

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: _____ заочна _____

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Управління соціально-психологічним кліматом у колективі»**
(назва теми)

здобувача _____ **Анікієнко Олени Сергіївни** _____
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, **Смалійчук Г. В.** _____
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:
доктор економічних наук,
професор **Лопушняк Г.С.** _____
(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Анікієнко Олени Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Форми навчання заочної

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:
«Управління соціально-психологічним кліматом у колективі»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 17 » жовтня 2023р. №1938-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «YASNO».

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1 Теоретичні засади управління соціально-психологічним кліматом у колективі

Розділ 2 Діагностика та аналіз соціально-психологічного клімату у колективі

Розділ 3 Вдосконалення соціально-психологічного клімату у колективі

Об'єкт дослідження:

Соціально-психологічний клімат колективу

Предмет дослідження:

Процеси і методи управління соціально-психологічним кліматом у колектив

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Вивчення та розроблення стратегій та практик управління соціально-психологічним кліматом у колективі з метою покращення робочого середовища, підвищення задоволеності працівників та підтримки ефективності роботи організації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**У Розділі 1**

Провести детальний аналіз сутності соціально-психологічного клімату.

Систематизувати фактори впливу на соціально-психологічний клімат.

Дослідити теоретичні моделі та концепції управління соціально-психологічним кліматом.

У Розділі 2

Запропонувати методику діагностики соціально-психологічного клімату в обраному колективі.

Здійснити діагностику соціально-психологічного клімату колективу.

Проаналізувати результати дослідження та ідентифікувати основні проблеми та особливості соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «YASNO».

У Розділі 3

Розробити стратегію управління соціально-психологічним кліматом в колективі на основі аналізу діагностичних результатів та наукових підходів.

Запропонувати та описати стратегію покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Визначити наслідки впровадження стратегії покращення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «YASNO».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Г. В. Смалійчук
(ініціали, прізвище)

«20» жовтня 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

О. С. Анікієнко
(ініціали, прізвище)

«20» жовтня 2023 р.

Реферат

Управління соціально-психологічним кліматом у колективі

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший та другий розділи має 3 підпункти, а третій – 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми соціально-психологічного клімату працівників, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 64 аркуші, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 6 таблиць, 3 рисунки. Під час написання використано 51 джерело. Робота містить 5 додатків.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний клімат колективу.

Предметом дослідження є процеси та методи управління соціально-психологічним кліматом.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є вивчення та розроблення стратегій та практик управління соціально-психологічним кліматом у колективі з метою покращення робочого середовища; підвищення задоволеності співробітників та підтримки ефективності роботи організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- провести детальний аналіз сутності соціально-психологічного клімату;
- систематизувати фактори впливу на соціально-психологічний клімат;
- дослідити теоретичні моделі та концепції управління соціально-психологічним кліматом;
- запропонувати методику діагностики соціально-психологічного клімату в обраному колективі;
- здійснити діагностику соціально-психологічного клімату колективу;
- проаналізувати результати дослідження та ідентифікувати основні проблеми та особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
- розробити стратегію управління соціально-психологічним кліматом в колективі на основі аналізу діагностичних результатів та наукових підходів;
- запропонувати та описати стратегію покращення соціально-психологічного клімату в колективі;

- визначити наслідки впровадження стратегії покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження — спостереження, аналіз інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою виявлення професійного вигорання в організації); графічні методи (з метою обробки результатів дослідження).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в дотриманні системного підходу до вивчення та управління соціально-психологічним кліматом у колективі. Використання комплексу методик для аналізу та оцінки соціально-психологічного клімату, це дає можливість отримати глибше розуміння динаміки внутрішніх процесів та виявити певні закономірності. Ця стратегія враховує індивідуальні особливості колективу та спирається на наукові принципи управління, що робить її інноваційною в сфері корпоративного управління.

Практичне значення дослідження полягає у розроблені стратегії діагностики та впровадження інструментів для управління соціально-психологічним кліматом у колективі, діагностики та профілактики професійного вигорання. Впроваджена стратегія управління, заснована на наукових принципах та практичних рішеннях, є підґрунтям для подальших дій з метою покращення робочого середовища та підвищення продуктивності.

Ключові слова: Соціально-психологічний клімат (СПК), колектив, діагностика, комунікація, умови праці, задоволеність, співпраця, командна робота, результат, згуртованість.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Анікієнко Олени Сергіївни

на тему ***Управління соціально-психологічним кліматом у колективі***

1. Актуальність теми: зумовлена тим, що в сучасних умовах швидкозмінного середовища проблема впливу соціально-психологічного клімату на продуктивність та мотивацію праці трансформувалася у таку, що вимагає значної уваги. Наявність негативного стану соціально-психологічного клімату в колективі, його вплив на працездатність та якість життя працівників є проблемою, яка потребує вивчення та набуває важливого значення для поліпшення соціально-психологічного клімату в організаціях та підвищення ефективності праці.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: виокремлення особливостей соціально-психологічного клімату серед працівників в сучасних умовах; дослідження сучасних програм діагностики соціально-психологічного клімату в колективі; узагальнення рекомендацій щодо покращення соціально-психологічного клімату у колективі.
3. Наявність самостійних розробок автора: наявність у роботі методичного підходу до аналізу соціально-психологічного клімату для компанії «YASNO» на основі комплексного дослідження.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: розроблений та наявний у кваліфікаційній бакалаврській роботі інструментарій діагностики стану соціально-психологічного клімату на рівні окремої організації, є таким, що може бути використано в організаціях.
5. Наявність недоліків: пропозиції авторки щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату в організації потребують деталізації щодо безпосереднього процесу їхнього впровадження в організації. Робота потребує посилення у частині обґрунтування ефективності запровадження наданих авторкою пропозицій у практику діяльності досліджуваної організації.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою 48 балів.

Науковий керівник

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н.

Смалійчук Г.В.

“4” червня 2024р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Анікієнко Олени Сергіївни
на тему *Управління соціально-психологічним кліматом у колективі*

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною в контексті сучасного світу, де успіх бізнесу значною мірою залежить від ефективності взаємодії між співробітниками. Авторка обґрунтовано продемонструвала вплив соціально-психологічного клімату на продуктивність праці, та описала методи його покращення, як ефективний інструмент управління персоналом.

Якість проведеного дослідження: Авторка здійснила дослідження теоретико-методичних аспектів соціально-психологічного клімату в колективі, а також проведено практичний аналіз у колективі головного офісу ТОВ "YASNO". Проведена діагностика соціально-психологічного клімату дозволяє виявити проблеми та їх причини, на основі чого розроблено конкретні рекомендації щодо його поліпшення.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Робота відрізняється стилем письма та систематичним підходом до висвітлення матеріалу. Авторка глибоко проаналізувала теоретичні аспекти соціального-психологічного клімату. Також слід відзначити чітку постановку завдань дослідження та обґрунтування використаних методів, що сприяє теоретичній та практичній цінності кваліфікаційної бакалаврської роботи Анікієнко О. С.

Зауваження: Дослідження в цілому не є завершеним, через нестачу часу. Доцільним є більш детальне вивчення та обґрунтування впливу соціально-психологічного клімату на ефективність управління персоналом.

Практична значущість висновків і рекомендацій: Висновки та рекомендації, надані авторкою, мають практичну цінність для підприємства ТОВ "YASNO", та інших організацій, у яких створені передумови для впровадження системи управління соціально-психологічним кліматом в організаціях. Проведене дослідження може бути використано для вдосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом та використання різних методів діагностики в організації.

Місце роботи та посада рецензента _____
Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: _____
(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензента

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ.....	6
1.1 Сутність соціально-психологічного клімату та його вплив на колектив.....	6
1.2 Фактори формування та діагностика соціально-психологічного клімату у колективі.....	12
1.3 Теоретичні моделі управління соціально-психологічним кліматом у колективі.....	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ.....	26
2.1 Діагностика стану соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ “YASNO”	26
2.2 Аналіз результатів діагностики соціально-психологічного клімату колективу ТОВ “YASNO”	32
2.3 Визначення проблем управління соціально- психологічним кліматом колективу ТОВ “YASNO”	37
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ.....	43
3.1 Розроблення стратегії управління соціально-психологічним кліматом у колективі.....	43
3.2 Впровадження інструментів покращення соціально-психологічного клімату в колективі та їх ефективність.....	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Соціально-психологічний клімат (СПК) колективу є доволі складним поняттям, яке включає в себе такі складові, як морально-психологічний стан колективу, його психологічний комфорт, рівень соціальної згуртованості, особливості взаємовідносин між працівниками та їх ставлення до праці. СПК має значний вплив на ефективність діяльності колективу, його продуктивність, творчий потенціал та благополуччя його членів.

СПК в колективі визначається різними аспектами, такими як сприятливість, взаєморозуміння, відкритість, підтримка та взаємодія між колегами. Він може сприяти покращенню роботи колективу, мотивації працівників та досягненню поставлених цілей.

Однак, негативний СПК може призводити до конфліктів, низької продуктивності та відчуття незадоволення серед працівників. У сучасних умовах розвитку бізнесу і розширення глобального ринку, організації все більше усвідомлюють значення успішного управління соціально-психологічним кліматом. Це стає важливим фактором конкурентоспроможності організацій, оскільки добре налагоджена комунікація і співпраця між працівниками впливають на їх ефективність та задоволеність роботою.

У сучасних умовах економіки та конкуренції успіх організації все більше залежить від творчого потенціалу та мотивації її працівників. На додачу нестабільна політична та економічна ситуація в Україні, зростання соціальної напруженості в суспільстві негативно впливають на СПК в організаціях. У цих умовах особливо важливо для керівників володіти навичками управління СПК та вміти створювати в колективі атмосферу довіри, співробітництва та взаємоповаги. Сприятливий СПК сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою, їхньої лояльності до організації, а також їхньої мотивації до праці.

Дослідження управління СПК у колективі призводить до вироблення нових стратегій та методів взаємодії працівників. Враховуючи те, що кожна організація є

унікальною та має свою корпоративну культуру, дослідження цієї теми в дипломній роботі дозволить виявити специфічні особливості та рекомендації для кожного конкретного колективу.

Дослідженню проблеми соціально-психологічного клімату в колективі присвячено багато робіт науковців, а зокрема:, Г. С. Лопушняк, Р. Милянник [17]; А. М. Колот , О. О. Герасименко[11], Т. В. Вонберг, А. А. Головка[2], А.В. Василик, Г.В. Смалійчук, А.А. Головка[3]; Л. М. Карамушки [9]; Л. О. Кустріч Я[14]; В. Амурова, М. А. Момот [1]; О. Гарасимів [4]; Н. Коломінський, О. Бондарчук [10; 13].

Проведені наукові дослідження доводять, що дослідження СПК є важливим інструментом для розвитку позитивної атмосфери та ефективного спілкування у групах і організаціях. Вони допомагають виявити проблемні моменти та розробити стратегії їх вирішення.

Ініціативи, спрямовані на покращення СПК, можуть мати значний вплив на якість життя і роботи учасників. Це може створювати приємне та гостинне оточення, де люди відчують себе комфортно, шановано та підтримано. Таке середовище сприяє ефективній комунікації, творчості та досягненню спільних цілей. Завдяки дослідженням СПК ми можемо краще розуміти людські взаємодії та створювати сприятливі умови для щасливого та сполучного співіснування. Важливо пам'ятати, що створення теплого та дружнього оточення починається з нас самих - з нашого розуміння, толерантності та взаємовідносин.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є вивчення та розроблення стратегій та практик управління соціально-психологічним кліматом у колективі з метою покращення робочого середовища; підвищення задоволеності працівників та підтримки ефективності роботи організації.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- ✓ провести детальний аналіз сутності соціально-психологічного клімату;
- ✓ систематизувати фактори впливу на соціально-психологічний клімат;
- ✓ дослідити теоретичні моделі та концепції управління соціально-психологічним кліматом;

- ✓ запропонувати методикау діагностики соціально-психологічного клімату в колективі головного офісу ТОВ «YASNO»;
- ✓ здійснити діагностику соціально-психологічного клімату колективу головного офісу ТОВ «YASNO»;
- ✓ проаналізувати результати дослідження та ідентифікувати основні проблеми та особливості соціально-психологічного клімату в колективі головного офісу ТОВ «YASNO»;
- ✓ розробити стратегію управління соціально-психологічним кліматом в колективі на основі аналізу діагностичних результатів та наукових підходів;
- ✓ запропонувати та описати стратегію покращення соціально-психологічного клімату в колективі головного офісу ТОВ «YASNO»;
- ✓ визначити ефекти впровадження стратегії покращення соціально-психологічного клімату в колективі головного офісу ТОВ «YASNO».

Об'єкт дослідження: Соціально-психологічний клімат колективу

Предмет дослідження: Процеси та методи управління соціально-психологічним кліматом у колективі.

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні складових соціально-психологічного клімату у колективі, визначенні передумов та обставин формування сприятливої емоційної атмосфери у групі робітників.

Практична значущість роботи. Результати дослідження та зроблені висновки були використані в організації у процесі формування сприятливого соціально-психологічного клімату компанії.

Інформаційна база: дослідження бакалаврської роботи включає в себе праці вітчизняних та зарубіжних науковців, книги та монографії, Інтернет-ресурси, матеріали науково-практичних конференцій, конспекти лекцій

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ

1.1 Сутність соціально-психологічного клімату та його вплив на колектив

Всі процеси на підприємстві супроводжуються взаємодією між людьми. Всі люди різні та унікальні і мають свої власні особливості, здібності та передумови. Різноманітність людей проявляється у багатьох аспектах життя - це культура, мова, зовнішність, релігія, думки, ідеї та міжособистісна взаємодія. Кожна людина має свої індивідуальні риси, які визначають її унікальність і відмінність від інших. Важливо поважати і приймати цю різноманітність, адже тільки так можливо побудувати гарно згуртований колектив.

Загальновідомо, що колектив – організована форма об'єднання людей на основі цілеспрямованої діяльності [6;7;21,33]. Також колектив можна назвати групою людей, зібраних разом обставинами чи метою. Екосистема колективу може суттєво впливати на психологію індивіда та загальну емоційну атмосферу та продуктивність. Адже колектив – це живий організм, де індивіди взаємодіють, обмінюються ідеями та впливають один на одного. Однак, коли виникає негативна емоційна атмосфера, спільнота може перетворитися на неприязне середовище, де панує напруга та конфлікти. Негативні емоції, такі як невдоволення, злість та образа, можуть поширюватися як вірус, поглиблюючи їх вплив на психіку кожного члена колективу[16;27;28].

Важливим аспектом є те, як несприятлива емоційна атмосфера впливає на психологію індивіда. Індивід стає більш схильним до стресу, знижується його продуктивність, і спостерігається загальне погіршення емоційного стану. Працівник, який стикається з ворожнечею та конфліктами в колективі, відчуває

невпевненість, неспроможність та втрату енергії. Це може призводити до відчуття ізоляції та погіршувати загальний клімат в колективі[22;26].

Зрозуміло, що побудова позитивної емоційної атмосфери в колективі – це важлива задача для управління групою. Позитивна співпраця та взаємопідтримка сприяють розвитку та досягненню спільних цілей. Ключовим моментом є врахування психології кожного члена колективу та створення атмосфери взаємоповаги та розуміння. Погана емоційна атмосфера може негативно впливати на психіку та продуктивність колективу. Тому важливо надавати належну увагу побудові позитивної спільноти, враховуючи психологію та емоційний стан кожного члена групи[с.84,4;5].

Питанням вивчення СПК було присвячено багато наукових праць та досліджень серед вітчизняних та зарубіжних психологів та науковців. Одним із перших практично орієнтованих досліджень у сфері СПК є «Готорнські дослідження»[30].

Готорнські дослідження - це серія експериментів, проведених у 1924-1932 роках на електротехнічному підприємстві Western Electric у місті Моторна, штат Массачусетс, США. Дослідження проводилися під керівництвом Елтона Мейо та інших науковців Гарвардської школи ділового адміністрування[30].

Мета досліджень полягала у вивченні впливу різних чинників на продуктивність праці, таких як тривалість робочого дня, перерви, оплата праці, міжособистісні стосунки між працівниками. У процесі експерименту було виявлено, що ці чинники також впливають на продуктивність праці, але їхній вплив не є прямим.

