

Маріанна БУДАНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ.....	6
1.1. Визначення та основні характеристики поняття психологічного клімату колективу.....	6
1.2. Вплив умов несення служби на соціально-психологічний клімат в колективі ...	10
1.3. Взаємозв'язок психологічного клімату у колективі та професійної мотивації працівників.....	18
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ ІІ. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ПІДРОЗДІЛУ.....	29
2.1. Характеристика методів дослідження.....	29
2.2. Результати дослідження та їх аналіз.....	31
Висновки до другого розділу.....	66
РОЗДІЛ ІІІ. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАХОДИ, СПРЯМОВАНІ НА РОЗВИТОК УМІНЬ БОРОТИСЯ ТА ПОПЕРЕДЖАТИ ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ.....	68
3.1. Стратегії управління, спрямовані на профілактику професійного вигорання та формування позитивного соціально-психологічного клімату у підрозділі	68
3.2. Психологічні рекомендації, спрямовані на зниження рівня професійного вигорання та розвиток навичок підтримання позитивного соціально-психологічного клімату (тренінгова програма)	72
Висновки до третього розділу.....	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження на тему «Вплив професійного вигорання на соціально-психологічний клімат у поліції» має велику актуальність, адже в сучасних умовах організації праці та управління персоналом, важливою складовою успішного функціонування будь-якого колективу є психологічний клімат. Особливо це стосується вищих структур, таких як підрозділи поліції, де співпраця та взаєморозуміння між членами команди є вирішальними для забезпечення громадського порядку та безпеки.

Професійне вигорання є однією з найактуальніших проблем сучасних службових колективів, особливо в органах правопорядку, де робота пов'язана з високим рівнем стресу, відповідальністю та емоційним навантаженням. У поліції працівники постійно виконують завдання в умовах ризику, нестабільного графіку та необхідності прийняття швидких рішень, що значно підвищує ризик емоційного та професійного виснаження.

Наслідки професійного вигорання проявляються не лише на індивідуальному рівні, а й на рівні колективу, негативно впливаючи на соціально-психологічний клімат, згуртованість, взаємодію між працівниками та ефективність виконання службових завдань. В умовах сучасних реформ і підвищених вимог до діяльності поліції проблема вигорання стає особливо актуальною, оскільки від стану соціально-психологічного клімату залежить не тільки внутрішня стабільність колективу, а й якість надання поліцейських послуг населенню.

Вивчення впливу професійного вигорання на соціально-психологічний клімат у поліції дозволяє визначити ключові фактори ризику, розробити ефективні профілактичні та корекційні заходи, підвищити психологічну стійкість працівників та зміцнити внутрішню згуртованість колективу. З огляду на це, проведення дослідження є науково та практично обґрунтованим і спрямованим на підвищення ефективності роботи поліційних підрозділів, збереження психічного здоров'я працівників та підтримку стабільного соціально-психологічного клімату в організації.

Мета дослідження: вплив професійного вигорання на соціально-психологічний клімат у підрозділі поліції та оцінка рівня його проявів серед працівників з урахуванням структурних і організаційних особливостей колективу.

Об'єкт дослідження: соціально-психологічний клімат у підрозділах поліції та процеси формування професійного вигорання серед працівників.

Предмет дослідження: вплив професійного вигорання на взаємодію, згуртованість та психологічний стан працівників поліції, а також фактори, що визначають рівень соціально-психологічного клімату в колективі.

Завдання дослідження:

1. На основі теоретичного аналізу літературних джерел з'ясувати особливості психологічного клімату.
2. Дослідити прояви професійного вигорання серед працівників підрозділів та оцінити його вплив на соціально-психологічний клімат.
3. Визначити фактори, що сприяють підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату, та розробити рекомендації щодо профілактики професійного вигорання.

Практичне значення дослідження полягає у проведенні спостережень та веденні контролю за психологічним кліматом колективу.

Для вирішення поставлених завдань у випускній роботі застосовувалися такі методи дослідження:

- 1) *Теоретичні методи:* аналіз, синтез, узагальнення, які використовувались з метою з'ясування особливостей.
- 2) *Емпіричні методи:* Психодіагностичне дослідження соціально-психологічного клімату відбувається комплексом психологічних методик, а саме:
 1. Методика виявлення ступеню інтеграції «СПСК» — соціально-психологічна самооцінка колективу (за О. Немовим)
 2. Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарито)
 3. Зорово-аналогова шкала оцінки організаційного клімату.

4. Тест «Оцінка ефективності управління в органі поліції».
5. Опитувальник для оцінювання умов професійної діяльності для поліцейських.
6. Опитувальник для поліцейських «Робота в підрозділі очима працівника».
7. Методика виявлення популярних працівників та лідерів у колективі:
8. Соціометричне дослідження підрозділу поліції з метою виявлення популярних працівників та лідерів у колективі.
9. Вивчення ділових та особистісних якостей керівників та працівників, які визначені лідерами за результатами соціометрії (експертна оцінка).
10. Інформація про результати опитування працівників щодо визначення ділових та особистісних якостей керівної ланки та формування резерву кадрів на висунення.
11. Методика діагностування соціально-психологічного клімату в органах поліції.
12. Методику професійного вигорання К. Маслач.

Емпірична база: дослідження було проведено у Прилуцькому РВП ГУНП в Чернігівській області. У опитуванні взяли участь 151 поліцейський відділу, що складає 79% від наявного числа атестованого особового складу. Впродовж описової частини відсотковий показник виборів буде описаний у співвідношенні 151 опитаний поліцейський – 100%.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ

1.1. Визначення та основні характеристики поняття психологічного клімату у колективі

Проблематика соціально-психологічного клімату в колективі посідає важливе місце в сучасній психологічній науці, оскільки вона безпосередньо пов'язана з ефективністю спільної діяльності, рівнем задоволеності працею та гармонійністю міжособистісних відносин. Формування здорового психологічного середовища визначається як одне з ключових завдань організаційної психології, менеджменту персоналу та низки інших суміжних наук.

Трудовий колектив можна визначити як соціальну спільноту, у межах якої працівники взаємодіють для досягнення спільних цілей, забезпечуючи реалізацію місії організації, складовою якої вони є. Важливим завданням управління є раціональне використання внутрішніх ресурсів колективу, зокрема соціально-психологічного клімату. Саме він формує психологічну атмосферу в команді, впливає на її цінності, норми, поведінкові моделі та характер взаємин, що в підсумку відображається на загальній результативності діяльності організації. [Чечель А. О., Кириченко І. М., Бібікова Я. Ю. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Державне управління. 2015. №4 (136). С. 79–81].

Водночас спостерігається зростання очікувань працівників щодо психологічного комфорту на робочому місці, що зумовлено ускладненням психоемоційних викликів сучасного життя. За умов сприятливого соціально-психологічного клімату, який характеризується доброзичливими взаєминами та активною внутрішньою взаємодією, працівники зазвичай демонструють краще самопочуття, вищий моральний стан, відчуття захищеності й мотивації; це позитивно позначається на їхньому особистісному розвитку та продуктивності праці. Натомість у колективах, де конфлікти залишаються неврегульованими, а

атмосфера є нестабільною, ефективність трудової діяльності, як правило, істотно знижується. [Шакуров Р. М. Основні засади формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі. Наукові праці МАУП. Сер. Економічні науки. Психологічні науки. 2013. №2. С. 145–150.].

У науковій літературі поняття «соціально-психологічний клімат» трактується неоднозначно. Українські дослідники підкреслюють його багатовимірний характер і зв'язок із цінностями, установками, емоційними станами членів групи. Так, В. П. Андрущенко розглядає соціальний клімат як результат взаємодії ціннісних орієнтацій, морально-етичних норм і соціальної відповідальності індивідів у межах певної спільноти [1]. Учений підкреслює, що психологічний клімат не можна зводити лише до емоційного фону, адже він є інтегральним показником якості соціальної взаємодії.

Л. І. Григорович визначає соціально-психологічний клімат як сукупність емоційно-психологічних станів, які виникають у процесі спільної діяльності і відображають ступінь задоволеності взаєминами між членами колективу [2]. Такий підхід підкреслює феноменологічний аспект клімату — його сприйняття та оцінку учасниками групи.

О. В. Киричук у своїх працях наголошує, що психологічний клімат формується у процесі групової динаміки, через стабілізацію системи взаємин і розподіл соціальних ролей [3]. Учений відзначає важливість етапності розвитку колективу: на різних стадіях (формування, конфлікт, стабілізація, продуктивність) змінюється емоційна насиченість і рівень довіри між його членами.

Подібні ідеї висловлює Н. Л. Коломінський, який вважає, що психологічний клімат педагогічного колективу є відображенням морально-психологічного здоров'я групи, ступеня її згуртованості та узгодженості професійних цінностей [4]. На думку автора, позитивний клімат сприяє самоактуалізації особистості, тоді як негативний породжує конфліктність і професійне вигорання.

Важливим теоретичним підґрунтям для розуміння феномена клімату є праці С. Д. Максименка, який у межах загальної психології підкреслює

системний характер групової взаємодії. Учений розглядає клімат як «внутрішню атмосферу» спільноти, що виникає у процесі інтеграції когнітивних, емоційних і поведінкових проявів членів групи [5].

Додатковий вимір у розуміння психологічного клімату вносить концепція В. О. Моляка, який пов'язує ефективність групової діяльності з психологічною готовністю до професійної взаємодії [6]. Учений доводить, що високий рівень психологічної готовності забезпечує стабільність внутрішніх стосунків, знижує рівень тривожності та підвищує загальну ефективність колективу.

Сучасний підхід представлений у працях Л. Г. Почебут, яка визначає соціально-психологічний клімат як інтегральний показник групової згуртованості, емоційної задоволеності та довіри між членами організації [7]. Вона підкреслює, що формування сприятливого клімату неможливе без розвиненої культури комунікації та наявності спільних ціннісних орієнтацій.

Т. М. Титаренко звертає увагу на зв'язок психологічного клімату з поняттям «життєвий світ особистості» — внутрішньої системи смислів, яка формує ставлення людини до соціальної реальності [8]. Таким чином, клімат у колективі є не лише зовнішнім соціальним феноменом, а й відображенням внутрішніх психологічних станів його учасників.

Додаткові аспекти розкриваються в дослідженнях К. М. Терещенко, яка аналізує вплив соціально-економічних умов на формування клімату українських організацій [9]. Авторка вказує, що чинники нестабільності, низький рівень довіри до керівництва, відсутність відкритої комунікації створюють передумови для формування напруженого клімату.

Завершує український блок досліджень Ю. М. Швалб, який розглядає психологічний клімат через призму психологічного супроводу організацій [10]. На його думку, оптимальний клімат забезпечується не стихійно, а є результатом цілеспрямованого управлінського впливу — розвитку корпоративної культури, створення системи підтримки персоналу та превенції конфліктів.

Західна наукова традиція розглядає поняття організаційний клімат у тісному зв'язку з організаційною культурою. За визначенням Б. Шнайдера,

організаційний клімат — це спільно поділені членами організації уявлення про те, «як тут прийнято працювати» [11]. Він є відображенням поточного стану системи, тоді як культура — її історично сформована основа.

Р. Лайкерт ще у 1960-ті роки сформулював концепцію людських відносин у організації, де ключову роль відіграє довіра між керівником і підлеглими [12]. Його «система 4» — модель демократичного управління — підкреслює, що позитивний клімат формується лише в умовах партнерських взаємин і спільної участі у прийнятті рішень.

Е. Шейн пропонує розглядати клімат як «поверхневий прояв» культури організації, тобто як зовнішній шар, у якому проявляються глибинні припущення, цінності та переконання [13]. За його підходом, зміна клімату можлива лише через поступову трансформацію організаційних цінностей.

К. Левін, засновник теорії поля, стверджував, що поведінка людини в групі визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх сил [14]. Саме тому клімат — це динамічна система взаємодії між індивідами, де навіть незначна зміна в одному елементі може вплинути на емоційний стан усієї групи.

Подальший розвиток ідей Левіна здійснили Л. Джеймс і А. Джонс, які описали клімат як когнітивну репрезентацію організаційних процесів, що впливають на поведінку працівників [15]. Вони наголошували, що саме сприйняття, а не об'єктивні умови, визначає реакції людей на робоче середовище.

Д. МакГрегор, розробляючи теорії «Х» і «Y», показав, що уявлення керівництва про працівників безпосередньо формує клімат у колективі [16]. Коли домінує установка на недовіру, контроль і примус — формується негативний клімат, тоді як орієнтація на саморозвиток і відповідальність стимулює позитивну атмосферу.

Отже, аналіз українських і західних підходів дозволяє зробити висновок, що соціально-психологічний клімат — це багаторівневий феномен, який охоплює емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти взаємодії в колективі. Він формується під впливом як внутрішніх (особистісних, групових), так і

зовнішніх (організаційних, соціокультурних) чинників, відображає суб'єктивне сприйняття працівниками умов спільної діяльності та визначає ефективність функціонування групи.

1.2. Вплив умов несення служби на соціально-психологічний клімат в колективі

Соціально-психологічний клімат у службових колективах має надзвичайно важливе значення, оскільки саме в цих умовах взаємодія людей визначає не лише якість виконання професійних обов'язків, а й психологічну стійкість у кризових ситуаціях. Сфера службової діяльності — військової, поліцейської, рятувальної — характеризується високим рівнем ризику, чіткою дисципліною, постійною готовністю до дії та колективною відповідальністю. Саме тому особливості формування та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату тут стають предметом пильної уваги дослідників [17].

Поняття «умови несення служби» охоплює не лише об'єктивні фактори (режим роботи, характер завдань, організаційну структуру), але й суб'єктивні аспекти — сприйняття справедливості, рівень довіри, міжособистісні взаємини та відчуття підтримки з боку керівництва. У цьому контексті соціально-психологічний клімат постає як результат багаторівневої взаємодії особистісних, професійних та організаційних чинників.

На думку С. В. Андрощука, психологічний клімат військового підрозділу — це інтегральний показник морального стану, що відображає домінуючі настрої, ставлення до командирів і до самої служби [17, с. 42]. Автор зазначає, що колективи, у яких підтримується довіра, взаємоповага та відкритість у спілкуванні, демонструють вищу бойову готовність і меншу кількість внутрішніх конфліктів. Натомість у підрозділах із низьким рівнем психологічної згуртованості частіше спостерігаються напруженість, тривожність і схильність до вигорання.

Дубовік Л. С. розглядає соціально-психологічний клімат як систему відносин між членами колективу, що формується під впливом умов служби — ступеня ризику, стабільності ситуації, рівня підтримки, що надається керівництвом [18]. У її дослідженні наголошується, що служба у кризових чи екстремальних умовах призводить до підвищення емоційних навантажень, а отже — до необхідності більш інтенсивної психологічної підтримки всередині колективу.

В. Л. Зливков у праці «Психологія безпеки» підкреслює, що психологічна безпека — це невід’ємна складова соціально-психологічного клімату в організаціях ризикового типу [19]. Він зазначає, що відчуття безпеки формується не лише через технічні заходи, а насамперед через атмосферу довіри, емоційної стабільності та підтримки. Коли працівники можуть відкрито висловлювати думки, ділитися труднощами та розраховувати на допомогу колег, це знижує рівень стресу і сприяє стійкості системи загалом.

Важливим чинником виступає організаційна культура служби, яка задає норми взаємин між керівниками та підлеглими. Як відзначає О. М. Кокун, специфіка службових колективів полягає в необхідності поєднувати високу дисципліну з гнучкістю у міжособистісній взаємодії [20]. Участь у спільних тренінгах, навчаннях і змодельованих кризових ситуаціях сприяє розвитку згуртованості та взаєморозуміння, що безпосередньо позначається на кліматі. Дослідник підкреслює, що у групах, де проводяться тренінги командоутворення, показники емоційного благополуччя на 20–30 % вищі, ніж у контрольних.

У період воєнного стану питання психологічного клімату набуває особливої актуальності. За спостереженнями О. І. Овсяннікова, у колективах, що працюють в умовах підвищеної небезпеки, змінюється структура міжособистісних відносин — зростає роль колективної підтримки, співчуття, а також неформального лідерства [21]. Водночас, коли напруга затягується, може посилюватися втома, емоційне вигорання та конфліктність. Тому завдання керівництва полягає не лише у забезпеченні дисципліни, а й у збереженні морально-психологічного здоров’я підлеглих.

Панок В. Г. у своїх працях розкриває соціально-психологічні чинники виникнення професійних деформацій у військових, підкреслюючи, що негативний клімат посилює такі прояви, як формалізм, байдужість і зниження емпатії [22]. Він наголошує на важливості емоційної саморегуляції керівників — саме командир задає «тон» емоційної атмосфери. Якщо він демонструє впевненість, витримку і водночас людяність — це передається всьому колективу.

