

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
економічний факультет
кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

з теми: **«ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: студентка 2 курсу групи Mg1-M19
спеціальності 073 Менеджмент
Самойлова Наталія Сергіївна

Керівник:

Олійник Н. Ю., кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту

Рецензент:

Кушнір О. К., кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський – 2020 року

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	8
1.1. Характеристика базових понять дослідження.....	8
1.2. Структура соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	15
1.3. Особливості формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	23
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТОВ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ КОМБІНАТ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів».....	32
2.2. Вивчення соціально-психологічного клімату ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів».....	43
2.3. Виявлення факторів впливу на формування соціально-психологічного клімату ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів».....	59
Висновки до другого розділу	70
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ КОМБІНАТ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ».....	72
3.1. Впровадження соціально-психологічних методів щодо впливу управлінської діяльності на соціально-психологічний клімат в ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів»	72
3.2. Шляхи вдосконалення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів».....	82
Висновки до третього розділу	90
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним з найважливіших завдань керівництва тієї чи іншої організації, підприємства чи установи є створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, для кращого робочого процесу. Тому варто створити такі умови для майбутнього процвітання, щоб люди в цій установі відчували себе командою. Однією з ознак команди є згуртованість, взаємовиручка, підтримка і одночасно вимогливість до себе і інших. Одним з найважливіших показників, що колектив це команда – є хороша соціально-психологічний клімат, тобто такий стан в колективі, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей і схильностей, а також виробіток підприємства збільшується.

Взаємодія усередині трудового колективу є важливою сферою соціальних відношень організації. Значну частину життя людина присвячує навчальній та професійній діяльності, упродовж якої їй доводиться взаємодіяти і спілкуватися з колективом таких самих, як і сама – колег, однодумців, співробітників. Загальний фон спілкування з ними може бути сприятливим або негативним залежно від модальності комунікативного процесу, і характеризується через поняття соціально-психологічного клімату в колективі.

Дослідженню особливостей психологічного клімату приділяли увагу такі вчені: Г.М. Андреева, В.М. Бехтерева, В.М. Мясіщев, Ф. Г. Олпорта, Б. А. Паригін, К.К. Платонов, А.Л. Свинецкий, що розглядали соціально-психологічний клімат як емоційний настрій колективу, який відображає стосунки, що склалися між його учасниками. Соціально-психологічний клімат колективу в кінцевому рахунку визначається продуктом всієї системи соціальних відносин суспільства і специфічного соціального мікросередовища тієї або іншої конкретної організації, підприємства або установи.

Формування та підтримка оптимального соціально-психологічного клімату в колективі є досить важливим завданням для якісного його функціонування та задоволеності працівників своєю діяльністю та стосунками з колегами. Від

соціально-психологічного клімату залежить ефективність роботи та результативність підприємства. Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Його несформованість, навпаки, призводить до конфліктів та агресивної поведінки членів колективу, до зниження якості виконання працівниками поставлених завдань, до зростання незадоволення співробітників щодо діяльності керівництва та зниження загальної задоволеності професійною діяльністю та колом обов'язків у конкретній організації.

Аналізуючи вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності та поведінку членів колективу в організації, варто зауважити, що всі дослідники, які вивчали цю проблему (Д. І. Дзвінчук, Л. С. Дорошенко, Л. М. Карамушка, Л. П. Мельник, Р. С. Немов, Л. Е. Орбан-Лембрик, І. П. Чередніченко, Н. В. Тельних), відзначають важливу роль такого клімату в забезпеченні ефективної діяльності організації, в процесі управління нею, а також в життєдіяльності кожної особистості.

Соціально-психологічний клімат це не тільки проблема сьогоденних соціально-психологічних складнощів соціального і науково-технічного прогресу, але й водночас і проблема рішення завтрашніх перспективних задач, зв'язаних з моделюванням нових, більш досконалих, ніж раніше людських відношень і спільнот.

Попри велику кількість праць, присвячених проблемі соціально-психологічному клімату організацій, ця проблема залишається мало дослідженою, а надто в умовах функціонування конкретного підприємства.