Е. Мейо та його колеги дійшли висновку, що продуктивність праці залежить не тільки від матеріальних умов праці, а й від соціальних чинників, таких як міжособистісні стосунки між працівниками, рівень їхнього залучення до роботи, відчуття приналежності до групи. Ці висновки стали основою для розвитку нової концепції управління персоналом - теорії людських відносин[30].

Вважаємо за необхідне звернути увагу, що готорнські дослідження мали значний вплив на розвиток науки управління. Адже вони показали, що для

підвищення продуктивності праці необхідно не тільки створювати сприятливі матеріальні умови праці, а й дбати про створення позитивного емоційного клімату у колективі.

Деякі науковці включили також в оцінку психологічного клімату колективу категорію "моральні відносини". Моральні відносини є результатом синтезу всіх суспільних відносин і їх реальним проявом у міжособистісних стосунках. Моральні відносини виражаються в таких якостях особистості, як справедливість, чесність, доброта[8;20].

Крім того, автор Р. Парк, який досліджував соціальний контроль та колективну поведінку звернув увагу, що проблеми у цій сфері впливають на суспільство. Автор звертається до проблем соціального контролю та колективної поведінки, розглядаючи їх взаємозв'язок та вплив на суспільство[37].

Зокрема, Р. Парк вивчає механізми, за допомогою яких суспільство регулює та контролює поведінку своїх членів, а також як формується та проявляється колективна поведінка. Його дослідження базується на прикладах реальних соціальних ситуацій та аналізі соціокультурного середовища[37].

Р. Парк акцентує увагу на тому, що емоційний клімат, характерний для колективної поведінки, проявляється в групах чи суспільстві відносно конкретних подій, незалежно від емоційних зв'язків між їхніми учасниками. У своїх висловлюваннях Парк розглядає емоційний клімат як явище, яке виникає при переході великої кількості людей в групу або в таких ситуаціях, як похорони, весілля чи колективна думка як членів суспільства. Він наголошує, що розвиток групи відбувається, коли кожен учасник фокусує свою увагу на спільному захоплюючому об'єкті або події, а подальша активізація кожного індивіда підсилюється автоматичною відповіддю на інтерес інших[37].

Парк звертає увагу, що група приймає закритий контур, де кожен член реагує на своє власне збудження відповідно до сприйняття ставлення та емоцій свого співучасника, формуючи колективну одиницю. Аналогічно, суспільство може мобілізуватися, звертаючи увагу на інформацію, що надходить через засоби масової інформації, і змінюючи своє ставлення відповідно до представленої інформації.

Можна прослідкувати, як у роботах підкреслюється паралельне існування та взаємодія двох аспектів: емоційної атмосфери, що виникає від ситуаційної реакції, та емоційного клімату, пов'язаного з внутрішніми процесами та емоційною відповіддю кожного учасника на емоції інших[37].

Емоційна атмосфера є одним з найважливіших факторів впливу на соціально-психологічний клімат, що значить - її зміна може призвести до зміни СПК. Як приклад, Р. Парк використовує відому промову Франкліна Д. Рузвельта 12 березня 1933 року, яка була спрямована на подолання Великої депресії, сприяла зміні емоційного клімату в США. Ця промова викликала в людей надію та впевненість у майбутньому, що призвело до покращення їхньої поведінки та підвищення продуктивності праці[37].

Також, під іншим кутом проблему СПК розглядають Л. Щетініна та С. Рудакова[34]. Зокрема, науковці розкривають ключові аспекти, пов'язані з розвитком та управлінням корпоративною культурою в організаціях і досліджують взаємозв'язки між корпоративною культурою та ефективністю управління персоналом, визначають фактори, які впливають на формування та зміну корпоративної культури. У детальному аналізі вище згаданих науковців зроблено акцент на важливості створення сприятливого середовища для працівників та налагодження комунікації між різними рівнями управління[34].

Їхня наукова праця підкреслює необхідність управлінської уваги до розвитку корпоративної культури як ключового елемента ефективного менеджменту персоналу. Автори рекомендують враховувати особливості організаційної культури при прийнятті управлінських рішень та розробці стратегій управління персоналом.

Згідно наукової позиції Л. Карамушко, більшість дослідників стверджують, що соціально-психологічний клімат – це стійкий психічний настрій, характерний для певного колективу, який суттєво впливає на міжособисті відносини, ставлення до праці та оточуючого середовища [9, с. 9].

Порівнюючи іноземний підхід до розуміння емоційного клімату і вітчизняний підхід до соціально-психологічного клімату, можна зазначити, що це тотожні поняття з невеликими відмінностями в методології та підходах до вивчення

явища. Таким чином, у цій роботі ми будемо використовувати дослідження як іноземних, так і вітчизняних науковців, але використовуватимемо термін "соціально-психологічний клімат".

Тобто, ми можемо визначити, що соціально-психологічний клімат (СПК) - це атмосфера, яка панує серед учасників колективу, включаючи їхнє спілкування, взаємодія та стосунки. Цей клімат визначається рядом факторів, таких як спільні цінності, норми поведінки, емоційна атмосфера, комунікативність та солідарність. Саме наявність доброзичливих і теплих стосунків, взаємопідтримки, взаєморозуміння та взаємодопомоги характеризують позитивний СПК.

Соціально-психологічний клімат може впливати на розвиток ключових якостей працівника, таких як готовність до інновацій, здатність діяти в складних ситуаціях, ініціативність та наполегливість. Для створення необхідних відносин в колективі потрібно свідомо працювати над соціально-психологічним кліматом. Чинники, що впливають на цей клімат, можуть бути макро- та мікросередовища.

Макросередовище визначається як соціальний простір, де функціонує організація, в той час як мікросередовище включає матеріальне та ментальне оточення працівників.

Український психолог Н. Л. Коломінський розробив схему, що враховує основні детермінанти задоволеності людей на робочому місці та взаємовплив різних складових. Ці схеми є корисними для менеджерів, оскільки можуть допомогти уникнути конфліктів у колективах.

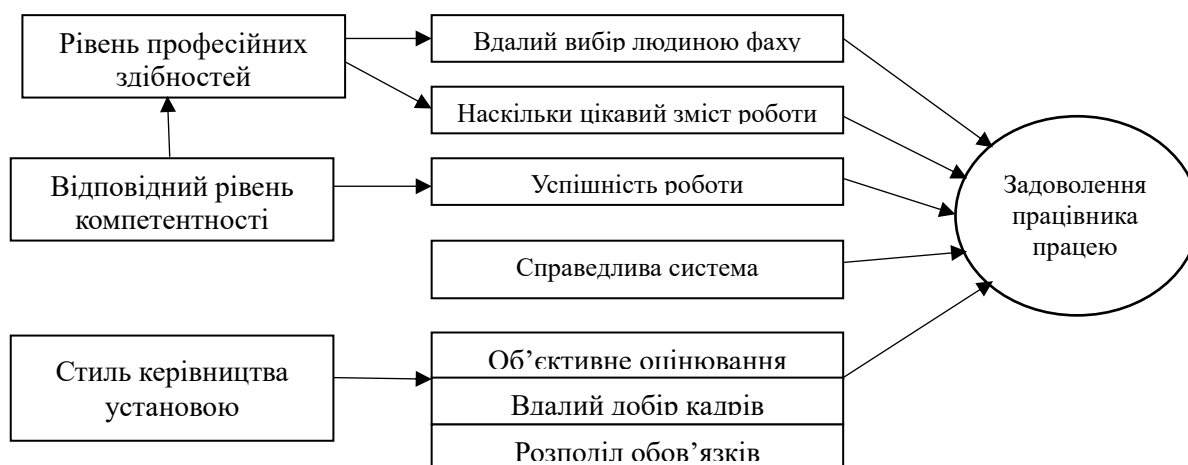


Рис. 1.1 Схема чинників задоволення працівника працею

Джерело: [10;13].

Сприятливий СПК можна охарактеризувати такими ознаками [20]:

- Взаємна довіра та підтримка - члени колективу довіряють один одному, підтримують один одного в труднощах.
- Позитивний емоційний настрій - у колективі панує позитивний емоційний настрій, люди відчують себе комфортно та задоволеними.
- Задоволеність членів колективу своєю працею та взаємовідносинами в колективі - члени колективу задоволені своєю працею, цінують можливість працювати в цьому колективі.

Несприятливий СПК характеризується такими ознаками[20]:

- Конфлікти та протиріччя між членами колективу - в колективі часто виникають конфлікти та протиріччя, які негативно впливають на ефективність діяльності.
- Недовіра та недовіра - між членами колективу панує недовіра та недовіра, що ускладнює взаємодію.
- Негативний емоційний настрій - у колективі панує негативний емоційний настрій, люди відчують себе невпевнено та незадоволеними.
- Незадоволеність членів колективу своєю працею та взаємовідносинами в колективі - члени колективу незадоволені своєю працею, не цінують можливість працювати в цьому колективі.

СПК має значний вплив на ефективність діяльності та розвиток колективу. Дослідження показують, що сприятливий СПК сприяє підвищенню продуктивності праці, творчого потенціалу, згуртованості та працездатності колективу.

Він сприяє підвищенню продуктивності праці в середньому на 15-20%. Це пов'язано з тим, що в умовах сприятливого клімату члени колективу відчують себе комфортно, задоволені своєю працею та взаємовідносинами в колективі. Вони більш мотивовані до праці, більш схильні до співробітництва та взаємодопомоги.

Також сприятливий СПК сприяє розвитку творчого потенціалу колективу. У таких умовах члени колективу відчують себе впевнено, мають можливість висловлювати свої ідеї та ініціативи. Вони більш схильні до ризику та експериментів, що сприяє творчим досягненням.

Звісно ж приятливий СПК сприяє підвищенню згуртованості колективу. У таких умовах члени колективу відчують себе частиною єдиної команди, вони мають спільні цінності та цілі. Вони більш схильні до взаєморозуміння та підтримки один одного, що сприяє розвитку згуртованості колективу.

Та сприятливий СПК сприяє підвищенню працездатності членів колективу. У таких умовах члени колективу відчують себе комфортно, у них немає стресу та тривожності. Вони більш енергійні та мотивовані до праці, що сприяє підвищенню працездатності.

1.2 Фактори формування та діагностика соціально-психологічного клімату у колективі

На нашу думку соціально-психологічний клімат є одним з важливих факторів, який впливає на ефективність, продуктивність, задоволення та розвиток людей, які працюють у колективі, адже він відображає стан міжособистісних відносин, емоційний настрій, моральну та психологічну атмосферу, що складається у групі[31].

Розглядаючи детальніше СПК можна виявити, що формується він під впливом різних чинників, таких як цілі, цінності, культура, стиль керівництва, організація праці, комунікація, мотивація, конфлікти, співробітництво, конкуренція тощо. Від цього він може сформуватися сприятливим, несприятливим або нейтральним, в залежності від того, як він сприймається та оцінюється учасниками групи[17;19].

СПК визначає ступінь згуртованості, лояльності, відповідальності, ініціативи, креативності, самореалізації та самооцінки членів колективу. Психологічний клімат колективу - це сукупність емоційних відносин між членами колективу, яка визначається їх близькістю, симпатією, спільними інтересами та схильностями [24].

Одним з найважливіших аспектів СПК є співробітництво та колективна відповідальність. Колектив, де усі учасники прагнуть до спільної мети та мають відчуття власної важливості, демонструє високий потенціал ефективної комунікації та досягнення спільних цілей. Такий колектив є продуктивним, творчим та здатним ефективно вирішувати завдання. Крім того, соціально-психологічний клімат впливає на мотивацію, задоволеність та самооцінку учасників колективу. Коли люди почуваються прийнятими, цінними та розуміти свою важливість, вони більш схильні до саморозвитку, творчості та виявляють великий інтерес до спільних проєктів. Відмінний соціально-психологічний клімат сприяє підвищенню робочої ефективності, зниженню ризику конфліктів та створює ситуацію взаємного зростання та підтримки[27].

Соціально-психологічний клімат у колективі є ключовим елементом, який впливає на становлення та розвиток взаємодії та співпраці між працівниками. Фактори, що формують соціально-психологічний клімат, можуть бути досить різноманітними, і у їх кількості та характері можуть відрізнятися в залежності від конкретного колективу. Один із основних факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат, - це стиль лідерства. Лідер, який володіє комунікативними навичками, вміє мотивувати та підтримувати працівників, створює атмосферу взаєморозуміння та довіри. Навпаки, випадки, коли лідер демонструє авторитарний стиль управління та використовує перевагу над підлеглими, можуть призводити до конфліктів та погіршення соціально-психологічного клімату[27].

Інший фактор - це наявність чіткої та справедливої системи цінностей та норм, які дотримуються всіма працівниками. Якщо кожен у колективі розуміє та приймає загальні цінності та норми поведінки, це сприяє формуванню сприятливої атмосфери в колективі. В той же час, невиконання цінностей та порушення норм можуть підірвати довіру та стабільність в колективі. Додатковим фактором, що впливає на соціально-психологічний клімат, є комунікація. Якщо працівники мають можливість ефективно спілкуватися один з одним, відкрито висловлювати свої думки та потреби, це сприяє покращенню взаємин та співробітництву. Забруднена

комунікація, включаючи загальну критику, образи та конфлікти, може негативно позначитися на кліматі в колективі[21, 22].

Не менш важливим фактором є задоволеність працівників їхньою роботою та розумінням їхньої ролі у колективі. Якщо працівники відчують, що їх поважають, цінують їхній внесок та дають достатню кількість самовизначення у роботі, це сприяє підтримці позитивного соціально-психологічного клімату. За регулярного відчуття несправедливості або занадто великої вимоги без належної підтримки може призвести до відчуття стресу та незадоволення роботою. Усі ці фактори є взаємопов'язаними та впливають один на одного. Необхідно збалансовано враховувати кожен з них, щоб створити сприятливий та продуктивний соціально-психологічний клімат у колективі[21;22].

Ще одним обов'язковим фактором розгляду соціально-психологічного клімату є лідерство та комунікація. Лідери, які поєднують силу та лагідність, здатні працювати в колективі з мотивацією та зацікавленістю, стають ключовими фігурами відносин серед учасників колективу. Відкритість, взаємодопомога та взаєморозуміння є невід'ємними рисами позитивного соціально-психологічного клімату[35].

Загалом, соціально-психологічний клімат має великий вплив на колектив та кожного учасника окремо. Позитивна атмосфера сприяє розвитку і самореалізації людей, покращує стосунки та сприяє досягненню спільних цілей. Тому важливо прагнути до створення теплого та гостинного соціально-психологічного клімату, де кожен почуває себе важливою та прийнятою частиною команди[27;40].

Крім структурних компонентів, на соціально-психологічний клімат у колективі також впливають такі фактори, як:

- Стиль керівництва - демократичний стиль керівництва сприяє створенню більш сприятливого клімату, ніж авторитарний.
- Статус колективу - колективи з високим статусом мають більш сприятливий клімат, ніж колективи з низьким статусом.
- Вік колективу - колективи з досвідченими працівниками мають більш сприятливий клімат, ніж колективи з молодими працівниками.

- Гендерний склад колективу - одностатеві колективи мають більш сприятливий клімат, ніж змішані колективи.
- Культурні особливості - колективи з однією культурою мають більш сприятливий клімат, ніж колективи з різними культурами[44;51].

Важливо розуміти, що соціально-психологічний клімат формується неодноразовими проявами людей у колективі, які пронизують всі сфери життя внутрішнього середовища. Саме наявність доброзичливих і теплих стосунків, взаємопідтримки, взаєморозуміння та взаємодопомоги характеризують позитивний СПК.

Різноманітні чинники впливають на формування соціально-психологічного клімату. Після аналізу та узагальнення різних точок зору, зокрема дослідників, ми вважаємо доцільним визначити такі фактори, що впливають на формування певного соціально-психологічного клімату [45]:

- Гармонія між членами трудового колективу;
- Адекватний вибір роботи відповідно до рівня професійних знань та особистих побажань працівника;
- Поведінка лідерів, керівників та адміністраторів;
- Процеси успіху та невдач у виробництві;
- Політика заохочення та покарань, що застосовується;
- Організація праці, включаючи умови праці;
- Умови проживання та відпочинку поза роботою.