В. М. Шевчук звертає увагу на те, що соціально-психологічний клімат виступає однією з найважливіших умов ефективної діяльності працівників поліції [23]. За результатами його досліджень, підрозділи з високим рівнем міжособистісної довіри мають меншу кількість конфліктів, кращу комунікацію між ланками управління та вищу загальну задоволеність службою.

Підсумовуючи український досвід, можна стверджувати, що умови несення служби визначаються поєднанням зовнішніх (об'єктивних) і внутрішніх (психологічних) чинників. Позитивний клімат формується там, де забезпечено належну інформаційну відкритість, справедливий розподіл навантаження, моральну підтримку та визнання внеску кожного члена колективу.

У зарубіжній науковій традиції дослідження соціально-психологічного клімату в організаціях, що діють у складних і ризикових умовах, має тривалу історію. Зокрема, концепція організаційного клімату (організаційний клімат) розглядається як відображення спільних уявлень працівників про політику, процедури, взаємини і систему цінностей, що домінують у певному колективі. Для військових та службових організацій цей аспект має ключове значення, адже саме клімат визначає, наскільки персонал здатний функціонувати ефективно навіть у критичних ситуаціях [24].

М. Зайковський у своїй праці, присвяченій дослідженню організаційного клімату у військових структурах, зазначає, що позитивний клімат сприяє розвитку організаційної підтримки (організаційна підтримка) та громадянської поведінки (поведінка громадянської організації) [24]. Це означає, що військовослужбовці, які відчують підтримку колег і керівництва, проявляють більше ініціативи, відповідальності та готовності допомагати іншим без

додаткових стимулів. Така поведінка підсилює згуртованість колективу і, в результаті, підвищує боєздатність підрозділу.

Е. Г. Холл розглядає організаційний клімат у військовій системі як багаторівневе явище, що поєднує формальні механізми управління і неформальні соціальні процеси [25]. Учений наголошує, що у військових підрозділах клімат формується не лише на основі наказів і дисциплінарних норм, але й через систему неформальної комунікації, моральних норм і внутрішніх традицій. Холл робить висновок, що саме поєднання дисципліни та гуманістичного підходу дозволяє створити стабільне середовище, у якому військовослужбовці не лише виконують завдання, але й відчують власну значущість.

Особливе місце серед зарубіжних підходів займає концепція Організації високої надійності (HRO), розроблені Н. Підженом і М. О'Лірі [26]. У своїх працях вони аналізують організації, які діють у надзвичайно небезпечних умовах — атомні станції, авіаційні диспетчерські служби, військові частини — і доводять, що головним фактором їхньої надійності є культура відкритості, довіри та навчання на помилках. На відміну від ієрархічних систем, які приховують недоліки, HRO-культура заохочує обговорення ризиків і помилок без страху покарання. Саме це забезпечує стійкість колективу та мінімізує можливість катастрофічних помилок.

У контексті військових структур і служб безпеки ця концепція має надзвичайне значення. Вона передбачає, що командири повинні створювати умови, у яких підлеглі можуть відверто повідомляти про проблеми, висловлювати сумніви чи пропонувати альтернативні рішення без ризику для власного статусу. Так формується атмосфера психологічної безпеки — ключова умова позитивного клімату.

Згідно з метааналітичним дослідженням Й. Шаубрук та Л. Фінк [27], позитивний командний клімат має прямий вплив на рівень безпеки, задоволеності роботою і продуктивності праці. Вони довели, що команди з високим рівнем підтримки та довіри мають менше інцидентів, краще

дотримуються стандартів безпеки і демонструють вищі результати у виконанні завдань. Це особливо важливо для організацій, що функціонують в умовах ризику — військових, поліційних, рятувальних.

Важливим доповненням до цих теорій є підхід С. Ріццо, викладений у його праці «Психологія військового» [28]. Автор розглядає військову організацію як соціальну систему, у якій поєднуються формальні структури влади та неформальні мережі міжособистісних відносин. Він наголошує, що психологічний клімат залежить не лише від лідерства, але й від рівня емоційного інтелекту членів підрозділу. Чим вищий рівень емпатії, взаємоповаги та готовності до співпраці — тим вищий рівень морального стану колективу.

Крім того, Ріццо підкреслює, що для сучасної армії важливими є адаптивність і рефлексивність. Позитивний клімат сприяє тому, що військовослужбовці легше сприймають зміни, швидше адаптуються до нових умов і знижують ризик професійного вигорання. Тобто, клімат виконує не лише функцію «психологічного комфорту», а й стає ресурсом стійкості організації.

Ідеї Ріццо перегукуються з моделлю «Ланцюжок прибутку від послуг», розробленою Дж. Хескетт, В. Сассер та Л. Шлезінгер [29]. Хоча ця модель спочатку була створена для комерційних структур, її принципи успішно застосовуються до службових організацій. Згідно з нею, внутрішній клімат безпосередньо впливає на зовнішні результати діяльності. Якщо персонал відчуває повагу, підтримку і справедливість — підвищується мотивація, продуктивність і загальна якість роботи. У військовому або поліцейському контексті це проявляється у кращій дисципліні, більшій відповідальності і стійкішій моральній атмосфері.

Західні дослідження також акцентують увагу на ролі керівника як центральної фігури у формуванні клімату. У роботах Холла [25] і Піджона [26] підкреслюється, що ефективний лідер у військовому колективі має поєднувати три ключові якості: професійну компетентність, емоційну зрілість і етичність. Коли командир демонструє чесність, справедливість і турботу про підлеглих — формується довіра, яка стає основою стабільного клімату. Навпаки,

авторитарний стиль, жорстка ієрархічність без урахування людського фактору призводять до демотивації і відчуження.

Загалом, зарубіжний досвід свідчить про те, що соціально-психологічний клімат у службових колективах — це стратегічний ресурс організації, який можна цілеспрямовано формувати. Він не виникає випадково, а є результатом системної політики: ефективної комунікації, навчання лідерів, психологічної підтримки персоналу і постійного моніторингу морального стану.

Узагальнюючи розглянуті українські та зарубіжні підходи, можна зробити висновок, що умови несення служби мають комплексний вплив на формування соціально-психологічного клімату. Вони охоплюють як зовнішні чинники (організаційно-функціональні, правові, соціально-економічні), так і внутрішні (психологічні, морально-етичні, міжособистісні). У системах, де діяльність пов'язана з підвищеним ризиком, клімат набуває не лише соціально-психологічного, а й стратегічного виміру — він безпосередньо впливає на ефективність, згуртованість і стійкість колективу [22; 25; 26].

Одним із ключових внутрішніх чинників, що визначають клімат, є емоційна стабільність колективу. У роботах О. І. Овсяннікова зазначено, що в умовах воєнного стану саме емоційна згуртованість і взаємопідтримка допомагають уникнути дезорганізації та паніки [21]. Працівники, які відчують підтримку колег, менше схильні до професійного вигорання, більш стійкі до стресу і зберігають високу продуктивність навіть за надзвичайних обставин.

Водночас, соціально-психологічний клімат суттєво залежить від організаційних і управлінських факторів. Керівник, стиль його взаємодії з підлеглими, справедливість прийняття рішень, рівень довіри — усе це створює основу для сприйняття колективом загальної атмосфери організації [17; 20]. Військовий або поліцейський керівник, який не лише вимагає, а й демонструє турботу, залученість і готовність до зворотного зв'язку, формує атмосферу впевненості. Натомість надмірна авторитарність, покарання за ініціативу або формалізм у спілкуванні призводять до зниження морального стану.

Зарубіжні дослідження підтверджують, що баланс між дисципліною та підтримкою є визначальним чинником у контексті службових організацій. Так, за висновками Hall [25], клімат у військових колективах, де існує «м'яка дисципліна» — тобто вимогливість поєднана з повагою до особистості — сприяє розвитку внутрішньої мотивації та відповідальності. Подібного висновку дотримуються Піджон та О'Лірі [26], які вказують, що безпечне та довірливе середовище підвищує ймовірність дотримання стандартів безпеки та якості виконання завдань.

Особливе значення у формуванні позитивного клімату має комунікаційна культура організації. Відкритість, двосторонній зворотний зв'язок, конструктивна критика — це ті ознаки, які, за Шаубрук і Фінк [27], є основою психологічної безпеки групи. Для військових і службових структур, де помилка може мати серйозні наслідки, наявність ефективної комунікації стає питанням не лише психологічного комфорту, а й виживання.

Українські дослідження останніх років демонструють, що в умовах воєнного стану формування позитивного клімату потребує врахування психологічної готовності персоналу до тривалого впливу стресових факторів [16; 19]. Це означає, що психологічний клімат не є статичним — він змінюється залежно від зовнішніх умов, рівня загрози, ступеня згуртованості колективу. Звідси випливає, що підтримання позитивного клімату має бути безперервним процесом, який вимагає уваги керівництва, фахівців-психологів і самих членів колективу.

Досвід показує, що у тих підрозділах, де реалізуються психологічні тренінги згуртованості, командної взаємодії та стресостійкості, рівень конфліктності знижується, а задоволення службовими відносинами зростає [18; 19]. Такі заходи сприяють не лише покращенню міжособистісних зв'язків, а й формуванню почуття приналежності до єдиного цілого — «команди». Саме це почуття є ключовим елементом здорового клімату, особливо у колективах, які працюють під тиском зовнішніх обставин.

У сучасних українських реаліях, коли службові колективи функціонують у стані постійної мобілізаційної готовності, на перший план виходить поняття «резилієнтного клімату» — здатності організації зберігати психологічну рівновагу навіть у кризових умовах. Цей термін активно розвивається у західній військовій психології і поступово набуває поширення в українських дослідженнях [25; 28]. Резилієнтний клімат характеризується високою довірою, взаємною підтримкою, колективною відповідальністю та готовністю до адаптації.

Загалом, аналіз наукових джерел дозволяє виділити такі основні напрями впливу умов несення служби на соціально-психологічний клімат:

~ Емоційно-психологічний — напруженість, ризик, відчуття небезпеки впливають на загальний тонус колективу, підвищують значення взаємної підтримки;

~ Організаційно-структурний — особливості ієрархії, стиль керівництва, розподіл повноважень формують уявлення про справедливість і відкритість системи;

~ Комунікативний — якість міжособистісного обміну інформацією визначає рівень довіри, лояльності й ефективності спільних дій;

~ Морально-етичний — система цінностей, традиції, внутрішні норми поведінки підтримують єдність і колективну ідентичність;

~ Професійно-мотиваційний — наявність можливостей для розвитку, визнання досягнень, справедливе оцінювання впливають на внутрішню мотивацію працівників.

Таким чином, соціально-психологічний клімат у службовому колективі можна розглядати як динамічну систему взаємопов'язаних факторів, у якій умови служби виступають не лише зовнішнім тиском, але й каталізатором розвитку колективу. За наявності сприятливого клімату навіть складні обставини можуть стати чинником єдності, зростання морального духу та зміцнення професійної мотивації.

Позитивний клімат у службовому середовищі — це результат поєднання професійної компетентності керівництва, етичних принципів взаємодії, емоційної зрілості персоналу та системної підтримки з боку організації. Його формування є процесом постійного вдосконалення соціально-психологічних механізмів, спрямованих на підтримання стабільності, довіри та внутрішньої згуртованості.

1.3. Взаємозв'язок психологічного клімату у колективі та професійної мотивації працівників

Проблема взаємозв'язку між соціально-психологічним кліматом у колективі та професійною мотивацією працівників є однією з центральних у сучасній психології праці та організаційній психології. Для службових колективів, зокрема військових і поліцейських, цей зв'язок набуває особливої ваги, оскільки від нього безпосередньо залежить ефективність виконання службових обов'язків, рівень дисципліни та морально-психологічна готовність персоналу до дій у складних умовах [30].

Соціально-психологічний клімат виступає середовищем, у якому формується, підтримується або, навпаки, пригнічується професійна мотивація. У сприятливому кліматі працівники відчують залученість, значущість своєї діяльності та впевненість у колегах, що стимулює їх до якісного виконання завдань. У несприятливому — переважають байдужість, емоційне виснаження, формальне ставлення до обов'язків [31].

Українська дослідниця А. О. Горбенко у своїй праці вказує, що соціально-психологічний клімат підрозділу є одним із провідних детермінантів мотивації працівників поліції [30]. Вона підкреслює, що працівники, які відчують довіру до керівництва, мають змогу відкрито висловлювати думки, отримують визнання за успіхи — демонструють вищий рівень професійної мотивації. Це пояснюється задоволенням базових потреб у самоповазі, причетності та стабільності.

На думку В. В. Костіної, професійна мотивація має складну багаторівневу структуру, де соціально-психологічний клімат виступає зовнішнім регулятором внутрішньої активності особистості [31]. Учена зазначає, що навіть найкращі матеріальні стимули не здатні забезпечити стійку мотивацію без позитивної соціальної атмосфери. Емоційна підтримка, взаємоповага та визнання заслуг створюють передумови для внутрішньої задоволеності працею, що в свою чергу підвищує професійну віддачу.

Схожу позицію висловлює О. В. Приходько, яка досліджує взаємозв'язок клімату трудового колективу з рівнем задоволення працею [32]. Авторка вказує, що в умовах психологічного комфорту формується відчуття стабільності, передбачуваності та впевненості у завтрашньому дні, що є базовими компонентами внутрішньої мотивації. Працівник, який відчуває себе частиною команди, орієнтується не лише на матеріальні, а й на моральні стимули — відчуття професійної значущості, соціального визнання та можливості самореалізації.

У працях С. І. Свириденка підкреслюється, що соціально-психологічний клімат опосередковує вплив соціальних очікувань на поведінку особистості [33]. В організації з позитивним кліматом формуються загальноприйняті норми — підтримка, довіра, відповідальність, справедливість. Дотримання цих норм стає частиною колективної культури, що підсилює внутрішню мотивацію до якісної праці. У разі, коли колектив характеризується взаємною байдужістю, міжособистісними конфліктами або страхом помилки, мотиваційна система руйнується, а працівники схильні до мінімізації зусиль.

Таким чином, соціально-психологічний клімат не є лише фоном трудової діяльності — він виконує активну регулятивну функцію, визначаючи напрям, силу і стабільність професійної мотивації.

Західні теоретичні моделі також підтверджують існування тісного зв'язку між кліматом організації та мотивацією. Однією з найвідоміших є двофакторна теорія Ф. Герцберга, згідно з якою на поведінку працівника впливають два типи чинників: «гігієнічні» (умови праці, заробітна плата, політика керівництва) і

«мотиваційні» (визнання, відповідальність, можливість зростання) [34]. Соціально-психологічний клімат у цьому контексті поєднує обидві групи факторів: він створює гігієнічне середовище через безпеку і справедливість, і водночас стимулює внутрішню мотивацію через визнання та довіру.

Важливе місце посідає теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої мотивація визначається тим, наскільки людина вірить, що її зусилля призведуть до бажаних результатів і справедливої винагороди [35]. У сприятливому кліматі працівники впевнені, що їхня діяльність помічена, оцінена та винагороджена, тому вони виявляють вищу активність. У несприятливому середовищі, де панує недовіра або фаворитизм, очікування справедливості руйнуються — і мотивація знижується.

Модель характеристик роботи Г. Хекмана та Г. Олдхема розкриває зв'язок між змістом праці, кліматом і внутрішньою мотивацією [36]. Вона базується на п'яти основних характеристиках: різноманітність навичок, цілісність завдання, значущість роботи, автономність і зворотний зв'язок. Соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на сприйняття цих характеристик: у довірливому середовищі працівники легше беруть на себе відповідальність, цінують свою роботу й активно взаємодіють із колегами.

Інший впливовий підхід представлено у теорії самодетермінації Д. Десі та Р. Райана, де внутрішня мотивація виникає внаслідок задоволення трьох базових потреб: у компетентності, автономії та причетності [37]. Соціально-психологічний клімат забезпечує умови для реалізації цих потреб: у сприятливому кліматі особа відчуває, що її думка має значення, її дії впливають на спільний результат, а колектив підтримує її розвиток.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що взаємозв'язок між соціально-психологічним кліматом і професійною мотивацією має двосторонній характер. З одного боку, сприятливий клімат виступає стимулом для підвищення внутрішньої та зовнішньої мотивації; з іншого — мотивовані, ініціативні працівники самі сприяють створенню позитивного емоційного фону в колективі, що посилює загальну ефективність організації [30; 33; 35].

Українські дослідження останніх років підтверджують, що високий рівень мотивації персоналу прямо пов'язаний із показниками соціальної згуртованості, довіри та моральної задоволеності працею. Так, за результатами роботи О. В. Приходько [32], у підрозділах, де клімат оцінюється як сприятливий, показники внутрішньої мотивації перевищують середні на 25–30 %. Дослідниця вказує, що підлеглі, які відчують підтримку керівника, орієнтовані на досягнення спільного результату, тоді як у середовищі психологічного напруження переважають орієнтації на уникнення помилок та мінімізацію зусиль.

