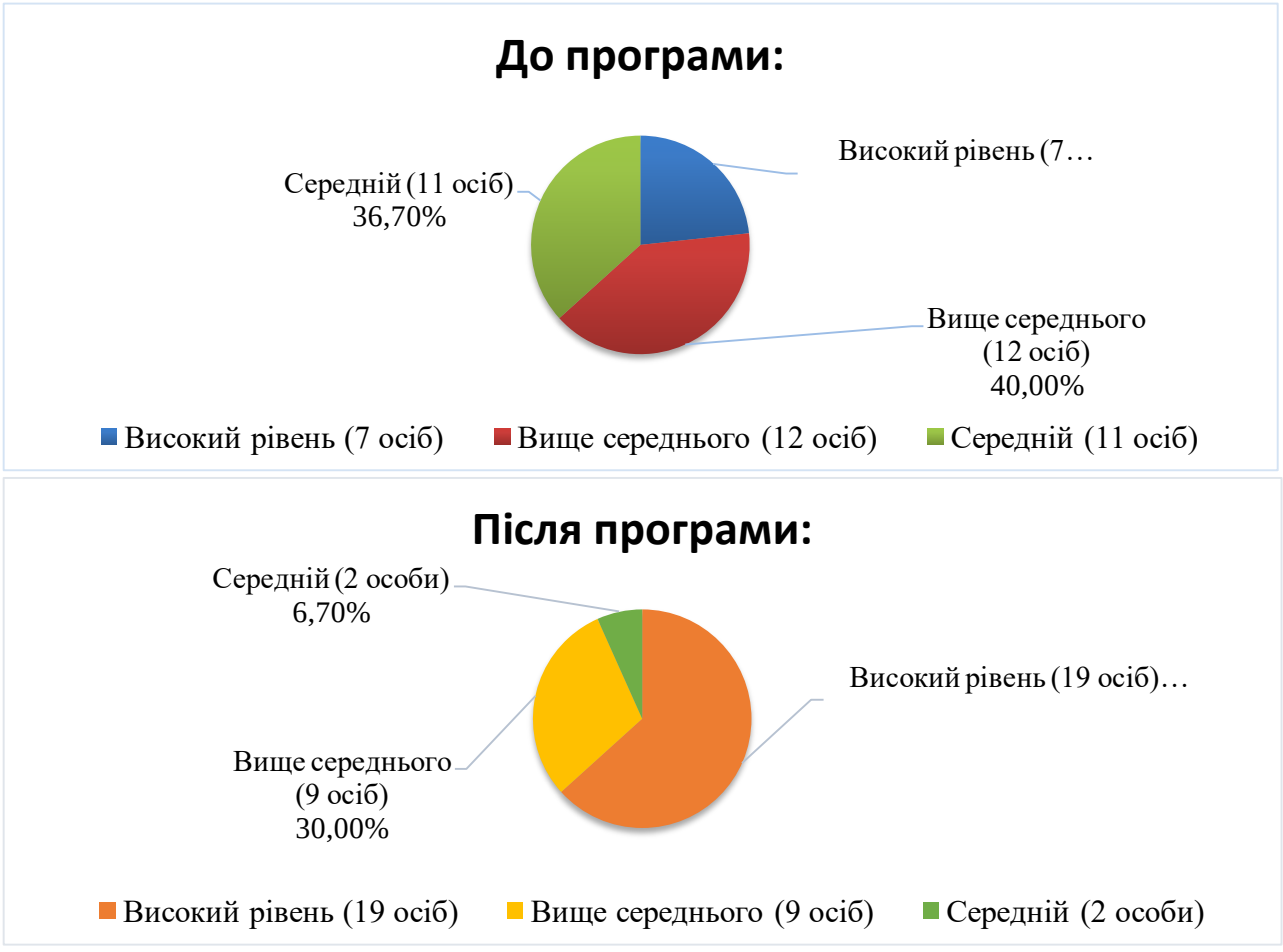


Рис. 3.4. Порівняльні сегментограми розподілу респондентів за рівнями згуртованості (методика А. Сішора)

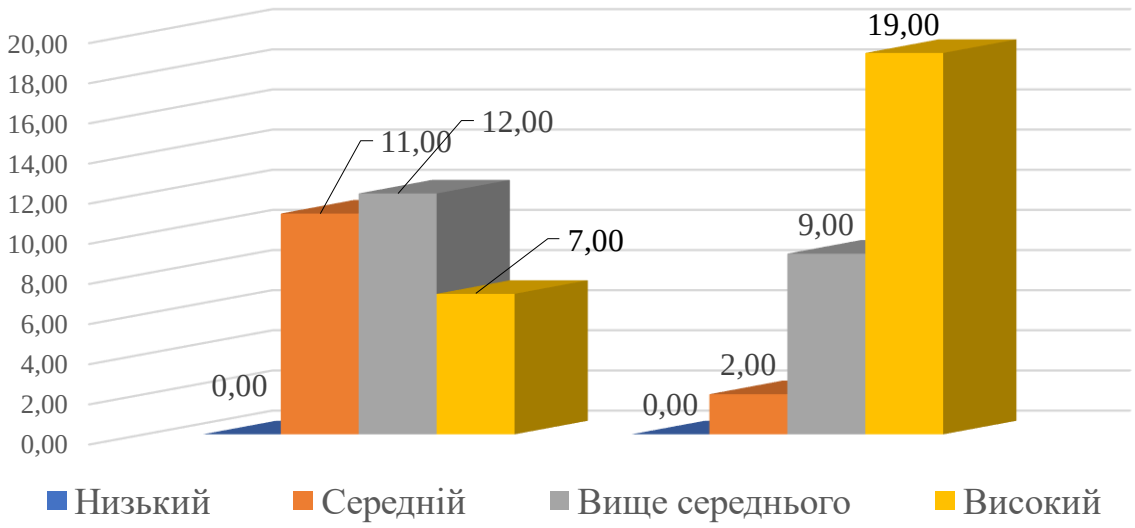


Рис. 3.5. Порівняльна стовпчаста діаграма розподілу рівнів згуртованості "до" та "після" програми (методика А. Сішора)

Результати повторного дослідження за методикою А. Сішора демонструють вражаючі позитивні зміни у рівні групової згуртованості працівників благодійної організації. Найбільш значущим результатом є майже потрійне зростання кількості працівників з високим рівнем згуртованості - з 23,3% (7 осіб) до 63,3% (19 осіб), що становить приріст у 40,0 процентних пункти або 171,7%. Це свідчить про те, що абсолютна більшість учасників після програми демонструють сильну ідентифікацію з колективом, високу задоволеність членством у ньому та небажання покидати організацію.

Середній показник групової згуртованості після програми склав 15,3 бала, що є значним зростанням на 2,2 бали (або 16,8%) порівняно з початковим показником 13,1 бала. Критично важливим є те, що цей показник переходить поріг 15,1 бала, що переводить колектив з категорії "вище середнього рівня" в категорію "високий рівень згуртованості".

Також спостерігається суттєве зменшення кількості працівників із середнім рівнем згуртованості - з 36,7% (11 осіб) до лише 6,7% (2 особи), що становить зменшення більш ніж у п'ять разів. Це свідчить про системну зміну якості внутрішньогрупових зв'язків та перехід більшості працівників до вищих рівнів згуртованості. Категорія "вище середнього" дещо зменшилася (з 40,0% (12

осіб) до 30,0% (9 осіб)), але це пов'язано з переходом частини цих працівників до категорії високого рівня, що є позитивною динамікою.

Третім етапом аналізу стало дослідження змін за методикою В. Ільїна "Визначення психологічного клімату в організації". Порівняльний аналіз результатів представлено в табл. 3.6 та 3.7.