Мета дослідження. Розкрити особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату підприємства, а також виявити фактори впливу на його порушення та розробити шляхи вдосконалення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів».

Для досягнення зазначеної мети, варто виконати такі **завдання**:

- охарактеризувати та систематизувати базові поняття нашого дослідження;
- визначити структурні елементи соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- виявити форми та види прояву соціально-психологічного клімату в колективі які впливають на його формування;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів»;
- дослідити та визначити фактори впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів»;
- систематизувати впровадження методів управління діяльності на соціально-психологічний клімат ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів»;
- розробити та узагальнити шляхи вдосконалення соціально психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів».

Предмет дослідження: соціально-психологічний клімат колективу ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів».

Об'єкт дослідження: особливості динаміки змін та формування соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів».

Теоретико-методологічна основа дослідження являє собою використання сучасних робіт науковців щодо особливостей психологічного клімату виробничого колективу є праці Г. Андреевої, І. Велкова, Д. Дзвінчук, Л. Дорошенко, Л. Карамушки, Л. Мельник, В. Михеева, Л. Орбан-Лембрик, О. Палінічак, О. Рясних, С. Теремко, І. Чередниченко, Н. Тельних, В. Черкасова, В. Третьяк, Г. Щокіна та інших; методи оцінки соціально-психологічного клімату розглядали О. Більовський, М. Бронштейн, Г. Дворецька, А. Казановський, А. Колот, А. Крилова, В. Леви, С. Манічева);

управління конфліктами та конфліктними ситуаціями в трудовому колективі досліджували М. Горкіна, Г. Жаворонкова, Н. Маренков, В. Мельніков, М. Мескон, А. Схиртладзе та інші науковці.

Для досягнення основних цілей дослідження, у дипломній роботі використовувались наступні **методи**:

- систематизування знань при отриманні відомих даних про соціально-психологічний клімат;
- констатуючий експеримент – для встановлення існуючих на момент експерименту характеристик та властивостей досліджуваного явища
- формуючий експеримент – для формування впливів на предмет дослідження;
- аналіз – для деталізації і розчленування об’єкта дослідження на окремі важливі складові елементи;
- спостереження – для сприйняття предметів і явищ за допомогою органів чуття без втручання в процес;
- порівняння – для встановлення відмінності між базовими та звітними періодами;
- анкетування – для оцінювання впливу керівника на соціально-психологічний клімат;
- тренінг – для встановлення змін в соціально-психологічному кліматі ТОВ «Кам’янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів»;
- опитування – для встановлення згуртованості колективу;
- узагальнення – для визначення загального поняття, соціально-психологічного клімату ТзОВ «Кам’янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів».

Експериментальною базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Кам’янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів». Основним видом діяльності підприємства є добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю.

Практична значимість роботи полягає в тому, що соціально-психологічний клімат істотно впливає на ефективність праці та взаємодії, що дає підстави розглядати його як важливий фактор розвитку між особистісних відносин в колективі, а також в роботі представлені шляхи вирішення та рекомендації стосовно удосконалення управлінням соціально-психологічним кліматом.

Наукова новизна. Здійснена соціально-психологічна характеристика ділового клімату ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів», зокрема наявність ціннісних орієнтацій у колективі, моральну зрілість його членів, їх стійкість до несприятливих соціальних впливів, продуктивність взаємодії, що забезпечує стабільність і перспективу успішної спільної діяльності. Виявлені чинники формування соціально-психологічного клімату: нові корпоративні традиції, позитивне спілкування, увага з боку адміністрації, можливість кар'єрного зростання, а також відношення відповідальної залежності членів публічного акціонерного товариства. Запропоновані шляхи корегування взаємовідносин між працівниками ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів» для оптимізації соціально-психологічного клімату.

Публікації. За матеріалами магістерської дипломної роботи надрукована стаття у збірнику матеріалів за результатами VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених [58, с. 205–209].