Подібні висновки робить В. В. Костіна, яка доводить, що позитивний клімат зменшує рівень професійного вигорання, сприяє емоційному відновленню і підвищує стійкість до стресу [31]. На її думку, головними чинниками, що зумовлюють цей ефект, є соціальна підтримка, взаємна довіра та відчуття справедливості в розподілі обов'язків і винагород. Відповідно, несприятливий клімат проявляється через зниження мотивації, збільшення плинності кадрів та часті міжособистісні конфлікти.

Цікаво, що в дослідженнях Л. І. Григорович і С. Д. Максименка [2; 5] відзначається зв'язок між морально-психологічним кліматом та типом домінуючої мотивації. У згуртованих колективах переважає мотивація досягнення, що орієнтує особу на результат, вдосконалення та ініціативу. У деструктивному кліматі посилюється мотивація уникнення, коли основним мотивом стає уникнення критики, покарання або негативної оцінки.

Сучасна українська психологічна школа також наголошує на ролі ціннісно-смыслових детермінант у підтриманні професійної мотивації. Т. М. Титаренко [8] зазначає, що соціально-психологічний клімат, який підтримує гуманістичні цінності, сприяє розвитку внутрішньої мотивації через усвідомлення сенсу праці. Працівник, який розуміє соціальну значущість своєї діяльності, демонструє вищу стійкість до зовнішніх стресорів і зберігає мотивацію навіть у несприятливих умовах.

Західні дослідження доповнюють цю думку, акцентуючи увагу на кореляції між кліматом і задоволенням базових психологічних потреб. Д. Кац і

Р. Кан у своїй праці «Соціальна психологія організацій» зазначали, що організаційний клімат формує систему ролей і очікувань, які визначають поведінку працівників [39]. У колективах із високим рівнем підтримки рольова структура більш гнучка, що дозволяє кожному проявляти ініціативу, не порушуючи дисципліну. Це створює відчуття контролю над власною діяльністю — важливу умову внутрішньої мотивації.

У контексті сучасних моделей праці важливою є концепція «Вимоги до роботи – Ресурси» (JD-R), запропонована Т. Тімс, А. Баккером і Д. Дерксом [40]. Вона пояснює, що рівень мотивації залежить від балансу між вимогами роботи (вимоги до роботи) і наявними ресурсами (робочі ресурси). Соціально-психологічний клімат виступає одним із головних ресурсів — він визначає доступ до підтримки, можливість обміну інформацією, якість комунікації. Якщо працівники відчують, що можуть покластися на колег і керівника, рівень стресу знижується, а мотивація підвищується.

Високий рівень організаційної підтримки також сприяє формуванню внутрішньої залученості (залучення). За результатами численних емпіричних досліджень, працівники, які оцінюють клімат як сприятливий, мають на 20–40 % вищі показники емоційної та когнітивної залученості у процес праці [24; 38]. Це означає, що вони не лише виконують завдання, а й прагнуть удосконалити робочі процеси, проявляють ініціативу і виявляють готовність до співпраці.

Згідно з теорією Герцберга [34], внутрішня мотивація зростає у середовищі, де домінують такі чинники, як визнання, професійний розвиток і можливість досягнень. Саме соціально-психологічний клімат створює умови для реалізації цих чинників. Підтримка колег, довіра до керівництва та позитивна емоційна атмосфера стають «каталізаторами» внутрішньої енергії, яка трансформується у працездатність і ініціативність.

Додатково, у межах теорії самодетермінації Десі й Райана [37] доведено, що задоволення потреби у причетності має найтісніший зв'язок із соціально-психологічним кліматом. Відчуття належності до колективу, взаємна підтримка

та емпатія є фундаментом стійкої мотивації. Коли ці потреби не задовольняються — працівник починає дистанціюватися від групи, втрачає ініціативу і схильний до професійного відчуження.

Таким чином, соціально-психологічний клімат виступає інтегративним фактором професійної мотивації, поєднуючи емоційно-психологічні, ціннісні та поведінкові аспекти трудової активності. Його позитивний вплив виявляється у:

- ~ підвищенні задоволеності працею;
- ~ зміцненні емоційної стійкості;
- ~ формуванні довіри між керівником і підлеглими;
- ~ зниженні рівня конфліктності;
- ~ підвищенні ефективності командної взаємодії.

У результаті мотиваційна система працівників стає більш стійкою, орієнтованою не лише на зовнішні винагороди, а й на внутрішні смисли професійної діяльності.

З огляду на вищезазначене, варто розглянути детальніше механізми впливу соціально-психологічного клімату на мотиваційну структуру особистості. Дослідники [28; 31; 34] виділяють кілька рівнів цього впливу — когнітивний, емоційний, поведінковий та організаційний.

На когнітивному рівні позитивний клімат сприяє формуванню у працівників адекватного уявлення про цілі організації, власну роль у колективі та можливості професійного розвитку. Згідно з підходом В. Врума [36], саме сприйняття зв'язку між зусиллями та результатом визначає силу мотивації. Якщо клімат характеризується прозорістю комунікації та довірою, то й очікування працівника щодо винагороди за зусилля стають більш реалістичними, що підвищує рівень залученості.

Емоційний рівень відображає психологічне самопочуття особи у колективі. Тут клімат виступає «емоційним барометром» групи: у позитивному середовищі працівник відчуває підтримку, повагу та безпеку, що забезпечує внутрішню стабільність і готовність до творчої діяльності [8; 33]. Натомість у

колективах з емоційно напруженою атмосферою домінують тривога, недовіра й конкуренція, які знижують загальну мотивацію та продуктивність.

На поведінковому рівні клімат визначає стиль взаємодії між членами колективу. Якщо соціально-психологічне середовище орієнтоване на співпрацю, відкритість і взаємодопомогу, працівники виявляють ініціативу, охоче діляться досвідом, беруть участь у групових рішеннях [29; 38]. У середовищі недовіри ж переважає індивідуалізм і уникнення відповідальності.

Нарешті, організаційний рівень передбачає вплив клімату на систему управління та прийняття рішень. Як показали дослідження Е. Шейна [21] і Б. Шнайдера [11], ефективна організаційна культура, що базується на гуманістичних цінностях, сприяє формуванню клімату підтримки та залученості. У таких умовах мотивація підкріплюється не лише зовнішніми стимулами, а й внутрішнім відчуттям значущості власного внеску у спільний результат.

Загалом, соціально-психологічний клімат виступає опосередковувальною ланкою між умовами праці та рівнем професійної мотивації. Його роль полягає у трансформації об'єктивних факторів (зарплата, навантаження, графік) у суб'єктивно відчутні стимули — задоволення, впевненість, натхнення.

Особливе значення клімат має у професійних колективах службового типу — зокрема, у підрозділах поліції, рятувальних службах, військових формуваннях. Тут емоційна стабільність і згуртованість не лише впливають на мотивацію, а й визначають ефективність спільних дій у кризових ситуаціях [23; 25; 27]. Саме тому створення здорового психологічного клімату є стратегічним завданням керівництва, що має реалізовуватися через системи психологічного супроводу, тренінги командоутворення, індивідуальні консультації та підтримку позитивної комунікації.

Модель, що узагальнює вплив клімату на мотивацію, може бути представлена у вигляді трьох взаємопов'язаних компонентів:

- ~ Соціально-психологічні умови (спілкування, підтримка, довіра);
- ~ Психологічні процеси (емоційна стабільність, відчуття безпеки, самооцінка);

~ Мотиваційні результати (задоволення працею, ініціативність, професійна відданість).

У позитивному кліматі ці компоненти утворюють замкнений цикл підсилення — чим вищий рівень довіри та підтримки, тим сильніше працівник відчуває власну значущість і мотивацію, а чим більше мотивованих працівників — тим здоровішим стає клімат у цілому [32; 40].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що соціально-психологічний клімат і професійна мотивація — це два взаємозалежні елементи єдиної системи організаційного розвитку, у якій зміни одного чинника неминуче відображаються на іншому. Формування позитивного клімату є не лише гуманістичним завданням, але й економічно доцільним кроком, який забезпечує стійку ефективність та професійне благополуччя персоналу.

Висновок до першого розділу: Аналіз сучасних досліджень свідчить, що взаємозв'язок між соціально-психологічним кліматом і професійною мотивацією має двосторонній характер. З одного боку, сприятливий клімат виступає стимулом для підвищення внутрішньої та зовнішньої мотивації; з іншого — мотивовані, ініціативні працівники самі сприяють створенню позитивного емоційного фону в колективі, що посилює загальну ефективність організації [30; 33; 35].

Українські дослідження останніх років підтверджують, що високий рівень мотивації персоналу прямо пов'язаний із показниками соціальної згуртованості, довіри та моральної задоволеності працею. Так, за результатами роботи О. В. Приходько [32], у підрозділах, де клімат оцінюється як сприятливий, показники внутрішньої мотивації перевищують середні на 25–30 %. Дослідниця вказує, що підлеглі, які відчувають підтримку керівника, орієнтовані на досягнення спільного результату, тоді як у середовищі психологічного напруження переважають орієнтації на уникнення помилок та мінімізацію зусиль.

Подібні висновки робить В. В. Костіна, яка доводить, що позитивний клімат зменшує рівень професійного вигорання, сприяє емоційному відновленню і підвищує стійкість до стресу [31]. На її думку, головними

чинниками, що зумовлюють цей ефект, є соціальна підтримка, взаємна довіра та відчуття справедливості в розподілі обов'язків і винагород. Відповідно, несприятливий клімат проявляється через зниження мотивації, збільшення плинності кадрів та часті міжособистісні конфлікти.

Цікаво, що в дослідженнях Л. І. Григорович і С. Д. Максименка [2; 5] відзначається зв'язок між морально-психологічним кліматом та типом домінуючої мотивації. У згуртованих колективах переважає мотивація досягнення, що орієнтує особу на результат, вдосконалення та ініціативу. У деструктивному кліматі посилюється мотивація уникнення, коли основним мотивом стає уникнення критики, покарання або негативної оцінки.

Сучасна українська психологічна школа також наголошує на ролі ціннісно-смыслових детермінант у підтриманні професійної мотивації. Т. М. Титаренко [8] зазначає, що соціально-психологічний клімат, який підтримує гуманістичні цінності, сприяє розвитку внутрішньої мотивації через усвідомлення сенсу праці. Працівник, який розуміє соціальну значущість своєї діяльності, демонструє вищу стійкість до зовнішніх стресорів і зберігає мотивацію навіть у несприятливих умовах.

Західні дослідження доповнюють цю думку, акцентуючи увагу на кореляції між кліматом і задоволенням базових психологічних потреб. Д. Кац і Р. Кан у своїй праці «Соціальна психологія організацій» зазначали, що організаційний клімат формує систему ролей і очікувань, які визначають поведінку працівників [39]. У колективах із високим рівнем підтримки рольова структура більш гнучка, що дозволяє кожному проявляти ініціативу, не порушуючи дисципліну. Це створює відчуття контролю над власною діяльністю — важливу умову внутрішньої мотивації.

У контексті сучасних моделей праці важливою є концепція «Вимоги до роботи – ресурси» (JD-R), запропонована Т. Тімс, А. Баккером і Д. Дерксом [40]. Вона пояснює, що рівень мотивації залежить від балансу між вимогами роботи (вимоги до роботи) і наявними ресурсами (робочі ресурси). Соціально-психологічний клімат виступає одним із головних ресурсів — він визначає

доступ до підтримки, можливість обміну інформацією, якість комунікації. Якщо працівники відчують, що можуть покластися на колег і керівника, рівень стресу знижується, а мотивація підвищується.

Високий рівень організаційної підтримки також сприяє формуванню внутрішньої залученості (залучення). За результатами численних емпіричних досліджень, працівники, які оцінюють клімат як сприятливий, мають на 20–40 % вищі показники емоційної та когнітивної залученості у процес праці [24; 38]. Це означає, що вони не лише виконують завдання, а й прагнуть удосконалити робочі процеси, проявляють ініціативу і виявляють готовність до співпраці.

Згідно з теорією Герцберга [34], внутрішня мотивація зростає у середовищі, де домінують такі чинники, як визнання, професійний розвиток і можливість досягнень. Саме соціально-психологічний клімат створює умови для реалізації цих чинників. Підтримка колег, довіра до керівництва та позитивна емоційна атмосфера стають «каталізаторами» внутрішньої енергії, яка трансформується у працездатність і ініціативність.

Додатково, у межах теорії самодетермінації Десі й Райана [37] доведено, що задоволення потреби у причетності має найтісніший зв'язок із соціально-психологічним кліматом. Відчуття належності до колективу, взаємна підтримка та емпатія є фундаментом стійкої мотивації. Коли ці потреби не задовольняються — працівник починає дистанціюватися від групи, втрачає ініціативу і схильний до професійного відчуження.

Таким чином, соціально-психологічний клімат виступає інтегративним фактором професійної мотивації, поєднуючи емоційно-психологічні, ціннісні та поведінкові аспекти трудової активності. Його позитивний вплив виявляється у:

- ~ підвищенні задоволеності працею;
- ~ зміцненні емоційної стійкості;
- ~ формуванні довіри між керівником і підлеглими;
- ~ зниженні рівня конфліктності;
- ~ підвищенні ефективності командної взаємодії.

У результаті мотиваційна система працівників стає більш стійкою, орієнтованою не лише на зовнішні винагороди, а й на внутрішні смисли професійної діяльності.

РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ПІДРОЗДІЛУ

2.1. Характеристика методів дослідження

Для розв'язання поставлених у роботі завдань були застосовані методи теоретичного та емпіричного дослідження. Психодіагностичне дослідження соціально-психологічного клімату відбувається комплексом психологічних методик, а саме:

1. *Методика виявлення ступеню інтеграції «СПСК» — соціально-психологічна самооцінка колективу (за О. Немовим)*
2. *Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарито)*

Методика дозволяє зробити періодичний «зріз» з метою діагностики стану психологічного клімату в колективі, відстежувати ефективність тих або інших заходів і їх вплив на психологічний клімат. Такі зміни корисні при вивченні ступеню адаптації нових працівників, ставлення до праці, причин плинності кадрів, ефективності керівництва, продуктивності діяльності. Методика дозволяє діагностувати три компоненти психологічного клімату:

- ~ емоційний,
- ~ поведінковий,
- ~ когнітивний.

3. **Зорово-аналогова шкала оцінки організаційного клімату.**

За допомогою цієї методики здійснюється оцінка трьох параметрів організаційного клімату в службовому колективі:

- ~ спрацьованість,
- ~ сумісність,
- ~ успішність виконання завдань.

4. **Тест «Оцінка ефективності управління в органі поліції».**

Тест є одним із засобів оцінки рівня (якості) організованості управління в колективі, який залежить від організаційних методів. За допомогою тесту можна оцінити рівень, якість, ефективність управління в органі, підрозділі (службі) поліції.

5. Опитувальник для оцінювання умов професійної діяльності для поліцейських.

6. Опитувальник для поліцейських «Робота в підрозділі очима працівника».

7. Методика виявлення популярних працівників та лідерів у колективі:

7.1. Соціометричне дослідження підрозділу поліції з метою виявлення популярних працівників та лідерів у колективі.

7.2. Вивчення ділових та особистісних якостей керівників та працівників, які визначені лідерами за результатами соціометрії (експертна оцінка).

7.3. Інформація про результати опитування працівників щодо визначення ділових та особистісних якостей керівної ланки та формування резерву кадрів на висунення.

8. Методика діагностування соціально-психологічного клімату в органах поліції.

Методика діагностування соціально-психологічного клімату має на меті визначити виявлення громадської думки про особливості професійних стосунків у колективі, ступінь їх відповідності вимогам службової діяльності. Визначення цієї думки здійснюється за допомогою анонімного анкетного опитування працівників органу (підрозділу).

Анкета охоплює найбільш суттєві за своїм змістом показники соціально-психологічного клімату колективу.

Для діагностики рівня професійного вигорання у працівників було використано **Методику професійного вигорання К. Масlach (MBI)**. Дана методика є однією з найбільш валідних та поширених у світовій практиці,

оскільки вимірює три структурні компоненти вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень.

2.2. Результати дослідження та їх аналіз

На виконання Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, затвердженого наказом МВС України від 06.02.2019 № 88, посилаючись на методичні рекомендації ДКЗ НП України від 02 січня 2018 року № 2/12/2/1/02–2018 шляхом заповнення поліцейськими інтерактивних форм анкет 18 липня 2025 року було проведено опитування поліцейських Прилуцького РВП ГУНП в Чернігівській області з метою вивчення соціально–психологічного клімату в колективі районного відділу поліції, оцінки морально – ділових якостей керівництва підрозділу.