Таблиця 3.6

Динаміка змін психологічного клімату за окремими характеристиками (за методикою В. Ільїна)

Характеристика клімату	Середнє значення "До"	Середнє значення "Після"	Приріст	t-критерій
Відповідальність	6,0	8,3	+2,3	4,872*
Колективізм	5,4	8,5	+3,1	5,126*
Згуртованість	4,7	8,2	+3,5	5,984*
Контактність	5,0	8,1	+3,1	4,965*
Відкритість	4,0	7,8	+3,8	6,234*
Організованість	5,0	8,4	+3,4	4,127*
Інформованість	6,0	8,1	+2,1	4,652*
Загальний показник	5,2	8,2	+3,0	6,458*

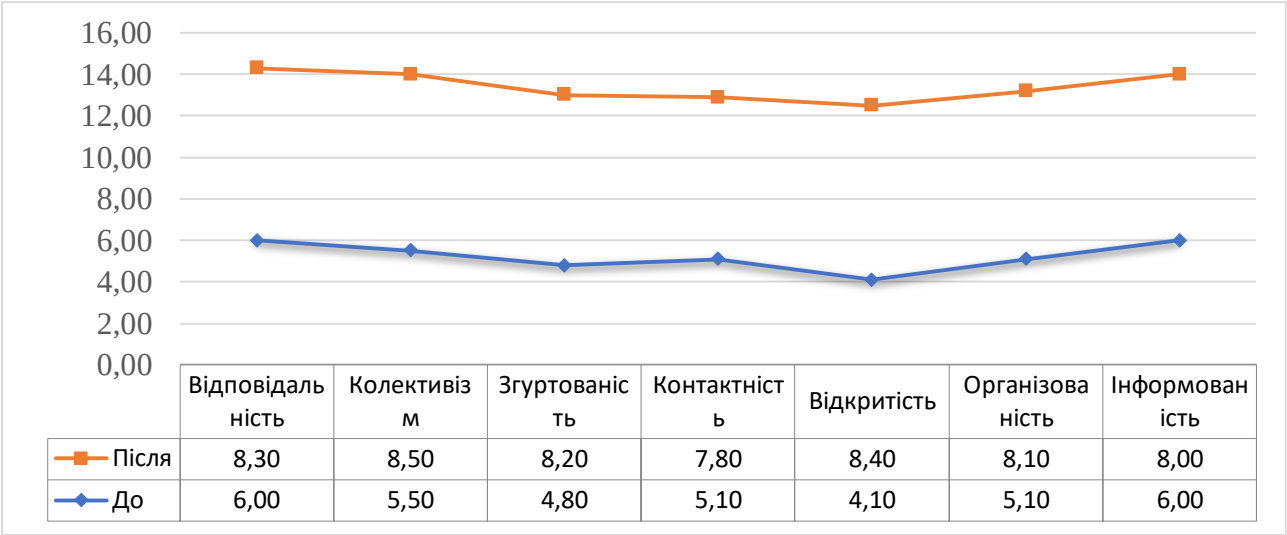
Примітка: статистично значущі зміни при $p \leq 0,05$; шкала від 0 до 10 балів

Таблиця 3.7

Розподіл респондентів за рівнями за шкалою "Відкритість" (за методикою В. Ільїна)

Рівень	Діапазон балів	До програми	Після програми	Зміна
Низький	1-3	20,0% (6 осіб)	0% (0 осіб)	-20,0%
Середній	4-5	60,0% (18 осіб)	13,3% (4 особи)	-46,7%
Оптимальний	6-7	20,0% (6 осіб)	63,4% (19 осіб)	+43,4%
Ідеальний	8-10	0% (0 осіб)	23,3% (7 осіб)	+23,3%

Наочна зрушення у респондентів за методикою В. Ільїна презентовані на рис. 3.6 та 3.7.



	Відповідальність	Колективізм	Згуртованість	Контактність	Відкритість	Організованість	Інформованість
Після	8,30	8,50	8,20	7,80	8,40	8,10	8,00
До	6,00	5,50	4,80	5,10	4,10	5,10	6,00

Рис. 3.6. Порівняльна лінійна діаграма середніх показників за характеристиками клімату "до" та "після" програми (методика В. Ільїна)

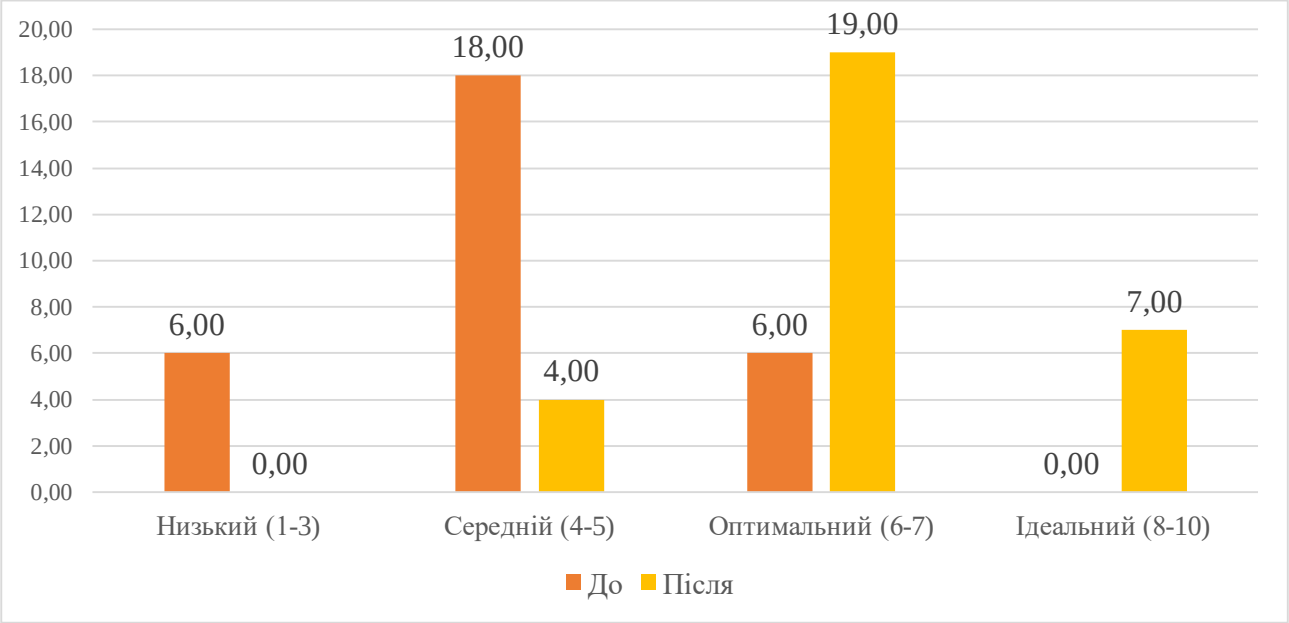


Рис. 3.7. Порівняльна гістограма розподілу за рівнями шкали "Відкритість" "до" та "після" програми (методика Ільїна)

Аналізуючи результати повторного дослідження за методикою В. Ільїна, можна відзначити найбільш драматичні позитивні зміни серед усіх використаних методик. Середній загальний показник психологічного клімату зріс з 5,2 до 8,2 бала, що становить приріст у 3,0 бала або 57,7%. Це переводить організаційний клімат з категорії "середній" у категорію "оптимальний", що є якісним стрибком у сприйнятті організаційного середовища працівниками.