СПК має значний вплив на ефективність діяльності та розвиток колективу. Дослідження показують, що сприятливий СПК сприяє підвищенню продуктивності праці, творчого потенціалу, згуртованості та працездатності колективу.

Він сприяє підвищенню продуктивності праці в середньому на 15-20%. Це пов'язано з тим, що в умовах сприятливого клімату члени колективу відчують себе комфортно, задоволені своєю працею та взаємовідносинами в колективі. Вони більш мотивовані до праці, більш схильні до співробітництва та взаємодопомоги.

Також сприятливий СПК сприяє розвитку творчого потенціалу колективу. У таких умовах члени колективу відчують себе впевнено, мають можливість

висловлювати свої ідеї та ініціативи. Вони більш схильні до ризику та експериментів, що сприяє творчим досягненням. Працівники також більш схильні до взаєморозуміння та підтримки один одного, що сприяє розвитку згуртованості колективу[43;47].

Та сприятливий СПК сприяє підвищенню працездатності членів колективу. У таких умовах члени колективу відчують себе комфортно, у них немає стресу та тривожності. Вони більш енергійні та мотивовані до праці, що сприяє підвищенню працездатності.

Одним із способів вирішення проблем взаємин в колективі є проведення соціологічного дослідження. Це дозволяє виявити причини конфліктів, недоліків у взаєминах та інші негативні явища.

Додатково, важливо пам'ятати, що ефективне керівництво передбачає також розвиток комунікації та взаєморозуміння із працівниками. Керівник повинен бути відкритим до думок та ініціатив своєї команди, підтримувати співпрацю та взаємодію між робітниками.

Лише таким чином можна досягти успіху в управлінні колективом при аналізі соціально-психологічного клімату в колективі, варто звертати увагу на різноманітні показники. На практиці, процес діагностики, графічно можна поділити на три етапи(рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Процес діагностики стану соціально-психологічного клімату
Джерело: розроблено автором на основі [20].

Мета проведення діагностики соціально-психологічного клімату у колективі полягає в підвищенні продуктивності та ефективності роботи персоналу, виявленні слабких місць у системі управління, запобіганні конфліктів, ідентифікації внутрішніх та зовнішніх загроз, зміцненні згуртованості працівників та їх більш глибокому залученні до спільного процесу, а також для поліпшення корпоративної культури організації.

Діагностика СПК дозволить детально оцінити наступні аспекти:

- Рівень колективної згуртованості.
- Готовність до участі в спільній роботі.
- Наявність неформальних внутрішніх структур та неформальних лідерів.
- Причини та джерела напруженості серед працівників.
- Методи взаємодії між колегами та схеми обміну інформацією.
- Індивідуальні особливості працівників для прогнозу їхньої поведінки.

Для широкого аналізу стану соціально-психологічного клімату у колективі зазвичай використовують комплекс методичних процедур (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Методи діагностики соціально-психологічного клімату

Джерело: розроблено автором на основі [15, с. 7].

При оцінці стану СПК важливо збирати дані про кожного працівника колективу. Це дозволить виявити, яку роль відіграє кожен працівник у формуванні клімату, зрозуміти його становище у групі, оцінити бажання брати участь у розвитку організації та колективу, а також оцінити його свідомість, відповідність і лояльність ідеям і цілям компанії. Проте не існує єдиного методу, який би охопив усі вищезазначені показники та параметри соціально-психологічного клімату і виразив їх у єдиному індексі.

На нашу думку, вибір методики діагностики є важливим завданням, проте кращу серед них визначити складно, одним з найбільш достовірних методів діагностики стану СПК у є анкетне опитування. Це збирання інформації через письмове заповнення спеціально розроблених анкет. Анкета складається з набору запитань, кожне з яких логічно пов'язане з основною метою дослідження.

Основними перевагами цього методу є його невеликі витрати часу порівняно з іншими методами, наприклад, з проведенням інтерв'ю; можливість зібрати необхідну інформацію одночасно великою кількістю респондентів, залучаючи обмежену кількість осіб; висока достовірність зібраної інформації завдяки анонімності; можливість дистанційного збору даних та автоматизованої обробки результатів[45].

Методика призначена для оцінки рівня відносин у групі, використовуючи список із 70 робочих та 5 контрольних суджень. Респондентам пропонується оцінити, як часто колеги проявляють певні реакції, представлені у судженнях, за допомогою шкали від 0 до 6 балів. Оцінювання довірливості відповідей здійснюється за результатами контрольних питань. Після заповнення бланків проводиться аналіз результатів і розрахунок середніх показників розвиненості відносин у семи групах. Загальне оцінювання групи як колективу здійснюється за п'ятибальною шкалою від майже ідеального до дуже низького рівня розвитку[39;50] (Додаток А).

Методика В.В. Шпалінського та Е.Г. Шелеста для діагностики соціально-психологічного клімату рекомендується для малих виробничих груп (10-15 осіб). Анкета містить дві колонки із протилежними за змістом судженнями, кожному з яких відповідає п'ятибальна шкала. Після аналізу результатів опитування, отримані показники співставляються з шкалою сприятливості соціально-психологічного клімату, де високий рівень сприятливості відповідає показникам від 45 до 65 балів, середній - від 31 до 44 балів, незначний - від 21 до 30 балів, а несприятливий - менше 20 балів[33] (Додаток Б).

Методика діагностики задоволеності працею визначає рівень благополуччя працівника в колективі через його задоволеність різними аспектами роботи.

Респондентам пропонується тест, де обирають найбільш відповідні їхній думці варіанти відповідей на твердження. По завершенню опитування, сумуються бали і порівнюються з максимальним показником. Низький, середній та високий рівні задоволеності працею визначаються відповідно до отриманих балів[45] (Додаток В).

Отже, важливими аспектами соціально-психологічного клімату в колективі є взаємні стосунки між працівниками, їхня поведінка та спосіб спілкування, а також прояви симпатії чи антипатії, приязності або неприязні. Крім того, готовність до співпраці та колективної діяльності, рівень згоди та співпадіння поглядів, управління конфліктами та різноманітність поглядів також можна визначити як такі, що впливають на СПК колективу.

На нашу думку, для забезпечення стійкого розвитку організації та постійного підвищення її ефективності варто інвестувати фінансові ресурси у поліпшення усіх вище зазначених аспектів соціально-психологічного клімату та впроваджувати систему управління соціально-психологічним кліматом. У подальшому це сприятиме створенню комфортних умов для працівників та задоволенню їхніх основних соціальних потреб.

1.3 Теоретичні моделі управління соціально-психологічним кліматом у колективі

Розуміння сутності соціально-психологічного клімату є важливим аспектом у загальному процесі управління персоналом. Теоретичні моделі, спрямовані на аналіз та формування цього аспекту організаційної життєдіяльності, не лише допомагають проаналізувати внутрішні взаємодії у колективі, але і визначити шляхи покращення робочого середовища та підвищення ефективності спільних зусиль.

Модель соціально-психологічного клімату, розроблена М. Караніка-Мюррей, є теоретичним підходом, який використовується для вивчення і розуміння впливу соціального та психологічного клімату на організаційні процеси та поведінку працівників. Ця модель базується на ідеї того, що соціально-психологічний клімат є складною комбінацією елементів організаційної культури, які впливають на настрій, мотивацію та задоволеність працівників[42].

Вона висуває гіпотезу, що більш позитивний і підтримуючий клімат сприяє більшому задоволенню праці, підвищеній мотивації та збільшенню продуктивності працівників. Модель Караніка-Мюррей включає три основні складові соціально-психологічного клімату: сприйняття справедливості, сприйняття підтримки та сприйняття особистого контролю. Сприйняття справедливості відображає розуміння працівниками того, що їхні дії та поведінка оцінюються справедливо, що права та обов'язки розподіляються рівномірно. Сприйняття підтримки відображає рівень підтримки та допомоги, яку працівники отримують від своїх керівників та колег. Сприйняття особистого контролю відображає переконання працівників у своїх можливостях для контролю та впливу на свою робочу ситуацію[42].

Складові цієї моделі впливають на емоційний стан та задоволеність працівників, що у свою чергу впливає на їхню продуктивність і здоров'я. Більш позитивний соціально-психологічний клімат сприяє збільшенню задоволеності праці, розумінню та підтримці між керівництвом та підлеглими, а також розвитку ефективної комунікації та співпраці в організації [42].

Розуміння моделі соціально-психологічного клімату може бути ефективним інструментом для менеджерів та керівників підприємств для покращення робочих умов, створення сприятливого та підтримуючого середовища для працівників. Це може включати розроблення політик, які сприяють справедливості та рівності, підтримку та навчання керівників для забезпечення належної підтримки працівників, а також створення можливостей для працівників контролювати свою робочу ситуацію та розвиватися професійно. Усе це допоможе створити позитивний клімат в організації, що сприятиме збільшенню задоволеності праці, покращенню

взаємин між працівниками та менеджерами та підвищенню загальної ефективності організації.

Наступною моделлю, котру ми розглянемо, є модель Едгара Шайна. Згідно з цією моделлю, такий клімат виникає на базі взаємодії трьох компонентів: артефактів, значущості та базових чуток [48].

Перший компонент, артефакти, описує видимі та сприйняті елементи в колективі, такі як фізичне оточення, символіка, офіційні правила та процедури, ритуали тощо. Ці артефакти можуть включати все, що є помітним та сприйнятним для людей в колективі, і вони створюють загальне враження та атмосферу в організації.

Другий компонент - значущість, відображає спосіб, яким люди в колективі приймають та присвоюють значення конкретним артефактам. Це означає, що те саме фізичне оточення чи символ може мати різне значення для різних людей. Прикладом може бути слоган або логотип компанії, які діють як символи та сприймаються різними людьми по-різному. Значущість визначає, які артефакти сприймаються як важливі та релевантні для колективу.

Третій компонент - базові чутки, відображають спосіб, яким люди в колективі сприймають та розуміють значення артефактів. Це включає в себе загальну інтерпретацію та сприйняття символіки, правил, ритуалів тощо. Базові чутки можуть бути основою для формування спільних уявлень та норм в колективі[49].

Разом, модель Едгара Шайна показує, що соціально-психологічний клімат у колективі формується на основі взаємодії артефактів, значущості та базових чуток. Розуміння цих компонентів може допомогти в удосконаленні комунікації, співпраці та загального клімату в колективі. Головна мета цієї моделі полягає в створенні сприятливого та підтримуючого середовища для працівників, де вони можуть відчувати себе задоволеними та мати можливість розвиватися[48;49].

Ще однією моделлю управління СПК теоретична модель управління соціально-психологічного клімату, яку винайшов український науковець Володимир Іванов, вона є важливим інструментом для організаційного управління

і розвитку командної роботи. Ця модель допомагає керівникам створити сприятливий і комфортний робочий оточення для працівників, що позитивно впливає на їхню продуктивність і задоволеність роботою[8].

Однією з основних ідей моделі є те, що соціально-психологічний клімат формується через взаємодію між керівництвом і працівниками. Володимир Іванов вважав, що керівники мають забезпечити сприятливий клімат, який включає в себе позитивні відносини між колегами, взаємопідтримку та високий рівень комунікації. Він наголошував на значущості довіри, взаєморозуміння й співпраці у побудові успішної робочої команди. За моделлю Володимира Іванова, соціально-психологічний клімат може бути впливаний керівниками шляхом розроблення та впровадження спеціальних стратегій та практик[8].

Одна з таких стратегій - це підтримка розвитку працівників, що включає психологічну підтримку, можливості для професійного зростання та просування, надання зручностей для балансування роботи і особистого життя. Керівник має також дбати про розподіл ресурсів і визнання внеску кожного працівника. Успіх розроблення соціально-психологічного клімату залежить від взаємодії всіх сторін. Колектив, його лідерство та кожен окремий працівник мають активно працювати над покращенням клімату на робочому місці [8].

Важливо залучати працівників до прийняття рішень, враховувати їхні думки й ідеї, а також розширювати можливості для співпраці та інформаційного обміну. Краща комунікація та взаєморозуміння сприяють покращенню клімату в організації. Теоретична модель управління соціально-психологічного клімату, розроблена Володимиром Івановим, є важливим інструментом для розвитку організацій. Дотримання цієї моделі дозволяє покращити робоче середовище, знижує ризик конфліктів та підвищує задоволеність працівників своєю роботою. Впровадження стратегій, спрямованих на розвиток робітників та покращення комунікації, допоможе створити сприятливий клімат, де працювати і досягати цілей буде приємно та результативно[8].

Хоча модель М. Караніка-Мюррей й стверджує, що позитивний соціально-психологічний клімат призводить до більшого задоволення праці та підвищує

продуктивність працівників[42]. Однак, на нашу думку ця модель може недостатньо враховувати індивідуальні відмінності між працівниками та різні контексти організаційної діяльності. Іншими словами, що сприймається як позитивний клімат для одного працівника, може не бути таким для іншого. Крім того, модель може недостатньо враховувати роль інших факторів, таких як організаційна структура, стратегія або внутрішнє керівництво, у формуванні клімату в організації.

Друга модель, розроблена Едгаром Шайном, визнає важливість артефактів, значущості та базових чутток у формуванні соціально-психологічного клімату[49]. Однак, ця модель може бути критикованою за свою тенденцію до деякої абстракції, оскільки вона може важко оперувати конкретними стратегіями або інтервенціями для зміни клімату в організації. Крім того, вона може піддаватися критиці за недостатню увагу до динамічності та змін у кліматі, оскільки вона зосереджується на відносно сталих елементах.

Третя, модель Володимира Іванова зосереджується на взаємодії між керівництвом та працівниками у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату[8]. Однак, ця модель може бути критикована за свою можливу відсутність уваги до системних факторів або ширшого контексту організаційного управління. Також, вона може страждати від обмежень у застосуванні на різних рівнях організації(табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Сутність основних моделей управління соціально-психологічним кліматом

Модель	Сутність
1	2
Модель соціально-психологічного клімату М. Караніка-Мюррей	Вивчає вплив соціального та психологічного клімату на організаційні процеси та поведінку працівників. Складові: ✓ Сприйняття справедливості ✓ Сприйняття підтримки ✓ Сприйняття особистого контролю

Продовження таблиці 1.1

1	2
	<p>Вплив:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Емоційний стан та задоволеність працівників ✓ Продуктивність ✓ Здоров'я <p>Рекомендації:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Розроблення політик, що сприяють справедливості та рівності ✓ Підтримка та навчання керівників ✓ Створення можливостей для працівників контролювати свою робочу ситуацію та розвиватися професійно
Модель Едгара Шайна	<p>Визначає соціально-психологічний клімат як результат взаємодії трьох компонентів: артефактів, значущості та базових чуток.</p> <p>Вплив:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Загальне враження та атмосфера в організації ✓ Сприйняття та розуміння символів, правил, ритуалів тощо ✓ Формування спільних уявлень та норм <p>Рекомендації:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Удосконалення комунікації та співпраці ✓ Створення сприятливого та підтримуючого середовища для працівників
Теоретична модель управління соціально-психологічного клімату Володимира Іванова	<p>Допомагає керівникам створити сприятливий і комфортний робочий оточення для працівників.</p> <p>Вплив:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Підвищення продуктивності праці ✓ Зниження рівня плинності кадрів ✓ Покращення морального духу та задоволеності працею ✓ Посилення командної роботи та співпраці ✓ Підвищення креативності та інновацій ✓ Зниження рівня стресу та вигорання ✓ Покращення іміджу компанії

1	2
	<p>Рекомендації:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Створення чіткої візії та стратегії розвитку соціально-психологічного клімату. ✓ Залучення працівників до процесу формування та впровадження моделі. ✓ Навчання керівників та менеджерів навичкам управління соціально-психологічним кліматом. ✓ Створення системи комунікації та зворотного зв'язку. ✓ Моніторинг та оцінка ефективності моделі. ✓ Регулярне коригування та вдосконалення моделі.