Структура роботи. Дипломна робота викладена на 116 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Бібліографічний список включає 76 літературних джерела на 6 сторінках. Робота містить 12 таблиць, 2 рисунків та 2 додатки.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичні та науково-методичні обґрунтування, щодо соціально-психологічного клімату в колективі а також розроблені методи та шляхи покращення роботи в колективі під чинником соціально-психологічного клімату. Під час проведення дослідження отримано низку результатів, які дають можливість сформулювати результати дослідження.

1. На констатуючому етапі дослідження нами було охарактеризовано базові поняття безпосередньо пов'язані з соціально-психологічним кліматом та проаналізовано змістову характеристику психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат обумовлює ставлення особистості й через неї впливає не тільки на взаємовідносини, але й на світосприйняття, світорозуміння, самопочуття кожного члена колективу. Також розглянуто елементи соціально-психологічного клімату, які визначають його важливу роль у життєдіяльності особистості та колективу, що розкривається у таких функціях: створення умов життєдіяльності особистості, забезпечення зворотнього зв'язку інформації, виступає чинником спільної виробничої діяльності, впливає на розвиток особистості в колективі, зумовлює психічний стан і здоров'я особистості.

2. Структура соціально-психологічного клімату визначається системою відносин, що склалися в колективі між його членами та може характеризуватися елементами, що являють собою синтез суспільних та між особистісних відносин. Психологічний клімат багатогранне явище, яке має різноманітні вияви, структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями. Одним із критеріїв такої класифікації і відповідно – в основи побудови структури психологічного клімату, є такий показник як ставлення членів колективу до об'єктів навколишнього світу. Виходячи з цього критерію можна виокремити структурні елементи психологічного клімату: ставлення членів колективу (один до одного, загальної справи, самих до себе, навколишнього середовища), а також репрезентативна поведінка колективу (психологічна, соціальна, соціально-психологічна). Також в структурі суспільних відносин важливішими детермінантами соціально-психологічного

клімату є: економічні, правові, політичні принципи організації сумісної життєдіяльності людей в колективі.

3. Управління соціально-психологічним кліматом підприємства має надзвичайно важливе значення, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини. Зазначимо, що у нашому дослідженні обґрунтовано необхідність врахування при проведенні аналізу формування соціально-психологічного клімату таких елементів його структури, як «ставлення до умов роботи», «ставлення до мотивації», «ставлення до організації» (імідж), «ставлення до керівництва», «ставлення до взаємин в колективі», «ставлення до роботи». Соціально-психологічний клімат формується в процесі сумісної діяльності людей та виявляється в їх поведінці, довільних та мимовільних реакціях один на одного, в способах спілкування. Соціально-психологічний клімат є також результатом відображення матеріальних, організаційно-управлінських та психологічних умов, спільної діяльності у свідомому відношенні людини один до одного та до спільної справи.

4. Аналізуючи організаційно-економічну складову ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів» варто вказати, що основним видом діяльності підприємства є добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю. Крім цього, підприємство займається і іншими видами діяльності: добування піску, гравію, глини і каоліну, виготовлення виробів із бетону для будівництва, виробництво бетонних розчинів, готових для використання, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.

При здійсненні господарської діяльності у розпорядженні підприємства знаходяться різні види майна в матеріальній та нематеріальній формі. При цьому, показники складу та структури активів змінювались по різному. Деякі показники мали тенденцію збільшуватися (оборотні активи), окремі –

зменшуватися (необоротні активи: основні запаси та інші). Всі активи якщо порівнювати 2019 та 2017 роки зросли на 1619 тис.грн. Зазначимо, що аналіз даних складу та структури пасивів показав, що протягом 2017-2019 рр. була тенденція до їх зменшення. Варто зазначити, що за досліджуваний період виявлено, що протягом 2017-2018 рр підприємство мало збитки на 271 тис.грн, а у 2019 році змогло вирівняти своє становище і отримати прибуток у 81 тис.грн.