Найбільш вражаючі зміни спостерігаються за шкалою відкритості - приріст склав +3,8 бала (з 4,0 до 7,8), що становить покращення на 95,0%. Це цілком відповідає цілям програми, адже розвиток відкритої комунікації був одним з ключових напрямків роботи. Якщо на початку дослідження відкритість була найслабшою характеристикою клімату (4,0 бала - середній рівень), то після програми вона піднялася до оптимального рівня (7,8 бала), наближаючись до ідеального.

Працівники почали значно більш відкрито висловлювати свої думки, ділитися складнощами, давати конструктивний зворотний зв'язок та обговорювати проблемні ситуації без страху осуду чи негативних наслідків. Це підтверджується якісними спостереженнями під час програми, де учасники відзначали, що вперше почуваються комфортно, говорячи про свої професійні труднощі та емоційні виклики роботи з вразливими групами населення.

Також значні покращення спостерігаються за шкалами згуртованості (+3,5 бала, що становить 74,5% приросту) та організованості (+3,4 бала, або 68,0% приросту), що корелює з результатами інших методик та підтверджує системний характер позитивних змін. Показник згуртованості піднявся з 4,7 (середній рівень) до 8,2 (оптимальний рівень), що свідчить про суттєве посилення внутрішньогрупової єдності та відчуття "ми-ності" в колективі.

За шкалою колективізму приріст склав +3,1 бала (57,4%), що вказує на зростання готовності працівників ставити спільні інтереси команди вище за особисті, що особливо важливо для благодійної організації, де командна робота є основою ефективного надання послуг клієнтам. Контактність також покращилася на +3,1 бала (62,0%), що свідчить про розвиток навичок встановлення та підтримання позитивних міжособистісних контактів між колегами.

Навіть характеристики, які на початку дослідження мали відносно вищі показники порівняно з іншими, демонстрували статистично значуще покращення. Відповідальність зросла з 6,0 до 8,3 бала (+2,3 або 38,3%), а інформованість - з 6,0 до 8,1 бала (+2,1 або 35,0%). Це свідчить про те, що

програма впливала не лише на проблемні зони, а й системно підвищувала загальний рівень організаційного клімату за всіма параметрами.

Критично важливим є те, що всі виявлені зміни є статистично значущими ($p<0,05$), що підтверджується значеннями t-критерію Стьюдента, які коливаються від 4,127 до 6,458. Це означає, що позитивні зміни не є випадковими, а безпосередньо пов'язані з впливом реалізованої програми оптимізації соціально-психологічного клімату.

Завершальним етапом аналізу стало дослідження змін за методикою А.Ф. Фідлера "Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі". Порівняльний аналіз результатів представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Динаміка змін соціально-психологічного клімату (за методикою А.Ф.Фідлера)

Рівень клімату	**Діапазон балів**	**До програми**	**Після програми**	**t-критерій**
Високий рівень	48-115	10,0% (3 особи)	50,0% (15 осіб)	5,872*
Вище середнього	116-172	63,3% (19 осіб)	43,3% (13 осіб)	-
Посередній	173-230	26,7% (8 осіб)	6,7% (2 особи)	-
Нижче середнього	231-288	0% (0 осіб)	0% (0 осіб)	-
Низький рівень	289-384	0% (0 осіб)	0% (0 осіб)	-
Середній бал	-	153,2	124,1	6,127*

Примітка: статистично значущі зміни при $p\leq0,05$; чим нижчий бал, тим сприятливіший клімат

Для наочного представлення змін за методикою А.Ф. Фідлера створено діаграми (див. рис. 3.8 - 3.9).

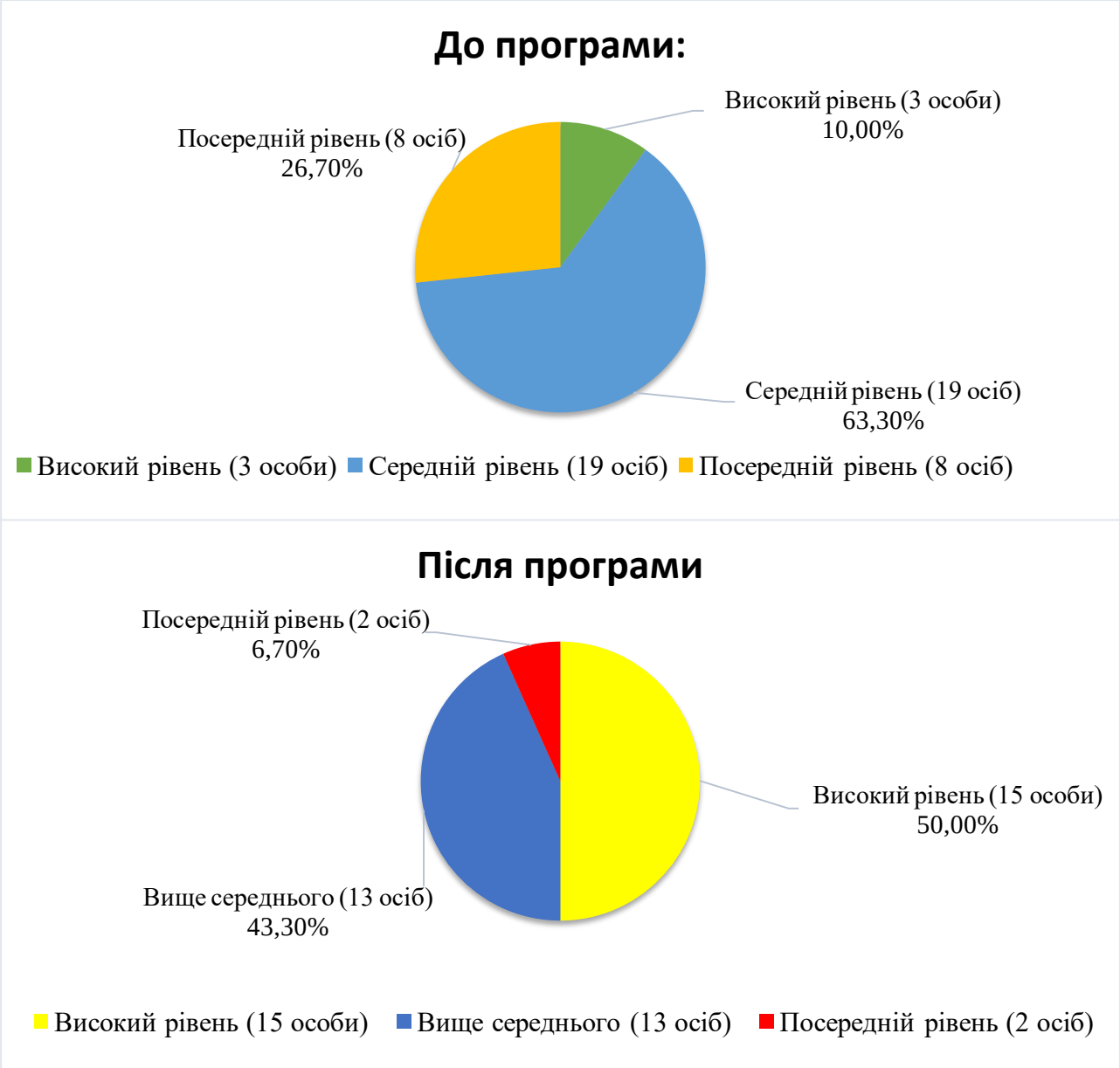


Рис. 3.8. Порівняльні сегментограми розподілу рівнів клімату "до" та "після" програми (методика А.Ф. Фідлера)