Джерело: розроблено автором на основі [8; 41; 48; 49]

Кожна з цих моделей має свої особливості і підходить для різних типів команд. Однак, незалежно від вибраної моделі, важливо пам'ятати про значення взаємодії, співпраці, взаєморозуміння та підтримки між членами колективу для створення гармонійного робочого середовища.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ

2.1 Діагностика стану соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ “YASNO”

ТОВ “Київські енергетичні послуги” є одним з найбільших енергетичних підприємств України, що забезпечує тепло- та електропостачанням м. Києва.

YASNO – це бренд, під яким працює ТОВ “Київські енергетичні послуги” (Київенерго), що є одним з найбільших енергетичних підприємств України. YASNO постачає електроенергію та газ приватним та юридичним клієнтам у м. Києві та Київській області.

Основні напрямки діяльності YASNO:

- Постачання електроенергії та газу: YASNO пропонує широкий спектр тарифів на електроенергію та газ для приватних та юридичних клієнтів.
- Енергоефективність: YASNO допомагає своїм клієнтам економити енергію за допомогою енергоефективних рішень, таких як аудит енергоспоживання, модернізація обладнання та встановлення сонячних панелей.
- Електромобільність: YASNO розвиває мережу зарядних станцій для електромобілів та пропонує послуги з встановлення зарядних пристроїв у приватних будинках та на парковках.
- Інші послуги: YASNO також пропонує ряд інших послуг, таких як освітлення вулиць, обслуговування лічильників та виїзд аварійної бригади.

Структура операційного холдингу D.Solutions , об'єднаного під брендом YASNO з 7 листопада 2019 року, має на меті координацію та оптимізацію діяльності юридичних осіб у сфері енергетики. Така структура дозволяє групі компаній більш ефективно керувати своєю діяльністю, спільно розвивати та впроваджувати

інноваційні підходи у сфері енергетики, а також координувати стратегічні напрямки розвитку.

Аналіз наявного персоналу офісу відповідно до даних протягом трьох років (з 2021 по 2023), показав, що існують тенденції, які, у свою чергу, вказують на зміни в її внутрішньому складі та стратегіях управління персоналом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура та соціальний склад персоналу ТОВ "Київські енергетичні послуги" за 2021-2023 рр

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чисельність			
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	336	336	331
Структура			
Керівники	44	49	50
Професіонали і фахівці	292	287	281
Технічні службовці	0	0	0
Робітники	0	0	0
Вік			
Вік до 30 років	40	49	65
Вік від 30 до 40 років	140	135	130
Вік від 40 до 50 років	77	78	58
Вік більше 50 років	79	74	78
Освіта			
Дві та більше вищі освіти	24	27	26
Одна вища	266	283	273
Середня/професійно-технічна освіта	46	26	32
Незакінчена середня	0	0	0

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних компанії

Як бачимо з таблиці 2.1., за три роки, середня облікова чисельність персоналу знизилася на 5 осіб, що може бути пов'язано з оптимізацією бізнес-процесів або стратегічними змінами в компанії.

Зростання чисельності працівників віком до 30 років, з 40 до 65 осіб свідчить про активний набір молодих кадрів або можливий фокус на молодіжну політику компанії.

Найбільш значущі зміни спостерігаються у відношенні до освітнього рівня працівників. Збільшення кількості працівників із двома та більше вищими освітами може вказувати на зростання вимог до кваліфікації або на стратегічні зміни в найманні персоналу. Зменшення ж кількості працівників з середньою/професійно-технічною освітою може свідчити про перегляд стратегій наймання або зміни специфіки робочих посад у компанії.

Згідно внутрішніх даних підприємства, компанія має на меті залучення молодих, мотивованих працівників - ще не маючих досвіду, студентів, вже з наступної осені. Вони бажають почути та втілити наявні креативні ідеї молодих спеціалістів.

Важливим показником є показник плинності персоналу (табл 2.2).

Таблиця 2.2. – Показники руху персоналу ТОВ "Київські енергетичні послуги" за 2021–2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			2021-2022		2022-2023	
	2021	2022	2023	Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	336	336	331	0	0	1	0
Прийнято працівників, осіб	84	70	111	-14	-17	41	59
Вибуло працівників, осіб	74	99	147	25	34	48	48
Розрахунки:							
Загальний коефіцієнт обороту	0,470	0,503	0,766	0,033	6,96	0,263	52,21
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,250	0,208	0,329	-0,042	-16,67	0,121	58,10
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,220	0,295	0,436	0,074	33,78	0,142	48,04
Коефіцієнт плинності, %	22,024	29,464	43,620	7,440	33,78	14,156	48,04
Коефіцієнт стабільності	0,869	0,708	0,457	-0,161	-18,49	-0,251	-35,49

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних компанії

Згідно з табл. 2.2, протягом 2021–2023 років ТОВ "YASNO" демонструє стабільність у своїй середньообліковій чисельності персоналу. За цей період

показник змінювався мінімально, з 336 осіб в 2021 році до 331 осіб у 2023 році. Така стабільність може бути індикатором консервативної та прогнозованої кадрової політики, спрямованої на підтримку сталості бізнесу.

Проте, коли ми звертаємо увагу на динаміку прийому та звільнення працівників, ми можемо зробити висновок, що у 2023 році кількість прийнятих працівників зросла на 59% порівняно з 2022 роком, підвищившись з 70 до 111 осіб. Тим часом, кількість звільнених працівників також збільшилася на 48%, з 99 до 147 осіб. Це свідчить про велику плинність кадрів у головному офісі, проте не слід боятися, така кількість звільнень пов'язана з переведенням працівників у інші офіси міста/країни, котрі можуть бути пов'язані з підвищенням/переїздом.

Проте, ці показники все одно свідчать про збільшення нестабільності в кадровому складі, що, у свою чергу, може впливати на продуктивність та ефективність підприємства, оскільки замість переведених працівників наймали нових, завжди є ризик залучення недостатньо кваліфікованих, невідповідних наявному колективу фахівців.

В умовах сучасного бізнесу, де багато факторів, включаючи економічні коливання та політичні конфлікти, можуть впливати на робоче середовище, опитування персоналу стає важливим інструментом для збору інформації та забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. ТОВ “YASNO”, кожні пів року у компанії проводиться опитування “ЯК ТИ?”(див додаток Д).

Це опитування має досить широкий спектр запитань, що дозволяє збирати різноманітну інформацію про працівників підприємства, їхні емоційний стан, ставлення до поточної ситуації з війною, а також до компанії та її діяльності. Аналізом відповідей респондентів займаються безпосередньо працівники компанії.

Одним з головних позитивних аспектів опитування персоналу є його можливість збирати цільову та різноманітну інформацію про працівників. Це дозволяє керівництву краще розуміти потреби та стан робітників, ідентифікувати проблемні аспекти робочого середовища та розробляти стратегії для їх вирішення. Наприклад, опитування допомагає виявити емоційні та психологічні труднощі, які

виникають у зв'язку з війною або іншими стресовими ситуаціями, і забезпечити необхідну підтримку та психологічну допомогу для працівників.

Крім того, опитування може сприяти підвищенню емоційного благополуччя працівників адже це дозволить працівникам транслювати свої турботи, страхи та потреби, опитування створює можливість для відкритої комунікації та взаєморозуміння в колективі. Вважаємо, що це сприятиме зміцненню взаємодії та підвищенню рівня довіри серед працівників, що в свою чергу може позитивно впливати на їхню ефективність та результативність, а також уможливить розуміння впливу війни на процеси пов'язані із здійсненням професійних обов'язків

. Військові дії можуть вплинути на ланцюг взаємодії, забезпечення безпеки та інші аспекти діяльності компанії. Опитування також дозволить систематизувати дані щодо конкретних викликів, з якими стикаються працівники, та допоможе керівнику прийняти ефективні рішення щодо реагування на ці виклики.

Не менш важливим аспектом є можливість аналізу ефективності діяльності працівників та планування подальших дій на основі результатів опитування. Інформація, зібрана з опитування, дозволяє керівництву аналізувати сильні та слабкі сторони робочого процесу, ідентифікувати ключові проблеми та виявляти можливості для покращення. Це допоможе компанії бути більш гнучкою та адаптивною до змін у робочому середовищі та забезпечує її конкурентоспроможність на ринку.

Загальні перспективи використання опитування персоналу включають не лише позитивний вплив на організаційну культуру та робоче середовище, але й підвищення рівня задоволеності працівників, зниження текучості кадрів та покращення результативності діяльності компанії.

Опитування створює можливість для прозорості та відкритості в організації. Опитування дає можливість керівництву побачити ситуацію з різних ракурсів і зрозуміти, що саме важливо для їхніх працівників. Це може зміцнити довіру між керівництвом та персоналом та сприяти спільним рішенням щодо подальшої діяльності компанії в умовах війни.

Опитування дозволить компанії підтримувати активний діалог з працівниками, демонструючи їхню важливість та цінність. Це сприяє створенню відчуття співпраці та відповідальності, що в свою чергу мотивує працівників до більшого залучення та ініціативності в роботі, сприятиме підтримці та збереженню корпоративної культури. Регулярне спілкування та виявлення турботи про працівників важливо для підтримки відчуття спільноти та відповідальності в колективі.

Крім того, використання опитувань може допомогти виявити та вирішити потреби працівників, що, у свою чергу, може призвести до покращення робочого середовища та підвищення рівня задоволеності на роботі. Це може включати в себе розвиток програм підтримки працівників, надання можливостей для професійного зростання та розвитку, а також реагування на конкретні проблеми, які виявлені через опитування. Оскільки за останній час запити на відвідування штатного безкоштовного психолога збільшилися, навіть за результатами опитування, це є приводом задуматися над найманням ще одного досвідченого спеціаліста.

Опитування персоналу безперечно є корисним інструментом для збору інформації та оцінки емоційного стану працівників. Однак, разом зі своїми позитивними аспектами, воно також може стикатися з рядом викликів та негативних аспектів, які можуть суттєво вплинути на результативність та ефективність опитування.

По-перше, одним з головних викликів є можливість недостатньої конфіденційності. Хоча опитування має за мету забезпечити анонімність відповідей, працівники можуть відчувати сумніви щодо того, наскільки їхні відповіді будуть конфіденційними. Це може призвести до необ'єктивності та неповноцінності отриманих даних, а також до втрати довіри працівників до управління. Також важливо забезпечити об'єктивність інформації, найманням об'єктивних інтерв'юєрів для аналізу даних.

По-друге, існує ризик виникнення великої кількості даних, які можуть бути складними для обробки та аналізу. Надмірна кількість інформації може призвести до розпорошеності уваги та втрати концентрації на ключових проблемах та

тенденціях. Є ризик нерівномірно оглянути проблеми всіх працівників та не надати потрібну допомогу вчасно

2.2 Аналіз результатів діагностики соціально-психологічного клімату колективу ТОВ “YASNO”

Найважливішими характеристиками кожного колективу є його структура, взаємодія між працівниками, атмосфера та ефективність спільної діяльності. Кожен працівник утворює частину цього колективу, а його характеристики і взаємодія визначають загальний образ компанії.

Колектив компанії YASNO можна описати як різноманітний та динамічний. З року в рік зміни в чисельності персоналу, віковому розподілі та освітньому рівні відображають різноманітність працівників, їхні різноманітні навички та досвід.

Атмосфера в колективі може бути впливовою на ефективність роботи та загальний клімат в компанії. З урахуванням динаміки чисельності персоналу та вікового розподілу, можна припустити, що в колективі є елементи стабільності, а також можливі динамічні зміни в команді.

Важливо враховувати внутрішню культуру та цінності, які панують у колективі. У спостереженні можна виявити значну кількість мікрогруп, оскільки після початку війни росії проти України, керівництву потрібно забезпечити більшу підтримку, стабільність, безпеку та впевненість у завтрашньому дні для працівників. Тож компанія прийняла рішення задіювати у роботі офісу обмежену чисельність працівників, а саме, 120 осіб на день. Такі дії з боку компанії є необхідними задля того, щоб всі працівники у разі повітряної тривоги мали змогу сховатися у наявному бомбосховищі офісу. Інша частина працівників - працює з дому.

Оскільки кожного дня в офісі фізично присутня лише певна частина працівників(не більше 120 осіб з 330 працюючих), котрі фізично працюють саме у

офісі, люди створюють свої мікрогрупи та перестають приймати участь у загальному житті компанії та взаємодії з усіма членами колективу, що може призвести до порушення комунікації між індивідами котрі працюють з офісу, та з дому.

З метою оцінювання СПК в колективі досліджуваного підприємства було використано метод спостереження, а саме проаналізовано взаємодію між працівниками компанії. Вже на першій зустрічі з колективом можна було це побачити. У перший день проходив тренінг з визначення вибухо-небезпечних предметів, у якому прийняло участь десять працівників, а також у онлайн-форматі – троє працівників. Тренінг був пізнавальним та корисним у сучасних реаліях нашої країни, проте навіть на ньому було помітно, що люди діляться на мікрогрупи по двоє. Також на тренінгу був присутній керівник одного підрозділу, з котрим була дуже слабка взаємодія. Можна було побачити деяку напруженість атмосфери.

Під час загального спостереження за колективом можна було виділити, що у колективі працівники взаємодіють між собою доволі дружньо. Між ними панує середній рівень довіри, більшість працівників мають теплі та дружні стосунки у мікрогрупах, люди готові надавати допомогу та ділитися досвідом. Проте, настрої та налаштування деяких членів колективу можуть впливати на загальну атмосферу, і деякі виявляються конкурентно змагаються між собою. Деякі працівники відчують насторожене ставлення один до одного, що може бути наслідком психологічної несумісності між ними.

В загальному, якщо оцінювати соціально-психологічний клімат колективу за допомогою методу спостереження, можна сказати, що він переважно сприятливий. Однак, було помічено деяку антипатію у взаємин між двома працівниками. Під час спостереження ця антипатія виявлялася у формі холодного спілкування, відчуженості, байдужого тону та певного пригніченого стану під час їхньої взаємодії. Це може свідчити про можливість виникнення конфліктних ситуацій у майбутньому або про наявність прихованих конфліктів між згаданими особами.

Перейдемо до аналізу отриманих результатів у ході проведення анкетних опитувань. У даному колективі було проведено анкетні опитування персоналу, застосовуючи різні методики оцінки соціально-психологічного клімату.

В опитуваннях взяли участь до 100 осіб, дані збиралися очно та дистанційно за допомогою опитування (паперові анкети) та з використанням цифрових технологій у період з 11.03.2024 по 19.04.2024.

Перше оцінювання соціально-психологічного клімату, описане раніше у підрозділі 1.2 включало опитування на основі анкети, що складалася з 75 питань. Учасникам було надано інструкції щодо заповнення опитувальника та інформація про його суть, а також попередження про контрольні запитання. У цьому опитуванні прийняло участь 26 працівників кол-центру.

Результати опитування показали, що деякі респонденти відповідали на контрольні питання не виключно об'єктивно. Методика дозволяє оцінити колектив за різними аспектами, такими як відповідальність, колективізм, згуртованість, контактність, відкритість, організованість та інформованість. Максимальний бал за кожним критерієм - "6"(табл 2.3, додаток Ж)

Таблиця 2.3 – Показники розвиненості відносин у колективі

№	Критерій	Σ по значенням	μ по критерію	Макс. знач. по критерію
1	Відповідальність	39	3,9	6
2	Колективізм	36,5	3,7	6
3	Згуртованість	28	2,9	6
4	Контактність	39,2	3,9	6
5	Відкритість	35,8	3,6	6
6	Організованість	43,7	4,4	6
7	Інформованість	36,3	3,6	6

Джерело: створено автором на основі внутрішнього опитування

Вирішення питання про те, на якому рівні соціально-психологічного розвитку як колектив знаходиться досліджена група, приймається на основі порівняння отриманих середніх її оцінок, наш колектив отримав показник 3,71, що характеризує рівень розвитку досліджуваної групи як колективу – середнім (див додаток Ж).

Наступним проведеним опитуванням у колективі компанії проводилося - стала методика діагностики психологічного клімату в малій виробничій групі С. Шпалінського і Е. Р. Шелеста. Респондентами стали працівники відділу управління персоналом: рекрутери та фахівці з навчання персоналу, загалом 7 людей. Учасникам опитування було надано інструкції, що стосувалися заповнення опитувального листа, а також надана коротка пояснювальна записка щодо суті опитування. Сам опитувальний лист мав структуру з двох колонок. У першій колонці містилися судження, що відображали ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату, тоді як у другій колонці були наведені антиподи кожного з цих суджень (табл 2.4).