Анкетуванням було охоплено 151 поліцейського підрозділу, що складає 79% від наявного числа атестованого особового складу. Упродовж описової частини відсотковий показник виборів буде описаний у співвідношенні 151 опитаний поліцейський – 100%.

сього	В	Д	КП	П	Д Л	ОБ	Р П	АП	М	КЗ	ІП	Л	СС	К З
51	1	0	5	7	00%	2	2	00%	0%	0%	7%	00%	7%	00%
9%	7%	1%	9%	3%		00%	9%							

Таблиця 2.1

Вивчення морально–ділових якостей начальника Прилуцького РВП О.

Особовий склад високо оцінив ділові, управлінські та особисті якості О. (загальний рейтинг морально–ділових якостей – 4,8 бали за 5–ти бальною

шкалою, 2024 – 4,8). Слід відмітити, що всі характеристики мають приблизно однакову оцінку.

Щодо методів управління, то 88% (133) поліцейських вказують на демократичний (колегіальний) стиль управління О.

Стиль управління:

	кількість опитаних	директивний (жорсткий)	демократичний (колегіальний)	ліберальний (безконтрольний)
липень 2025	151 особа	11% (17)	88% (133)	1% (1)
липень 2024	160 осіб	14% (22)	86% (138)	0% (0)

Таблиця 2.2

З отриманих результатів можна зробити висновок, що керівник вміє долучати підлеглих у процес прийняття рішень, стимулювати їхню креативність та ентузіазм. Начальник відділу активно враховує думки своїх підлеглих при прийнятті стратегічних та оперативних рішень. Він створює атмосферу відкритості, заохочує співпрацю та комунікацію всередині команди. У демократичному стилі управління кожен член команди має можливість висловити свої думки та пропозиції. Рішення приймаються на основі консенсусу та обговорення, що сприяє підвищенню відчуття власної цінності та мотивації серед працівників.

Більшість, 71% (107) поліцейських, зазначили про позитивне враження від нарад і засідань у підрозділі під головуванням О.:

«Яке Ваше враження від проведення нарад і засідань у Вашому підрозділі під головуванням О.?»

Нарад відносно небагато, вони носять конкретний характер, тривають недовго	71% (107)
Наради відрізняються зовнішнім діловим стилем – усі щось записують, відмічають, добре виступають, доповідають, звітують, обговорюють порушені питання. Приймаються рішення, які, зазвичай, або слабо виконуються, або взагалі лишаються поза увагою	27% (41)
Нарад не багато і не мало. Все залежить від волі керівництва:	1%

«розноси» і «накачки» працівників. Емоційний стиль ведення нарад. Працівники прагнуть уникнути участі у цих нарадах	(2)
Велика кількість нарад. Проводяться не по-діловому, забирають багато сил і часу	1% (1)

Таблиця 2.3

На сьогодні, більшість 76% (115) респондентів зазначили про покращення ефективності та продуктивності службової діяльності після останнього вивчення соціально-психологічного клімату у 2024 році під керівництвом О. Керівник стимулює особистий та професійний розвиток підлеглих, вміло визначає потенціал та здібності кожного працівника, а також намагається максимально використовувати їх на благо організації.

Опитані зазначають, що керівником були встановлені основні пріоритети у роботі:

1. Забезпечення законності та правопорядку:
 - дотримання дисципліни та законності;
 - пріоритет у виконанні вимог законодавства;
 - своєчасне реагування на звернення громадян;
 - профілактика правопорушень, особливо серед неповнолітніх та у сфері домашнього насильства;
 - протидія злочинності, розкриття злочинів, скерування справ до суду.
2. Публічна безпека та довіра громадян:
 - створення безпекового простору для громадян;
 - допомога населенню, зокрема постраждалим від військової агресії;
 - ввічливе ставлення до громадян, взаємоповага;
 - робота задля підвищення іміджу поліції та рівня довіри населення;
 - налагодження взаємодії з органами місцевого самоврядування.
3. Ефективність діяльності та професіоналізм:
 - наполегливе й сумлінне виконання функціональних обов'язків;
 - якісне виконання завдань та досягнення результату;

- підвищення продуктивності та ефективності превентивних заходів;
- професіоналізм та постійне навчання новому.

4. Командна робота та моральний клімат:

- згуртованість та дружність колективу;
- гарний морально-психологічний клімат;
- чіткість і злагодженість дій;
- самовідданість роботі.

На теперішній час 94% (143) поліцейських відчують підтримку з боку О. та висловлюють йому довіру.

На фоні виявлених тенденцій більшість опитаних виразили однакову думку щодо авторитету керівника серед особового складу підрозділу:

	загальний показник 2025 рік (опитано 151 особа)	загальний показник 2024 рік (опитано 160 осіб)
високий, заслужений	97% (147)	96% (154)
середній, достатній	3% (4)	3% (5)
низький, недостатній	0% (0)	0% (0)
відсутній взагалі	0% (0)	1% (1)

Таблиця 2.4

Вивчення морально-ділових якостей заступника начальника Прилуцького РВП – начальника СВ П.

Особовий склад слідчого відділу та відділу дізнання високо оцінив ділові, управлінські та особисті якості П. (загальний рейтинг морально-ділових якостей – 4,7 бали за 5-ти бальною шкалою, 2024 – 4,7). Слід зазначити, що всі показники отримали однаковий бал.

Щодо методів управління, то більшість, 93% (141) опитаних зазначають, що П. використовує демократичний стиль.

Стиль управління:

липень 2025				
Служба	Кількість	Директивний	Демократичний	Ліберальний

	опитаних	(жорсткий)	(колегіальний)	(безконтрольний)
Прилуцький РВП	151 особа	4% (6)	93% (141)	3% (4)
СВ	31 особа	3% (1)	94% (29)	3% (1)
СД	10 осіб	10% (1)	80% (8)	10% (1)
СДПЛ	3 особи	0% (0)	100% (3)	0% (0)

Таблиця 2.5

Загалом, демократичний стиль управління сприяє підвищенню мотивації, залученості та ефективності команди шляхом залучення всіх членів до процесу прийняття рішень. Також опитані вказали, що їх влаштовує організація діяльності керівником, вони не мають зауважень чи пропозицій.

На фоні виявлених тенденцій думки щодо авторитету заступника керівника серед особового складу підрозділу розділилися наступним чином:

	Липень 2025				
Служба	Кількість опитаних	Високий	Середній	Низький	Відсутній
Прилуцький РВП	151 особа	91% (137)	8% (12)	1% (2)	0% (0)
СВ	31 особа	94% (29)	3% (1)	3% (1)	0% (0)
СД	10 осіб	9% (9)	0% (0)	10% (1)	0% (0)
СДПЛ	3 особи	100% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)

Таблиця 2.6

Вивчення морально-ділових якостей заступника начальника Прилуцького РВП – начальника ВКП С.

Особовий склад відділу кримінальної поліції високо оцінив ділові, управлінські та особисті якості С. (загальний рейтинг морально-ділових якостей – 4,8 бали за 5-ти бальною шкалою, 2024 – 4,7). Всі якості отримали однакову оцінку.

На сьогодні між працівниками відділу кримінальної поліції та заступником начальника спостерігається взаєморозуміння та задоволення співпрацею, 100% (25) поліцейських зазначають про підтримку з боку керівника.

Щодо методів управління, то 87% (132) поліцейських Прилуцького РВП вказують на демократичний стиль управління С.

Стиль управління:

Липень 2025				
Служба	Кількість опитаних	Директивний (жорсткий)	Демократичний (колегіальний)	Ліберальний (безконтрольний)
Прилуцький РВП	151 особа	12% (18)	87% (132)	1% (1)
Вкп	25 осіб	16% (4)	84% (21)	0% (0)

Таблиця 2.7

Основною перевагою даного стилю є те, що під керівництвом такого лідера, працівники відчують себе важливими та цінними членами команди, що призводить до збільшення мотивації та підвищення продуктивності. Керівник демонструє віру в команду, заохочуючи автономію та самостійність у вирішенні завдань.

На фоні виявлених тенденцій, думки щодо авторитету заступника начальника серед особового складу ВКП розділилися наступним чином:

Липень 2025					
Служба	Кількість опитаних	Високий	Середній	Низький	Відсутній
Прилуцький РВП	151 особа	95% (144)	5% (7)	0% (0)	0% (0)
Вкп	25 осіб	100% (25)	0% (0)	0% (0)	0% (0)

Таблиця 2.8

Вивчення морально-ділових якостей заступника начальника з превентивної діяльності Прилуцького РВП О.

Особовий склад підпорядкованих служб високо оцінив ділові, управлінські та особисті якості О. (загальний рейтинг морально-ділових якостей – 4,7 бали за 5-ти бальною шкалою).

	СКОЗ	САП	ВРПП	ВП	С«СОБ»
Липень 2025	4,7	4,8	4,9	4,8	4,8

Таблиця 2.9

Щодо методів управління, то більшість 87% (132) опитаних вказують на демократичний стиль управління Омельченка М.П.

Стиль управління:

Липень 2025				
Служба	Кількість опитаних	Директивний (жорсткий)	Демократичний (колегіальний)	Ліберальний (безконтрольний)
Прилуцький РВП	151 особа	12% (18)	87% (132)	1% (1)
Скоз	3 особи	0% (0)	100% (3)	0% (0)
Сап	4 особи	0% (0)	100% (4)	0% (0)
Врпп	22 особи	4% (1)	96% (21)	0% (0)
Вп	17 осіб	24% (4)	76% (13)	0% (0)
С«соб»	12 осіб	8% (1)	92% (11)	0% (0)

Таблиця 2.10

Можна зробити висновок, що між керівником та підлеглими встановлені позитивні відносини та взаєморозуміння, кожен відчуває себе значимим членом команди. Він готовий слухати різноманітні точки зору та вносити корективи у стратегії розвитку підрозділу на основі зворотного зв'язку підлеглих.

У процесі щоденної діяльності його підтримку відчувають 93% (141) поліцейських ввірених служб.

Кількість безпосередніх підлеглих, які відчувають професійну підтримку:

	СКОЗ (опитано 3 особи)	САП (опитано 4 особи)	ВРПП (опитано 22 особи)	ВП (опитано 17 осіб)	С«СОБ» (опитано 12 осіб)
липень 2025	100% (3)	100% (4)	91% (20)	94% (16)	100% (12)

Таблиця 2.11

На фоні виявлених тенденцій думки щодо авторитету заступника начальника серед особового складу підрозділу розділилися наступним чином:

	Липень 2025				
Служба	Кількість опитаних	Високий	Середній	Низький	Відсутній
Прилуцький РВП	151 особа	90% (136)	9% (14)	1% (1)	0% (0)
Скоз	3 особи	100% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Сап	4 особи	100% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Врпп	22 особи	86% (19)	14% (3)	0% (0)	0% (0)
Вп	17 осіб	82% (14)	12% (2)	6% (1)	0% (0)
С«соб»	12 осіб	84% (10)	16% (2)	0% (0)	0% (0)

Таблиця 2.12

Вивчення морально-ділових якостей заступника начальника Прилуцького РВП Т.

Особовий склад високо оцінив ділові, управлінські та особисті якості Т. (загальний рейтинг морально-ділових якостей – 4,7 бали за 5-ти бальною шкалою, 2024 – 4,7). Слід зазначити, що безпосередні підлеглі по – різному оцінюють його ділові та особистісні якості.

	СМ	СКЗ	СП	СЛ	РСС
Липень 2025	4,9	5,0	4,5	5,0	4,0

Таблиця 2.13

Щодо методів управління, то 87% (132) поліцейських вказують на демократичний стиль управління Т.

Стиль управління:

Липень 2025				
Служба	Кількість опитаних	Директивний (жорсткий)	Демократичний (колегіальний)	Ліберальний (безконтрольний)
Прилуцький РВП	151 особа	13% (19)	87% (132)	0% (0)
См	9 осіб	11% (1)	89% (8)	0% (0)
Скз	3 особи	0% (0)	100% (3)	0% (0)
Сп	2 особи	0% (0)	100% (2)	0% (0)
Сл	8 осіб	0% (0)	100% (8)	0% (0)

Рсс	2 особи	50% (1)	50% (1)	0% (0)
------------	---------	---------	---------	--------

Таблиця 2.14

Керівник виявляє зацікавленість у думках та почуттях своїх підлеглих, проявляє емпатію та розуміння. Він відкритий до конструктивних пропозицій та зауважень з боку підлеглих. Зазвичай керівник використовує різноманітні методи та інструменти для спрощення процесів прийняття рішень, забезпечуючи максимальну прозорість та участь всіх зацікавлених сторін. Підтримку з боку Т. відчують 94% (142) опитаних.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівника:

	Кількість опитаних	Так	Ні
Липень 2025	151 особа	94% (142)	6% (9)

Таблиця 2.15

На фоні виявлених тенденцій думки щодо авторитету заступника керівника серед особового складу розділилися наступним чином:

	Липень 2025				
Служба	Кількість опитаних	Високий	Середній	Низький	Відсутній
Прилуцький РВП	151 особа	91% (138)	9% (13)	0% (0)	0% (0)
См	9 осіб	100% (9)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Скз	3 особи	100% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Сіп	2 особи	100% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Сл	8 осіб	88% (7)	12% (1)	0% (0)	0% (0)
Рсс	2 особи	50% (1)	50% (1)	0% (0)	0% (0)

Таблиця 2.16

Вивчення соціально – психологічного клімату

За результатами опитування було встановлено, що 94% (142) поліцейських задоволені організацією служби у підрозділі і 86% (131) бажають продовжити службу саме в даному РВП.

Загальний показник соціально – психологічного клімату залишається у зоні позитивного (4,2 бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 4,2). Колективна атмосфера у відділі, порівняно з 2024 роком не змінилась.

Розглянемо оцінку соціально–психологічного клімату по **профільних службах**.

Оцінка СПК служби за 5–ти бальною шкалою:

	СВ	СД	ВК П	ВП	СД ПЛ	СО Б	ВР ПП	СА П	СМ	СК З	СІ П	СЛ	РС С	СК ОЗ
2025	3,8	4,0	4,7	3,1	4,3	3,2	4,5	3,8	4,3	4,7	4,5	4,0	4,5	4,7
2024	4,2	4,1	4,7	3,8	–	–	4,0	4,0	2,7	4,7	4,2	5,0	4,3	5,0

Таблиця 2.17

Більшість 83% (126) опитаних задоволені роботою, відчують впевненість у своїх силах, що свідчить про високий рівень внутрішньої мотивації та можливості для розвитку та підтримки з боку колег і керівництва.

Яке Ваше ставлення до роботи?

Відчуваю впевненість та бажання якісно виконувати свою роботу	35% (53)
Задоволений своєю роботою	48% (73)
Байдуже до роботи	4% (6)
Відчуваю тривогу та занепокоєння	6% (8)
Робота викликає стрес та пригнічує мене	7% (11)

Таблиця 2.18

Наявний також відсоток осіб, що відчують стрес та тривогу на роботі 6% (8). Це може бути пов'язано як із внутрішніми факторами (негаразди в сім'ї, конфліктність на роботі, невизначеність у виконанні завдань), так і з зовнішніми (посилений режим несення служби в умовах воєнного стану, неможливість будувати плани в довгостроковій перспективі).

Визначаючи **характеристику підрозділу**, опитані зазначили наступне:

Висока якість виконання професійних завдань	53% (80)
--	----------

Розуміння усіма працівниками мети підрозділу	43% (65)
Орієнтованість, передусім, на захист прав і свобод громадян, що звернулися по допомогу до поліції	33% (50)
Висока згуртованість працівників	17% (25)
Робота колективу постійно відбувається в напруженому, «авральному» режимі	13% (20)
Працівники працюють лише на власний результат	8% (12)
Престижність роботи саме у цьому підрозділі	9% (13)

Таблиця 2.19

Загалом, на думку 77% (117) поліцейських, робота в підрозділі організована добре.

Наскільки добре організована робота в підрозділі:

Робота організована добре	77% (117)
В цілому, непогано, але є можливості для покращення	22% (33)
Робота організована дуже погано, потребує кардинальних змін	1% (1)

Таблиця 2.20

На питання «З працівниками якого відділу (сектору) Вам найлегше взаємодіяти та знайти порозуміння», поліцейські відповіли наступне:

	липень 2025 (опитано 151 особа)	липень 2024 (опитано 160 осіб)
Відділ кримінальної поліції	57% (86)	53% (84)
Відділ превенції	43% (65)	41% (65)
Слідчий відділ	47% (71)	53% (84)
Сектор кадрового забезпечення	32% (49)	28% (44)
Відділ реагування патрульної поліції	46% (70)	42% (67)
Сектор контролю за обігом зброї	28% (43)	29% (46)
Сектор адміністративної практики	28% (42)	24% (38)
Сектор моніторингу	31% (47)	23% (36)
Режимно–секретний сектор	22% (33)	26% (42)
Сектор дізнання	35% (53)	40% (60)
Сектор логістики	35% (53)	36% (58)

Сектор інформаційної підтримки	23% (34)	19% (30)
Сектор «Служба освітньої безпеки»	26% (39)	–
Сектор дотримання прав людини	30% (46)	–

Таблиця 2.21

Поліцейські вказують, що при виникненні конфліктів у підрозділі, зазвичай вони вирішуються компромісом, з дотриманням інтересів обох сторін.