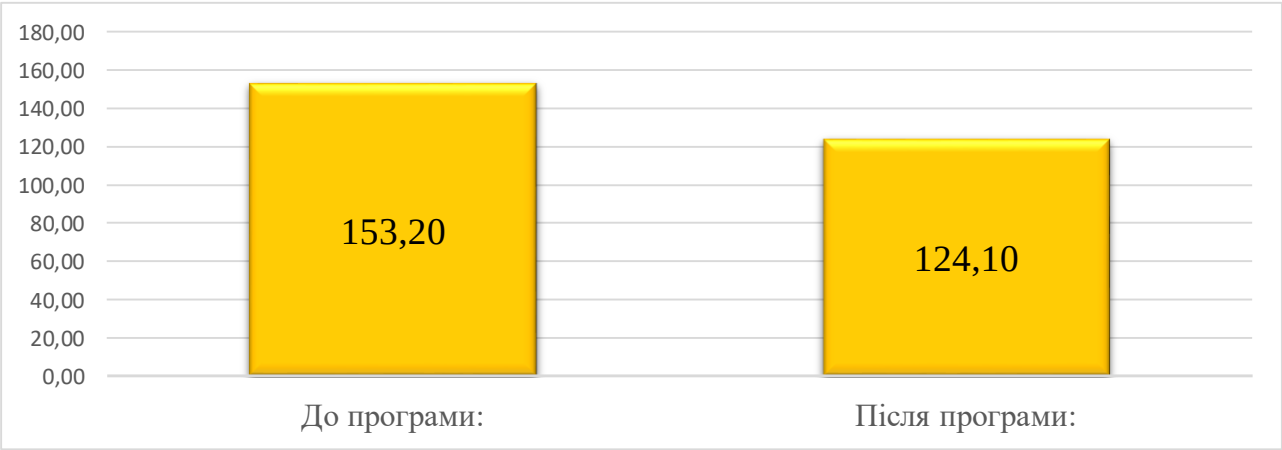


Рис. 3.9. Стовпчаста діаграма середніх балів клімату "до" та "після" програми (методика А.Ф. Фідлера)

Аналізуючи результати повторного дослідження за методикою А.Ф. Фідлера, можна відзначити вражаючі позитивні зміни в емоційному сприйнятті організаційної атмосфери. Середній бал групи знизився з 153,2 до 124,1 (зниження на 29,1 бала або 19,0%), що за шкалою Фідлера означає суттєве покращення клімату, адже нижчий бал відповідає більш сприятливій атмосфері. Цей показник наближається до порогу високого рівня клімату (115 балів), що свідчить про якісну трансформацію організаційного середовища.

Найбільш значущим досягненням є п'ятикратне зростання кількості працівників з високим рівнем клімату - з 10,0% (3 особи) до 50,0% (15 осіб), що становить приріст у 40,0 процентних пункти або 400%. Це означає, що половина колективу після програми сприймає організаційну атмосферу як дуже сприятливу, характеризуючи її через позитивні полюси біполярних шкал методики: дружня (замість ворожої), задоволена (замість незадоволеної), продуктивна (замість непродуктивної), тепла (замість холодної), співпрацююча (замість незгуртованої).

Критично важливим є суттєве зменшення категорії "посередній" - з 26,7% (8 осіб) до лише 6,7% (2 особи), що становить зменшення майже в чотири рази. Це свідчить про те, що більшість працівників, які раніше сприймали клімат як нейтральний або амбівалентний, після програми переконливо оцінюють його як позитивний. Водночас категорія "вище середнього" дещо зменшилася (з 63,3% до 43,3%), але це пов'язано не з погіршенням ситуації, а з переходом значної частини цих працівників до категорії "високий рівень", що є позитивною динамікою.

Важливо відзначити, що жодного працівника з рівнями "нижче середнього" чи "низький" не було ні до, ні після програми, що підтверджує загальну позитивну тенденцію в організації та відсутність критичних проблем в організаційному кліматі навіть на початковому етапі дослідження. Проте програма дозволила суттєво підвищити якість сприйняття організаційного середовища навіть серед тих працівників, які і так відносно позитивно його оцінювали.

Результати за методикою Фідлера особливо цінні тим, що вони відображають суб'єктивне емоційне сприйняття атмосфери через біполярні шкали, які важко "підробити" або дати соціально бажані відповіді через специфіку подання стимульного матеріалу. Працівники оцінювали організаційний клімат за 16 парами протилежних характеристик (дружня-ворожа, приємна-неприємна, успішна-неуспішна тощо), що дозволяє отримати багатовимірну картину емоційного, поведінкового та когнітивного компонентів сприйняття. Тому драматичне покращення цих показників свідчить про справжні, глибинні зміни у відчуттях працівників щодо свого організаційного середовища, а не про поверхневі декларації.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можемо констатувати високу ефективність впровадженої програми оптимізації соціально-психологічного клімату в МБФ "Альянс громадського здоров'я". Про це свідчать статистично значущі позитивні зміни за всіма досліджуваними показниками:

1. значне покращення оцінки соціально-психологічного клімату (з 40% до 90% сприятливих оцінок);
2. суттєве зростання рівня групової згуртованості (з 23,3% до 63,3% високого рівня);
3. якісний стрибок показників психологічного клімату за всіма характеристиками (середній показник зріс з 5,2 до 8,2 бала);
4. драматичне покращення емоційного сприйняття організаційної атмосфери (з 10% до 50% високого рівня за методикою Фідлера).

Таким чином, результати формувального експерименту демонструють статистично значущі позитивні зміни в усіх досліджуваних показниках. Найбільш суттєві трансформації спостерігаються у зростанні сприятливості соціально-психологічного клімату, про що свідчить зникнення несприятливих оцінок (з 23,3% до 0%) та п'ятикратне збільшення кількості працівників з високим рівнем згуртованості. Такі зміни вказують на розвиток здатності

учасників програми до ефективної командної взаємодії та створення підтримуючого організаційного середовища.

Особливо важливим результатом є покращення показників відкритості комунікації, що проявляється у зростанні відповідного показника на 95,0% (з 4,0 до 7,8 бала за методикою Ільїна). Це свідчить про розвиток довіри в колективі, здатності до конструктивного зворотного зв'язку та покращення навичок відкритого обговорення професійних викликів, що є особливо важливим для благодійної організації, яка працює з вразливими групами населення в умовах підвищеного стресу.

Значні позитивні зміни спостерігаються також у підвищенні рівня організованості, колективізму та згуртованості працівників організації. Зокрема, середній індекс групової згуртованості зріс з 13,1 до 15,3 бала, переводячи колектив у категорію "високий рівень", а показники психологічного клімату за всіма шкалами перейшли з категорії "середній" у категорію "оптимальний". Це вказує на системну трансформацію організаційного середовища та створення сприятливих умов для професійного розвитку та психологічного благополуччя працівників.

Статистична значущість усіх виявлених змін підтверджується значеннями t-критерію Стьюдента, які перевищують критичні показники при рівні значущості $p \leq 0,05$ (від 4,127 до 6,458). Це дозволяє зробити висновок про ефективність розробленої та впровадженої програми оптимізації соціально-психологічного клімату в благодійній організації, яка працює в умовах підвищених психоемоційних навантажень.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дослідження представлено результати формувального експерименту, спрямованого на оптимізацію соціально-психологічного клімату в благодійній організації. Розділ охоплює теоретико-методологічне обґрунтування, розробку та впровадження комплексної програми оптимізації, а також аналіз її ефективності на основі повторної діагностики учасників. Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки.