Таблиця 2.4 – Дані діагностики психологічного клімату за методикою С.

Шпалінського і Е. Р. Шелеста

№	Бали	Рівень сприятиності
1	45	високий
2	56	високий
3	47	високий
4	51	високий
5	43	середній
6	58	високий
7	39	середній

Джерело: створено автором на основі внутрішнього опитування

Максимально результатом, котрий може отримати один учасник опитування, було 65 балів. За результатами опитування можна зробити такі висновки, що всі працівники цього підрозділу оцінюють соціально-психологічний клімат команди як високосприятливий, а точніше:

- 5 учасників (72%) вважають соціально-психологічний клімат високосприятливим (отримано від 45 до 65 балів);
- 2 учасника (28%) вважають, що клімат має середню сприятиність (отримано від 31 до 44 балів).

З цього випливає точніше, що 5 людей, а саме фахівці з навчання персоналу та троє рекрутерів вважають наявний клімат високосприятливим та ефективним. Та

ще двоє вважають, що все ж є якісь недоліки у соціальній атмосфері на робочому місці. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як:

- Недостатня комунікація: Деякі учасники можуть відчувати, що їм не вистачає інформації про те, що відбувається в команді, або що їхні думки не враховуються.
- Відсутність підтримки: Деякі учасники можуть відчувати, що вони не отримують достатньої підтримки від своїх колег або керівництва.
- Несправедливість: Деякі учасники можуть відчувати, що з ними поведуться несправедливо або що їхні досягнення не визнаються.

Враховуючи, що за наявними даними, плинності кадрів не було помічено ніякої, в цього можна припустити, що на момент проходження опитування, можливо, були якісь внутрішні конфлікти між людьми, чи просто якісь загальні обставини, котрі пригнічують зазвичай стан людини та здатні надати їй песимістичного настрою.

Найбільше позитивних відповідей отримав пункт “Несподіваний виклик до керівника у більшості з нас не викличе негативних емоцій”, за ним всі 7 респондентів відповіло чітке 5, це показує, що між колективом та керівництвом немає напружених та неприємних взаємовідносин. Всі працівники свідомо розуміють, що всі побажання керівництва лише їм на користь.

Переходячи до аналізу третього опитування, а саме, Інтегральна задоволеність працею у колективі, важливо визначити, що всім респондентам була надана інструкція та пояснена умови проходження опитування. Опитування було проведене у команді рекрутерів, з 5 осіб (табл 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники інтегральної задоволеності працею у колективі

Показник	Респондент					Інтегральна задоволеність працею	
	1	2	3	4	5	Заг. бал	Сер. бал
1	2	3	4	5	6	7	8
Інтерес до роботи	4	3	3	2	3	15	3
Задоволеність досягненнями у роботі	4	5	3	3	4	19	4
Задоволеність взаємовідносинами з колегами	2	3	4	3	4	16	3

1	2	3	4	5	6	7	8
Задоволеність взаємовідносинами з керівництвом	3	2	2	2	3	12	2
Задоволеність професійним статусом	3	4	3	3	4	17	3
Задоволеність змістом роботи порівняно із заробітком	1	2	2	1	2	8	2
Задоволеність умовами праці	2	2	1	1	2	8	2
Професійна відповідальність	3	4	5	2	1	15	3
Загальна задоволеність працею	22	25	23	17	23	110	22

Джерело: створено автором на основі внутрішнього опитування

З отриманих даних можна зробити такі висновки:

- 1 респонденти вважають рівень задоволеності працею середнім (діапазон балів від 10 до 19);
- 4 респондентів вважають рівень задоволеності працею високим (діапазон балів від 20 і вище);

З цього можна зробити, що колектив достатньо задоволений деякими аспектами своєї роботи. Проте можна помітити, що по деяким показникам бали значущо нижчі від інших, а саме, показник “Задоволеність професійним статусом” та “Задоволеність змістом роботи порівняно із заробітком”, Це можна пов’язати з надмірним навантаженням працівників. У компанії вирішили централізувати процес наймання у головному офісі на вулиці Юрія Ілленка. Ці фахівці наймають людей на всі офісні посади компанії.

2.3 Визначення проблем управління соціально- психологічним кліматом колективу ТОВ “YASNO”

З метою визначення проблем, які існують у сфері соціально-психологічного клімату у компанії “YASNO” було проведене дослідження соціально-психологічного клімату у двох колективах різних підрозділів. Проведених аналіз

показав, що загалом переважає нейтральний соціально-психологічний клімат, міжособистісні відносини у працівників достатньо звичайні, працівники схильні до поділу на мікрогрупи, у стосунках з керівництвом можна побачити моментами напружені відносини, керівництво не сприймається як ворог, але й не як друг, відповідно, колектив сприймає керівника як авторитетну особу. Опитування проводилися у підрозділах кол-центру та відділі управління персоналом.

Перше опитування проводилося у відділі кол-центру і показало розвиненість відносин у колективі, що є ключовим аспектом успішності та продуктивності будь-якої групи. Розвиненість відносин відображається в рівні взаєморозуміння, співпраці, та згуртованості учасників. Детальний аналіз результатів опитування цього колективу розкриває наступні проблеми.

Перша проблема, що виявлена, у колективні ТОВ «YASNO» полягає у недостатній згуртованості колективу. Згідно з отриманими даними, середній бал за цим критерієм становить лише 2,9 з можливих 6. Це свідчить про відсутність чіткої згуртованості та командного духу серед учасників. Недостатня згуртованість ускладнює спільну роботу, впливати на якість прийнятих рішень та загрозувати досягненню спільних цілей.

Інша проблема пов'язана з низьким рівнем інформованості. За результатами опитування, середній бал за цим критерієм склав 3,6. Це вказує на проблеми з ефективністю комунікації в колективі та недостатньою відкритістю у взаємодії. Низький рівень інформованості ускладнює процеси прийняття рішень та виконання завдань, а також створювати непорозуміння та конфлікти серед учасників.

Ще одна виявлена проблема, полягає в різних рівнях розвиненості колективу за різними критеріями. Наприклад, якщо порівняти організованість та згуртованість, можна помітити їхню нерівномірність. Така незбалансованість впливає на загальну продуктивність та ефективність роботи колективу.

Крім того, слід відзначити проблему недостатньої об'єктивності відповідей деяких респондентів, яка може спотворювати результати опитування та призводити до неточностей у визначенні проблем.

Наступним було опитування за методикою С. Шпалінського і Е. Р. Шелеста «Діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі». Оскільки ці відділи доволі добре співпрацюють разом, опитування проводилося у командах рекрутерів та працівників відділу навчання персоналу.

За отриманими даними, більшість учасників (72%) вважають психологічний клімат високосприятливим, тоді як лише 28% вважають його середнім за сприятливістю. Такий розподіл свідчить про те, що більшість працівників відділу управління персоналом оцінюють робочу атмосферу як позитивну та ефективну.

Зауважимо, що аналізуючи результати детальніше, можна помітити, що середні бали, отримані учасниками, різняться. Більшість отримали високі бали, що свідчить про їхнє позитивне ставлення до психологічного клімату в колективі. Проте, два учасники вважають клімат лише середнім, що вказує на наявність проблем або недоліків, які вони сприймають.

Важливо врахувати, що в умовах, коли плинність кадрів невелика, такі різні оцінки відділу клімату можуть відображати індивідуальне сприйняття працівниками робочого середовища. Також, можливо, існують неспроявлені конфлікти або негативні обставини, які впливають на психологічний клімат та ставлення до нього.

При визначенні проблем за наступним опитуванням, а саме визначенні інтегральної задоволеності працею у колективі важливо зазначити, що це опитування проводилося у команді рекрутерів.

За даними опитування, 1 респондент оцінив рівень задоволеності працею як середній, в той час як 4 інших учасника вважають його високим. Це свідчить про те, що в цілому колектив відчуває позитивне ставлення до своєї роботи, проте є окремі аспекти, які вимагають уваги та покращення.

Звертаючи увагу на конкретні показники, можна помітити, що багато учасників високо оцінили свій інтерес до роботи та задоволеність досягненнями у ній. Однак, показники "Задоволеність професійним статусом" та "Задоволеність змістом роботи порівняно із заробітком" мають значно менші бали. Це може бути

спричинене надмірним навантаженням або невідповідністю очікувань щодо робочих умов та компенсації.

Оскільки, у компанії було вирішено централізувати процес наймання у головному офісі, це може створює значні виклики для компанії. Однією з головних проблем є неспроможність рівномірно розподілити ресурси між різними регіонами. Це може призвести до того, що головний офіс отримує більше уваги та ресурсів, ніж регіональні підрозділи, що може викликати невдоволення і недооцінку робочих умов у регіональних відділах.

Віддаленість місця централізованого добору від регіональних підрозділів може призвести до затримок та втрати часу. Комунікаційні бар'єри та адміністративні перешкоди можуть ускладнювати швидкість прийняття рішень та взаємодію між всіма зацікавленими сторонами.

Важливо зазначити, що централізований підхід може призводити до додаткового стресу та навантаження на працівників рекрутингового відділу. Важливо звернути увагу на цю проблему та забезпечити необхідну підтримку та ресурси для ефективного виконання їх обов'язків.

За спостереженнями, як було зазначено раніше, можна побачити, що колектив ділиться на мікрогрупи через нинішній режим компанії: люди за графіком виходять на роботу, відповідно сформувалися мікрогрупи між окремими людьми, це призводить до складнощів у комунікації з іншими колегами.

Щоб проаналізувати детальніше це питання було проведено окреме коротеньке опитування, для того, щоб точніше дізнатися про стан взаємовідносин між працівниками працюючих дистанційно та в офісі (див додаток II).

У опитуванні прийняло участь 76 робітників, різних відділень, за результатами можна дійти висновку, що між працівниками відсутній командний дух та довірені стосунки (рис. 2.1).

Результати представлені у вигляді гістограми, відповіді конвертовані у ста показника по питанню, де 1- найгірше, 2- погано, 3- нормально, 4- добре

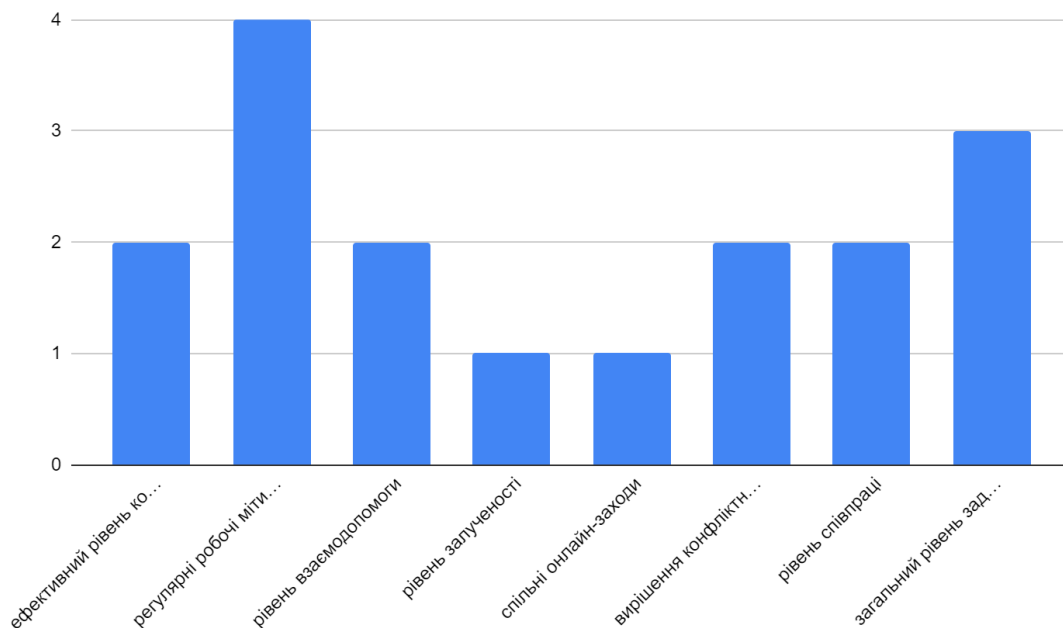


Рис 2.1 Результати опитування ТОВ “YASNO”

Джерело: створено автором на основі опитування

Отже, однією з ключових проблем є недостатня згуртованість колективу, яку ми побачили на прикладі кол-центру. Відсутність командного духу та чіткого співробітництва ускладнює спільну роботу та впливає на прийняття рішень. Також виявлено проблеми в комунікації та нерівномірність розвиненості за різними критеріями, що може впливати на загальну продуктивність колективу.

Натомість, відділ управління персоналом має сприятливий психологічний клімат, проте і тут є індивідуальні різниці у сприйнятті серед працівників. Позитивне ставлення до робочої атмосфери не означає відсутності проблем, але вказує на потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення.

Централізований процес найму є джерелом значних викликів для компанії. Нерівномірний розподіл ресурсів може призвести до невдоволення в регіональних підрозділах та ускладнити комунікацію між всіма зацікавленими сторонами. Крім того, ця стратегія спричиняє додатковий стрес для працівників рекрутингового відділу та погіршити їхню продуктивність.

Також, відсутність командного духу та довіреності між працівниками, які працюють дистанційно та в офісі, стає ще однією важливою проблемою. Це може призвести до складнощів у комунікації та погіршити співпрацю між різними відділеннями компанії.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ

3.1 Розроблення стратегії управління соціально-психологічним кліматом у колективі

Управління соціально-психологічним кліматом в організації є важливим аспектом для створення ефективного та продуктивного робочого середовища, яке сприяє розвитку та досягненню цілей організації. Нашим завданням є покращення становища у компанії.

Ключовим інструментом для організаційного управління та розвитку командної роботи, може стати використання моделі управління в основі якої лежить допомога керівників у формуванні сприятливого клімату – модель Володимира Іванова. Адже у цій моделі керівники залучають працівників всіх ланок до спільної роботи, комунікації, це відіграє критичну роль у формуванні та збереженні позитивного клімату в колективі[8].

Як вже зазначалося раніше, ця модель акцентує увагу на важливості сприятливих взаємовідносин між керівництвом та працівниками як основної складової створення позитивного соціально-психологічного клімату. Вона підкреслює необхідність позитивних відносин, взаємопідтримки та ефективної комунікації в колективі для забезпечення оптимальних умов праці та досягнення спільних цілей.

Керівництво відіграє ключову роль у формуванні такого сприятливого клімату, розробляючи та впроваджуючи стратегії, спрямовані на підтримку розвитку та підвищення мотивації робітників. Ці стратегії включають в себе психологічну підтримку, можливості для професійного зростання та просування, а також визнання внеску кожного працівника у загальний успіх організації.

Крім того, залучення працівників до процесів прийняття рішень та активне врахування їхніх думок та ідей сприяють покращенню комунікації та взаєморозуміння в колективі. Це створює умови для відкритої та довірчої атмосфери, яка сприяє ефективній співпраці та досягненню гармонії в робочому середовищі.

Завдяки впровадженню моделі управління соціально-психологічним кліматом, організація може досягти підвищення продуктивності та результативності, знизити ризик конфліктів та підвищити задоволеність працівників від роботи. Вона стає важливим інструментом для досягнення успіху та створення позитивного інтерактивного середовища, де кожен фахівець може розвиватися та вносити свій внесок у загальний успіх організації.

Розроблена стратегія впровадження, складається із шести послідовних етапів:

Перший етап - аналіз поточного стану соціально-психологічного клімату в організації. Передбачає проведення оцінки через анкетування, спостереження та інтерв'ювання працівників з метою виявлення основних проблем та недоліків, що впливають на клімат в колективі.

Другий етап - розроблення стратегії на основі отриманих даних. Відбувається визначення конкретних цілей та завдань, визначення заходів для покращення соціально-психологічного клімату в організації.

Третій етап - активна підтримка керівництва та залучення працівників. Керівництво залучається до підтримки та впровадження стратегії шляхом проведення тренінгів та навчання. Працівники також беруть активну участь в процесі впровадження, їхні думки та ідеї враховуються.