Нами також проаналізовано та виявлено середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 17,3 %; промислово-виробничий персонал в цілому зменшився на 1,9 %, з них: робітників зменшилося на 13 осіб (8,9 %), а кількість непромислового персоналу не змінилась протягом 2017-2019 рр. Вказані показники чисельності і структури персоналу впливають на характеристику настрою загального емоційного фону діяльності колективу та взаємодії його працівників. Тому, досліджено темп росту продуктивності праці, а саме: у 2019 р. зменшився на 20 %, оскільки продуктивність праці з кожним аналізованим роком зменшувалась. Середньорічна заробітна плата 1 працівника у порівнянні з 2017 р. у 2019 р. збільшилась із 26 тис. до 33 тис. і темп її росту збільшився на 21,3 %. Як наслідок співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати має тенденцію до спаду.

5. Для аналізу соціально-психологічного клімату в ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів», нами використано різні методи та форми діагностики. Одним із важливих завдань роботи було виявлення факторів впливу що безпосередньо формують соціально-психологічний клімат, а також розуміння важелів управління конфліктними ситуаціями для управлінської частини колективу. Значно більше впливають на соціально-психологічний клімат колективу фактори мікросередовища тобто, особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами. Провівши опитування з 74 тверджень, було виявлено, низький рівень контактності працівників, що становить 30 % від 100 %. Після чого було запропоновано

провести ряд тренінгових завдань, що значно змінили ситуацію, та підвищили рівень контактності на 20 %.

Дослідивши методи управлінської діяльності на соціально-психологічний клімат, можна зробити висновки, що при оцінюванні й аналізі досліджуваних процесів клімату в колективі формується системне «бачення» об'єктів управління, досліджуються закономірності та організаційні форми процесів, що дає конкретну оцінку стану об'єктів. Узгодження інтересів – оптимальний спосіб досягнення консенсусу між суспільними суб'єктами. Однак таке вирішення проблем не завжди можливий, тому використовуються й інші моделі запобігання конфлікту інтересів: певне їхнє сполучення, підпорядкування неголовних інтересів головним, тимчасових – постійним, поточних – перспективним.

6. Провідне значення для створення сприятливої психологічної атмосфери в колективі ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів» має управлінська компетентність керівника. Помилки управлінської діяльності класифікують у три групи: порушення службової етики, порушення трудового законодавства, несправедлива оцінка підлеглих. Тому, важливо звернути увагу на використання соціально-психологічних методів, що діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Фактично соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються, тому їх можна поділити на дві групи: соціальні і психологічні. Нами запропоновані методи управлінської діяльності, тобто методи способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках.

Також існує тенденція до зв'язку між показниками управління, організації і керівництва з прийняттям цінностей організації. Тобто чим більш цінною для працівників є робота і для підприємства – працівники, тим більше останні

схильні позитивно оцінювати на предметному та емоційному рівнях такі показники психологічного клімату, як оплата та умови праці. Відповідно до мотиваційної характеристики методів управління виділяють три групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні.

7. Останнім завданням роботи було розробка шляхів вдосконалення соціально – психологічного клімату в ТОВ «Кам'янець-Подільський комбінат будівельних матеріалів», для покращення роботи підприємства, а також для збільшення його прибутків та мінімізації витрат на техніку та робочу силу у цілому. Яскравим методом для оптимізації соціально-психологічного клімату є тренінг, що сприяв поліпшенню взаємозв'язків, створенню дружніх відносин, вирішенню проблемних ситуацій, зняттю напруження після робочого дня та інші позитивні зміни.

Серед різноманітних факторів, що впливають на працездатність людини, найбільший емоційний вплив (позитивний чи негативний) здатні спричиняти міжособистісні стосунки в колективі. Тому, нами запропоновано шляхи щодо стабілізації взаємин у сучасному колективі з боку керівництва, а також для підвищення рівня задоволеності працівників результатами праці, керівнику варто дотримуватись вказаних правил.

Відповідно до проведеного констатуючого та формуючого етапів дослідження систематизуємо шляхи формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Враховуючи, що процес поліпшення соціально-психологічного клімату є тривалим, послідовним та кропітким. Тому, нами запропоновано основні три етапи покращення соціально-психологічного клімату, а саме: вдосконалення соціально-психологічного клімату – боротьба з вираженим рівнем конфліктності; розвиток творчого клімату в колективі; підвищення загальної задоволеності працею в колективі.