1. На основі результатів констатувального експерименту було розроблено комплексну програму оптимізації соціально-психологічного клімату в благодійній організації, яка базується на теоретико-методологічних підходах провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі організаційної психології. Програма структурована за трьома послідовними етапами – діагностично-мотиваційним, корекційно-розвивальним та інтегративно-оціночним – що забезпечує системний та поетапний вплив на ключові характеристики організаційного клімату. Основними змістовими блоками програми визначено розвиток комунікативної компетентності та відкритості, посилення групової згуртованості, формування навичок конструктивного вирішення конфліктів, профілактику емоційного вигорання та розвиток психологічної резільєнтності працівників. Методичне забезпечення програми включає різноманітні інтерактивні методи роботи, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти соціально-психологічного клімату.

2. Впровадження розробленої програми відбувалося з дотриманням усіх запланованих етапів та заходів в онлайн-форматі, що забезпечило високу доступність та залученість учасників. Реалізація програми продемонструвала доцільність використання комбінованих методів роботи та поетапної структури втручання. Діагностично-мотиваційний етап успішно виконав завдання встановлення довірливого контакту з учасниками та формування їхньої мотивації до активної участі. Корекційно-розвивальний етап забезпечив

інтенсивну роботу з розвитку ключових компетенцій через систематичні групові заняття за тематичними блоками. Інтегративно-оціночний етап дозволив учасникам інтегрувати отриманий досвід та провести рефлексію змін. Створення атмосфери психологічної безпеки та довіри сприяло відкритості учасників до обміну досвідом та активній участі у всіх видах діяльності програми.

3. Оцінка ефективності реалізованої програми, проведена шляхом повторної діагностики за комплексом психодіагностичних методик, продемонструвала статистично значущі позитивні зміни за всіма досліджуваними показниками соціально-психологічного клімату. Виявлено суттєве покращення оцінки організаційного клімату працівниками, значне зростання рівня групової згуртованості та підвищення показників за окремими характеристиками психологічного клімату. Помітні зміни спостерігаються у розвитку відкритості комунікації, згуртованості, колективізму та організованості. Покращення емоційного сприйняття організаційної атмосфери свідчить про глибинні зміни у ставленні працівників до свого організаційного середовища. Статистична значущість усіх виявлених змін підтверджує ефективність розробленої та впровадженої програми оптимізації соціально-психологічного клімату в благодійній організації, яка працює в умовах підвищених психоемоційних навантажень.

ВИСНОВКИ

На підставі отриманих результатів теоретико-емпіричного дослідження щодо впливу соціально-психологічного клімату на групову згуртованість працівників благодійних організацій, можна зробити такі загальні висновки.

1. У ході теоретичного аналізу проблеми встановлено, що соціально-психологічний клімат розглядається як інтегральна характеристика організаційного середовища, що включає емоційний, поведінковий та когнітивний компоненти міжособистісних відносин у колективі. Виявлено відмінності у підходах зарубіжних та вітчизняних дослідників, де зарубіжні науковці акцентують увагу на організаційній культурі та індивідуальних факторах формування клімату, тоді як вітчизняні дослідники більше зосереджуються на груповій динаміці та соціально-психологічних аспектах колективної взаємодії. Встановлено, що групова згуртованість виступає як результатом сприятливого соціально-психологічного клімату, так і чинником його подальшого розвитку, створюючи циклічну взаємодію цих феноменів.

2. Аналіз наукової літератури дозволив з'ясувати специфіку діяльності благодійних організацій, що полягає у поєднанні ціннісної мотивації персоналу з необхідністю професійного виконання обов'язків в умовах емоційної насиченості взаємодії з вразливими групами населення. Виявлено, що соціально-психологічний клімат у благодійних організаціях має особливості, пов'язані з орієнтацією працівників на просоціальні цінності, високим рівнем емоційного залучення у діяльність, нестабільністю фінансування та інтенсивними міжособистісними контактами. Встановлено, що для благодійних організацій критичне значення має баланс між орієнтацією на справу та орієнтацією на людей, при цьому якість міжособистісних відносин виступає вирішальним фактором збереження персоналу та ефективності організаційного функціонування.

3. Емпіричне дослідження, проведене на базі МБФ "Альянс громадського здоров'я" за участю 30 працівників організації, дозволило виявити

особливості взаємозв'язку соціально-психологічного клімату та групової згуртованості в благодійній організації. За результатами констатувального експерименту встановлено наявність статистично значущих кореляційних зв'язків між показниками соціально-психологічного клімату та групової згуртованості, що підтверджує основну гіпотезу дослідження. Виявлено, що орієнтація на людей демонструє більш сильний зв'язок зі згуртованістю порівняно з орієнтацією на справу, що підтверджує специфіку благодійних організацій. Встановлено проблемні аспекти організаційного клімату, зокрема низькі показники відкритості комунікації, наявність несприятливих оцінок клімату та недостатній рівень групової згуртованості у частини працівників, що обґрунтувало необхідність розробки програми оптимізації.

4. На основі отриманих результатів констатувального експерименту було розроблено та апробовано комплексну програму оптимізації соціально-психологічного клімату в благодійній організації, яка базується на теоретико-методологічних підходах вітчизняних та зарубіжних дослідників. Програма структурована за трьома послідовними етапами і включає дванадцять занять, що реалізуються у форматі онлайн-взаємодії. Основними змістовими блоками програми визначено розвиток відкритої комунікації та активного слухання, посилення групової згуртованості через командоутворюючі вправи, формування конфліктологічної компетентності, профілактику емоційного вигорання та розвиток емпатії і взаємопідтримки. Методичне забезпечення програми включає інтерактивні міні-лекції, тренінгові вправи, рольові ігри, групові дискусії, арт-терапевтичні та медитативні техніки, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на різні компоненти організаційного клімату. Впровадження програми здійснювалось в онлайн-форматі з використанням платформи Zoom, що забезпечило доступність та високу залученість учасників.

5. Перевірка ефективності реалізованих програмних заходів, здійснена шляхом повторної діагностики за комплексом психодіагностичних методик, продемонструвала статистично значущі позитивні зміни за всіма досліджуваними показниками соціально-психологічного клімату та групової

згуртованості. Виявлено суттєве покращення оцінки організаційного клімату працівниками, значне зростання рівня групової згуртованості та підвищення показників за окремими характеристиками психологічного клімату. Особливо помітні зміни спостерігаються у розвитку відкритості комунікації, згуртованості, колективізму та організованості. Покращення емоційного сприйняття організаційної атмосфери свідчить про глибинні зміни у ставленні працівників до організаційного середовища. Статистична значущість усіх виявлених змін, підтверджена значеннями t-критерію Стьюдента при рівні значущості $p \leq 0,05$, свідчить про ефективність розробленої програми та можливість її використання для оптимізації соціально-психологічного клімату в благодійних організаціях в умовах підвищених психоемоційних навантажень.

Таким чином, проведене дослідження не лише підтвердило наявність взаємозв'язку між соціально-психологічним кліматом та груповою згуртованістю в благодійних організаціях, але й продемонструвало можливість ефективного психологічного впливу на оптимізацію організаційного середовища та покращення групової динаміки навіть в умовах воєнного стану та підвищеного емоційного навантаження персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2023. № 2. С. 17–20. URL: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3 (дата звернення: 23.06.2025).

2. Андрейцева І. А. Тренінг як засіб діагностики стану соціально-психологічного клімату трудового колективу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. № 14. С. 310–318.

3. Базика Є. Л. *Основи організаційної психології* : курс лекцій для студентів ф-ту психології та соц. роботи, спец. 053 Психологія. Одеса : Гельветика, 2024. 150 с.

4. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114

5. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу як чинник згуртованості колективу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. С. 8–15. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041 (дата звернення: 30.05.2025).