Четвертий етап - впровадження заходів. Поступове впровадження запланованих заходів для покращення соціально-психологічного клімату в організації, моніторинг результатів та корекція заходів за необхідності.

П'ятий етап - оцінювання ефективності. Проведення періодичної оцінювання ефективності впроваджених заходів з метою аналізу результатів та визначення подальших кроків для покращення клімату в організації.

Шостий етап - підтримка та розвиток. Забезпечення постійної підтримки та розвитку стратегії управління соціально-психологічним кліматом в організації, проведення регулярних тренінгів та навчання для керівництва та працівників.

З цього плану можна зробити висновок, що перший етап ми здійснили у другому розділі кваліфікаційної роботи, отже перейдемо до другого пункту, а саме визначимо ціль та завдання нашої стратегії.

Ціль стратегії управління соціально-психологічним кліматом полягає у створенні та підтримці сприятливого та здорового робочого оточення в організації, що сприяє підвищенню мотивації, задоволеності праці та продуктивності працівників компанії.

Завдання стратегії включає:

- залучення керівництва та робітників, до прийняття рішень;
- залучення керівництво до підтримки та впровадження стратегії через проведення тренінгів та навчання;
- залучення працівників до процесу впровадження та врахування їхніх думок та ідей;
- впровадження прийнятих разом рішень.

Ця стратегія дозволить організації створити позитивне та продуктивне робоче середовище, де кожен працівник може відчувати себе важливим та задоволеним своєю роботою. Враховуючи індивідуальні потреби та внесок кожного робітника, ця стратегія сприяє підвищенню мотивації та результативності роботи всього колективу.

Проблеми, виявлені під час анкетних опитувань, в компанії "YASNO", відображають різні аспекти цього клімату.

Однією виявленою проблемою є недостатня згуртованість колективу, що виявилася в кол-центрі. Це може ускладнити спільну роботу та впливати на якість прийнятих рішень. Для подолання цієї проблеми важливо організувати командні тренінги та розвивати співробітництво серед працівників. Такі заходи допоможуть створити командний дух та взаємопідтримку в колективі.

Друга проблема, пов'язана з низьким рівнем комунікації, потребує вдосконалення системи комунікації в організації. Важливо забезпечити доступ до інформації та створити зручні механізми для її обміну. Регулярні наради, відкриті форуми та інші інструменти спільної роботи можуть сприяти покращенню комунікації.

Третя проблема полягає в нерівномірності розвиненості за різними критеріями. Для вирішення цієї проблеми можна провести програми розвитку лідерства, що спрямовані на підвищення навичок управління та мотивації працюючих фахівців.

Також, централізований процес найму може бути джерелом значних викликів для компанії. Децентралізація цього процесу та надання регіональним підрозділам більшої автономії в цьому питанні може допомогти забезпечити більшу увагу та ресурси кожному відділу.

Наступною, проблеми, пов'язані з недовірою та віддаленістю між працівниками, що працюють дистанційно та в офісі, можна вирішити за допомогою створення кросфункціональних команд та проведення тимбілдінгів, де людей об'єднують випадковим способом у команди, так люди будуть змушені пізнати один одного для досягнення спільної мети та перемоги.

Крім того, важливо звернути увагу на побудову більш прозорої та ефективної системи комунікації в організації. Регулярні наради, відкриті форуми та інші інструменти спільної роботи можуть сприяти покращенню взаєморозуміння та співпраці.

Підсумовуючи для зміцнення командного духу в офісі важливо організувати заходи, спрямовані на підтримку та згуртованість колективу. Це можуть бути спільні заходи та святкування, які сприяють побудові спільного ідентифікаційного поля та відчуттю належності до команди. Для вирішення проблеми нерівномірності розвиненості за різними критеріями важливо проводити програми розвитку лідерства та мотивації працівників.

Ці заходи допоможуть забезпечити однакові можливості для всіх працівників та сприятимуть підвищенню загального рівня ефективності та продуктивності колективу.

3.2 Впровадження інструментів покращення соціально-психологічного клімату в колективі та їх ефективність.

Початковим етапом впровадження стратегії управління соціально-психологічним кліматом у компанії є активне залучення керівників до обговорення та аналізу заходів, описаних раніше. Першим кроком було проведення наради або зустрічі, під час якої керівництво могло висловити свої думки та ідеї щодо того, як покращити соціально-психологічний клімат в організації. Це створило можливість для обговорення різноманітних підходів та виявлення потенційно ефективних інструментів для досягнення цієї мети.

Далі, на основі результатів обговорень та враховуючи висловлені пропозиції керівництва, варто зосередитися на проведенні тимблдінгових заходів як одного з ключових заходів у контексті запропонованої стратегії. За допомогою цих заходів працівники могли б зміцнити взаємодію, підвищити рівень взаєморозуміння та побудувати більш довірчі відносини між собою. Такі заходи можуть включати в себе командні ігри, онлайн-ігри, спільні тренінги чи навіть виїзди за місто для спільних активностей.

Крім того, важливим етапом у впровадженні стратегії має стати залучення необхідних ресурсів та створення плану дій для реалізації обраної стратегії. Це включало в себе призначення відповідальних осіб, визначення бюджету та механізмів оцінки ефективності. Такий підхід дозволяє забезпечити систематичне впровадження стратегії та визначити конкретні кроки, необхідні для досягнення поставленої мети.

Відповідно до прийнятого підходу, керівництво вирішило впроваджувати систему випадкового відбору працівників для роботи у офісі. Цей підхід передбачав випадкове формування робочих груп, складених з працівників різних відділів та підрозділів, з метою зміцнення командної співпраці та побудови взаєморозуміння між колегами. Такий підхід мав створити умови для більш ефективної взаємодії та сприяти покращенню соціально-психологічного клімату в офісному середовищі.

Компанія розпочала активну кампанію рекламування проведення заходів та тренінгів, які відбувалися в її офісах. Це включало в себе розміщення оголошень на внутрішніх інформаційних ресурсах компанії, електронні листівки, а також відкриті звернення керівництва до працівників з запрошенням приєднатися до заходів. Такий підхід створив додаткові можливості, що стало каталізатором для працівників взяти участь у заходах, сприяючи підвищенню участі та активності у покращенні соціально-психологічного клімату в компанії.

Важливим кроком є визначення головного організатора проведення заходів. Вважаємо, що максимально ефективно дану роль виконуватиме був призначений фахівець відділу навчання персоналу. Його відповідальність полятиме в плануванні, координації та забезпеченні успішного проведення різноманітних ігор та заходів, спрямованих на покращення командної співпраці та побудову дружніх відносин серед співробітників. Він відігравав ключову роль у створенні атмосфери відкритості та співпраці, що сприятиме підвищенню мотивації та ефективності команди.

У рамках стратегії було запропоновано запровадити ігрові заходи для працівниками. Ці заходи включали в себе різноманітні ігри, спрямовані на підвищення комунікації та співробітництва між фахівцями товариства. Такі ігри не лише сприяють побудові дружніх стосунків та підвищенню мотивації, але й дозволяють виявити та розвинути лідерські якості учасників.

Працівникам було запропоновано використовувати свої улюблені настільні ігри для проведення неробочого часу, зокрема, під час перерв та часу повітряної тривоги. Ця ініціатива мала на меті забезпечити працівникам компанії можливість відпочити та розвантажитися під час робочого дня, що сприяло б покращенню

загального настрою та підвищенню продуктивності праці. Крім того, така ініціатива створила додаткові можливості для побудови дружніх стосунків та зміцнення командного духу серед працівників компанії.

Вважаємо, що ігрові методики, зокрема гра «Бункер», є захопливою активністю для підвищення згуртованості та співпраці в колективі. Вище згадана ігрова методика передбачає ситуацію, коли учасники уявляють, що вони опинилися в умовах світової катастрофи та мають забезпечити виживання своєї "команди" в умовах обмежених ресурсів. Ця гра допомагає розвивати такі навички, як співпраця, стратегічне мислення, прийняття рішень та комунікація.

Під час гри учасники мають спільно приймати рішення про розподіл обмежених ресурсів, таких як їжа, вода та інші необхідні матеріали, а також розвивати стратегії виживання та взаємодії. Важливо, щоб гравці взаємодіяли та обговорювали свої плани та дії, щоб досягти спільної мети - виживання. Це створює атмосферу співробітництва та взаємодопомоги, оскільки учасники повинні працювати разом для досягнення спільної мети. Вона сприяє розвитку довіри та розуміння між учасниками, а також вчить їх приймати колективні рішення в умовах стресу та невизначеності.

Гра «Бункер» також може бути використана як інструмент для виявлення лідерських якостей серед учасників, адже вона вимагає від кожного гравця приймати активну участь у прийнятті рішень та організації роботи команди. Таким чином, ця гра сприяє підвищенню мотивації та впевненості у собі учасників, а також зміцнює їхні взаємини в колективі.

Запровадження цієї практики також сприяє підвищенню рівня взаємодії та спілкування між працівниками офісу та дистанційного формату роботи. Вони мали змогу не лише зануритися у свої улюблені ігри, але й взаємодіяти з колегами поза робочими обов'язками. Це сприяло покращенню міжособистісних відносин та взаєморозумінню, що мало позитивний вплив на загальний соціально-психологічний клімат у компанії.

Іншою ефективною командною креативною активністю з метою використання у колективі є Dungeons & Dragons (D&D) - це настільна рольова гра,

яка сприяє взаємодії, співпраці та творчості між учасниками. У D&D гравці втілюють у життя вигадані персонажі у вигаданому світі, який управляється Майстром Гри. Це зазвичай один з учасників, який відповідає за розкриття сюжету, створення обставин та взаємодію з персонажами[36].

Головною метою гри є розв'язання завдань та дослідженні світу. Протягом гри, гравці приймають рішення, вирішують проблеми, набираючи нові навички та отримуючи досвід.

Одним з головних аспектів D&D є спільна та колективна гра, у процесі якої працівники повинні взаємодіяти разом, обмінюючись ідеями та стратегіями, щоб досягти своїх цілей. Це сприяє зміцненню командного духу, розвитку комунікаційних навичок та взаєморозуміння між учасниками, сприяє творчості та уяві й, у свою чергу, сприяє покращенню СПК у колективі[36].

Гра також сприяє творчості та уяві. Гравці можуть створювати унікальних персонажів, розробляти складні стратегії та розв'язувати складні проблеми у вигаданому світі. Це розвиває творчість та критичне мислення учасників.

На нашу думку, Dungeons & Dragons - це не лише гра, але і спосіб спілкування, співпраці та розвитку особистості. Вона може бути використана як інструмент для покращення соціально-психологічного клімату в організації, між офісними та дистанційними працівниками, сприяючи зміцненню командного духу, розвитку творчості, уяві та підтримці позитивних відносин між працівниками.

Наступна методика, яка може бути ефективною з метою впливу на СПК в колективі є творчі тренінги з арт-терапії. Арт-терапія - це метод психотерапії, який використовує процес творчості та мистецтва для вираження емоцій, самовираження та покращення психічного стану. Такі тренінги є приємним профілактичним інструментом для покращення соціально-психологічного клімату в організації.

Під час арт-терапевтичних сесій учасники запрошуються до використання різних видів мистецтва, таких як малювання, ліплення, рисування, колаж, для вираження своїх почуттів та думок. Цей процес дозволяє їм відкрити свою творчість та звернутися до внутрішніх ресурсів для розв'язання проблем та подолання стресу.

Тренінги з арт-терапії сприяють розвитку емоційного інтелекту, сприйняття самого себе та інших, а також розвитку співпраці та комунікації. Вони створюють можливість для співробітників відкрити нові способи вираження себе та знайти способи вирішення проблем у творчий спосіб.

Завдяки арт-терапії учасники можуть розвивати свою творчість та уяву, а також вивчати нові способи вирішення проблем. Це сприяє підвищенню самооцінки, самопізнання та відчуття задоволення від власного досягнення.

Наразі, Україна переживає складний період своєї історії, знаходячись у стані війни. В таких умовах проведення активних тимблдінгів може бути викликом через загрозу безпеки та відсутність можливостей для спокійного проведення заходів. Проте, незважаючи на це, в Україні існують агенції, які виконують функції організації тимблдінгів будь-якого формату.

Ці агенції надають послуги з професійної організації та проведення тимблдінгів, враховуючи усі нюанси та вимоги безпеки. Вони можуть розробити програму заходу, вибрати відповідне місце проведення, а також забезпечити необхідні ресурси та обладнання.

Компанії можуть запропонувати різноманітні формати тимблдінгів, від спортивних змагань та ігор до творчих майстер-класів та екскурсій. Вони також можуть врахувати особливості групи та вподобання учасників, щоб забезпечити максимальну ефективність та задоволення від заходу.

Такі агенції можуть стати важливим партнером у організації таких заходів. Вони дозволяють зосередитися на процесі вирішення завдань та співпраці, не турбуючись про організаційні аспекти проведення заходу.

Проведення тренінгів та тимблдінгів має значний вплив на продуктивність працівників шляхом покращення СПК. Ці заходи сприяють покращенню співпраці та взаємодії між колегами, що в свою чергу призводить до підвищення ефективності колективної роботи. Завдяки цьому, якість надання послуг або виробів покращується, що відображається на рівні задоволеності клієнтів та їх лояльності до компанії.

Вважаємо за необхідне перейти до якісних показників, задля наочного розгляду можливості та ефективності організації тимблдіingu, можна приблизно розрахувати оплату повністю організованого тимблдіingu від організації на 330 осіб. Для теоретичного дослідження було взято значення підняття продуктивності - 5%.

Приблизна сума вкладень на організацію такого стилізованого заходу буде коштувати 300 000 грн.

Коефіцієнт окупності вкладень (ROI) = 5%.

Даний коефіцієнт розраховується за наступною формулою:

$ROI = (\text{дохід від вкладень} - \text{розмір вкладень}) / \text{розмір вкладень}$

Якщо записати дані значення у числовому вигляді, можна отримати наступне рівняння:

$$5 = (X - 300\,000) / 300\,000$$

$$X = 1\,800\,000$$

Введення нового заходу може стати важливим кроком для компанії у покращенні соціально-психологічного клімату та підвищенні продуктивності праці. Незважаючи на значні витрати у розмірі 300 000 гривень на організацію заходу, коефіцієнт окупності вкладень (ROI) складає 5%. Це означає, що дохід від вкладень перевищить розмір вкладень на 1 500 000 гривень

Оскільки наразі становище компанії “YASNO” доволі нестабільне та завжди присутній ризик нових пошкоджень енергетичної структури, котрі теж додадуть витрат компанії, тож варіант замовлення стилізованого, масштабного тимблдіingu та наймання нових фахівців з рекрутингу відкладається на невизначений термін.

Аналізуючи результати впровадження стратегії управління соціально-психологічним кліматом в компанії, можна відслідкувати позитивні зміни, що проявляються у покращенні внутрішнього середовища та підвищенні продуктивності праці. Результатом обговорень та аналізу пропозицій керівництва було вирішено зосередитися на тимблдіингових заходах як ключовій стратегії. Ці заходи сприяли зміцненню взаємодії, підвищенню рівня взаєморозуміння та побудові довірливих відносин між співробітниками.

Система випадкового формування робочих груп для роботи у офісі сприяла зміцненню командної співпраці та побудові нових взаємовідносин між колегами. Також активна кампанія рекламування проведення заходів та тренінгів створила додаткові можливості для працівників взяти участь у заходах, що сприяло підвищенню їхньої активності та участі.

Головний організатор заходів зіграв ключову роль у плануванні, координації та забезпеченні успішного проведення ігор та заходів. Його зусилля спрямовані на створення атмосфери відкритості та співпраці, що сприяла підвищенню мотивації та ефективності команди.

Наразі, працівники компанії проявляють активний інтерес до участі в іграх, які проводяться як в офісі, так і в онлайн-форматі. Ці заходи стають популярними серед колективу, оскільки вони сприяють відпочинку та відмінному спільному проведенню часу, що важливо для побудови дружніх стосунків та зміцнення командної співпраці.