Отже, створення сприятливого клімату є справою не тільки відповідальною, але й творчою, яка вимагає знань його природи і засобів регулювання, уміння передбачати вірогідні ситуації у взаємостосунках членів колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алешина Ю. Е. Спецпрактикум по социальной психологии: опрос, семейное, индивидуальное консультирование. Москва, 1989. 89 с.
2. Андреева Г. М. Социальная психология. Москва, 1980. 85 с.
3. Аникеева Н. П. Психологический климат в коллективе. Москва., 1989. 224 с.
4. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В. Психологія управління. Харків, 2002. 464 с.
5. Беков Х. А., Аксьонова Е. А., Базаров Т. Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. Москва, 2003. 324 с.
6. Берн Е. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Москва, 1988. 400 с.
7. Бехтерев В. М. Коллективная рефлексология. Избранные работы по социальной психологии. Москва, 1994. с. 353.
8. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. Москва. 1983. 207 с.
9. Бондаренко А. Ф. Психологическая помощь: теория и практика. Москва, 1997. 216 с.
10. Бронштейн М. Управление командами для «чайников» Москва, 2004. 197 с.
11. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. Київ, 2009. 70 с.
12. Гільбух Ю. З., Киричук О. В. Шкільний клас : як пізнавати й виховувати його душу. Київ, 1994. 208 с.
13. Горкина М. Пять шагов от менеджера до PR-директора. Москва, 2007. 144 с.
14. Грановская Р. М. Элементы практической психологии. Москва, 2000. 216 с.

15. Деркач А. А. Рабочая книга практического психолога. Технология эффективной профессиональной деятельности. Москва, 1996. 400 с.
16. Дружинин В. В., Контров Д. В., Контров М. В. Введение в теорию конфликта. Москва, 1989. 67 с.
17. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение. Москва, 2001. 168 с.
18. Єрємін Б. Л., Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник. Санкт-Петербург, 2003. 109 с.
19. Журавлев А. Л. Диагностика межгрупповых отношений в условиях изменения форм собственности // Психологический журнал. 1992. № 4. Вип. 2. С. 67–69.
20. Журавлев А.Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива // Психологический журнал. 1979. № 7. Вип. 6. С. 137–139.
21. Жаріков Е. С. Психологія управління. Київ, 2002. 242 с.
22. Задорожнюк И. Е., Китов А. И., Малахов С. В. Экономическая психология выходит на новые рубежи // Психологический журнал. 1993. № 2. Вип. 3. С. 135–139.
23. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов : пер. с нем. Москва, 1999. 438 с.
24. Казимиренко В. П. Социальная психология организаций. Київ, 1993. 106 с.
25. Карамушка Л. М. Психологічне управління. Київ, 2003. 344 с.
26. Коваль А. П. Ділове спілкування. Київ, 1992. 278 с.
27. Ковров А. В. Лояльность персонала. Москва, 2004. 94 с.
28. Коломийський Н. Л. Психологічна культура менеджменту та проблеми добору та навчання керівних кадрів освіти. Київ, 1993. 308 с.
29. Коломинський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. Київ, 1996. 302 с.

30. Коломинський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. Київ, 2008. 76 с.
31. Коломинский Н. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. Минск, 1976. 235 с.
32. Кримов А. А. Вы – управляющий персоналом. Минск, 2004. 86 с.
33. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Москва, 1993. 352с.
34. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. Москва, 2003. 207 с.
35. Кроник А. А. Межличностное оценивание в малых группах. Киев, 1982. 352 с.
36. Кузьмин Е. С., Волкв И. П., Емельянов Ю. Н. Руководитель и коллектив. Москва, 1974.167 с.
37. Лебедев А. Н. Социально-психологические проблемы формирования коллектива производственно– комерческой фирмы // Психологический журнал. 1994. № 5. Вип. 15. С.22–29.
38. Ложкин Г. В. Психологический климат трудового коллектива. Киев, 1988. 298 с.
39. Лозниця В. С. Психологічний менежмент. Київ, 2010. 512 с.
40. Лукашевич Н. П., Сингаевская И. В., Бондарчук Е. И. Психология труда. Киев. 1997. 345 с.
41. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія. Київ, 2000. 365 с.
42. Марченко В. В. Социальная психология предпринимательства. Ярославль, 1996. 214 с.
43. Матюша І. К. Особистість і колектив як цілісна гармонійна система. Київ, 1997. 188 с.
40. Маренков Н. Л., Мельников В. П., Схиртладзе А. Г. Управление организацией. Москва, 2004. 273 с.
41. Мескон М. Основы менеджмента. Управление конфликтами, изменениями и стрессами. Минск, 2004. 115 с.

42. Мішурова І., Кутелев П. Управління персоналом. Київ, 2006. 183 с.
43. Молочко М. В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату як передумови ефективної діяльності педагогічного колективу дошкільного закладу // Наукові записки. 2002. № 13. Вип. 6. С.36–40.
44. Молочко М. В. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу // Наукові записки статей НПУ імені М.П. Драгоманова. 2001. № 8. Вип. 44. С. 117–123.
45. Молочко М. В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі // Рідна школа. 2004. № 4. Вип. 4. С. 52–53.
46. Москвичов С. Г. О личности руководителя и мотивации его деятельности. Киев, 1991. 96 с.
47. Моченов Г. В., Ночевник А. М. Конфліктні ситуації й організаційні структури колективу. Тернопіль, 1993. 145 с.
48. Мясищев В. Н. Социальная психология и психология отношений. Москва, 1995. 147 с.
49. Немов Р. В. Психодиагностика. Москва, 2003. 94 с.
50. Новиков В. В., Забродил Ю. М. Психологическое управление производственной организацией. Санкт-Петербург, 1990. 245 с.
51. Обозов Н. Н. Психология межличностных отношений. Київ, 1990. 45 с.
52. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми. Советы руководителю. Киев, 1990. 312 с.
53. Обозов. Н. Н., Щекин. Г. В. Психология работы с людьми. Киев, 1990. 67 с.
54. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія. Київ, 2003. 448 с.
55. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Київ, 2003. 568 с.
56. Основи психолого-управлінського консультування / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ, 2002. 136 с.
57. Осовська Г. В. та ін. Основи менеджменту. Практикум. Київ, 2010.

581 с.

58. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Львов, 1981. 126 с.

59. Петровский А. В., Шпалинский В. В. Социальная психология коллектива. Москва, 1978. 223 с.

60. Платонов К. К. Психология труда. Санкт-Петербург, 2004. 125 с.

61. Рай Л. Розвиток навичок тренінгу Санкт-Петербург, 2002. 254 с.

62. Райгородський Д. Я. Практическая психодіагностика. Самара, 2002. 672 с.

63. Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления. 2001. № 7. Вип. 4. С. 97–103.

64. Самойлова Н. С. Факторний аналіз формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу // Зб. матеріалів за результатами VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». Електронне наукове видання [редкол.: І. В. Ящишина (гол. редкол., наук. ред.)]. Кам'янець-Подільський, 2020. С. 205–209.

65. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. Львов, 1986. 476 с.

66. Сопиков А. П. Механизмы эмпатии // Вопросы психологии познания людьми друг друга и самопознания. 2010. № 9. Вип. 5. С.89–95.

67. Столяренко А. М. Социальная психология. Москва, 2001. 271 с.

68. Сухарев В. А., Сухарев М. В. Психология народов и наций. Москва, 1997. 201 с.

69. Торн К, Маккей Д. Настільна книга тренера. Санкт-Петербург, 2001. 301 с.

70. Цигульська Т. Ф. Про типологію конфліктів. Чернівці, 1995. 196 с.

71. Шепель В. М. Управленческая психология. Москва, 1984. 246 с.

72. Шмуратов А. Г. Конфлікт і згода. Чернівці, 1995. 412 с.

73. Шпалинский В. В. Управление персоналом современной организации. Москва, 2006. 300 с.

74. Штифурак В. С. Основи успішної управлінської діяльності (психогігієнічний аспект) Вінниця, 2008. 194 с.

75. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом. Київ, 2003. 280 с.

76. Яценко Т. С. Психологічні основи групової психокорекціїю. Київ, 1996. 264 с.