6. Гарькавець С. О. Проблема когнітивних конфліктів і шляхів їхнього подолання. *Теоретичні і прикладні проблеми психології* : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Сєвєродонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 1 (54). С. 51–63.

7. Гарькавець С. О. Соціальні конфлікти – пропозиція нової класифікації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Сєвєродонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. № 2 (46). С. 87–98.

8. Гарькавець С. О. *Соціальні конфлікти: словник-довідник*. Сєвєродонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 120 с.

9. Гарькавець С. О., Волченко Л. П. Прояви образи та конкурентної віктимності у площині міжгрупових конфліктів. *Науковий журнал Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. Психологія та соціальна робота*. 2024. № 1. С. 84–93.

10. Гарькавець С. О., Полуектова К. О. Проблема соціальних конфліктів, психологічні наслідки та шляхи подолання. *Теоретичні і прикладні проблеми психології* : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Сєвєродонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. № 3 (47). С. 110–117.

11. Гільдебрандт Г. О. *Вплив стилю керівництва на психологічний клімат в організації* : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 053 «Психологія» / наук. керівник Т. П. Голованова. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 39 с.

12. Глущук О. С. *Соціально-психологічний клімат в системі менеджменту персоналу організації в умовах змін* : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 Менеджмент / наук. кер. Л. М. Черчик / Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2024. 69 с.

13. Голубєв В. М. Згуртованість як соціально-психологічна характеристика колективу. *Збірник наукових праць Харківського національного економічного університету*. 2021. № 2. С. 124–135. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24767/1/Голубєв%20Згуртованість.pdf (дата звернення: 25.06.2025).

14. Граматович Ю. В., Шапінко В. О. Практичні інструменти формування команди як запорука успіху. *Психолого-педагогічні аспекти реалізації сучасних методів навчання у закладах освіти* : збірник матеріалів всеукраїнської науково-методичної конференції. Одеса : Університет Ушинського, 2024. С. 31–33.

15. Духневич В. М. Соціальна згуртованість як об'єкт психологічного дослідження. *Проблеми політичної психології*. 2024. № 16 (30). С. 9–23. URL: https://doi.org/10.33120/popp-Vol16-Year2024-161 (дата звернення: 15.06.2025).

16. Дьяченко О. А. *Ризики соціально-орієнтованої волонтерської діяльності під час військових дій в Україні* : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 231 «Соціальна робота» / наук. керівник О. П. Масюк. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 53 с.

17. Живоглядов Ю. О., Носаль Л. Г. Екзистенційна психологія кризових станів особистості: тривога та вина в переживанні вибору майбутнього. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2022. № 2 (66). С. 165–172.

18. Жуковська В., Миколайчук І., Леонтьєва А., Абраменко Д. Оцінка лояльності персоналу та вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2024. № 4 (29). С. 113–124.

19. Журавська Н. С., Кузнєцова О. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі. *The 4 th International scientific and practical conference «Achievements and prospects of modern scientific research» (March 7-9, 2021)*. Buenos Aires : Editorial EDULCP, 2021. С. 177.

20. Зоська Я. В., Стадник А. Г., Кравченко Н. Ю. Перспективи формування та розвитку демократичної організаційної культури в умовах перехідного українського суспільства. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2024. Вип. 102. С. 39–48.

21. Ісаченко В. Оптимізація соціально-психологічного клімату колективу в умовах війни. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2023. № 2 (11). С. 50–57.

22. Істоміна А. Д. *Соціально-економічна ефективність систем мотивації в організації* : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник Ю. І. Полусмяк. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 61 с.

23. Карамушка Л. М. Копінг-стратегії персоналу освітніх та наукових організацій під час війни: рівень вираженості та зв'язок з психічним здоров'ям. *Журнал сучасної психології*. 2022. № 4 (27). С. 31–41.

24. Карамушка Л. М. *Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати* : метод. рекомендації. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 52 с.

25. Карамушка Л. М. *Психологія управління* : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 260 с.

26. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Феномен «здоров'я» як актуальний напрям досліджень в організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 1 (16). С. 22–33.

27. Карамушка Л. М., Карамушка Т. В. Емпіричне дослідження особливостей психічного здоров'я вимушених «внутрішніх» переселенців в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 2 (26). С. 62–74. URL: https://www.academia.edu/90917225/ (дата звернення: 10.07.2025).

28. Карамушка Л. М., Карамушка Т. В. Тренінгова програма «Професійна кар'єра та психологічне здоров'я освітнього персоналу». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 3 (24). С. 45–58. URL: https://www.academia.edu/44452547/ (дата звернення: 12.06.2025).

29. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум*. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с. URL: https://www.academia.edu/94945269/ (дата звернення: 27.07.2025).

30. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В., Лагодзінська В. І., Івкін В. М., Ковальчук О. С. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). С. 62–74. URL: https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7 (дата звернення: 22.05.2025).

31. Карамушка Л. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3 (67). С. 124–133.

32. Карамушка Л., Терещенко К., Креденцер О. Адаптація на українській вибірці методик «The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)» та «Positive Mental Health Scale (PMH-scale)». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 3 (27). С. 85–94. URL: https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.8 (дата звернення: 25.06.2025).

33. Кокун О. М. *Життєстійкість і резільєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика* : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 214 с.

34. Кокун О. М., Мельничук Т. І. *Резилієнс-довідник* : практ. посіб. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.

35. Корзун А. В., Недєй А. О., Холодницька А. В. Сучасні підходи до формування мотивації трудової поведінки персоналу як основи згуртованості. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (6). С. 91–96. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96096 (дата звернення: 08.07.2025).

36. Кравченко О., Кулик М., Скочко М. Недержавні організації як суб'єкти соціального розвитку громад: досвід Міжнародного благодійного фонду «Небайдужі». *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. № 1 (6). С. 105–111.

37. Кузьменко І. О. *Соціально-психологічні чинники життєстійкості внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану* : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 053 «Психологія» / наук. керівник О. Г. Малина. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 78 с.

38. Левада О. Ю. *Психологічні особливості вмотивованості особистості до волонтерської діяльності* : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 053 «Психологія» / наук. керівник М. С. Хрустальова. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 96 с.

39. Лещенко М. Є., Кичко І. І. Вплив корпоративної культури на формування соціально-психологічного клімату в колективі. *The 9 th International scientific and practical conference "Modern research in world science" (November 28-30, 2022)*. Lviv : SPC "Sci-conf.com.ua", 2022. С. 1599.

40. Лісухар О. *Розробка стратегії розвитку персоналу на основі формування професійного інтелекту команди* : кваліфікаційна робота / наук. керівник Т. Коляда. Харків, 2024. 81 с.

41. Лях Т. Л., Спіріна Т. П., Ковтун Є. І. Розвиток соціальної згуртованості територіальної громади. *Ввічливість. Humanitas*. 2023. № 3. С. 41–48.

42. Максименко С. Д. *Загальна психологія* : підручник. акад. 4-те вид., переробл. і доп. Т. 1. Київ : Видавництво «Людмила», 2025. 568 с.

43. Максименко С. Д., Карамушка Л. М., Креденцер О. В. *Психологічне здоров'я персоналу організацій: проблеми та технології забезпечення* : зб. матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2021. 348 с.

44. Малиновська Н. В. *Соціально-психологічні чинники волонтерської діяльності* : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 053 «Психологія» / наук. керівник Л. В. Остапенко. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 57 с.

45. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 99–105.

46. Михайленко Д. Г. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 216–219.

47. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу та її вплив на формування колективних цінностей. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. С. 112–120. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961 (дата звернення: 14.06.2025).

48. Поденко О. Ю., Поденко А. В. Психологічні особливості формування конкурентоздатної команди в організації. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 12 груд. 2019 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2020. С. 277–281.

49. Радченко О. Психологічні чинники організаційних конфліктів у професійно-технічних навчальних закладах. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 80–86.

50. Рудакова С. та ін. Згуртованість колективу громадської організації під час війни. *Вісн. КрНУ ім. Михайла Остроrр.* 2022. Т. 6, № 2022. С. 137.

51. Сабуняк С. П. *Психологічні особливості благодійності як засобу реалізації особистості жінок-волонтерок* : кваліфікаційна робота магістра : 053 Психологія / Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2024. 71 с.

52. Сингаївська І. В., Архипчук І. В. Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 3-4 (27). С. 142–148.

53. Сокол С. В. *Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств* : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник А. В. Переверзєва. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 50 с.

54. Солдак А. М. *Волонтерство як чинник стійкості в умовах російської агресії* : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 052 Політологія / наук. кер. В. В. Любчук / Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2025. 52 с.

55. Сорока А. П. *Психологічне забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі: роль психолога* : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 053 Психологія / наук. кер. Н. О. Кордунова / Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2025. 66 с.

56. Тарасенко М. Ю. *Оптимізація системи управління персоналом на підприємстві* : дипломна робота бакалавра : 073 Менеджмент. Київ, 2025. 80 с.

57. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (2). С. 498–502.

58. Терещенко К. В., Івкін В. М. Толерантність до невизначеності та її зв'язок із психологічним здоров'ям освітнього персоналу в умовах воєнного часу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1 (28). С. 56–63.

59. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 1. С. 107–113.

60. Цимбал І. П. Формування згуртованості трудового колективу. *Рекомендовано Вченою радою Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти ДЗВО «УМО» НАПН України* (протокол № 6 від 27.06. 2024 року). 2024. С. 207.

61. Черіченко В. В. *Психологічна корекція професійного вигорання працівників благодійних організацій* : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 053 «Психологія». Миколаїв, 2024. 130 с.

62. Чигар О. М. *Соціально-психологічні чинники формування команди в умовах дистанційної діяльності* : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 053 «Психологія» / наук. керівник Н. О. Губа. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 74 с.

63. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. № 60. С. 203–213.

64. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Т. 2, № 38. С. 97–103.

65. Ahmad K. Z. B., Jasimuddin S. M., Kee W. L. Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*. 2018. Vol. 56, No. 2. P. 421–440.

66. Berberoglu A. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*. 2018. Vol. 18, No. 1. P. 1–9.

67. Braun M. T. et al. Exploring the dynamic team cohesion–performance and coordination–performance relationships of newly formed teams. *Small Group Research*. 2020. Vol. 51, № 5. P. 551–580.

68. D'Amato A. From research to action and back again: The long journey of organizational climate – A review of the literature and a summative framework. *Human Relations*. 2025. Vol. 78, № 3. P. 456–485. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/03063070231152010 (дата звернення: 22.05.2025).

69. García-Morales V. J., Jiménez-Barrionuevo M. M., Gutiérrez-Gutiérrez L. Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, № 11. Article 280. URL: https://www.mdpi.com/2076-3387/14/11/280 (дата звернення: 15.06.2025).

70. González-Romá V., Fortes-Ferreira L., Peiró J. M. Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of occupational and organizational psychology*. 2009. Vol. 82, № 3. P. 511–536.

71. Janiukštis A. et al. Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: A case of social service centres. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, № 10. P. 237.

72. Janiukštis A., Kovaitė K., Butvilas T., Šūmakaris P. Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: a case of social service centres. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 10. Article 237.

73. Kao R. C. Y. Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: the moderating effect of volunteer participation motivation and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Article 1082130.

74. Lee G. C. et al. Facilitating goals, tasks, and bonds via identity leadership: Understanding the therapeutic working alliance as the outcome of social identity

processes. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 2021. Vol. 25, № 4. P. 271.

75. Marques-Quinteiro P., Rico R., Passos A. M., Curral L. There is light and there is darkness: on the temporal dynamics of cohesion, coordination, and performance in business teams. *Frontiers in Psychology*. 2019. Vol. 10. Article 847.

76. Martinson, B. C., Magley, V. J., Thrush, C. R. Climate of Accountability, Respect, and Ethics Survey (CARES): development and validation of an organizational climate survey. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*. 2025. Vol. 10. Article 1516726. URL: https://www.frontiersin.org/journals/research-metrics-and-analytics/articles/10.3389/frma.2025.1516726/full (дата звернення: 27.07.2025).

77. Nammi A. Z., Zarra Nezhad M. The relationship between psychological climate and organizational commitment. *Journal of Applied Sciences*. 2009. Vol. 9, № 1. P. 161–166.

78. Paredes-Saavedra M., Vallejos M., Huancahuire-Vega S., Morales-García W. C. Work team effectiveness: importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 11. Article 280.

79. Beal D. J., Cohen R. R., Burke M. J., McLendon C. L. Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88, No. 6. P. 989–1004.

80. Gordon T. Parent Effectiveness Training: The Proven Program for Raising Responsible Children. New York : Three Rivers Press, 2000. 338 p.

81. Rogers C. R., Farson R. E. Active Listening. Chicago : Industrial Relations Center, University of Chicago, 1957. 26 p.

82. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA : Xicom, 1974.

83. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior. 1981. Vol. 2, № 2. P. 99–113. DOI: 10.1002/job.4030020205

84. Meyer P. J. Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond. Waco, TX : Meyer Resource Group, 2003. 92 p.

85. Neff K. Self-Compassion: The Proven Power of Being Kind to Yourself. New York : William Morrow, 2011. 320 p.

86. Cooperrider D. L., Whitney D. Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2005. 72 p.

87. Jung C. G. Mandala Symbolism / transl. by R. F. C. Hull. Princeton : Princeton University Press, 1972. 128 p.

88. Berceli D. The Revolutionary Trauma Release Process: Transcend Your Toughest Times. Vancouver : Namaste Publishing, 2008. 192 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика "Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі" Л.М. Карамушки

Інструкція:

Вам пропонується оцінити різні аспекти організаційного клімату у Вашому колективі за двома параметрами:

1. **Реальний стан** - як є насправді зараз
2. **Ідеальний стан** - як має бути в ідеалі

Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 7 балів, де:

- **1 бал** - абсолютно не відповідає дійсності
- **7 балів** - повністю відповідає дійсності

Бланк опитування:

№	Твердження	Реальний стан (1-7)	Ідеальний стан (1-7)
Блок 1: Орієнтація на справу			
1	У нашому колективі чітко визначені цілі діяльності		
2	Працівники нашої організації орієнтовані на досягнення високих результатів		
3	У колективі панує діловий підхід до вирішення завдань		
4	Працівники несуть відповідальність за результати своєї роботи		
5	У нашій організації заохочується ініціатива та творчий підхід до справи		
6	Працівники прагнуть до професійного розвитку		
7	У колективі цінується якість виконаної роботи		
8	Працівники демонструють високий рівень організованості		
Блок 2: Орієнтація на людей			
9	У нашому колективі панує атмосфера взаємної підтримки		
10	Працівники з повагою ставляться один до одного		

Продовження Додатку А

11	У колективі враховуються особисті інтереси та потреби працівників		
12	Керівництво піклується про благополуччя співробітників		
13	У нашій організації цінують кожного працівника як особистість		
14	Працівники готові допомагати один одному у складних ситуаціях		
15	У колективі панує атмосфера довіри		
16	Конфлікти в організації вирішуються конструктивно		

Обробка результатів:

1. **Підрахунок середніх балів:**
   - Реальний стан = (сума балів за всіма твердженнями) / 16
   - Ідеальний стан = (сума балів за всіма твердженнями) / 16
2. **Розрахунок коефіцієнта М (загальний показник клімату):**
   - М = Реальний стан / Ідеальний стан
3. **Підрахунок орієнтацій:**
   - Орієнтація на справу = (сума балів твердження 1-8) / 8
   - Орієнтація на людей = (сума балів твердження 9-16) / 8

Інтерпретація результатів:

Коефіцієнт М:

- **0,8-1,0** - Сприятливий клімат
- **0,7-0,79** - Помірно несприятливий клімат
- **Нижче 0,7** - Несприятливий клімат

Орієнтація на справу та орієнтація на людей:

- **6,0-7,0** - Високий рівень
- **5,0-5,9** - Середній рівень
- **4,0-4,9** - Помірний рівень
- **Нижче 4,0** - Низький рівень

Додаток Б

Методика "Визначення індексу групової згуртованості Сішора"

Інструкція:

Уважно прочитайте кожне запитання та оберіть один варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці.