Особливою увагою користуються ігри типу "Мафія" або "Бункер", які викликають особливий інтерес та захоплення серед учасників. Ці ігри сприяють формуванню командного духу, взаєморозумінню та співпраці, та розвитку лідерства та впевненості у собі, що є важливими аспектами для покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Як зазначалося раніше, відмінною рисою таких ігор є можливість їх проведення не лише у робочий час, а й у періоди перерв чи під час неробочого часу. Це надає працівникам можливість відпочити та розвантажитися, а також створює додаткові можливості для побудови спільної взаємодії та відносин у колективі.

Такі ігри виявляються не лише ефективним інструментом для розваг та розвитку, а й дозволяють зближувати співробітників, зміцнюючи їхні взаємини та створюючи позитивне робоче середовище.

План дій для впровадження стратегії передбачав призначення відповідальних осіб, визначення бюджету та механізмів оцінки ефективності. Цей підхід дозволив систематично впроваджувати стратегію та визначити конкретні кроки для досягнення поставленої мети.

Працівники також позитивно сприйняли ідею арт-терапії, розглядаючи її як можливість для відпочинку та творчого самовираження. Керівництво також відзначило, що витрати на проведення такої активності не будуть великими, однак вони значно покращать загальний настрій та емоційний стан колективу.

Оскільки арт-терапія надає працівникам можливість виразити свої почуття та емоції через творчість, це сприяє психологічному розслабленню та зняттю стресу. Ця форма відпочинку може стати ефективним інструментом для полегшення робочого навантаження та підвищення загального емоційного стану колективу.

Впровадження арт-терапії в робоче середовище може стати додатковим стимулом для творчого самовираження та взаємодії між співробітниками. Ця активність допоможе зміцнити взаємини в колективі та підвищити його продуктивність через полегшення психологічного навантаження. Нині пропонується проводити такі заходи раз на місяць-два.

Спостереження показують, що навіть за умов несистематичної та почергової присутності на робочих місцях, працівники все одно спілкуються один з одним та виявляють інтерес до спілкування. Вони не обмежуються зонами комфорту, а намагаються більше соціалізуватися, проявляючи відкритість та ініціативу у спілкуванні. Це вказує на покращення взаємодії та атмосфери в колективі.

Беручи до уваги наші спостереження, можемо відзначити покращення комунікації між колегами у бік відкритості та збільшення психологічного комфорту, що свідчить про позитивний вплив проведених заходів на соціально-психологічний клімат в офісі. Зміцнення комунікаційних зв'язків та взаєморозуміння сприяє покращенню робочого середовища та зниженню рівня конфліктів.

Працівники проявляють більшу відкритість та довіру один до одного, що створює основу для плідної співпраці та колективної роботи. Це допомагає збільшити ефективність та продуктивність роботи, сприяючи досягненню спільних цілей та завдань компанії.

У результаті впровадження такої стратегії управління соціально-психологічним кліматом в компанії спостерігаються позитивні зміни в комунікації, співпраці та загальному настрої працівників, що є важливим показником

успішності та ефективності прийнятих заходів. За допомогою цієї стратегії вдається покращити взаємини між співробітниками, збільшити рівень взаєморозуміння та побудувати сприятливий колективний дух.

Нова стратегія управління соціально-психологічним кліматом сприяє покращенню внутрішньої атмосфери в компанії та стимулює активну взаємодію між працівниками. Відзначаються позитивні зрушення у спілкуванні та співпраці, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи.

Беручи до уваги обмеженість часового ресурсу та неможливість проведення повторного анкетування, оцінювання ефективності методів управління соціально-психологічним кліматом в колективі була проведена лише за допомогою методу спостереження.

Метод спостереження дозволив отримати важливі дані щодо змін у взаємодії та комунікації між працівниками в колективі після впровадження нових стратегій управління соціально-психологічним кліматом. Однак, для отримання більш повного та об'єктивного уявлення про ефективність цих методів, необхідно провести додаткові анкетні опитування та отримати наочний зворотний зв'язок від працівників. З метою максимального використання проведеного дослідження вважаємо за необхідне залучення відповідального фахівця, функцією якого має стати якісне оцінювання результатів дослідження та підтримка набутого рівня згуртованості колективу.

Заходи, спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату, допомагають зміцнити взаємини між колегами сприяють побудові дружніх стосунків в колективі. Це створює сприятливе середовище для творчого співробітництва та досягнення спільних цілей.

Успішна реалізація нашої стратегії підвищує моральний дух та впевненість працівників у своїх можливостях та у керівництві, котре у свою чергу, підтримує рішення щодо впровадження заходів для покращення СПК колективу, що впливає на загальну ефективність роботи та досягнення успіхів компанії. Наразі, результати впровадження стратегії свідчать про її позитивний вплив на тенденції та зміни у СПК колективу досліджуваної організації.

ВИСНОВКИ

У першому розділі бакалаврської роботи була висвітлена сутність соціально-психологічного клімату. У першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи розглянуті теоретико-методичні аспекти формування соціально-психологічного клімату у колективі. Було досліджено сутність, структуру та різноманітні види соціально-психологічного клімату, а також дана характеристика його форм прояву. Описано методики та критерії оцінки стану соціально-психологічного клімату та зроблено наступні висновки.

Соціально-психологічний клімат визначається як якісний бік взаємовідносин, що виявляється у формі психологічних умов, що сприяють або заважають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Він відображає міжособистісні відносини, які залежать від емоційного настрою, атмосфери у колективі та інших факторів, і може мати як позитивний, так і негативний вплив на продуктивність діяльності.

За спрямованістю психологічний клімат може бути позитивним, негативним або нейтральним. В організаціях з позитивним кліматом працівники проявляють задоволеність своєю роботою, виявляють інтерес та залученість до неї та підтримують один одного.

Стан соціально-психологічного клімату у колективі виявляється у міжособистісних відносинах, які можуть розвиватися на основі співпраці чи конфронтації. Він проявляється у поведінці працівників, їхньому спілкуванні, симпатіях або антипатіях один до одного, рівні спрацьованості тощо.

В другому розділі, аналітичному, було проведено дослідження соціально-психологічного клімату колективу ТОВ “YASNO”, для соціально-психологічної самооцінки колективу, методика В.В. Шпалінського та Е.Г. Шелеста для діагностики клімату в малій виробничій групі, і методика визначення загального задоволення працею. Опитування були проведені у колективі кол-центру та команді рекрутерів з фахівцями з навчання персоналу.

За результатами опитування у відділі кол-центру ми виявили ключові проблеми: недостатню згуртованість колективу, низький рівень інформованості та різноманітність рівнів розвиненості. Відсутність чіткої командної спрямованості ускладнює спільну діяльність, низький рівень інформованості перешкоджає ефективній комунікації, а різноманітність розвиненості може впливати на загальну продуктивність.

Наступне опитування засвідчило переважно позитивне ставлення до психологічного клімату, проте різноманіття оцінок вказує на проблеми, такі як які потребують уваги та вирішення. Таким чином, необхідно активно працювати над підвищенням згуртованості, покращенням комунікації та зниженням рівнів нерівномірності в колективі.

З метою покращення соціально-психологічного стану колективу було впроваджено стратегію його покращення, яка складається із шести етапів:

- Перший етап - аналіз поточного стану СПК в організації.
- Другий етап - розроблення стратегії на основі отриманих даних.
- Третій етап - активна підтримка керівництва та залучення працівників.
- Четвертий етап - впровадження заходів.
- П'ятий етап – оцінювання ефективності.
- Шостий етап - підтримка та розвиток.

Попри це, досягнуті результати вже зараз дають підстави для оптимізму. Впровадження плаваючого-графіку роботи, працівників у офісі на кожен день та проведення різноманітних ігор та тренінгів вже принесли певні позитивні зміни у колективі.

Наприклад, люди стали більше пізнавати один одного завдяки спільним активностям, навіть якщо вони раніше не були членами тих самих мікрогруп. Це сприяло покращенню взаєморозуміння та співпраці в колективі, а також сприяло збільшенню соціальної інтеграції.

Хоча детальне оцінювання ефективності ще не проведена, можна визнати, що вже зараз спостерігається позитивна динаміка у розвитку колективу. Важливою

є активна участь працівників у запропонованих заходах, що свідчить про їхній інтерес та готовність до змін.

Завдяки впровадженім ініціативам, спостерігається зростання емоційного зв'язку між працівниками, що в свою чергу може позитивно позначитися на комунікації, співпраці та загальному кліматі у колективі.

Підсумовуючи, можна винести, що впроваджена стратегія є ефективним інструментом для досягнення сприятливішого соціально-психологічного клімату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник ужгородського національного університету. серія: психологія*. 2023. № 2. С. 17–20. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>.
2. Вонберг Т.В., Головка А.А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник ужгородського університету*. 2022. Серія Економіка, № 1 (59). С. 79–84.
3. Василик А.В., Смалійчук Г.В., А.А. Головка А.А. Особливості та профілактика професійного вигорання менеджерів із персоналу. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 174-178.
4. Гарасимів. О. Проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у закладах охорони здоров'я. *DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка*. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35845/1/46.pdf>
5. Грачова Н. М. Комфортна атмосфера в колективі – запорука успіху : методико–бібліогр. матеріали. Харків : Упр. культури і туризму Харк. облдержадмін., Харк. обл. універс. наук. б-ка. 2017. 25 с.
6. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2023. № 3(56). С. 51–60. URL: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.3.8>
7. Йохна М. А., Стадник В. В. Менеджмент: підручник. 2-ге вид. *Академвидав*, 2007. 472 с.
8. Іванов В. Д. Соціально-психологічний клімат колективу: теорія і практика. Київ : Акад., 2000.
9. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях: навч.-метод. посіб. Біла Церква: КОІПОПК, 2008. 76 с.
10. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / А. М. Колот та ін.; ред. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2017. 500 с

11. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. К. : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с. URL: http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/36870/Pfzvvr_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y
12. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту (соціально-психологічний аспект) : монографія. К., 2010. 286 с.
13. Коломінський Н., Бондарчук О. Стиль поведінки: діагностування та шляхи оптимізації. *Освіта і управління*. 2008. Т. 2. № 1. С. 55.
14. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 12. С. 20–25. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20> (дата звернення: 11.01.2024).
15. Мачуліна І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Методи соціологічних досліджень» для студентів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 054 «Соціологія» Кам'янське, ДДТУ, 2018. 33с.
16. Кузьменко Т.М. Соціологія. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 320 с.
17. Лопушняк Г., Милянник Р. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2022. № 7(25). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)
18. Лошевич М. Ю. Сучасні особливості управління персоналом підприємств : thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14205>
19. Михальчук д. І., Кубіцький С. О. Шляхи вдосконалення діяльності менеджерів контексті соціально-психологічного клімату колективу. *Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття*. 2022. С. 59–64. URL: <https://archive.mend.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/150/150> .
20. Нечипорук О. Формування, діагностика та шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-106-121](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-106-121)

21. Горноста́й П. П., Слюсаревський М. М., Татенко В. О., Титаренко Т. М., Хазратова Н. В. Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти. Київ: Талком, 2018. 580 с.
22. Петюх В. М. Управління персоналом : Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.
23. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Випуск 2 (46). С. 229-233.
24. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Перегляд значення управління персоналом у системі організаційного управління. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/187/198>
25. Сімоненко О. А. Застосування методу позитивної психотерапії в процесі оптимізації соціально-психологічного клімату колективів установ. *ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/scientific-progress-innovations-achievements-and-prospects-6-8.02.23.pdf#page=299>.
26. Ткаченко Є. Особливості Соціально-Психологічного Клімату В Колективі. *Psychology scientific opinions on modern methods of solving problems*. 2023. С. 259–263. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/10/scientific-opinions-on-modern-methods-of-solving-problems.pdf#page=260>.
27. Ткачук В. Командна взаємодія : конспект лекцій. Житомир : Житом. політехніка, 2023. 60 с.
28. Фіцула М. М. Педагогіка : Посібник. Київ : Акад., 2002. 528 с.
29. Хараджи М., Сагіна К. Особливості соціально-психологічного клімату в організації. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 9(14). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-9\(14\)-655-664](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-9(14)-655-664)
30. Хоторнський експеримент. *Український психологічний ХАБ*. URL: <https://www.psykholoh.com/post/>.

31. Хмелевська, А. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціальнопсихологічного клімату на підприємстві. 2015, с. 107–113
32. Цимбалюк І. М. Психологія : навч.-метод. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Професіонал, 2004. 216 с.
33. Шпалінський В. В., Шелест Е. Г. Основи сучасної психології: науковий посібник. Харків : ІВМО"ХК", 1997.
34. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Твердохлеб Ю. В., Турова К. С. Корпоративна культура в системі управління персоналом: значення, сутність та взаємозв'язки. *Розвиток ринкових відносин в Україні* №11(234)2020, 151, 79–87. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4475559>
35. Яцура В.В. О.П. Жук. Менеджмент: навч. посіб. Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2008. – 444 с.
36. A beginner's guide to dungeons and dragons. *Wellplayed*. URL: <https://wellplayedasheville.com/blog/a-beginners-guide-to-getting-started-with-dd/>.
37. Burgess E. W., Janowitz M., Park R. E. Introduction to the science of sociology. University of Chicago Press, 1969.
38. Chuyko O. M., Fedoryshyn H. M. Influence of corporate socio-psychological climate on employees' achievement motivation. *Journal of Modern Psychology*. 2022. No. 4. P. 77–84. URL: <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-4-9>.
39. Collective self and individual choice: the effects of inter-group comparative context on environmental values and behaviour *British journal of social psychology*. 2011. Vol. 51, no. 4. P. 551–569. URL: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02022.x>
40. Fisher G. A., Chon, K. K. Durkheim and the social construction of emotion. *Social Psychology Quarterly*. 1989. P. 1-9.
41. Halaida T., Kryvoshei D. Formation of socio-psychological climate in the company as a factor of effective management of personnel motivation. *Market Infrastructure*. 2021. No. 54. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure54-13>

42. Karanika-Murray M., Michaelides G., Wood S. J. Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2017. Vol. 4, no. 3. P. 238–255. URL: <https://doi.org/10.1108/joepp-02-2017-0012>.
43. Klajkó D. Psychosocial model behind innovation: psychological safety, team climate, and social capital. *Proceedings of 2nd International Conference on Social Sciences in the 21st Century*. 2020. URL: <https://doi.org/10.33422/2nd.ics21.2020.03.129>.
44. K.O.K. Trust as a factor of social-psychological climate of the production collective. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Psychological Sciences*. 2020. No. 1. P. 139–145. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-1-19>.
45. Melnyk I., Razghovorova A. Application of Social-Psychological Methods of Collective Management. *Modern Economics*. 2019. Vol. 18, no. 1. P. 99–105. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v18\(2019\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.v18(2019)-16).
46. Pomytkina L., Pomytkin E., Yakovytska L. Impact of Professionally Important Qualities of Patrol Police Officers on Decision-making Strategies. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*, 2024, Vol. 11, P. 321-341. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2024-11-17>.
47. Ramesh Kumar M. The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон*. 2020. № 1 (76). С. 92-98. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1\(76\).1922](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1(76).1922).
48. Schein E. H. Der „psychologische Vertrag“ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. *Management gurus*. Wiesbaden, 1998. P. 188–191. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-322-82771-5_35.
49. Schein E. H., Schein P. Teil 3: Kultur und Leadership in Wachstumsphasen. *Organisationskultur und leadership*. 2018. P. 101–205. URL: <https://doi.org/10.15358/9783800656608-101>.

50. Wheelan S. A. Group size, group development, and group productivity. *Small group research*. 2009. Vol. 40, no. 2. P. 247–262. URL: <https://doi.org/10.1177/1046496408328703>
51. C.F. Chen. The impacts of building characteristics, social psychological and cultural factors on indoor environment quality productivity belief. *Building and Environment*. 2020. Vol. 185. P. 107189. URL: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107189>

ДОДАТКИ**ДОДАТОК А****«Соціально-психологічне самооцінювання колективу»**

1. Своїм діями вони доводять свою правильність.
2. Вони осуджують індивідуалізм та прояви егоїзму.
3. У них спільні переконання.
4. Вони радіють успіхам один одного.
5. Вони надають допомогу та підтримку іншим групам та новачкам у своїй групі.
6. Вони співпрацюють злагоджено та взаємодіють вміло один з одним.
7. Вони розуміють поставлені перед групою завдання.
8. Вони висувають високі вимоги один до одного.
9. Вони вирішують всі питання разом.
10. У них спільні погляди на проблеми, що стоять перед групою.
11. Вони довіряють один одному.
12. Вони діляться своїм досвідом роботи з іншими групами та новачками у своїй групі.
13. Вони розподіляють між собою обов'язки без конфліктів.
14. Вони добре знають результати роботи групи.
15. Ніколи і ні в чому не помиляються.+
16. Вони адекватно оцінюють свої досягнення та невдачі.
17. Вони не ставлять свої особисті інтереси вище загальних інтересів групи.
18. У них спільні захоплення (хобі).