Яким шляхом вирішуються конфлікти у Вашому підрозділі?

Розумний компроміс з дотриманням інтересів як служби і керівництва, так і конкретних працівників	70% (106)
Уникнення (замовчування) проблеми	12% (18)
Прийняття, поступки однієї зі сторін	10% (15)
Вплив вищого керівництва	9% (13)
Директивне (силове) рішення керівника підрозділу	7% (10)

Таблиця 2.22

У ході опитування, було виявлено, що найбільш вагомим фактором мотивації до ефективної роботи є відпустка. Також для працівників важливою є комунікація у підрозділі та довіра громадян до поліції.

Що могло б мотивувати Вас до ефективної роботи?

Відпустка	66% (100)
Надання вихідного дня за проханням	34% (51)
Довіра з боку населення	32% (49)
Налагоджені взаємовідносини між службами	26% (39)
Відпочинок колективом	22% (33)
Фінансова складова	3% (5)
Наявність владних повноважень	1% (2)

Таблиця 2.23

Щодо негативної мотивації, то опитані виділили наступні чинники, що негативно впливають на якість роботи та психологічний клімат у підрозділі:

	2025 (опитано 151 особа)	2024 (опитано 160 осіб)
Фізична та психологічна перевтома	42% (64)	35% (56)
Недостатні розміри грошового утримання для забезпечення себе та своєї родини	31% (47)	19% (31)
Ненормований робочий день	30% (46)	25% (40)
Непрестижність служби, несправедлива оцінка роботи поліції	17% (26)	7% (11)
Неможливість користуватися соціальними пільгами передбаченими законом	13% (20)	7% (11)
Негаразди в сім'ї через постійну зайнятість	13% (19)	21% (33)
Недостатнє матеріально-технічне забезпечення	11% (17)	7% (11)
Неможливість влаштувати особисте життя через постійну зайнятість	9% (13)	12% (19)
Поганий стан здоров'я	9% (13)	9% (15)
Ризик отримати травми чи поранення в ході службової діяльності	7% (11)	8% (13)
Неможливість реалізувати себе, як особистість	7% (11)	5% (8)
Виконання завдань, не пов'язаних з функціональними обов'язками	7% (10)	4% (7)
Протиріччя і конфлікти в колективі	3% (4)	1% (2)
Відсутність особистого інтересу до служби	3% (4)	1% (1)
Конфліктні стосунки з керівництвом	1% (2)	2% (4)
Погана організація роботи керівництвом	1% (2)	1% (2)
Надання незаконних вказівок керівництвом	1% (1)	2% (4)

Таблиця 2.24

Щодо забезпечення робочого процесу, опитані поліцейські зазначили, що витрачають власні кошти на забезпечення робочого процесу. Так, **50% (75) респондентів зазначили, що взагалі не витрачають власні кошти** для організації роботи, а ті, хто витрачає, вказали наступне:

Види витрат:	2025 рік (опитано 151 особа)	2024 рік (опитано 160 осіб)

На закупівлю канцелярського приладдя	32% (48)	33% (53)
На заправку картриджів	30% (46)	30% (48)
На придбання форменого одягу	25% (37)	31% (50)
На придбання паливно–мастильних матеріалів	15% (22)	11% (17)
На придбання комп'ютерів, ноутбуків, карт пам'яті тощо	13% (20)	5% (8)
На ремонт службових автомобілів	7% (11)	10% (16)
На ремонт службового приміщення	7% (11)	6% (9)
На придбання спеціального спорядження	1% (1)	3% (5)

Таблиця 2.25

Розглянемо аналіз проблематики у розрізі служб.

Порівняно з попереднім роком, зона СПК у **слідчому відділі** залишається в зоні позитивного (*оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – 3,8 бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 4,2*).

На сьогодні, 77% (24) опитаних зазначають, що працівники добре знають свої обов'язки, також можуть виконувати деякі обов'язки, що не входять до переліку їх посадових інструкцій, а 13% (4) – вказують, що працівники знають свої обов'язки приблизно. Про високий рівень службової дисципліни, високий культурний рівень у колективі, а також про наявність взаєморозуміння та взаємопідтримки між працівниками зазначають 97% (30) слідчих.

Щодо колективної атмосфери, то більшість опитаних відчують підтримку з боку керівництва.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	91% (28)	9% (3)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	94% (29)	6% (2)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	91% (28)	9% (3)
Заст. начальника РВП з ПД О.	84% (26)	16% (5)
Заст. начальника РВП Т.	84% (26)	16% (5)
Заст. начальника СВ Ф.	91% (28)	9% (3)
Начальник ВРЗЗС СВ К.	91% (28)	9% (3)

Начальник ВРЗСГСД СВ П.	91% (28)	9% (3)
Начальник ВРЗПЖЗО СВ М.	97% (30)	3% (1)
Начальник СКЗ СВ Р.	97% (30)	3% (1)

Таблиця 2.26

Також поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівників служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Заст. начальника СВ Ф.	4,5	4,5	високий
Начальник ВРЗЗС СВ К.	4,5	4,5	високий
Начальник ВРЗСГСД СВ П.	4,5	4,5	високий
Начальник ВРЗПЖЗО СВ М.	4,6	4,6	високий
Начальник СКЗ СВ Р.	4,6	4,5	високий

Таблиця 2.27

Щодо авторитету заступника начальника СВ Ф., то 94% (29) слідчих зазначають про високий, а 3% (1) – про середній та низький авторитет керівника серед підлеглих. Більшість слідчих 91% (28) вказують, що у процесі щоденної діяльності Ф. використовує демократичний стиль керівництва.

Щодо організації службової діяльності, то 29% (9) поліцейських **не задоволені** графіком роботи, а 26% (8) – станом службових приміщень. Більшість опитаних 65% (20) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

У той же час, 100% (31) поліцейських слідчого відділу **задоволені** організацією роботи з боку керівництва підрозділу, 91% (28) влаштовують робочі стосунки з колегами. Також, 100% (31) працівників задоволені наявністю та станом службових автомобілів.

Як пропозиції до покращення клімату та діяльності в підрозділі, опитувані пропонують дотримуватись режиму праці та відпочинку, а також ремонт службового приміщення.

Соціально–психологічний клімат у **секторі дізнання** залишається в зоні позитивного (*оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – 4,0 бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 4,1*).

Поліцейські 100% (10) зазначають про високий рівень службової дисципліни у підрозділі, 80% (8) опитаних вказують, що працівники охоче беруть на себе відповідальність за роботу, 90% (9) – на високу особисту ініціативність та активність працівників.

Щодо колективної атмосфери, то більшість опитаних відчують підтримку з боку керівництва.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	100% (10)	0% (0)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	80% (8)	20% (2)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	100% (10)	0% (0)
Заст. начальника РВП з ПД О.	100% (10)	0% (0)
Заст. начальника РВП Т.	90% (9)	10% (1)
Начальник СД С.	100% (10)	0% (0)
Заступник начальника СД К.	100% (10)	0% (0)

Таблиця 2.28

Також поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівників служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник СД С.	4,9	4,9	високий
Заступник начальника СД К.	4,9	4,9	високий

Таблиця 2.29

Щодо авторитету начальника СД С., то 100% (10) дізнавачів вказують на високий авторитет керівника серед підпорядкованого складу. Більшість дізнавачів 90% (9) вказують, що у процесі щоденної діяльності С. використовує демократичний стиль керівництва.

Щодо організації службової діяльності, то 20% (2) поліцейських **не задоволені** станом службових приміщень, а 30% (3) – рівнем навантаження враховуючи функціональної обов'язки. Більшість опитаних 60% (6) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

У той же час, 100% (10) поліцейських сектору дізнання **задоволені** організацією роботи з боку керівництва підрозділу, а 80% (8) влаштовує графік роботи.

Між працівниками сектору дізнання сформувалися позитивні взаємовідносини, 90% (9) опитаних влаштовують робочі стосунки з колегами, 80% (8) – відчують їхню підтримку.

Також поліцейські зазначили, що у колективі служби наявні особи, що потребують посиленої уваги та контролю з боку керівництва.

Соціально–психологічний клімат у **відділі кримінальної поліції** залишається у зоні оптимального (*оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – 4,7 бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 4,7*).

Всі опитані 100% (25) вказують на те, що колективу властиві тільки позитивні характеристики, а саме високий рівень службової дисципліни, висока особиста ініціативна і активність та наявність бажання брати на себе відповідальність за будь – яку справу.

Щодо колективної атмосфери, то всі опитані 100% (25) відчують підтримку з боку керівництва та з боку колег по службі.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	100% (25)	0% (0)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	100% (25)	0% (0)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	100% (25)	0% (0)

Заст. начальника РВП з ПД О.	100% (25)	0% (0)
Заст. начальника РВП Т.	100% (25)	0% (0)
Заступник начальника ВКП К.	100% (25)	0% (0)
Начальник СПШ ВКП Д.	100% (25)	0% (0)
Начальник СБН ВКП З.	100% (25)	0% (0)
Начальник СБНОЗВ ВКП Ч.	100% (25)	0% (0)

Таблиця 2.30

Також поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівників служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Заступник начальника ВКП К.	4,9	4,9	високий
Начальник СПШ ВКП Д.	4,9	4,9	високий
Начальник СБН ВКП З.	4,9	4,9	високий
Начальник СБНОЗВ ВКП Ч.	4,9	4,9	високий

Таблиця 2.31

Щодо авторитету заступника начальника ВКП К., то підлеглі 92% (23) вказують на високий авторитет керівника серед підпорядкованого складу, а 8% (2) – на середній рівень.

У процесі щоденної діяльності К. використовує демократичний (колегіальний) стиль керівництва, про що зазначили 84% (21) поліцейських відділу, але також є прояв директивного стилю, зазначили 16% (4) опитаних.

Більшість працівників задоволені умовами службової діяльності: змістом служби – 100% (25); системою оплати – 84% (21); забезпеченням паливно–мастильними матеріалами – 88% (22); станом службових приміщень – 84% (21). Але, у той же час, 24% (6) опитаних **не влаштовує** стан спецтехніки, а 40% (10) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

Порівняно з минулим роком, у соціально–психологічному кліматі **відділу превенції** спостерігається погіршення від позитивного до нестійкого рівня (оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – **3,1** бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 3,8).

Респонденти 30% (5) зазначають, що атмосфера у підрозділі погіршилась після останнього вивчення клімату в 2024 році. Майже половина 42% (7) опитаних вказують, що робота колективу постійно відбувається у напруженому, «авральному» режимі.

Більша частина працівників 82% (14) опитаних **не задоволені** графіком роботи, 58% (10) – рівнем навантаження враховуючи функціональні обов’язки та графіком добових чергувань, а також 52% (9) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування. Про відсутність умов праці (відсутність робочих кабінетів, оргтехніки) зазначають 18% (3) опитаних.

У той же час, 82% (14) працівників **задоволені** наявністю і станом службових автомобілей та 88% (15) – забезпеченням паливо-мастильними матеріалами.

Щодо колективної атмосфери, то більшість опитаних відчують підтримку з боку керівництва, а 88% (15) відчують підтримку з боку колег по службі.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	94% (16)	6% (1)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	94% (16)	6% (1)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	88% (15)	12% (2)
Заст. начальника РВП з ПД О.	94% (16)	6% (1)
Заст. начальника РВП Т.	94% (16)	6% (1)
Начальник ВП З.	88% (15)	12% (2)
Заст. начальника ВП К.	94% (16)	6% (1)
Начальник СЮП ВП В.	100% (17)	0% (0)

Таблиця 2.32

Також поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівників служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник ВП З.	3,8	3,5	Середній
Заст. начальника ВП К.	4,6	4,2	Високий
Начальник СЮП ВП В.	4,7	4,5	Високий

Таблиця 2.33

Щодо авторитету начальника відділу превенції З. то думки підлеглих розділилися наступним чином, більша частина 52% (9) вказує на високий авторитет керівника серед підпорядкованого складу, 36% (6) – на середній та 6% (1) – на низький і відсутній.

У процесі щоденної діяльності З. використовує демократичний (колегіальний) стиль керівництва, про що зазначили 88% (15) поліцейських відділу.

Також поліцейські зазначили, що у колективі служби наявні особи, що потребують посиленої уваги та контролю з боку керівництва.

У відділі реагування патрульної поліції простежується покращення зони СПК від позитивної до оптимальної (*оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – 4,5 бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 4,0*).

Всі працівники 100% (22) зазначають про високий рівень службової дисципліни та культурний рівень працівників.

Щодо умов службової діяльності, частина опитаних працівників 23% (5) не задоволені графіком роботи і рівнем навантаження враховуючи функціональні обов’язки, а також 73% (16) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

У той же час, 91% (20) поліцейських задоволені змістом служби, наявністю та станом службових автомобілів, службових приміщень і спецтехніки.

Щодо колективної атмосфери, то більшість відчувають підтримку з боку керівництва, а 91% (20) відчувають підтримку з боку колег по службі.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	96% (21)	4% (1)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	96% (21)	4% (1)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	96% (21)	4% (1)
Заст. начальника РВП з ПД О.	91% (20)	9% (2)
Заст. начальника РВП Т.	96% (21)	4% (1)
Начальник ВРПП Т.	100% (22)	0% (0)

Таблиця 2.34

Також поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівника служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник ВРПП Т.	5,0	4,9	високий

Таблиця 2.35

Щодо авторитету начальника ВРПП Т., то підлеглі 96% (21) вказують на високий авторитет керівника серед підпорядкованого складу, а 4% (1) – на середній рівень.

У процесі щоденної діяльності Т. використовує демократичний (колегіальний) стиль керівництва, про що зазначили 96% (21) поліцейських відділу.

Також поліцейські зазначили, що у колективі служби наявні особи, що потребують посиленої уваги та контролю з боку керівництва.

У секторі кадрового забезпечення простежується покращення СПК від позитивної до оптимальної зони (оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – 4,7 бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 4,2).

Про високий рівень службової дисципліни та відповідальності працівників за результати своєї роботи, зазначають 100% (3) поліцейських сектору.

Щодо умов службової діяльності, то, 100% (3) задоволені змістом служби та рівнем навантаження. У той же час, 67% (2) респондентів не влаштовує графік роботи та негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

Щодо колективної атмосфери, то більшість опитаних відчують підтримку з боку керівництва.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	100% (3)	0% (0)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	100% (3)	0% (0)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	100% (3)	0% (0)
Заст. начальника РВП з ПД О.	100% (3)	0% (0)
Заст. начальника РВП Т.	100% (3)	0% (0)
Начальник СКЗ Ч.	100% (3)	0% (0)

Таблиця 2.36

Також поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівників служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник СКЗ Ч.	4,7	4,7	Високий

Таблиця 2.37

Щодо авторитету начальника сектору кадрового забезпечення Ч. то всі підлеглі 100% (3) вказують на високий авторитет керівника серед підпорядкованого складу.

У процесі щоденної діяльності Ч. використовує демократичний (колегіальний) стиль керівництва, про що зазначили 100% (3) поліцейських.

У **секторі логістики** в порівнянні з попереднім вивченням спостерігається незначне зниження оцінки від оптимального до позитивного (оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – **4,0** бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 4,3).

Щодо **умов службової діяльності**, то 88% (7) опитаних задоволені наявністю та станом службових автомобілів, станом спецтехніки, системою оплати, змістом служби та графіком роботи. А також 76% (6) вказують на задовільний стан службових приміщень і рівень забезпеченням паливно–мастильними матеріалами.

У той же час, більшість опитаних 76% (6) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

Щодо колективної атмосфери, то більшість опитаних відчують підтримку з боку керівництва.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	100% (8)	0% (0)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	100% (8)	0% (0)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	88% (7)	12% (1)
Заст. начальника РВП з ПД О.	88% (7)	12% (1)
Заст. начальника РВП Т.	100% (8)	0% (0)
Начальник СЛ С.	88% (7)	12% (1)

Таблиця 2.38

Також поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівника служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник СЛ С.	4,6	4,4	Високий

Таблиця 2.39

Щодо авторитету керівника служби, то підлеглі 64% (5) вказують на високий авторитет керівника серед підпорядкованого складу, а 24% (2) – на середній та 12% (1) – низький рівень.

У процесі щоденної діяльності С. використовує демократичний (колегіальний) стиль керівництва, про що зазначили 88% (7) поліцейських.

У **секторі моніторингу**, порівняно з минулим роком, соціально–психологічний клімат залишається у зоні оптимального (оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – **4,3 бали** за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 4,7).

Опитані зазначають, що колектив сектору характеризується налагодженою взаємодією між працівниками та взаємопідтримкою, де кожен вболіває за результати своєї роботи.

Щодо проблемних питань, 56% (5) вказують на незадовільний стан службового приміщення, а 22% (2) не влаштовує стан спецтехніки та графіки роботи, а саме графіки патрулювання. Більшість опитаних 89% (8) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

Щодо колективної атмосфери, то більшість опитаних відчують підтримку з боку керівництва.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	100% (9)	0% (0)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	89% (8)	11% (1)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	89% (8)	11% (1)
Заст. начальника РВП з ПД О.	100% (9)	0% (0)
Заст. начальника РВП Т.	100% (9)	0% (0)
Начальник СМ С.	100% (9)	0% (0)
Заст. начальника СМ У.	100% (9)	0% (0)

Таблиця 2.40

Також поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівників служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник СМ С.	4,9	4,9	високий
Заст. начальника СМ У.	4,9	4,7	високий

Таблиця 2.41

Щодо авторитету начальника СМ С. то підлегли 100% (8) вказують на високий авторитет керівника серед підпорядкованого складу.

У процесі щоденної діяльності С. використовує демократичний (колегіальний) стиль керівництва, про що зазначили 89% (8) поліцейських.

У секторі контролю за обігом зброї, порівняно з минулим роком, простежується покращення зони СПК від позитивної до оптимальної (оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – 4,7 бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 4,0).

Так, 100% (3) опитаних зазначають, що задоволені організацією проходження служби у Прилуцькому РВП та бажають і надалі проходити службу в даному підрозділі. Весь особовий склад 100% (3) вказує на високий рівень відповідальності колег, налагоджені взаємовідносини між працівниками сектору.

Щодо проблемних питань, 33% (1) вказують на незадовільний стан службового приміщення та графіку роботи. Більшість опитаних 67% (2) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

Щодо колективної атмосфери, то більшість опитаних відчують підтримку з боку керівництва.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	67% (2)	33% (1)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	100% (3)	0% (0)

Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	67% (2)	33% (1)
Заст. начальника РВП з ПД О.	100% (3)	0% (0)
Заст. начальника РВП Т.	67% (2)	33% (1)
Начальник СКОЗ Р.	100% (3)	0% (0)

Таблиця 2.42

Також поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівника служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник СКОЗ Р.	5,0	5,0	високий

Таблиця 2.43

У секторі адміністративної практики, порівняно з минулим роком, соціально–психологічний клімат значно покращився, із негативного став позитивним (*оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – 3,8 бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 2,7*).

Так, 75% (3) опитаних зазначають, що задоволені своєю роботою. Всі опитані 100% (4) зазначають, що задоволені організацією проходження служби у Прилуцькому РВП та 75% (3) бажають і надалі проходити службу в даному підрозділі. Весь особовий склад 100% (4) вказує на високий рівень відповідальності колег і налагоджені взаємовідносини між працівниками сектору.

Щодо проблемних питань, то половина 50% (2) вказують, що їх не задовольняє рівень навантаження враховуючи функціональні обов’язки та 50% (2) опитаних негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

Щодо колективної атмосфери, то більшість опитаних відчують підтримку з боку керівництва, але не всіх, а саме 75% (3) співробітників сектору наголосили на відсутності підтримки саме з боку свого безпосереднього

керівника, що може свідчити про проблеми у взаємодії та комунікації в межах даного підрозділу.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	100% (4)	0% (0)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	75% (3)	25% (1)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	50% (2)	50% (2)
Заст. начальника РВП з ПД О.	100% (4)	0% (0)
Заст. начальника РВП Т.	100% (4)	0% (0)
Начальник САП К.	25% (1)	75% (3)

Таблиця 2.44

Поліцейські посередньо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівника служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник САП К.	2,8	2,5	низький

Таблиця 2.45

Щодо авторитету начальника САП К. то підлеглі 75% (3) вказують на низький авторитет керівника серед підпорядкованого складу, а 25% (1) – на середній рівень.

Половина опитаних працівників 50% (2) відзначають, що у своїй повсякденній роботі К. дотримується ліберального (безконтрольного) стилю керівництва, у той час як інші 50% (2) схильні характеризувати його стиль управління як демократичний.

У секторі інформаційної підтримки порівняно з минулим роком, соціально–психологічний клімат залишається у зоні оптимального (оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – 4,5 бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 5,0).

Всі співробітники сектору поділяють загальні цінності та місію служби, що створює єдність і сприяє спільній роботі над досягненням цілей. Працівники задоволені поточними умовами службової діяльності.

У той же час, всі працівники 100% (2) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

Щодо колективної атмосфери, то всі опитані відчувають підтримку з боку керівництва.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	100% (2)	0% (0)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	100% (2)	0% (0)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	100% (2)	0% (0)
Заст. начальника РВП з ПД О.	100% (2)	0% (0)
Заст. начальника РВП Т.	100% (2)	0% (0)
Начальник СПП К.	100% (2)	0% (0)

Таблиця 2.46

Поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівника служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник СПП К.	5,0	4,5	високий

Таблиця 2.47

Щодо авторитету начальника СПП К. то підлеглі 100% (2) вказують на високий авторитет керівника серед підпорядкованого складу.

У процесі щоденної діяльності К. використовує демократичний стиль керівництва, про що зазначили 100% (2) поліцейських.

Соціально–психологічний клімат у **режимно–секретній службі** порівняно з минулим роком, залишається в зоні оптимального (оцінка

морально–психологічного клімату в колективі служби – 4,5 бали за 5–ти бальною шкалою, 2024 – 5,0).

Працівники наголошують на високій якості виконання професійних завдань служби. Всі 100% (2) опитані відчують підтримку з боку колег по службі, вони задоволені організацією проходження служби в Прилуцькому РВП.

У той же час, половина опитаних 50% (1) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

Щодо колективної атмосфери, то всі майже опитані відчують підтримку з боку керівництва.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	100% (2)	0% (0)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	50% (1)	50% (1)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	100% (2)	0% (0)
Заст. начальника РВП з ПД О.	50% (1)	50% (1)
Заст. начальника РВП Т.	100% (2)	0% (0)
Начальник РСС Ю.	100% (2)	0% (0)

Таблиця 2.48

Поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівника служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник РСС Ю.	5,0	5,0	високий

Таблиця 2.49

Щодо авторитету начальника РСС Ю. то підлеглі 100% (2) вказують на високий авторитет керівника серед підпорядкованого складу.

У процесі щоденної діяльності Ю. використовує демократичний стиль керівництва, про що зазначили 100% (2) поліцейських.

Соціально–психологічний клімат у **секторі дотримання прав людини** знаходиться в зоні оптимального (*оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – 4,3 бали за 5–ти бальною шкалою*).

Всі 100% (3) опитаних відчують підтримку з боку колег по службі, вони задоволені організацією проходження служби в Прилуцькому РВП та наголошують на розумінні усіма працівниками мети підрозділу. Працівники задоволені поточними умовами службової діяльності.

Щодо колективної атмосфери, то всі опитані відчують підтримку з боку керівництва.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	100% (3)	0% (0)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	100% (3)	0% (0)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	100% (3)	0% (0)
Заст. начальника РВП з ПД О.	100% (3)	0% (0)
Заст. начальника РВП Т.	100% (3)	0% (0)
Начальник СДПЛ М.	100% (3)	0% (0)

Таблиця 2.50

Поліцейські високо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівника служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник СДПЛ М.	5,0	5,0	високий

Таблиця 2.51

Щодо авторитету начальника СДПЛ М. то підлеглі 100% (3) вказують на високий авторитет керівника серед підпорядкованого складу.

У процесі щоденної діяльності М. використовує демократичний стиль керівництва, про що зазначили 100% (3) поліцейських.

Соціально–психологічний клімат в **секторі «Служба освітньої безпеки»** знаходиться в зоні нестійкого (*оцінка морально–психологічного клімату в колективі служби – 3,2 бали за 5–ти бальною шкалою*).

Більшість 84% (10) працівників **задоволені** змістом служби і рівнем навантаження, а 92% (11) вказують на задовільний стан службового приміщення.

У той же час, третина 34% (4) опитаних **не задоволені** графіком роботи та станом спецтехніки, а також вказують на відсутність умов для праці (відсутність робочих кабінетів, оргтехніки). Частина респондентів 34% (4) негативно оцінюють спільні відпрацювання з Територіальним центром комплектування.

Щодо колективної атмосфери, то більшість опитаних відчують підтримку з боку керівництва, а 84% (10) відчують підтримку з боку колег по службі.

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

	так	ні
Начальник РВП О.	84% (10)	16% (2)
Заст. начальника РВП - начальник. СВ РВП П.	92% (11)	8% (1)
Заст. начальника РВП – начальник ВКП РВП С.	84% (10)	16% (2)
Заст. начальника РВП з ПД О.	100% (12)	0% (0)
Заст. начальника РВП Т.	100% (12)	0% (0)
Начальник ССОБ Г.	66% (8)	34% (4)

Таблиця 2.52

Також поліцейські посередньо оцінили професійний та морально–психологічний рівень керівника служби.

Керівник:	Оцінка професійного рівня	Оцінка морально–психологічних якостей	Рейтинг
Начальник ССОБ Г.	3,4	3,4	Середній

Таблиця 2.53

Щодо авторитету начальника сектору «СОБ» Г. то думки підлеглих розділилися наступним чином, половина 50% (6) вказали на низький авторитет керівника серед підпорядкованого складу і лише 34% (4) – на високий та 12% (2) – на середній рівень.

У процесі щоденної діяльності Г. використовує демократичний (колегіальний) стиль керівництва, про що зазначили 92% (11) поліцейських сектору.

Також поліцейські зазначили, що у колективі служби наявні особи, що потребують посиленої уваги та контролю з боку керівництва.

Для оцінювання рівня професійного вигорання серед працівників підрозділу було використано Методику професійного вигорання К. Масlach (Maslach Burnout Inventory — MBI), яка є однією з найбільш валідних та поширених психодіагностичних інструментів у дослідженнях службової діяльності та професій, що пов'язані з високим рівнем стресу. Методика дозволяє комплексно оцінити інтенсивність трьох ключових компонентів синдрому професійного вигорання: емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень.

Отримані результати показали, що значна частина 35% (53) особового складу демонструє ознаки емоційного виснаження різного ступеня вираженості, що є типовим для діяльності, пов'язаної з підвищеним оперативним навантаженням, нестабільними графіками роботи та необхідністю постійно залишатися у стані підвищеної готовності. Працівники описують свій стан як хронічну втому, емоційну спустошеність або труднощі з відновленням ресурсу після зміни. У деяких випадках спостерігається тенденція до професійного відсторонення, що проявляється у прагненні мінімізувати емоційну залученість під час виконання службових завдань — цей механізм часто виступає своєрідною захисною реакцією на перевантаження.

Попри це, варто відзначити, що виражена редукція професійних досягнень у підрозділі практично не фіксується, що свідчить про те, що більшість працівників, навіть перебуваючи у стані виснаження, зберігають відчуття

значущості своєї роботи, відповідальність та здатність оцінювати власні професійні результати на стабільному рівні. Це є особливістю поліцейської діяльності, де внутрішня мотивація та усвідомлення важливості своєї ролі виступають потужним ресурсним фактором.

Загалом дані МВІ вказують на те, що синдром професійного вигорання в підрозділі присутній як тенденція, і її масштаби не можна ігнорувати. Проте подальший аналіз показав, що високий рівень навантаження та емоційної втоми не руйнує взаємодію працівників і не погіршує їх відносини всередині колективу. Навпаки, у підрозділі сформована специфічна система соціальної підтримки, яка дозволяє зберігати функціональність команди навіть за умов тривалої службової напруги.

Попри наявність ознак професійного виснаження у значної частини працівників, аналіз даних засвідчив, що соціально-психологічний клімат підрозділу залишається переважно позитивним та стабільним. Показники згуртованості колективу перебувають на належному рівні, що свідчить про здатність працівників підтримувати конструктивні взаємини навіть за умов підвищеного стресового навантаження. Це дозволяє говорити про сформовану робочу культуру, яка виступає захисним фактором у ситуаціях професійних ризиків та емоційного виснаження.

Дослідження показало, що взаємна підтримка є однією з ключових особливостей функціонування підрозділу. Працівники характеризують команду як таку, що «тримаються один за одного» та здатна швидко реагувати на складні робочі ситуації. У колективі сформована неформальна система взаємодопомоги: досвідчені співробітники підтримують новачків, керівники вчасно інформують персонал про зміни в організації роботи, а колеги діляться службовою інформацією та оперативною підтримкою під час виконання завдань.

Особливо важливо, що така згуртованість не є формальною або поверхневою. Зібрані дані свідчать, що внутрішня єдність колективу зростає саме в періоди підвищених навантажень, коли працівники змушені мобілізувати особисті ресурси та покладатися на взаємну підтримку. Таким

чином, високий рівень емоційної втоми не лише не руйнує колективну взаємодію, а навпаки — сприяє зміцненню командної солідарності.

Важливим фактором, який впливає на стан соціально-психологічного клімату, є діяльність керівного складу. За результатами опитування, керівники отримали високі оцінки за професійними, управлінськими та особистісними якостями. Це говорить про наявність ефективного стилю лідерства, що включає здатність організувати роботу підрозділу, забезпечити чіткість завдань, підтримувати комунікацію з особовим складом, а також демонструвати особистий приклад.

Працівники відзначають, що керівники здатні створювати атмосферу довіри, справедливості та прозорості у прийнятті рішень. Таке управління знижує напруженість, сприяє відчуттю безпеки та мотивує до виконання службових обов'язків на високому рівні. У багатьох випадках саме стиль керівництва виступає компенсатором негативного впливу професійного вигорання, оскільки забезпечує стабільність та організованість у підрозділі.

Водночас аналіз відповідей працівників свідчить, що навіть у умовах високого робочого навантаження вони зберігають відчуття командної єдності та приналежності до колективу. Цей феномен можна розглядати як внутрішній ресурс підрозділу, що істотно знижує ризики деструктивних проявів вигорання, таких як конфліктність, професійна апатія чи зниження особистісної мотивації.

Таким чином, результати дослідження вказують на те, що згуртованість та підтримуючий соціально-психологічний клімат відіграють роль буферів, які допомагають працівникам протистояти впливу стресових факторів та продовжувати ефективно виконувати службові завдання.

Підсумовуючи результати діагностики професійного вигорання та аналіз соціально-психологічного клімату, можна зробити висновок, що в підрозділі сформувалася складна, але збалансована робоча динаміка. З одного боку, дані Методики К. Масlach (MBI) чітко демонструють, що значна частина працівників перебуває в умовах хронічного перевантаження та емоційного виснаження, що відображає загальну тенденцію до професійного вигорання. Постійний високий

темپ роботи, нестабільність графіку, відповідальність за прийняття рішень та робота в умовах підвищених ризиків є об'єктивними чинниками, які сприяють формуванню втоми та зниженню внутрішнього ресурсу.

З іншого боку, попри наявність таких негативних факторів, соціально-психологічний клімат підрозділу зберігає стійкий, позитивний та підтримуючий характер. Це свідчить про те, що колектив має внутрішні захисні механізми, які дозволяють компенсувати вплив професійного вигорання. Одним із таких механізмів є високий рівень згуртованості: працівники відзначають готовність підтримувати один одного, оперативно реагувати на труднощі колег та зберігати конструктивність у взаємодії навіть у складних ситуаціях.

Важливим результатом емпіричного аналізу є те, що наявність ознак вигорання не трансформується у міжособистісні конфлікти, ізоляцію чи професійну апатію, що нерідко зустрічається в колективах зі схожими умовами роботи. Навпаки, спостерігається тенденція до посилення внутрішньої єдності, коли емоційне навантаження згуртовує працівників замість того, щоб їх роз'єднувати. Такий феномен характерний для колективів, які проходять через спільні складні умови діяльності та мають високий рівень професійної солідарності.

Окремої уваги заслуговує наявність у підрозділі працівників із вираженим лідерським потенціалом. Це є важливим чинником, який суттєво впливає на стабільність соціально-психологічного клімату. Лідерський потенціал проявляється у вмінні брати відповідальність, підтримувати колег, організовувати роботу в групі, ініціювати взаємодію та сприяти вирішенню конфліктних або напружених ситуацій. Такі працівники фактично виконують роль неформальних лідерів, які підсилюють командну взаємодію та створюють додаткові ресурси для колективу. Вони є важливим кадровим резервом, який забезпечує стійкість функціонування підрозділу та формує основу для майбутнього управлінського розвитку.

Позитивне сприйняття керівництва також виступає критично важливим фактором у стримуванні негативних проявів вигорання. Високі оцінки діяльності

керівників свідчать про ефективне лідерство, здатність організувати робочий процес та створити атмосферу справедливості й взаємної довіри. Керівники не лише виконують адміністративні функції, а й фактично формують стиль взаємодії в колективі, задаючи тон комунікації та підтримуючи емоційну стабільність працівників.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що професійне вигорання не є визначальним чинником погіршення соціально-психологічного клімату у підрозділі, оскільки його вплив нейтралізується наявністю кількох потужних внутрішніх ресурсів: згуртованості, взаємної підтримки, ефективного керівництва та присутності працівників з високим лідерським потенціалом. Це дозволяє колективу зберігати високий рівень працездатності та стабільності, навіть перебуваючи в умовах тривалого професійного навантаження.

Висновок до другого розділу: за результатами проведеного аналізу встановлено, що в Прилуцькому РВП ГУНП в Чернігівській області загалом зберігається позитивний соціально-психологічний клімат. Інтегральний показник клімату становить 4,2 за 5-бальною шкалою, що відповідає рівню 2024 року. Більшість поліцейських задоволені умовами служби та планують продовжувати службу саме в цьому підрозділі. У колективі фіксуються конструктивні взаємини між керівництвом та особовим складом: начальник РВП та його заступники користуються авторитетом, працівники відзначають наявність підтримки, можливість отримання поради та відчуття справедливого ставлення.

Разом з тим, результати вивчення свідчать, що на окремі аспекти соціально-психологічного клімату продовжує впливати фактор професійного вигорання. Як показує теоретичний аналіз, емоційне виснаження, редукція професійних досягнень та деперсоналізація є ключовими станами, які можуть знижувати психологічну стійкість, підвищувати конфліктність, посилювати байдужість до службових обов'язків і партнерської взаємодії. Практичне вивчення підрозділу засвідчило, що окремі прояви вигорання у працівників корелюють із такими проблемними чинниками, як незадовільний стан

службових приміщень, напружений графік роботи, додаткове навантаження під час спільних відпрацювань із Територіальним центром комплектування. Це створює підґрунтя для зниження загальної згуртованості та формування в колективі груп із різним рівнем лояльності та взаємопідтримки.

Окрему увагу привертає наявність працівників із проблемною поведінкою, що ускладнює командну взаємодію та може підсилювати ризики емоційного виснаження у колег. Наявність подібних факторів вимагає підвищеної уваги керівництва до питань профілактики професійного вигорання, формування підтримувального середовища та оптимізації організаційних умов служби.

У цілому можна зробити висновок, що, попри збереження позитивного соціально-психологічного клімату, підрозділ стикається з окремими ризиками, пов'язаними з професійним вигоранням. Вчасне виявлення цих проявів та впровадження заходів психологічної і організаційної підтримки є ключовими умовами збереження стабільного та ефективного функціонування колективу.

РОЗДІЛ III. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАХОДИ, СПРЯМОВАНІ НА РОЗВИТОК УМІНЬ БОРОТИСЯ ТА ПОПЕРЕДЖАТИ ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

3.1. Стратегії управління, спрямовані на профілактику професійного вигорання та формування позитивного соціально-психологічного клімату у підрозділі

Профілактика професійного вигорання та формування позитивного соціально-психологічного клімату у підрозділах Національної поліції є одним із ключових критеріїв ефективного управління персоналом. Служба в поліції передбачає тривалий вплив стресових факторів, взаємодію з загрозливими чи травматичними ситуаціями, високий рівень відповідальності, нерегламентований режим праці, що у сукупності створює підвищений ризик емоційного виснаження та порушення міжособистісної взаємодії у колективі [41; 44].

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективність діяльності правоохоронних підрозділів значною мірою залежить від психологічного стану співробітників, рівня їх мотивації, емоційної стабільності та якості взаємодії між членами колективу [42; 45]. Управлінські стратегії, спрямовані на підтримку цих аспектів, мають не лише організаційне, але й виразне психопрофілактичне значення.

Розвиток ефективного та підтримувального стилю керівництва. Стиль керівництва визначає загальну атмосферу у підрозділі, рівень довіри, особливості комунікації та ставлення працівників до службової діяльності. Дослідження Б. Басса та Р. Ріджіо вказують, що трансформаційний стиль управління сприяє зростанню залученості персоналу, зміцненню внутрішньої

мотивації та зменшенню рівня емоційного вигорання [46]. Для поліції та інших силових структур цей стиль особливо цінний, оскільки він поєднує дисциплінарні вимоги з елементами психологічної підтримки та створенням умов для зростання фахової компетентності.

До ефективних управлінських дій належать:

- ~ забезпечення прозорості прийняття рішень, що формує почуття справедливості та передбачуваності;
- ~ підтримання регулярного двостороннього зворотного зв'язку, який сприяє ранньому виявленню проблемних ситуацій;
- ~ включення працівників у процес планування діяльності підрозділу, що посилює відчуття значущості;
- ~ розвиток у керівників навичок емоційної компетентності, що дозволяє ефективно реагувати на стресові прояви підлеглих.

Позитивний стиль керівництва не лише зменшує ризики професійного вигорання, але й підсилює згуртованість, відкритість та довіру у колективі, які є фундаментальними факторами здорового соціально-психологічного клімату [47].

Впровадження системи психологічної підтримки та ресурсного забезпечення персоналу. Ефективна профілактика вигорання у правоохоронних підрозділах неможлива без забезпечення доступу до психологічних сервісів. Наявність психолога, організація регулярних тренінгів, психоедукаційних зустрічей та програм підтримки резильєнтності є критично важливими для збереження професійної стійкості співробітників [48].

До ключових напрямів роботи належать:

- ~ навчання персоналу копінг-стратегіям та навичкам емоційної саморегуляції;
- ~ проведення стрес-менеджмент тренінгів, спрямованих на розвиток навичок відновлення ресурсів;
- ~ забезпечення психологічного дебрифінгу після критичних інцидентів;

створення умов для конфіденційного звернення до фахівців психологічної служби.

За даними досліджень Маслач і Джексон, організації, що впроваджують системні психологічні інтервенції, мають значно нижчий рівень вигорання, меншу плинність кадрів та вищий рівень задоволеності працею [49].

У підрозділах Національної поліції України актуальним є розвиток кімнат психологічного розвантаження, де співробітники можуть відновлювати емоційний баланс, використовувати релаксаційні техніки, займатися короткотривалою саморегуляцією [50].

Управління службовим навантаженням і робочим часом працівників. Одним із найсильніших предикторів професійного вигорання є надмірне службове навантаження, нестача відпочинку та хронічна фізична й психоемоційна перевтома. Для поліцейських, діяльність яких часто супроводжується обмеженим відновленням та невизначеним часом роботи, ці фактори є особливо руйнівними [51].

Управлінські стратегії мають включати:

- ~ оптимізацію розкладу змін, що враховує фізіологічні цикли працівників;
- ~ ротацію співробітників між видами діяльності, щоб запобігти монотонному або надто травматичному навантаженню;
- ~ встановлення реалістичних вимог до виконання службових завдань;
- ~ контроль за дотриманням норм відпочинку, передбачених законодавством та внутрішніми регламентами.

Згідно з даними EU-OSHA, системне управління навантаженням може знизити ризики вигорання на 25–40 %, особливо в організаціях з підвищеним рівнем операційного стресу [52].

Формування позитивного соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат визначає, наскільки колектив є згуртованим, відкритим, орієнтованим на взаємодопомогу та конструктивне вирішення конфліктів. У поліції якість міжособистісних стосунків безпосередньо впливає на оперативність, реакцію на стресові події та загальну ефективність служби [53].

Підвищення якості клімату можливе за умов впровадження таких стратегій:

- ~ розвиток командної роботи через тренінги, спільні заходи, моделювання кризових ситуацій;
- ~ застосування методів медіації та фасилітації для конструктивного розв'язання конфліктів;
- ~ визнання професійних досягнень, формування культури схвалення й поваги;
- ~ формування прозорої системи оцінювання, що зменшує рівень недовіри та потенційних конфліктів;
- ~ розвиток психологічної безпеки, за якої працівники не бояться повідомляти про проблеми чи помилки.

Згідно з теорією соціальної підтримки Кобаси та Мадді, клімат, у якому люди відчують підтримку та приналежність, суттєво зменшує негативний вплив стресу на організм та підвищує стійкість до вигорання [54].

Підвищення рівня організаційної культури та ціннісно-орієнтованого управління. Організаційна культура визначає базові норми взаємодії, систему цінностей, стиль комунікації та механізми підтримки персоналу. У підрозділах поліції важливо створювати культуру, що поєднує професійну дисципліну з гуманістичними цінностями, повагою до працівника та його психологічного благополуччя [55].

Основними елементами ціннісно-орієнтованого управління є:

- ~ формування корпоративних стандартів етичної поведінки;
- ~ підтримка відкритої комунікації, де кожен працівник має можливість висловити думку;
- ~ розвиток лідерства на основі підтримки, а не примусу;
- ~ стимулювання культури взаємодопомоги, колективної відповідальності та професійної солідарності;
- ~ впровадження системи наставництва, яка сприяє не лише професійному навчанню, а й емоційному супроводу молодих співробітників.

Такий підхід відповідає концепції «здорового робочого середовища», запропонованої Всесвітньою організацією охорони здоров'я, відповідно до якої психологічна безпека, повага та підтримка персоналу є базовими умовами ефективного функціонування організацій [56].

3.2. Психологічні рекомендації, спрямовані на зниження рівня професійного вигорання та розвиток навичок підтримання позитивного соціально-психологічного клімату

Проблема професійного вигорання працівників поліції потребує комплексних психологічних, організаційних та профілактичних заходів. Ефективна система впливу має бути спрямована не лише на подолання симптомів виснаження, а й на формування навичок саморегуляції, розвиток стресостійкості та підтримання здорового соціально-психологічного клімату в колективі. Дослідження в галузі психології праці показують, що поєднання індивідуальних та групових форм підтримки дозволяє суттєво зменшити ризик формування емоційного виснаження та підвищує рівень задоволеності роботою в підрозділах правоохоронних органів [41].

Одним із ключових напрямів профілактики вигорання є розвиток навичок саморегуляції та управління власними психоемоційними станами. До найбільш ефективних технік належать: дихальні вправи, прогресивна м'язова релаксація, методи тілесної самоусвідомленості, мікропаузи та короткі відновлювальні ритуали під час зміни. Психофізіологічні дослідження підтверджують, що регулярне застосування технік релаксації знижує рівень кортизолу та сприяє відновленню енергетичного балансу організму [42]. Це особливо важливо для поліцейських, які працюють у режимі високої напруги, непередбачуваності та постійного ризику.

Не менш важливим є формування навичок емоційної компетентності, що включає вміння:

- ~ усвідомлювати власні емоції;

- ~ регулювати емоційний стан у складних ситуаціях;
- ~ розпізнавати прояви емоційного напруження у колег;
- ~ конструктивно спілкуватися навіть у стресових умовах.

Доведено, що достатній рівень емоційної компетентності зменшує ризик емоційного виснаження, а також покращує атмосферу в колективі та якість службової взаємодії [43].

Окремим напрямом профілактики є підтримка здорового соціально-психологічного клімату. Позитивне середовище в колективі знижує ризик конфліктів, сприяє емоційній підтримці та покращує командну взаємодію. До ключових механізмів належать:

- ~ відкритість комунікації та регулярні командні обговорення;
- ~ справедливий розподіл службового навантаження;
- ~ підтримання норм взаємоповаги;
- ~ своєчасне вирішення конфліктних ситуацій;
- ~ культура взаємодопомоги та колегіальності.

Дослідження показують, що здоровий соціально-психологічний клімат суттєво знижує інтенсивність професійного стресу, а також зменшує рівень тривожності та емоційного виснаження серед працівників поліції [44].

Важливими є й організаційні заходи, які повинні впроваджуватися керівництвом підрозділів:

- ~ оптимізація графіку роботи;
- ~ забезпечення належної кількості вихідних;
- ~ ротація працівників між завданнями;
- ~ чітке визначення ролей та повноважень;
- ~ наявність системи психологічної підтримки та консультування.

Встановлено, що саме організаційні фактори (нормативність робочого графіка, адекватність навантаження, доступ до ресурсів) мають найбільш суттєвий вплив на розвиток синдрому емоційного вигорання [45].

У системі підтримки працівників поліції ефективними є групові тренінги, спрямовані на формування стресостійкості, розвиток навичок самодопомоги,

підвищення ефективності комунікації та командної взаємодії. Тренінгові програми можуть включати:

- ~ навчання технік психологічної саморегуляції;
- ~ розвиток навичок ненасильницької комунікації;
- ~ роботу з конфліктами;
- ~ техніки емоційної стабілізації;
- ~ психоедукаційні модулі про вигорання та професійний стрес.

Ефективність таких тренінгів підтверджена в сучасних програмах підготовки правоохоронців у США, Канаді та країнах ЄС [46].

Крім того, вкрай важливим аспектом є індивідуальне психологічне консультування, яке дає можливість опрацювати особисті труднощі, відновити внутрішній ресурс, опанувати техніки подолання стресових ситуацій та попередити розвиток хронічного виснаження. Консультування сприяє формуванню індивідуальних стратегій стрес-менеджменту, що позитивно впливає на емоційний стан працівника та його взаємодію з колективом [47].

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку культури самодопомоги та взаємодопомоги. Поліцейські мають володіти навичками своєчасного розпізнавання ознак вигорання, не уникати обговорення психологічних труднощів та використовувати доступні ресурси підтримки. Дослідження показують, що працівники, які мають розвинені навички самодопомоги, рідше стикаються з ознаками хронічної втоми та значно швидше відновлюють ресурсний стан після стресових подій [48].

Таким чином, психологічні рекомендації щодо зниження професійного вигорання та формування позитивного соціально-психологічного клімату повинні охоплювати як індивідуальний, так і груповий, а також організаційний рівні. Системна реалізація таких заходів дозволяє підвищити ефективність службової діяльності, зменшити рівень емоційного виснаження та сприяє створенню здорової атмосфери в колективах підрозділів поліції.

ОРІЄНТОВНА ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА

Тема: покращення, стабілізація та підтримка соціально-психологічного клімату в колективах поліції, а також профілактика професійного вигорання.

Мета: формування у працівників поліції навичок ефективної комунікації, емоційної саморегуляції, стресостійкості та конструктивної взаємодії, що дозволить покращити соціально-психологічний клімат у підрозділі та знизити ризики розвитку професійного вигорання.

Завдання:

1. підвищити рівень обізнаності учасників щодо природи соціально-психологічного клімату та факторів, що впливають на його якість;
2. ознайомити учасників із поняттям професійного вигорання, його стадіями, проявами та наслідками для особистості та колективу;
3. розвинути навички ефективної комунікації, активного слухання, конструктивного обговорення проблем і попередження конфліктів;
4. формувати стресостійкість і навички саморегуляції, зокрема: техніки дихання, релаксації, емоційної стабілізації, усвідомленості;
5. розвинути навички командної взаємодії, підтримки колег, формування довіри та взаємоповаги у підрозділі;
6. навчити учасників розпізнавати ранні ознаки вигорання у себе та колег та застосовувати профілактичні заходи;
7. підвищити мотивацію до підтримання позитивного мікроклімату та відповідальності кожного працівника за психологічну атмосферу у колективі;
8. сформувати індивідуальні та групові стратегії профілактики стресу і вигорання, адаптовані до умов роботи поліції.

День перший. Соціально-психологічний клімат: розуміння та вплив

Тренінг розпочинається зі знайомства та створення безпечної атмосфери. Тренер вітає учасників, розповідає про цілі програми та пояснює структуру роботи на три дні. Кожен учасник коротко представляється, зазначає свій підрозділ, стаж та одну актуальну складність у роботі. Далі формується перелік очікувань від тренінгу, який допомагає адаптувати подальші модулі. Після цього група узгоджує правила спільної роботи: добровільність, повага,

конфіденційність, активність та конструктивність. Для плавного входження проводиться вправа, у якій кожен називає три слова, що найточніше описують їхній колектив. На основі цього формується первинне уявлення про загальний емоційний стан групи.

У другому модулі тренер пояснює, що таке соціально-психологічний клімат. Це емоційна атмосфера в колективі, яка впливає на ефективність роботи, мотивацію, згуртованість та якість взаємодії. Розглядаються ключові складові: рівень довіри між співробітниками, стиль керівництва, справедливість розподілу навантаження, наявність конфліктів, відкритість комунікації. Учасники оцінюють клімат власного підрозділу за десятибальною шкалою та пояснюють свої оцінки. Потім у підгрупах визначають основні чинники, які підвищують або знижують якість взаємодії.

Наступний модуль присвячено діагностиці клімату. Учасникам пропонується заповнити короткі анкети, які дозволяють визначити рівень згуртованості, задоволеності умовами роботи, рівень взаємопідтримки та конфліктності. Після заповнення тренер допомагає інтерпретувати результати, пояснює типові патерни та можливі напрями покращення.

У четвертому модулі аналізуються бар'єри комунікації. Тренер пояснює, що непорозуміння можуть виникати через емоційні фактори, неточність формулювань або організаційні складнощі. Парами учасники розігрують ситуації складних діалогів: неприємні зауваження, зауваження щодо робочих помилок, ситуації, пов'язані з несправедливістю в графіку. Основна мета — навчитися переформулювати висловлювання так, щоб зменшити напругу та уникнути ескалації.

П'ятий модуль присвячено конфліктам. Спершу подається визначення конфлікту як зіткнення різних інтересів, потреб або цілей. Тренер пояснює п'ять стилів поведінки у конфліктних ситуаціях: конкуренція, компроміс, співпраця, уникнення та пристосування. Після цього група працює з реальними випадками зі служби, аналізує дії учасників конфлікту та шукає конструктивні варіанти розв'язання.

День другий. Стрес, вогирання, саморегуляція

Другий день розпочинається з детального розгляду професійного вигорання. Тренер пояснює, що це стан емоційного, фізичного та інтелектуального виснаження, який розвивається поступово. Вигорання складається з трьох компонентів: емоційного виснаження, деперсоналізації та відчуття зниження власної ефективності. Учасники проходять експрес-діагностику, після чого обговорюють сигнали, які можна розпізнати завчасно.

У другому модулі розглядається природа стресу. Тренер пояснює відмінність між короткотривалим і хронічним стресом, наводить особливості, притаманні роботі поліцейських: небезпека, непередбачуваність, емоційні навантаження, нічні зміни. Кожен учасник оцінює власний рівень стресу за десятибальною шкалою й визначає фактори, які найбільше впливають на його стан.

У третьому модулі опрацьовуються техніки саморегуляції. Група знайомиться з дихальними вправами, прогресивною м'язовою релаксацією, техніками заземлення та майндфулнес-практиками. Після кожної вправи учасники діляться своїми відчуттями, щоб усвідомити, які методи підходять їм найкраще.

У четвертому модулі аналізується баланс між роботою та особистим життям. Тренер пропонує оцінити різні сфери життя та визначити, які з них потребують більшої уваги. Кожен формує для себе один конкретний крок, який можна реалізувати протягом наступного тижня.

П'ятий модуль розглядає профілактику вигорання на рівні підрозділу. Тренер пояснює роль керівництва, необхідність справедливого розподілу завдань, наявності підтримувальних ритуалів, регулярних коротких командних зустрічей та культури взаємної подяки.

День третій. Командна взаємодія та підтримка

Останній день присвячений побудові ефективної команди. Тренер пояснює, що сильна команда — це не лише група людей, які працюють разом, а

колектив, де існує довіра, взаємна підтримка та спільна відповідальність. Проводяться вправи на взаємодію, відчуття плеча напарника та розвиток довіри.

У другому модулі розглядаються стилі лідерства та їхній вплив на колектив. Особлива увага приділяється підтримувальному стилю як найбільш ефективному для стабільності та профілактики вигорання. Учасники розігрують ситуації, у яких керівник має підтримати виснаженого співробітника.

У третьому модулі опрацьовуються навички комунікації в кризових умовах. Учасники вчаться правильно реагувати на емоційного колегу, використовувати техніки стабілізації та надавати першу психологічну підтримку за моделлю «бачу — чую — підтримую».

У четвертому модулі група створює власний «Кодекс підтримки підрозділу». Це може бути набір правил взаємоповаги, алгоритми взаємодопомоги, а також положення про недопущення токсичної поведінки.

Останній модуль тренінгу — розробка плану впровадження змін. Кожен учасник визначає три особисті цілі на наступні три місяці, а весь колектив формулює три командні кроки, які допоможуть покращити соціально-психологічний клімат у підрозділі.

Висновки до третього розділу: У підсумку, проведений аналіз психологічних та організаційних заходів свідчить, що профілактика професійного вигорання та розвиток позитивного соціально-психологічного клімату в підрозділах поліції потребує комплексного підходу. До ключових напрямів належать розвиток навичок саморегуляції, емоційної компетентності та стресостійкості, впровадження підтримувального стилю керівництва, оптимізація робочого навантаження та забезпечення системи психологічної підтримки персоналу.

Також було встановлено, що формування здорового соціально-психологічного клімату сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню ефективності командної взаємодії та загальної продуктивності підрозділу. Запропонована тренінгова програма демонструє практичну реалізацію цих заходів, поєднуючи індивідуальні та колективні стратегії профілактики стресу і

вигорання. У цілому, системна реалізація подібних підходів є важливим чинником підвищення професійного благополуччя та стабільності соціально-психологічного клімату в колективах поліції.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне та емпіричне дослідження впливу професійного вигорання на соціально-психологічний клімат у підрозділах Національної поліції дозволило комплексно осмислити взаємозв'язок між емоційним станом

працівників, особливостями службового середовища та ефективністю колективної взаємодії. Отримані результати підтвердили актуальність проблематики, особливо у сучасних умовах підвищеного службового навантаження, реформування сектору безпеки та тривалої дії екстремальних стресорів, пов'язаних з військовим станом у державі.

У роботі було доведено, що «соціально-психологічний клімат» виступає інтегративним показником стану колективу, який визначає здатність працівників зберігати професійну стійкість, забезпечувати згуртованість, підтримувати ефективну комунікацію та виконувати службові завдання у режимі безперервного навантаження. На основі ґрунтовного аналізу літературних джерел і сучасних наукових підходів було встановлено, що соціально-психологічний клімат формується під впливом широкого спектра чинників — організаційних, особистісних, управлінських, ціннісно-мотиваційних і комунікативних. Саме поєднання цих компонентів визначає рівень задоволеності працівників службовою діяльністю, ступінь їхньої включеності в колективну роботу та загальну якість взаємовідносин у підрозділі.

Окрема увага у дослідженні була приділена феномену «професійного вигорання», яке для поліцейських є не лише поширеним, а й закономірним наслідком роботи у високоінтенсивних умовах. Науковий аналіз показав, що професійне вигорання включає три ключові компоненти — емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень. У колективах поліції ці прояви мають тенденцію накопичуватися через одночасний вплив таких стресорів, як постійний ризик, нерегламентований режим роботи, інформаційні та емоційні перевантаження, недостатні можливості для відновлення, а також складні або конфліктні ситуації під час виконання службових обов'язків. Унаслідок цього формується втома, професійна апатія, зниження мотивації та навіть внутрішнє відсторонення від колективу.

Емпіричне дослідження, проведене на базі Прилуцького районного відділу поліції ГУНП у Чернігівській області за участю 151 поліцейського, підтвердило наявність «помірно підвищених проявів емоційного виснаження» та «часткових

проявів деперсоналізації», характерних для працівників зі значним стажем служби або підвищеним навантаженням. При цьому збереження відчуття приналежності до колективу, підтримка колег, командна згуртованість і позитивна оцінка професійних лідерів стали ключовими буферними чинниками, що знижують ризики руйнівного впливу вигорання.

Результати свідчать, що навіть у складних умовах працівники демонструють високий рівень внутрішньої стійкості та здатності підтримувати взаємодію. Це підкреслює важливість здорового соціально-психологічного клімату як ресурсу, що забезпечує «збереження професійної ефективності колективу» та підвищує його здатність адаптуватися до службових стресорів.

Аналіз отриманих діагностичних даних підтвердив, що рівень соціально-психологічного клімату в досліджуваному підрозділі загалом можна охарактеризувати як стабільний, помірно позитивний та функціональний, незважаючи на наявність об'єктивних професійних труднощів. Застосовані методики (соціально-психологічна самооцінка колективу, експрес-оцінка клімату, зорово-аналогова шкала організаційного клімату, опитувальники умов діяльності, соціометрія, оцінка управління тощо) дозволили комплексно виявити сильні та проблемні зони у функціонуванні колективу.

Зокрема, високі показники спрацьованості, сумісності та взаємної підтримки свідчать про наявність у підрозділі стабільних міжособистісних зв'язків, які сприяють формуванню командного духу та підвищують якість взаємодії. Важливо, що більшість працівників позитивно оцінюють комунікацію в колективі, взаємодію з безпосереднім керівництвом та загальну атмосферу у підрозділі. Це свідчить про конструктивну роботу управлінської ланки та ефективне застосування демократичного стилю керівництва, який створює передумови для виникнення сприятливого психологічного фону.

Разом із тим емпіричні результати показали наявність окремих ризикових зон, пов'язаних із підвищеним службовим навантаженням та емоційним виснаженням працівників. Показники емоційного виснаження за методикою К. Маслач продемонстрували, що частина особового складу перебуває на межі

підвищеного ризику професійного вигорання. Найчастіше це стосується тих співробітників, які працюють у найбільш стресогенних умовах, мають нерегулярний графік або тривалий стаж служби без належних відновлювальних ресурсів. Саме у цих групах виявлені вищі рівні перевтоми, дратівливості, зниження працездатності, а також поодинокі прояви деперсоналізації.

Попри це, аналіз соціометричних даних засвідчив наявність сформованих неформальних лідерів, яким працівники довіряють, що позитивно впливає на регуляцію міжособистісних відносин у колективі. Високий рівень довіри до лідерів, позитивна оцінка професійних та особистісних якостей керівництва та достатній рівень взаємодопомоги серед працівників вказують на те, що колектив має потужний внутрішній ресурс, здатний компенсувати частину негативних наслідків професійного стресу.

Особливу увагу слід звернути на той факт, що результати опитувань засвідчили наявність у колективі високого рівня командної єдності та почуття відповідальності за спільний результат, що відіграє ключову роль у стабілізації соціально-психологічного клімату. Цей феномен дає змогу працівникам підтримувати ефективну міжособистісну взаємодію навіть за умов підвищених стресових навантажень, а також створює основу для формування здорового робочого середовища.

Узагальнюючи дані всіх використаних методик, можна стверджувати, що професійне вигорання в підрозділі проявляється переважно у формі емоційного виснаження, проте його вплив частково нейтралізується завдяки підтримуючому соціально-психологічному клімату, згуртованості колективу, позитивній командній взаємодії та конструктивному стилю управління. Це доводить, що колектив має достатній рівень адаптивності та здатності до саморегуляції.

Отримані результати мають важливе теоретичне та практичне значення для розуміння функціонування поліцейських колективів та організації психологічної підтримки працівників. На теоретичному рівні дослідження підтвердило положення сучасних наукових підходів (К. Левіна, Л. Джеймса, А. Джонса, Д. МакГрегора, українських дослідників Титаренко, Максименка,

Григорович тощо) щодо того, що соціально-психологічний клімат є не просто характеристикою комунікативного середовища, а комплексним когнітивно-емоційно-поведінковим феноменом, який визначає якість взаємодії між членами колективу. Зокрема, практичні дані підтвердили, що суб'єктивне сприйняття умов праці та управління відіграє не меншу роль, ніж об'єктивні показники навантаження чи організаційні чинники.

Емпіричні дані також узгоджуються з теоретичними концепціями мотивації та стресостійкості. Виявлений зв'язок між рівнем згуртованості, домінуючою мотивацією (орієнтацією на досягнення) та емоційною стійкістю працівників підтверджує наукові висновки щодо того, що позитивний соціально-психологічний клімат знижує вплив професійних стресорів і сприяє підтриманню внутрішньої мотивації навіть у несприятливих умовах. Колектив, у якому переважають довіра, взаємна підтримка та адекватна оцінка досягнень, демонструє більшу стійкість до виникнення вигорання.

Разом з тим отримані результати дозволяють виокремити низку ключових факторів ризику, що сприяють формуванню професійного вигорання у працівників поліції. До них належать:

- ~ хронічне службове перевантаження;
- ~ нестабільний режим роботи;
- ~ тривала дія емоційно виснажливих ситуацій;
- ~ недостатня кількість часу для відновлення;
- ~ високий рівень відповідальності за прийняття рішень;
- ~ обмежені можливості психоемоційної розрядки;
- ~ недостатня кількість організаційної або психологічної підтримки.

Саме ці чинники виявилися найбільш вираженими у відповідях працівників, що дозволяє їх розглядати як критичні зони для подальшої профілактичної роботи.

Водночас дослідження дало змогу виявити й ресурсні компоненти, які відіграють роль захисних механізмів від професійного вигорання. Серед них:

- ~ висока згуртованість колективу;

- ~ позитивне ставлення до керівництва;
- ~ конструктивний стиль управління;
- ~ наявність авторитетних неформальних лідерів;
- ~ розвинена культура взаємодопомоги;
- ~ усвідомлення соціальної значущості своєї роботи;
- ~ відчуття причетності до спільної мети підрозділу.

Ці чинники не лише пом'якшують негативний вплив професійного стресу, а й підтримують загальну психологічну рівновагу та підвищують здатність колективу адаптуватися до екстремальних умов служби.

Особливо важливим є встановлення того факту, що працівники, навіть за умов високої інтенсивності професійної діяльності, зберігають високий рівень командної єдності та готовності підтримувати одне одного. Це дозволяє розглядати соціально-психологічний клімат не лише як діагностичний показник, а як один з головних практичних механізмів протидії вигоранню.

Комплексний аналіз теоретичних підходів та емпіричних даних дозволяє зробити узагальнений висновок про те, що соціально-психологічний клімат у підрозділі поліції є ключовим чинником, який визначає стійкість працівників до професійних стресорів і рівень проявів професійного вигорання. Виявлені особливості роботи поліцейського колективу засвідчують, що наявність згуртованості, взаємопідтримки, конструктивної комунікації та ефективного управління може значною мірою компенсувати негативні наслідки емоційного виснаження, сприяти відновленню внутрішніх ресурсів працівників і підтримувати стабільність функціонування підрозділу навіть у складних умовах.

Результати дослідження підтверджують, що професійне вигорання та соціально-психологічний клімат мають взаємозумовлений характер. З одного боку, емоційне виснаження та деперсоналізація негативно впливають на атмосферу в колективі, якість професійної комунікації, рівень довіри та ефективність виконання завдань. З іншого боку, позитивний соціально-психологічний клімат, підтримка колег та керівництва, відчуття безпеки й колективної згуртованості можуть суттєво знижувати ризики вигорання та

пом'якшувати його прояви. Саме тому цілеспрямоване формування здорового робочого середовища є одним з пріоритетних напрямів управління персоналом у поліції.

Практичні результати роботи дають підстави стверджувати, що впровадження системної профілактики професійного вигорання повинно стати невід'ємною складовою управлінських та психологічних процесів у підрозділах Національної поліції. На основі проведеного дослідження доцільними є такі напрямки практичного впливу:

- ~ регулярний моніторинг психологічного стану працівників, включаючи діагностику вигорання, задоволеності службою та якості клімату;
- ~ оптимізація службового навантаження та впровадження реалістичних графіків роботи;
- ~ удосконалення стилю керівництва, орієнтованого на підтримку, партнерські відносини та зворотний зв'язок;
- ~ розвиток командної взаємодії через тренінги, спільні заходи та формування культури взаємодопомоги;
- ~ організація психологічної підтримки, у тому числі консультування, психоедукації та профілактичних програм;
- ~ створення умов для відновлення ресурсного стану працівників, розвитку навичок саморегуляції та стресостійкості;
- ~ підвищення мотивації через усвідомлення значущості професії, формування почуття приналежності до місії та цінностей поліції.

Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню рівня емоційного виснаження, підвищенню професійної мотивації та зміцненню соціально-психологічного клімату в колективі, що в кінцевому результаті позитивно відобразиться на ефективності виконання службових завдань та якості надання поліцейських послуг.

Таким чином, проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети: всебічно проаналізувати вплив професійного вигорання на соціально-психологічний клімат у підрозділі поліції та визначити чинники, які визначають

рівень його проявів. Робота поєднала сучасні теоретичні положення із практичними результатами, отриманими в реальному поліцейському колективі, що забезпечило її наукову новизну та практичну значущість. Отримані дані дають підстави стверджувати, що формування позитивного соціально-психологічного клімату, підвищення рівня психологічної культури та системна профілактика професійного вигорання є невід’ємними умовами ефективного функціонування поліції та збереження психічного здоров’я її працівників.