Бланк опитування:

1. Як би Ви оцінили свою приналежність до колективу?

a) Почуваю себе членом колективу, частиною колективу (5 балів)

b) Беру участь у більшості видів діяльності (4 бали)

c) Беру участь в одних видах діяльності і не беру участь в інших (3 бали)

d) Не почуваю, що є членом колективу (2 бали)

e) Живу і існую окремо від нього (1 бал)

f) Не знаю, важко відповісти (1 бал)

2. Чи перейшли б Ви в інший колектив, якби Вам запропонували таку ж роботу (посаду), але з тією ж оплатою праці?

a) Так, перейшов би без роздумів (1 бал)

b) Швидше перейшов би, ніж залишився (2 бали)

c) Не бачу ніякої різниці (3 бали)

d) Швидше за все залишився б у своєму колективі (4 бали)

e) Залишився б у своєму колективі без роздумів (5 балів)

f) Не знаю, важко відповісти (1 бал)

3. Які взаємовідносини між працівниками у Вашому колективі?

a) Кращі, ніж у більшості колективів (3 бали)

b) Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2 бали)

c) Гірші, ніж у більшості колективів (1 бал)

d) Не знаю, важко відповісти (1 бал)

Продовження Додатку Б

4. Які взаємовідносини між працівниками та керівництвом?

a) Кращі, ніж у більшості колективів (3 бали)

b) Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2 бали)

c) Гірші, ніж у більшості колективів (1 бал)

d) Не знаю, важко відповісти (1 бал)

5. Яке ставлення до праці (справи) у Вашому колективі?

a) Краще, ніж у більшості колективів (3 бали)

b) Приблизно таке ж, як і в більшості колективів (2 бали)

c) Гірше, ніж у більшості колективів (1 бал)

d) Не знаю, важко відповісти (1 бал)

Обробка результатів:

1. Підсумуйте бали за всіма п'ятьма питаннями
2. Загальний індекс згуртованості = сума балів

Інтерпретація результатів:

- **15,1-19 балів** - Високий рівень згуртованості
- **11,6-15 балів** - Середній рівень вище середнього
- **7-11,5 балів** - Середній рівень
- **5-6,9 балів** - Низький рівень згуртованості

Додаток В

Методика визначення психологічного клімату в організації (В. Ільїн)

Інструкція:

Оцініть, будь ласка, кожну характеристику психологічного клімату у Вашому колективі за шкалою від 0 до 10 балів, де:

- **0 балів** - характеристика повністю відсутня
- **10 балів** - характеристика виражена максимально

Бланк опитування:

№	Характеристика клімату	Оцінка (0-10)
1. Відповідальність	Наскільки працівники Вашого колективу відповідально ставляться до своїх обов'язків?	
2. Колективізм	Наскільки працівники готові ставити інтереси колективу вище за особисті?	
3. Згуртованість	Наскільки згуртованим є Ваш колектив?	
4. Контактність	Наскільки легко працівникам встановлювати контакти один з одним?	
5. Відкритість	Наскільки відкритим є Ваш колектив для зовнішнього середовища та нових ідей?	
6. Організованість	Наскільки організованим є робочий процес у Вашому колективі?	
7. Інформованість	Наскільки добре працівники поінформовані про важливі події в організації?	

Обробка результатів:

1. Кожна характеристика оцінюється окремо
2. Можна розрахувати загальний показник = (сума балів за всіма характеристиками) / 7

Інтерпретація результатів:

Для кожної характеристики та загального показника:

- **8-10 балів** - Ідеальний рівень
- **6-7 балів** - Оптимальний рівень
- **4-5 балів** - Середній рівень
- **1-3 бали** - Низький рівень

Додаток Г

Методика оцінки соціально-психологічного клімату А.Ф. Фідлера

Інструкція:

Перед Вами 16 пар протилежних характеристик, які можуть описувати атмосферу у Вашому колективі. Оцініть, будь ласка, яка характеристика більше відповідає Вашому колективу, поставивши позначку на шкалі від 1 до 8.

Чим ближче оцінка до лівого боку шкали (1), тим більше виражена ліва характеристика. Чим ближче оцінка до правого боку шкали (8), тим більше виражена права характеристика.

Бланк опитування:

№	Позитивна характеристика	1	2	3	4	5	6	7	8	Негативна характеристика
1	Дружня									Ворожа
2	Задоволена									Незадоволена
3	Захоплена									Байдужа
4	Продуктивна									Непродуктивна
5	Тепла									Холодна
6	Співпрацююча									Незгуртована
7	Підтримуюча									Ворожа
8	Цікава									Нудна
9	Успішна									Неуспішна
10	Приємна									Неприємна
11	Веселе									Сумне
12	Відкрита									Закрита
13	Активна									Пасивна
14	Прогресивна									Консервативна
15	Доброзичлива									Ворожа
16	Упевнена									Невпевнена

Обробка результатів:

1. Підсумуйте всі бали за 16 шкалами
2. Загальний бал = сума балів за всіма шкалами

Інтерпретація результатів:

ВАЖЛИВО: Чим нижчий бал, тим сприятливіший клімат!

- **48-115 балів** - Високий рівень (дуже сприятливий клімат)
- **116-172 балів** - Вище середнього (сприятливий клімат)
- **173-230 балів** - Посередній (нейтральний клімат)
- **231-288 балів** - Нижче середнього (несприятливий клімат)
- **289-384 балів** - Низький рівень (дуже несприятливий клімат)

Додаток Д

Таблиця Д.1

Список респондентів дослідження

№	Посада	Стаж роботи
1	Соціальний працівник	2 роки
2	Психолог	4 роки
3	Медичний консультант	1 рік
4	Координатор програм	3 роки
5	Адміністратор	6 місяців
6	Керівник відділу	7 років
7	Соціальний працівник	1,5 року
8	Психолог	5 років
9	Координатор програм	2,5 року
10	Заступник директора	8 років
11	Волонтер-координатор	1 рік
12	Соціальний працівник	3,5 року
13	Медичний консультант	9 місяців
14	Керівник проєктів	6 років
15	Адміністратор	1,2 року
16	Соціальний працівник	8 місяців
17	Психолог	4,5 року
18	Директор	10 років
19	Координатор програм	2 роки
20	Соціальний працівник	3 роки
21	Волонтер-координатор	1,5 року
22	Керівник відділу	9 років
23	Медичний консультант	2,8 року
24	ІТ-спеціаліст	1 рік
25	Фінансовий менеджер	4 роки
26	Водій	2 роки
27	Координатор програм	5,5 року
28	Охоронець	3 роки
29	Юрист	6 років
30	Господарник	4 роки