19. Вони захищають один одного.
20. Вони беруть до уваги інтереси інших груп та новачків у своїй групі.
21. Вони замінюють один одного в групових справах при необхідності.
22. Вони мають уявлення про позитивні та негативні сторони роботи групи.
23. Вони працюють з повною віддачею над вирішенням завдань групи.
24. Вони не байдужі, коли порушуються інтереси групи.
25. Вони швидко домовляються про розподіл обов'язків у групі.
26. Вони допомагають один одному.
27. Вони ставляться справедливо не лише до своєї, але і до інших груп, не лише до старих, але і до нових членів групи.
28. Вони самостійно виявляють та усувають недоліки у роботі групи.
29. Вони добре знають правила поведінки у групі.
30. Вони ніколи не сумніваються.+
31. Вони не залишають роботу недоробленою.
32. Вони гаряче захищають прийняті норми та правила поведінки у групі.
33. Вони адекватно оцінюють успіхи групи.
34. Вони щиро засмучуються при невдачах товаришів по групі.
35. Вони адекватно оцінюють роботу як своєї, так і інших груп, як старих, так і нових членів групи.
36. Вони вміють запобігати та вирішувати конфлікти у групі.
37. Вони добре знають свої обов'язки.
38. Вони свідомо дотримуються дисципліни.

39. Вони щиро вірять у групу.
40. Вони адекватно оцінюють невдачі своєї групи.
41. Вони тактовно ставляться один до одного.
42. Вони ніколи не віддають перевагу своїй групі перед іншими, старим членам перед новими.
43. Вони швидко знаходять спільну мову між собою.
44. Вони знають, як ефективно взаємодіяти один з одним у спільній роботі.
45. Вони завжди праві.+
46. Вони не ставлять свої особисті інтереси вище інтересів інших членів групи.
47. Вони активно підтримують корисні для групи починання.
48. У них спільні уявлення про моральність.
49. Вони доброзичливо ставляться один до одного.
50. Вони тактовно ставляться не тільки до своєї, але і до інших груп, не тільки до старих, але і до нових членів групи.
51. Вони можуть при потребі взяти на себе лідерську роль у групі.
52. Вони добре знають права та обов'язки один одного.
53. Вони господарно ставляться до матеріальних цінностей групи.
54. Вони підтримують корисні для групи починання.
55. Вони мають однакові уявлення про необхідні якості кожного члена групи.
56. Вони поважають один одного.
57. Вони активно прагнуть до співпраці з іншими групами та новими членами у своїй групі.

58. Вони готові взяти на себе обов'язки товаришів по групі, якщо це потрібно.
59. Вони добре знають особистісні риси один одного.
60. Вони вміють впоратися з будь-яким завданням. +
61. Вони відповідально виконують свою роботу.
62. Вони опірливі до усього, що роз'єднує групу.
63. Вони адекватно оцінюють розподіл заохочень між членами групи.
64. Вони підтримують один одного у важкі часи.
65. Вони радіють успіхам інших груп та нових членів своєї групи.
66. Вони діють організовано та дружно в складних ситуаціях.
67. Вони добре знають індивідуальні схильності та звички один одного.
68. Вони активно беруть участь у роботі, корисній для всієї групи.
69. Вони особисто цікавляться успіхами групи.
70. Вони адекватно оцінюють покарання, які отримують члени групи за помилки.
71. Вони ввічливо ставляться один до одного.
72. Вони щиро засмучуються при невдачах не лише своєї, але й інших груп, не лише старих, але й нових членів групи.
73. Вони швидко та без конфліктів розподіляють обов'язки між собою у будь-якій ситуації.
74. Вони добре знають свої обов'язки.
75. Вони завжди знають відповідь на будь-яке питання +

Таблиця Б.1 «Діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі» (В.В. Шпалінський, Е.Г. Шелест)

Опитувальний лист

№	Ознаки здорового психологічного клімату	Шкала оцінювання	Ознаки нездорового психологічного клімату
1	2	3	4
1	Я рідко бачу на початку робочого дня похмурі і пісні обличчя своїх колег	5-4-3-2-1	Більшість членів колективу приходять на роботу з буденним настроєм, не відчуючи натхнення і підйому
2	Більшість із нас радіють, коли з'являється можливість поспілкуватися один з одним	5-4-3-2-1	Члени нашого колективу виявляють байдужість до емоційного спілкуванню
3	Доброзичливість і довірливі інтонації переважають в нашому діловому спілкуванні.	5-4-3-2-1	Нервозність, явна або прихована дратівливість забарвлює наші ділові стосунки
4	Успіхи кожного з нас щиро радують всіх інших і майже ні у кого не викликають заздрощів.	5-4-3-2-1	Успіх майже кожного з нас може викликати хворобливу реакцію оточуючих
5	В нашому колективі новак скоріше за все зустріне доброзичливість і привітність	5-4-3-2-1	В нашому колективі новак ще довго буде почуватись чужаком
6	У випадку неприємностей ми не спішимо звинувачувати один одного, а намагаємося спокійно розібратись у їх причинах	5-4-3-2-1	У випадку неприємностей у нас будуть намагатись звалити провину один на одно-го або знайдуть винного
7	Коли поруч із нами наш керівник, ми відчуваємо себе природно та розкуто	5-4-3-2-1	У присутності керівника багато хто з нас почуватись скуто і напружено
8	У нас прийнято ділитись своїми сімейними радощами і турботами	5-4-3-2-1	Багато хто з нас вважає за краще "своє" носити "в собі"
9	Несподіваний виклик до керівника у більшості з нас не викличе негативних емоцій	5-4-3-2-1	Несподіваний виклик до керівника у багатьох із нас супроводжується негативними емоціями
10	Той, хто порушує трудову дисципліну, відповідає у нас не тільки перед керівником, але й всім колективом	5-4-3-2-1	Той, хто порушує трудову дисципліну, відповідає у нас лише перед керівником

Прооуження таблиці Б.1

1	2	3	4
11	Більшість критичних зауважень ми висловлюємо один одному тактично, виходячи з найкращих побажань	5-4-3-2-1	У нас критичні зауваження частіше за все носять характер явних або прихованих випадів
12	Поява керівника викликає у нас приємне пожвавлення	5-4-3-2-1	Поява керівника у більшості з нас особливих радощів не викликає
13	В нашому колективі гласність - це норма життя	5-4-3-2-1	До справжньої гласності в нашому колективі ще далеко

Таблиця В.1 «Інтегральна задоволеність працею»

Опитувальний лист

№	Твердження	Варіанти відповідей		
		а	б	в
1	2	3	4	5
1	Те, чим я займаюся на роботі, мене цікавить	так	частково	ні
2	За останні роки я досяг успіху в своїй професії	так	частково	ні
3	У мене склалися хороші стосунки з членами нашого колективу	так	не з усіма	ні
4	Задоволення, яке я отримую від роботи, важливіше ніж висока зарплата	так	не завжди	ні
5	Моє службове становище не відповідає моїм здібностям	так	частково	ні
6	У роботі мене насамперед приваблює можливість дізнатися щось нове	так	час від часу	ні
7	З кожним роком я відчуваю, як зростають мої професійні знання	так	не впевнений	ні
8	Люди, з якими я працюю, поважають мене	так	частково	ні
9	У житті часто бувають ситуації, коли неможливо виконати всю покладену на Вас роботу	так	іноді	ні
10	В останній час керівництво не раз висловлювало задоволення з приводу моєї роботи	так	рідко	ні
11	Роботу, яку я виконую, не може виконувати людина з більш низькою кваліфікацією	так	не впевнений	ні
12	Процес роботи дає мені задоволення	так	час від часу	ні

1	2	3	4	5
13	Мене не влаштовує організація праці в нашому колективі	так	не зовсім	ні
14	У мене часто бувають розбіжності з колегами по роботі	так	іноді	ні
15	Мене рідко заохочують за роботу	так	частково	ні
16	Навіть якби мені запропонували більш високий зарібок, я не змінив би місце роботи	так	можливо	ні
17	Мій безпосередній керівник часто не розуміє або не хоче зрозуміти мене	так	важко сказати	ні
18	У нашому колективі створені сприятливі умови праці	так	не зовсім	ні

Обрані відповіді а/б/в переводимо в бали за допомогою таблиці В.2:

Твердження	Варіанти відповіді			Твердження	Варіанти відповіді		
	а	б	в		а	б	в
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

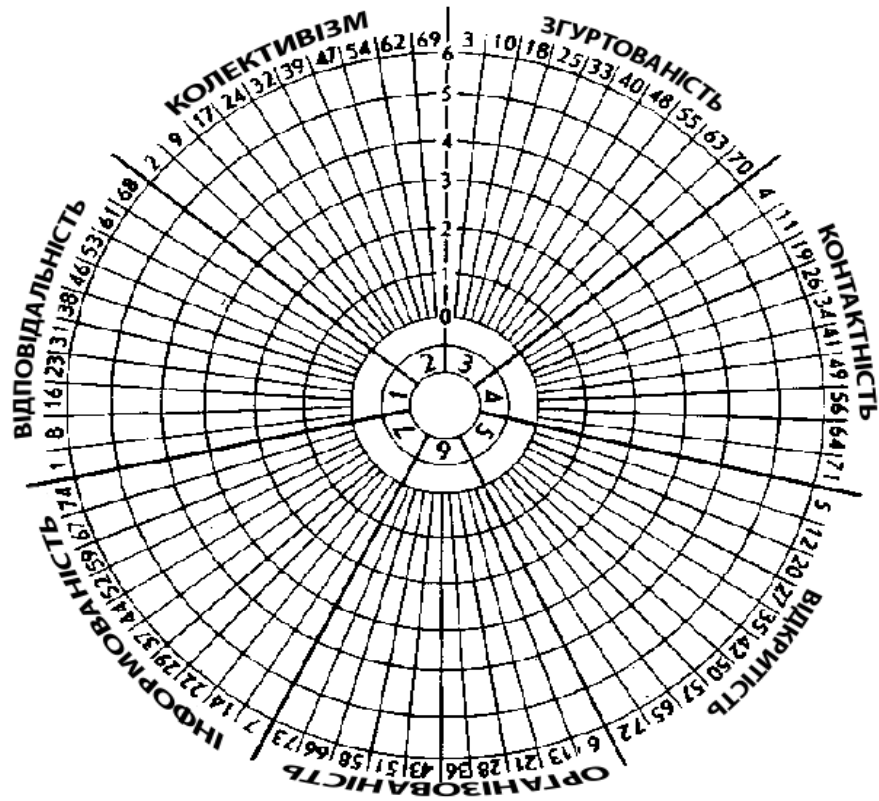
“ЯК ТИ?”

Опитувальний лист

1. Оберіть підприємство, в якому ви фактично працюєте:
2. Ваш управлінський рівень:
3. Ваша стать:
4. Скільки вам років?
5. Ваш сімейний стан:
6. Чи є у вас діти?
7. Як за останні 3 місяці вплинула на вас війна? (обрати)
 - Близькі родичі у складі ЗСУ
 - Частина сім'ї евакуйована за кордон
 - Частина сім'ї на не підконтрольній території або у зоні бойових дій
 - Частина сім'ї переїхала до вас
 - Погіршення психоемоційного стану
 - Житло і всі речі залишились в м.Маріуполі
 - Свій варіант
8. Що найбільше вас турбує зараз?
9. Наскільки ви загалом задоволені своїм емоційним станом?
10. Як ви оцінюєте, чи задоволені своїм емоційним станом ваші колеги?
11. Наскільки ви загалом задоволені своїм фізичним станом?
12. Всі стикаються з переживаннями. Оцініть, як часто кожен з цих станів ви відчуваєте зараз: Ніколи, Зрідка, Періодично, Майже постійно, Постійно

13. Порівняйте свою емоційну реакцію на події початку війни (02.2022) та поточним станом
14. Чи змінилася ефективність вашої роботи з початком військового стану?
15. З чим ви це пов'язуєте? Чим компанія може вам допомогти?
16. Поділіться з нами своїми лайфхаками
17. Як ви оцінюєте ефективність роботи всього нашого Холдингу у період війни?
18. З чим, на вашу думку, це пов'язано?
19. В чому наша сила?
20. На жаль, всі наразі стикаються з переживаннями. Що допоможе зробити вашу роботу більш ефективною у нинішній ситуації?
21. Нам завжди потрібна підтримка, сьогодні - найбільше та від найближчих. Оцініть, будь ласка, ступінь підтримки вашого керівника
22. Чого не вистачає?
23. Що могло б допомогти вам бути в ресурсному стані?
24. Нам цікаво, в яких проектах D.Solutions ви приймаєте участь?
25. Чи задумувались ви останнім часом про переїзд в іншу країну?
26. Як ви оцінюєте ефективність роботи компанії, в якій ви фактично працюєте?
27. З чим, на вашу думку, це пов'язано?
28. В чому наша сила?
29. Ми розуміємо, що рідко бачимось всією командою. Якщо буде неформальна онлайн-зустріч, ви - з нами?
30. В майбутньому ви б обрали подарунок на свято чи задонатили б на ЗСУ?

Результати опитування за першою методикою



1. Чи відчуваєте ви, що у вашому колективі є ефективний рівень комунікації між офісними та дистанційно працюючими працівниками?
 - Повністю погоджуюсь
 - Частково погоджуюсь
 - Не погоджуюсь
 - Не можу визначити

2. Чи відбуваються регулярні зустрічі або відкриті форуми для обговорення проектів і ідей між усіма членами колективу?
 - Так, регулярно
 - Час від часу
 - Ні, майже ніколи
 - Не впевнений/впевнена

3. Як ви оцінюєте рівень взаємодопомоги і підтримки між офісними та дистанційно працюючими колегами?
 - Дуже високий
 - Посередній
 - Низький
 - Не можу сказати

4. Чи залучаються дистанційно працюючі працівники до спільних заходів або ініціатив, які організовує колектив?
 - Так
 - Рідко
 - Ні, майже ніколи

- Не впевнений/впевнена
5. Часто у вашому колективі відбуваються спільні онлайн-заходи, такі як відеоконференції або онлайн-ігри, з метою зміцнення командного духу?
- Щотижнево
 - Раз на місяць
 - Рідко
 - Ніколи не відбуваються
6. Якщо виникають конфлікти або непорозуміння між офісними та дистанційно працюючими співробітниками, як вони зазвичай вирішуються?
- Шляхом відкритого обговорення і пошуку компромісу
 - Через посередника або керівника
 - Конфлікти зазвичай не вирішуються
 - Не впевнений/впевнена
7. Чи відчуваєте ви загальний рівень співпраці та взаємопідтримки у вашому колективі?
- Так, повністю
 - Рідко
 - Ні, відчуваю брак співпраці
 - Не впевнений/впевнена
8. Як ви оцінюєте загальний рівень задоволеності роботою у вашому колективі, як для офісних, так і для дистанційних працівників?
- Задоволений/задоволена
 - Не дуже задоволений/задоволена
 - Не впевнений/впевнена

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та... ID перевірки: 1016316230
Дата перевірки: 04.06.2024 05:22:18 EEST Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 04.06.2024 07:24:41 EEST ID користувача: 100005733

Назва документа: КБР_Анікієнко_плагіат

Кількість сторінок: 59 Кількість слів: 13089 Кількість символів: 105156 Розмір файлу: 225.19 KB ID файлу: 1016113809

5.12% Схожість

Найбільша схожість: 1.59% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 10003235)

2.93% Джерела з Інтернету	166	Сторінка 61
4.31% Джерела з Бібліотеки	604	Сторінка 62

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел