

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент

Форма навчання: дистанційна

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його
поліпшення»

(назва теми)

здобувача Юраш Руслани Сергіївни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук

Кирилюк В.В.

(науковий ступінь, учене 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 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології
(назва навчально-наукового інституту / факультету)

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом
(назва кафедри)

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
_____ О.В.Кир'янова
(підпис) (ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри
_____ Г.С.Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р

_____ 20 ____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти **Юраш Руслані Сергіївні**
(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання дистанційної
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*
Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20 ____ р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах звітностей ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування соціально-психологічного клімату у колективі
(назва розділу)

Розділ 2. Аналіз соціально-психологічного клімату у колективі організації ТОВ «Нова Пошта»
(назва розділу)

Розділ 3. Напрями формування сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»

(назва розділу)

Об'єкт дослідження: Соціально-психологічний клімат колективу ТОВ «Нова Пошта»

Предмет дослідження: теоретичні та методичні засади формування соціально-психологічного клімату в колективі

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: дослідження теоретичних питань, аналіз стану соціально-психологічного клімату компанії ТОВ «Нова Пошта» та розробка рекомендацій щодо його поліпшення

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1 описати сутність, структуру та види соціально-психологічного клімату у колективі, дати характеристику формам прояву соціально-психологічного клімату, охарактеризувати методики та критерії оцінки стану соціально-психологічного клімату.

У Розділі 2 провести аналіз і оцінку соціально-психологічного клімату компанії ТОВ «Нова Пошта» (як на прикладі всієї організації, так і на прикладі окремого відділення).

У Розділі 3 розробити заходи та надати рекомендації щодо поліпшення управління соціально-психологічним кліматом компанії ТОВ «Нова Пошта», оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник: Кирилюк В.В.

_____ / Кирилюк В.В.
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач: Юраш Р.С.

_____ / Юраш Р.С.
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ

Робота складається з 3 розділів. Перший та другий розділи мають по 3 підпункти, третій має 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми соціально-психологічного клімату, другий розділ є аналітико-дослідницьким, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 76 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 7 діаграм, 14 таблиць, 7 рисунків. Під час написання використано 38 джерел. Робота містить 6 додатків.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний клімат колективу ТОВ «Нова Пошта». **Предметом** дослідження є теоретичні та методичні засади формування соціально-психологічного клімату в колективі.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних питань, аналіз стану соціально-психологічного клімату компанії ТОВ «Нова Пошта» та розробка рекомендацій щодо його поліпшення.

Завдання бакалаврської роботи:

- описати сутність, структуру та види соціально-психологічного клімату у колективі;
- дати характеристику формам прояву соціально-психологічного клімату у колективі;
- дати характеристику методикам та критеріям оцінки стану соціально-психологічного клімату;
- провести аналіз і оцінити соціально-психологічний клімат компанії ТОВ «Нова Пошта» (як на прикладі всієї організації, так і на прикладі окремого відділення);
- розробити заходи та надати рекомендацій щодо поліпшення управління соціально-психологічним кліматом компанії ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою оцінки стану соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ «Нова Пошта»); метод прогнозування (для розрахунку теоретично можливих економічних вигод для компанії від впровадження запропонованих заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі); графічні методи (зادля візуалізації числових даних деяких показників).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні та поглибленні теоретичних відомостей про соціально-психологічний клімат у колективі, більш детальному огляді форм його прояву, методик та критеріїв оцінки його стану.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні рекомендаційних заходів, що посприяють поліпшенню стану соціально-психологічного клімату в компанії ТОВ «Нова Пошта», підвищать ефективність праці персоналу та допоможуть максимізувати ефективність діяльності підприємства. Роботу завершено у 2022 році.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, колектив, стан соціально-психологічного клімату, поліпшення стану, позитивна спрямованість соціально-психологічного клімату, взаємодія, продуктивність праці, психологічна атмосфера.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент соціальної сфери»

Юраш Руслани Сергіївни

(прізвище, ініціали)

на тему Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення

(назва теми)

1. Актуальність теми: Тема важливості розвитку соціально-психологічного клімату у колективі була, є і буде актуальною при проведенні господарської діяльності практично будь-якого підприємства. Якість функціонування та існування організації взагалі напряму залежність від її персоналу, а саме від його компетентності та відношення колег один до одного. Як показує практика – соціально-психологічний клімат у колективі здатен виступати фактором, що впливає на прогресивність розвитку підприємства, і може як прискорити його, так і загальмувати або звести нанівець.
2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.
 - Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
 - Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
 - Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
 - В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
3. Наявність самостійних розробок автора: Підібрано інструментарій для аналізу.
Здійснено аналіз стану соціально-психологічного клімату в колективі.
Розроблено рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «Нова Пошта».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Щодо цінності теоретичних висновків: Досліджено підходи щодо сутності поняття соціально-психологічний клімат, що показало багатогранність та складність цієї категорії. Проаналізовано методики та критерії оцінки стану соціально-психологічного клімату в колективі.
Щодо цінності практичних рекомендацій: авторкою запропоновано вживати заходи, що підвищують відповідальність, регулярно моніторити емоційний стан колективу, виявляти ознаки появи конфліктних ситуацій або напруги, вживати заходи щодо їх усунення, Впливати на працівників через механізми внутрішньої нематеріальної мотивації, забезпечувати розвиток внутрішньої комунікації та взаємодії, періодично ставити перед працівниками колективні завдання.
5. Наявність недоліків: наявні стилістичні порушення оформлення тексту бакалаврської роботи;
незначні недоліки в теоретичній та аналітичній частинах роботи.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: допущено до захисту з оцінкою 64 бали

Науковий керівник _____ доцент, кандидат економічних наук
(посада, учене звання, науковий ступінь)

“14” червня 2022 р
(дата)

_____ / Кирилюк В.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ.....	6
1.1. Сутність, структура та види соціально-психологічного клімату у колективі... ..	6
1.2. Форми прояву соціально-психологічного клімату у колективі.....	13
1.3. Методи діагностики та критерії оцінки стану соціально-психологічного клімату у колективі	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика організації.....	25
2.2. Оцінювання соціально-психологічного клімату в організації.....	35
2.3. Аналіз діяльності організації щодо виявлення психологічних аспектів профілактики конфліктної поведінки у трудовому колективі	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	51
3.1. Заходи щодо поліпшення управління соціально-психологічним кліматом організації	51
3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	56
ВИСНОВОК.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми: за сучасних реалій все частіше виникають проблеми, пов'язані з формуванням сприятливого стану соціально-психологічного клімату на підприємствах і стосуються, насамперед, якості таких трудових відносин та їх орієнтованості на працівників. Деякі українські організації не можуть впоратися з складнощами, що виникають при впровадженні політики управління колективом, не надають належного значення соціальним факторам при веденні господарської діяльності та забувають про постійне удосконалення умов праці. Наявність позитивного клімату у колективі може свідчити про його цілісність, згуртованість, готовність до взаємодопомоги, підвищення показника ефективності колективної роботи і досягнення високих результатів праці кожного зі співробітників у максимально можливій мірі.

Тема важливості розвитку соціально-психологічного клімату у колективі була, є і буде актуальною при проведенні господарської діяльності практично будь-якого підприємства. Якість функціонування та існування організації взагалі напряму залежність від її персоналу, а саме від його компетентності та відношення колег один до одного. Як показує практика – соціально-психологічний клімат у колективі здатен виступати фактором, що впливає на прогресивність розвитку підприємства, і може як прискорити його, так і загальмувати або звести нанівець.

Організація, яка здатна забезпечити сприятливість соціально-психологічного клімату зможе стати успішною та зарекомендувати себе як конкурентоспроможну на ринку праці. Співробітники, що працюють у колективі із оптимальними умовами для реалізації їх здібностей, у свою чергу, можуть проявити свою індивідуальність та задіяти весь свій потенціал для досягнення високих результатів як для себе особисто, так і для всієї компанії в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, що стосуються сутності, аналізу стану та пошуку шляхів поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі є не достатньо дослідженими, тому і актуальними повсякчас. Їх розгляду приділяють увагу як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них можна виділити

А.М. Бандурку, Н.І. Бігун, С.П. Бочарову, С.П. Брауна, Л.П. Буєву, Г.В. Виноградова, В. Воднік, Дж. Далларда, В.М. Данюка, Е.В. Землянську, Т.В. Лі, Н. Міллера, В.В. Москаленко, Б.Д. Паригіна, В.М. Петюха, Л.Е. Орбана-Лембрика, С.О. Цимбалюк, В.М. Шепеля та інших.

Метою роботи є дослідження теоретичних питань, аналіз стану соціально-психологічного клімату компанії ТОВ «Нова Пошта» та розробка рекомендацій щодо його поліпшення.

Завданнями роботи є:

- описати сутність, структуру та види соціально-психологічного клімату у колективі;
- дати характеристику формам прояву соціально-психологічного клімату у колективі;
- дати характеристику методикам та критеріям оцінки стану соціально-психологічного клімату;
- провести аналіз і оцінити соціально-психологічний клімат компанії ТОВ «Нова Пошта» (як на прикладі всієї організації, так і на прикладі окремого відділення);
- розробити заходи та надати рекомендацій щодо поліпшення управління соціально-психологічним кліматом компанії ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний клімат колективу ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування соціально-психологічного клімату в колективі.

Методи дослідження. В процесі написання бакалаврської роботи були використанні наступні методи: методи теоретичного аналізу – для дослідження праць науковців, емпіричні методи досліджень – спостереження, порівняння, вимірювання (для оцінки фінансово-економічного стану обраної компанії за роками), методи статистичних досліджень – анкетування та опитування з метою визначення стану соціально-психологічного клімату в колективі організації, метод

системного підходу – для обґрунтування основних показників оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів поліпшення соціально-психологічного клімату, метод прогнозування – для розрахунку теоретично можливих економічних вигод для компанії від впровадження запропонованих заходів, методи оцінювання ефективності – для оцінювання запропонованих заходів щодо вдосконалення організації, графічні методи – задля візуалізації числових даних деяких показників.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні рекомендаційних заходів, що посприяють поліпшенню стану соціально-психологічного клімату в компанії ТОВ «Нова Пошта», підвищать ефективність праці персоналу та допоможуть максимізувати ефективність діяльності підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у вдосконаленні та поглибленні теоретичних відомостей про соціально-психологічний клімат у колективі, більш детальному огляді форм його прояву, методик та критеріїв оцінки його стану.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження включає матеріали з праць вітчизняних та зарубіжних наукових діячів, фінансову, соціальну та економічну звітність підприємства за три роки.

Роботу завершено у 2022 році.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, колектив, стан соціально-психологічного клімату, поліпшення стану, позитивна спрямованість соціально-психологічного клімату, взаємодія, продуктивність праці, психологічна атмосфера.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ

1.1. Сутність, структура та види соціально-психологічного клімату у колективі

Для кожної організації сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі відіграє роль одного з найважливіших інструментів її функціонування та формування політики подальшого розвитку. Основна задача поняття соціально-психологічного клімату полягає в створенні та підтриманні таких умов у колективі, за яких кожен зі співробітників зможе проявити себе якнайкраще та, завдяки своєму особистому трудовому внеску, зробити максимально можливий корисний вклад у господарську діяльність та розвиток організації в цілому.

Соціально-психологічний клімат – якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [1].

Сутність соціально-психологічного клімату в загальному плані можна визначити як фактор наявності певного настрою, що домінує у групі людей які взаємодіють між собою та є членами одного колективу. На формування такого настрою, як правило, впливає N-на кількість чинників – особисті якості кожного, міжособистісна взаємодія у колективі, умови роботи тощо [2]. Соціально-психологічний клімат може бути сприятливим, нейтральним або несприятливим; може позитивно або негативно впливати на самопочуття особи, її розвиток та усвідомлення себе як елемента колективу, а може взагалі не мати на неї ніякого впливу.

Насправді, єдиного підходу до визначення сутності соціально-психологічного клімату не існує. Це питання підіймається у працях багатьох вчених і трактується по різному – в залежності від розподілу пріоритетності кожного з них між факторами які впливають на формування такого клімату у колективі.

Одним з перших спробував розкрити зміст поняття соціально-психологічного клімату В.М. Шепель. За його трактуванням, соціально-психологічним кліматом у колективі можна назвати емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх симпатії, збіги характерів, інтересів, схильностей. Дане поняття вчений умовно розподіляє на певні «кліматичні» зони:

1. *Соціальний клімат* (усвідомлення колективом спільних цілей і завдань організації);
2. *Моральний клімат* (визначається моральними цінностями, що є загальноприйнятими в даному колективі);
3. *Психологічний клімат* (мікроклімат, певна атмосфера, що виникає між працівниками які перебувають у безпосередньому контакті один з одним) [3, с. 41-44].

Науковець у сфері психології Н.І. Бігун розглядає у своїх працях соціально-психологічний клімат як систему відносин у колективі та дає поняттю наступне визначення: це якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості у групі [4, с. 51].

Кандидат психологічних наук В.В. Москаленко вважає, що соціально-психологічним кліматом у колективі є моральний й емоційний аспекти системи людських відносин, що склалися в групі [5, с. 555].

Наукові діячі А.М. Бандурка, С.П. Бочарова та Е.В. Землянська визначають соціально-психологічний клімат як сукупність внутрішніх психологічних умов організації, що сприяють спільній продуктивній діяльності або перешкоджають їй [6, с. 117].

Спеціалісти в області соціальної психології Б.Д. Паригін та Л.Е. Орбан-Лембрик вважають, що сутність соціально-психологічного клімату полягає в визначенні його як емоційного настрою колективу. За Б.Д. Паригінім, соціально-психологічний клімат є переважною й відносно стійкою духовною

атмосферою або психічним настроєм колективу, що виявляється як у ставленні людей один до одного, так і в їх ставленні до спільної діяльності [7, с. 276]. У розумінні Л.Е. Орбана-Лембрика, соціально-психологічним кліматом можна вважати морально-психологічний настрій, який відтворюється у взаєминах в колективі; умови, що створюють ефективний процес трудової діяльності [8, с. 214].

Наукові діячі В.М. Данюк, В.М. Петюх та С.О. Цимбалюк вважають, що соціально-психологічний клімат є інтегральним утворенням, яке виникає в результаті акумулювання різноманітних характеристик групового стану і має подвійну природу: з одного боку є певним суб'єктивним відображенням у груповій свідомості всієї сукупності елементів виробничої й соціальної обстановки, з іншого боку – набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу й справляє зворотний вплив на групову діяльність та окрему особистість [9, с. 92-99].

Отже, узагальнивши усі вищенаведені поняття, можна дійти висновку, що соціально-психологічним кліматом у колективі можна назвати певні міжособистісні відносини, що залежать від емоційного настрою, сукупності внутрішніх умов, атмосфери всередині організації, симпатії, інтересів, збігів характерів членів колективу, і можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на продуктивність діяльності загалом, сприяти або перешкоджати всебічному розвитку кожної окремої особистості у групі, а також відображати сукупну виробничу і соціальну обстановку в колективі організації.

Структура соціально-психологічного клімату може бути визначена як система відносин, що сформувалася у колективі й характеризується елементами, що являють собою синтез суспільних та міжособистісних відносин. Дане явище може проявлятися по-різному у тих чи інших структурних елементах, і може бути класифіковане за певними критеріями. Основним критерієм при визначенні структури соціально-психологічного клімату у широкому розумінні можна вважати показник «ставлення членів колективу до навколишнього світу». За цим показником можна виділити такі структурні елементи соціально-психологічного клімату [10]:

- ставлення до загальної справи;
- ставлення один до одного;
- ставлення до світу в цілому;
- ставлення до самого себе.

Структуру соціально-психологічного клімату можна визначити і за іншим критерієм – критерієм прояву міри репрезентації в ньому психологічних, соціальних і соціально — психологічних аспектів. Психологічний аспект може відбиватися в інтелектуальних, емоційних та вольових станах і властивостях колективів. Соціальний аспект полягає у відображенні міри представленості та прояву на підприємстві соціальних вимог, які висуває суспільство в певний конкретний період його розвитку. Соціально-психологічний аспект показує наскільки в організації є інтегрованими методи групової психології, завдяки яким вдається зберігати цілісність колективу та його нормальне функціонування [10].

Характеризуючи структуру соціально-психологічного клімату у більш вузькому розумінні, Паригін Б.Д. у своїх працях пропонує виділяти лише два основних підрозділи – відносини людей до праці та відносини їх один до одного. В той же час, підрозділ «відносини один до одного» можна умовно поділити на відносини між колегами та відносини між керівником та підлеглим (рис. 1.1):

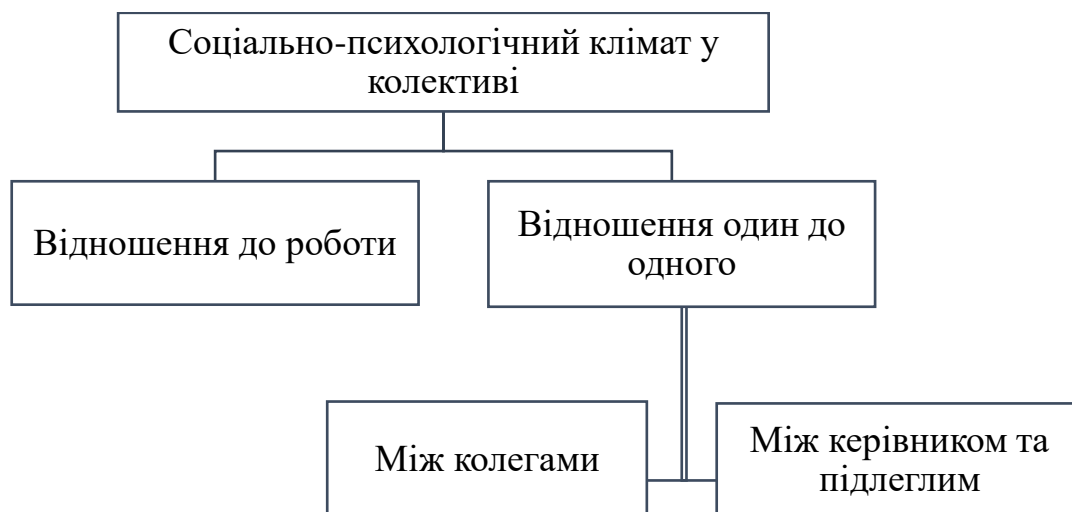


Рисунок 1.1 – Структура соціально-психологічного клімату у колективі

Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 12-13]

Тим не менш, роблячи акцент на цьому, вчений не відкидає важливості інших двох елементів (відношення до світу та самого себе), адже саме вони чинять опосередкований (непрямий) вплив на соціально-психологічний клімат у колективі. Ці елементи несуть в собі безпосередньо особисте відношення особи до себе та середовища оточення і не залежать від робочих нюансів та ситуації що виникають між працівниками всередині організації [11, с. 12-13].

Вважаю, що для більш повної картини сприйняття структури соціально-психологічного клімату, все ж таки, потрібно враховувати усі структурні елементи (ставлення до загальної справи, один до одного, до світу в цілому та до самого себе), адже завдяки цьому можна сформуванати більш точне уявлення про відношення особи до повністю усього її оточення та себе особисто, зрозуміти достовірну причину виникнення тих чи інших відносин у колективі та, за потреби, розробити заходи коригування, враховуючи особливості кожного окремого випадку.

За спрямованістю психологічний клімат можна поділити на три види:

- позитивна спрямованість (сприятлива або «здорова»);
- негативна спрямованість (несприятлива або «нездорова»);
- нейтральна спрямованість (нестійка або невизначена).

Кожен з видів містить у собі як суб'єктивну, так і об'єктивну складові.

До суб'єктивних ознак сприятливого соціально-психологічного клімату можна віднести такі:

- довіра членів колективу один до одного і до керівництва, наявність взаємоповаги і взаєморозуміння;
- можливість займати певну соціальну позицію у колективі, вільно висловлювати свою думку, відчувати причетність, бути вчасно проінформованим стосовно важливих питань;
- можливість для самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника;
- відсутність тиску, напруги, гострої неконструктивної критики як з боку колег, так і з боку керівництва;

- комбінація чуйності і водночас вимогливості в особі керівника;
- задоволеність роботою, її сенсом, змістовністю, оплатою, умовами праці, чесністю розподілу обов'язків;
- наявність бажання у працівника бути належним саме до цього колективу;
- готовність прийняти на себе відповідальність за стан справ у колективі кожним його членом;
- прагнення до розвитку колективу, формування перспективи, бажання докласти усіх можливих зусиль для покращення колективного результату роботи.

До об'єктивних ознак позитивно спрямованого соціально-психологічного клімату належать:

- високі показники результативності діяльності організації;
- сформована міцна трудова дисципліна;
- низький рівень плинності персоналу;
- відсутність конфліктних ситуацій та напруженості між членами колективу [12].

Суб'єктивними ознаками негативно спрямованого соціально-психологічного клімату у колективі є прямо протилежні характеристики:

- повна байдужість працівників один до одного, відсутність розуміння себе як частини цілого;
- неповага, відсутність авторитетності;
- небажання працівниками проявляти себе, досягати особистих та колективних результатів;
- відсутність залученості у роботу, не приділення уваги стану справ;
- наявність у працівників бажання лише відробити необхідні робочі години, небажання брати участь у справах, що не відносяться до сфери відповідальності особи;
- небажання бачити себе членом саме цього колективу, постійний активний або пасивний пошук іншого місця роботи.

До об'єктивних ознак несприятливого соціально-психологічного клімату можна віднести:

- низькі показники результативності діяльності організації;
- слабкий рівень трудової дисципліни, або повна її відсутність;
- надмірна плинність кадрів;
- наявність постійних проявів ворожості серед працівників, часті виникнення конфліктних ситуацій, напруженість у відносинах [12].

Нейтральний соціально-психологічний клімат містить у собі збалансованість як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є нестійким і в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік. Такий клімат вказує на невизначеність та відсутність стійкості соціально-психологічного стану у колективі [12].

Сприятливий психологічний клімат значно підкреслить ясність і прихильність людини до своєї роботи і підвищить рівень її залучення. Завдяки обізнаності про таке відношення співробітника до роботи, керівник організації може передбачити рівень зайнятості та встановлювати відповідне навантаження [13, с. 670-700].

Отже, у колективі, де пануючим є позитивний клімат – серед працівників можна помітити високий рівень забезпеченості усіх структурних елементів соціально-психологічного клімату. Працівники задоволені своєю діяльністю, проявляють неабиякий інтерес та залученість до неї, поважають та підтримують один одного, задоволені своїм статусом у суспільстві, розуміють своє місце у світі та формують певні особисті ціннісні орієнтації.

У колективі, де панівним є негативний або нейтральний клімат – структурні елементи соціально-психологічного клімату не можуть бути задоволеними, або задоволені не в тій мірі, в якій би хотілося працівнику. Таким чином, особа яка є членом такого колективу буде знаходитися у постійному дисонансі з самою собою і оточенням, не маючи змоги реалізувати свій потенціал та досягти бажаних цілей. Їй будуть притаманні песимістичні настрої, сформується комплекс меншовартості та ідея відсутності перспектив. Вважаю, що усе це неодмінно призведе до занепаду розвитку особистості та у майбутньому – до стресу і вигорання.

1.2. Форми прояву соціально-психологічного клімату у колективі

Дати поверхневу оцінку стану соціально-психологічного клімату у колективі можна шляхом спостереження за працівниками. Соціально-психологічний клімат може проявлятися у поведінці працівників, відношенні один до одного, у спілкуванні, будь-яких інших взаємовідносинах – взаємодії, взаємозв'язку, взаємопізнанні, взаємовиявленні, взаємовпливі та взаємоприйнятті. Соціально-психологічний клімат, сформований у результаті спільної діяльності працівників, відображає психологічні, організаційно-управлінські та матеріальні умови, що переважають на підприємстві та чинять суттєвий вплив на результативність його діяльності.

Соціально-психологічний клімат проявляється насамперед у міжособистісних стосунках. Такі відносини розвиваються на основі кооперації і співробітництва або на основі змагання і конфронтації. Продуктивними є відносини, що формуються базуючись на привабливості працівників один одному, не продуктивними – відносини, що базуються на взаємній непривабливості. Взаємна привабливість-непривабливість визначає домінуюче ставлення особи до інших.

Виділяють два основних напрямлення:

- симпатія – антипатія;
- притягання – відторгнення.

Симпатія та антипатія виражаються в відчутті задоволення або незадоволення особою від прямого або уявного контакту з людиною, яка викликає вищевказані почуття. Притягання та відторгнення є практичним наслідком виникнення симпатії або антипатії. Міжособистісна привабливість-непривабливість набуває стійкого зв'язку між людьми та переходить у взаємну приязнь або неприязнь [9, с. 92-99].

Однією з найбільш простих форм прояву взаємовідносин у колективі є звичайне спілкування. Завдяки особливостям спілкування та поведінки розкривається суб'єктивний зміст реального відношення членів групи один до одного, їх взаємного сприйняття, можливостей взаємодії та характерів

взаємовідносин. Сюди можна віднести структуру комунікації в колективі (чи є вона безпосередньою, чи є опосередкованою), формальність та форму звертань, засоби, що переважають при спілкуванні окремих осіб тощо [14].

До найбільш широко задіяних засобів спілкування при трудовій взаємодії можна віднести наступні види (рис. 1.2):

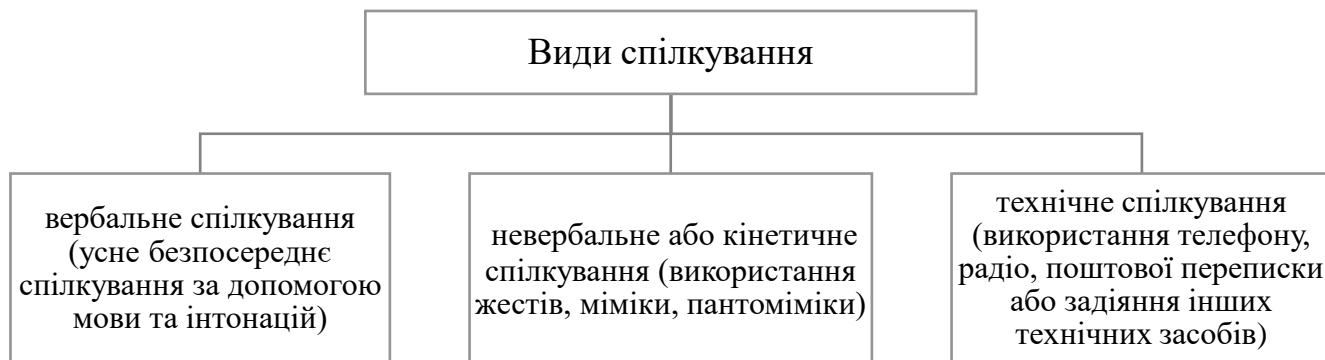


Рисунок 1.2 – Види спілкування при трудовій взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Найбільш точними показниками при поверхневій оцінці стану взаємодії, все ж таки, будуть вербальні та невербальні методи спілкування. У деяких випадках невербальне спілкування може нести значно більше змістовного навантаження, ніж вербальне. Завдяки жестикуляції та позі, яку приймають співрозмовники можна зробити деякі висновки стосовно їх відношення один до одного, наявності відторгнення, антипатії та відсторонення. Під час аналізу вербального спілкування слід звертати увагу на інтонацію, тональність голосу при розмові, форму звертань співрозмовників. Так, наприклад, при розмові членів колективу однакового рівня відповідальності (або тих, що займають однакову посаду) факт наявності у одного з учасників підвищеної інтонації або приказного, зневажливого тону на адресу іншого, може свідчити про форму прояву соціально-психологічного клімату негативної спрямованості [14, 15].

Також однією з форм прояву соціально-психологічного стану у колективі може бути показник рівня співпрацьованості робітників. Співпрацьованість виражається у готовності ними об'єднуватися, базуючись на власних переконаннях та уподобаннях стосовно один одного, і колективно взаємодіяти задля досягнення спільної мети. Недостатній розвиток рівня співпрацьованості у колективі може

привести до виникнення непорозумінь, виробничих або міжособистісних конфліктних ситуацій і призведе до формування та прояву ворожого настрою серед членів групи. Вищеописане буде вказувати на факт наявності несприятливого соціально-психологічного клімату у такому колективі.

Іншою показовою формою прояву соціально-психологічного клімату є рівень згоди між членами колективу. Згода заключається у співпадінні точок зору, дружності стосунків, підтримці думок та позицій один одного, спільному прийнятті рішень, наявності поглядів, що збігаються стосовно тієї чи іншої ситуації. Від рівня згоди колективу напряду залежить рівень конфліктності. Як правило, конфлікти спричинені наявністю розбіжностей серед працівників та дестабілізацією відносин у колективі, що призводить до розбрату, відсутності згоди та погіршенню стану соціально-психологічного клімату [15].

Наявність співпрацьованості та згоди у колективі сприятиме покращенню показника залученості. Залученість персоналу є показником соціальної згуртованості. Чим вищим буде рівень залученості у колективі, тим більшим буде рівень лояльності та вірності працівників до компанії, що у свою чергу призведе до збільшення ефективності роботи в організації та досягнення нею позитивних результатів діяльності за рахунок появи у співробітників бажання вкладати свій трудовий потенціал у спільну справу [16].

На наявність прояву позитивного соціально-психологічного клімату в колективі також може вказувати формування особистих неформальних взаємовідносин між членами колективу, тобто, так званого поняття як «дружба». Дружбою вважаються безкорисні взаємовідносини між людьми, засновані на довірі, щирості, взаємних симпатіях, спільних інтересах і захопленнях.

Отже, основними формами прояву соціально-психологічного клімату у колективі є особливості міжособистісних відносин, особливості поведінки, особливості вербального та невербального спілкування; прояви симпатії або антипатії, приязності або неприязні; рівень спрацьованості, готовність до колективної взаємодії, рівень згоди, співпадіння поглядів; наявність або відсутність конфліктів та розбіжностей; здруженість та згуртованість персоналу.

На мою думку, задля забезпечення безперервного розвитку організації та формування стану, за якого буде спостерігатися постійний ріст її економічних показників – потрібно вкладати фінансові ресурси у покращення стану вищенаведених показників прояву соціально-психологічного клімату, сприяючи тим самим створенню комфортних умов діяльності для працівників та задоволенню їх основних соціальних потреб у максимально можливій мірі.

1.3. Методи діагностики та критерії оцінки стану соціально-психологічного клімату у колективі

При діагностиці соціально-психологічного клімату у колективі можна приділяти увагу широкому спектру його показників. Для початку слід виділити рівні соціально-психологічного клімату і виявити на якому з них знаходиться колектив, або окрема особа у певний відрізок часу:

- *динамічний рівень* – особлива атмосфера, що панує у колективі в короткостроковий період часу і може змінюватися протягом дня, залежно від ситуацій та багатьох чинників впливу зовнішнього середовища;
- *статичний рівень* – проявляється у більш сталому та постійному взаємовідношенні, є стійким до впливів ззовні; періодично, протягом доволі довгого проміжку часу може зазнавати змін з боку членів колективу [17].

Можна вважати, що висновок стосовно стану соціально-психологічного клімату на динамічному рівні може бути сформований виходячи з спостережень за працівниками в момент прояву ними взаємовідносин безпосередньо, а міри щодо врегулювання або стабілізації ситуації можуть бути прийняті невідкладно. Тобто, діагностика стану соціально-психологічного клімату динамічного рівня не потребує проведення додаткових затратних по часу маніпуляцій та задіяння різноманітних методик оцінки.

Статичний рівень охоплює доволі широкий спектр діяльності та взаємовідносин працівників як в організації так і за її межами. На стан соціально-психологічного клімату статичного рівня впливає ціла низка показників, кожному з яких можна дати окрему оцінку:

- задоволеність взаємовідносинами у колективі (як з колегами, так і з керівництвом);
- задоволеність стилем керівництва;
- рівень згуртованості, співпрацьованості та згоди;
- задоволеність змістовністю праці (умовами, ціллю, формою організації виробничого процесу, наявністю усього необхідного обладнання);
- задоволеність системою морального та матеріального стимулювання (справедливий розподіл благ, наявність соціальних гарантій, достойна оплата праці);
- професійна та соціальна активність персоналу (активна участь в управлінні організацією, прагнення до кар’єрних переміщень, наявність або відсутність відчуття вигорання, всебічний розвиток);
- частота виникнення конфліктів, їх причини;
- плинність кадрів, виявлення основних причин звільнень [17].

До основних завдань діагностики стану соціально-психологічного клімату у колективі відноситься виявлення чинників його формування, що дозволяють керувати ним, і визначення рівня його сприятливості задля розробки подальшого управлінського впливу на коригування його стану [18, с. 107-113].

На практиці процес діагностики стану соціально-психологічного клімату у колективі можна умовно розділити на три етапи, що зазначені на рисунку 1.3:

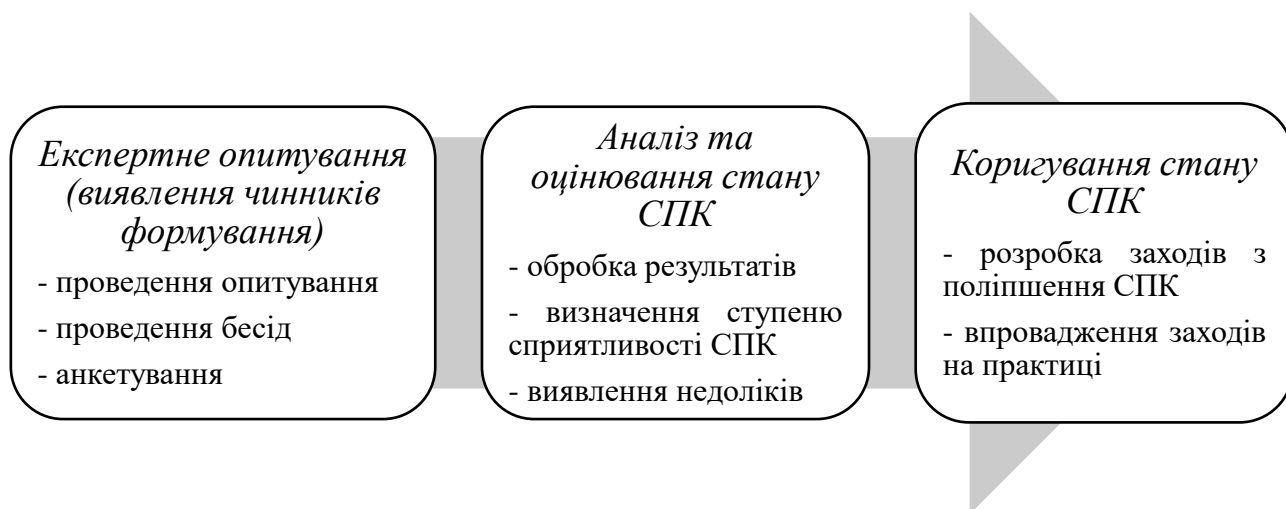


Рисунок 1.3 – Процес діагностики стану соціально-психологічного клімату

Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 107-113]

Діагностика стану соціально-психологічного клімату у колективі проводиться з метою підвищення результативності та ефективності праці персоналу, виявлення прогалин в системі управління, профілактики конфліктів, виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз, підвищення рівня згуртованості робітників та більш глибокого їх залучення до спільної справи, а також задля поліпшення загального стану корпоративної культури організації.

Завдяки діагностиці можна детально оцінити:

- колективну згуртованість;
- готовність брати участь у спільній роботі;
- наявність неформальних внутрішніх організацій та неформальних лідерів;
- наявність напруженості серед працівників, причини та джерела її виникнення;
- способи взаємодії між колегами, схеми інформаційного обміну;
- індивідуальні особливості працівників, з метою прогнозу їх подальшої поведінки [19, с. 24-31].

Для обширної діагностики стану соціально-психологічного клімату у колективі зазвичай застосовується комплекс методичних процедур, наведених на рисунку 1.4.

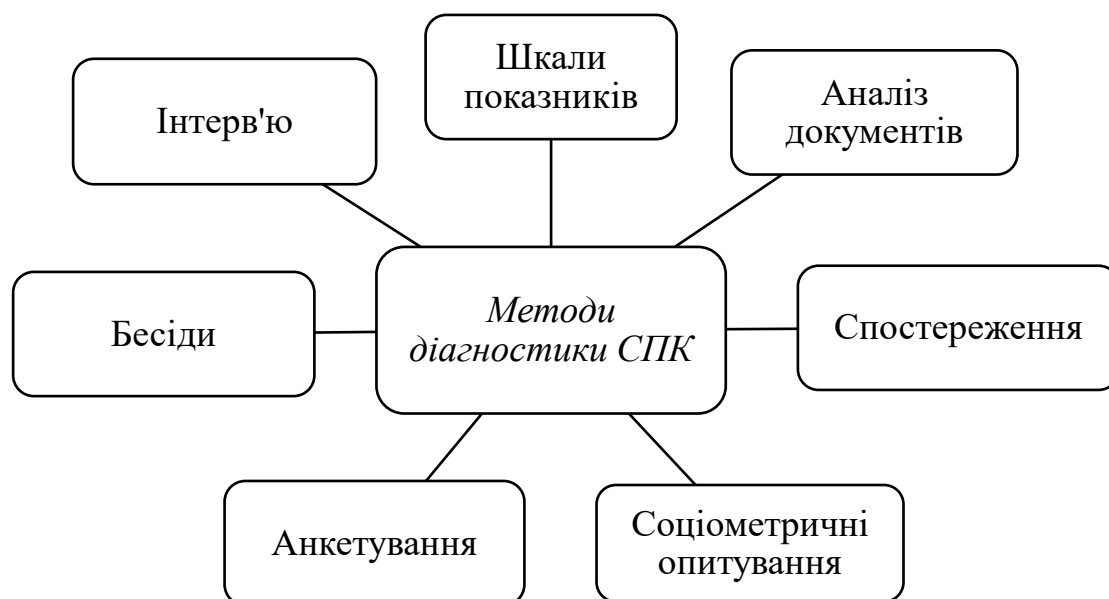


Рисунок 1.4 – Методи діагностики соціально-психологічного клімату

Джерело: розроблено автором на основі [20, с. 7]

При проведенні оцінки збирати дані для діагностики стану соціально-психологічного клімату потрібно про кожного члена колективу. Таким чином можна буде визначити роль окремого працівника у формуванні клімату, отримати уявлення про його положення у групі, оцінити його бажання брати участь в розвитку організації та колективу, оцінити ступінь свідомості, відповідності та лояльності ідеям і цілям компанії. Проте методу, який би одночасно охопив усі вищезазначені показники та параметри соціально-психологічного клімату і виразив їх в єдиному індексі – не існує.

Напевно, одним із найбільш достовірних методів діагностики стану соціально-психологічного клімату є анкетне опитування. Анкетування – це збирання інформації письмовим заповненням заздалегідь розроблених анкет. Анкета являє собою набір запитань кожне з яких логічно пов'язане з центральним завданням дослідження. Основними перевагами цього методу є невелика затратність у часі, порівняно, наприклад, з проведенням інтерв'ю; можливість зібрати необхідну інформацію одночасно у великої кількості респондентів, залучаючи обмежену кількість відповідальних осіб; висока достовірність зібраної інформації за рахунок анонімності; можливість віддаленого збору даних та машинного опрацювання результатів [21, с. 127].

1. Соціально-психологічна самооцінка колективу (методика Р.С. Немова)

Методика Р.С. Немова призначена для комплексної оцінки рівня розвитку відносин у групі. В її основі лежить список з 75 суджень (70 суджень – робочі, 5 – контрольні). За допомогою 70 робочих суджень, включених до цього списку, оцінюється рівень розвитку в даній групі різноманітних відносин, характерних для сформованого колективу. Контрольні судження служать визначенню того, чи можна довіряти відповідям респондента. Якщо відповіді на контрольні судження є необ'єктивними та завищеними, то в свою чергу відповіді на робочі судження вважаються ненадійними і не заслуговують довіри. Ознайомившись із представленим списком, працівнику пропонують оцінити, яка кількість колег проявляє відносини і форми поведінки, зафіксовані у змісті цих суджень. Варіанти відповідей наступні: «всі» — 6 балів; «майже всі» — 5 балів; «більшість» — 4 бали;

«половина» — 3 бали; «меншість» — 2 бали; «майже ніхто» — 1 бал; «ніхто» — 0 балів. Якщо респондент об'єктивно заповнює опитувальний лист, то проставлені ним бали на контрольні питання повинні бути рівними 0 балів. Якщо з того чи іншого судження респондент не в змозі дати оцінку своєму колективу, то до бланку вноситься прочерк «-». Таких прочерків повинно бути якомога менше [22]. Приклад опитувального листа наведений у додатку А.

Робочі судження розділені на 7 груп по 10 суджень у кожній. За допомогою цих підшкал можна експериментально оцінити ступінь розвиненості семи основних видів відносин у колективі (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1. Основні види відносин у колективі за методикою Р.С. Немова

№	Показник	Питання
1	Відповідальність	1; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68
2	Колективізм	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
3	Згуртованість	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
4	Контактність	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
5	Відкритість	5; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
6	Організованість	6; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
7	Інформованість	7; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
/	Контрольні питання	15; 30; 45; 60; 75

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Після того як всі члени групи заповняють свої бланки, проводиться аналіз і оцінка результатів дослідження. Обчислюються середні показники розвиненості відносин, що відображені в семи підшкалах, враховуючи усі особливості підрахунків цієї методики, а також обчислюється загальна оцінка групи як колективу:

- 5,0 балів і вище – майже ідеальний рівень розвитку групи як колективу;
- від 4,5 до 4,9 балів – дуже високий рівень розвитку групи як колективу;
- від 4,0 до 4,4 балів – високий рівень розвитку групи як колективу;
- від 3,0 до 3,9 балів – середній рівень розвитку групи як колективу;
- від 2,5 до 2,9 балів – низький рівень розвитку групи як колективу;
- менше 2,4 балів – дуже низький рівень розвитку групи як колективу

[22, с. 389].

2. Діагностика соціально-психологічного клімату в малій виробничій групі (методика В.В. Шпалінського, Е.Г. Шелеста)

Діагностику стану соціально-психологічного клімату за методикою В.В. Шпалінського та Е.Г. Шелеста доцільно проводити в малій виробничій групі (10-15 осіб). Анкета складається з двох колонок по 13 протилежних за змістом один одному суджень в кожній. У колонці зліва зазначаються судження, сенс яких містить ознаки здорового психологічного клімату, в колонці справа – вказуються судження з повною протилежністю. Між антиподами п'ятибальна шкала (зліва направо: 5-4-3-2-1). Респонденту пропонується обрати число, що є ближчим до судження, яке він вважає більш достовірним, тобто, чим ближче до лівого або правого судження в кожній парі буде зроблена відмітка, тим більш виражена дана ознака в колективі. Бал «3» є середнім і вказує на прояв обох ознак в однаковій мірі. Приклад опитувального листа наведений у додатку Б.

По завершенню збору даних сумуються результати опитування і співвідносяться із шкалою сприятливості соціально-психологічного клімату. Показники можуть знаходитися у діапазоні від 65 до 13 балів:

- від 45 до 65 балів – високий рівень сприятливості СПК;
- від 31 до 44 балу – середній рівень сприятливості СПК;
- від 21 до 30 балів – незначний рівень сприятливості СПК;
- до 20 балів – несприятливий СПК [23].

3. Інтегральна задоволеність працею (методика Н.П. Фетіскіна, В.В. Козлова)

Ще одна методика, що застосовується в оцінці соціально-психологічного клімату колективу – методика діагностики задоволеності працею. Її розробниками є Фетіскін Н.П. та Козлов В.В. Показником, що характеризує благополуччя або неблагополуччя працівника в трудовому колективі, є саме задоволеність працею, яка містить багато складових – інтерес до роботи, задоволеність досягненнями в роботі, задоволеність взаєминами зі співробітниками та керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, перевага виконуваної роботи високому заробітку, задоволеність умовами праці, професійна відповідальність.

Респондентам пропонується тестовий матеріал, у якому необхідно обрати найбільш вірний на їх думку варіант відповіді на твердження [24, с. 470-473]. Приклад опитувального листа наведений у додатку В.

Таблиця 1.2. Складові задоволеності працею

Показник	Твердження
Інтерес до роботи	1; 6; 12
Задоволеність досягненнями у роботі	2; 7
Задоволеність взаємовідносинами з колегами	3; 8; 14
Задоволеність взаємовідносинами з керівництвом	10; 15; 17
Задоволеність професійним статусом	5; 11
Задоволеність змістом роботи порівняно із заробітком	4; 16
Задоволеність умовами праці	3; 18
Професійна відповідальність	9
Загальна задоволеність працею	сума балів 1 – 18

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Для того, щоб визначити загальний показник задоволеності працею потрібно усі отримані у результаті опитування бали просумувати і зіставити з максимальним показником. Низький рівень задоволеності працею характеризується діапазоном від 0 до 9 балів (1-44%), середній рівень – визначається в діапазоні від 10 до 19 (45-63%) балів від загальної суми, високий – понад 20 балів (64%+) [24, с. 470-473].

4. Оцінка психологічної атмосфери (методика А.Ф. Фідпера)

Методика А.Ф. Фідпера призначена для діагностики психологічної атмосфери у колективі. В опитувальному листі наведені 10 пар протилежних характеристик атмосфери в колективі, між ними розташована шкала від 1 до 8 балів. Респонденту потрібно поставити знак «*» ближче до тієї характеристики, яку він вважає більш вираженою у колективі. Приклад опитувального листа наведений у додатку Г.

Чим лівіше розташований знак «*», тим нижчим буде підсумковий бал і тим сприятливішою психологічна атмосфера в колективі, на думку працівника. Підсумковий показник може коливатися від 10 балів сумарно (показник максимально позитивної психологічної атмосфери) до 80 балів (показник максимально негативної психологічної атмосфери). За результатами підсумку

підрахунків результатів кожного окремого члена колективу створюється середній профіль, який характеризує загальну психологічну атмосферу в колективі:

- до 39 балів – доброзичлива психологічна атмосфера у колективі;
- від 40 до 59 балів – середній показник, наявність у колективі незначних дестабілізуючих факторів;
- від 60 до 80 балів – погана, недоброзичлива психологічна атмосфера [25].

Отже, для того, щоб дати оцінку стану соціально-психологічного клімату у колективі на статичному рівні, потрібно провести триетапний процес діагностики, який включає в себе проведення опитування, аналіз та обробку результатів і розробку заходів коригування ситуації.

Найбільш результативними методами діагностики соціально-психологічного клімату у колективі є спостереження, анкетування, проведення інтерв'ю, бесід та опитувань, аналіз документації та оцінка за різноманітними шкалами показників. Тим не менш, методу, який би одночасно охопив усі вище перелічені параметри соціально-психологічного клімату і виразив їх в єдиному індексі – не існує, тому кожен з них потрібно досліджувати за окремою методикою.

При діагностиці стану соціально-психологічного клімату часто застосовують на практиці наступні методики: соціально-психологічну самооцінку колективу (методика Р.С. Немова); діагностику СПК в малих виробничих групах (методика В.В. Шпалінського та Е.Г. Шелеста); оцінку інтегральної задоволеності працею (методика Н.П. Фетіскіна та В.В. Козлова) та оцінку психологічної атмосфери (методика А.Ф. Фідпера).

На мою думку, що кращу з перерахованих методик обрати просто неможливо. Завдяки застосуванню кожної з них можна дослідити різні показники клімату та, співставивши отриману інформацію – зібрати цілу картину та сформулювати висновок стосовно загального стану соціально-психологічного клімату у колективі. Тим не менш, кожна з методик має як свої переваги, так і недоліки. Наприклад, методика соціально-психологічної самооцінки колективу охоплює найбільшу кількість показників та дозволяє отримати найбільш обширне уявлення про ситуацію у колективі, але не є достовірною через наявність людського

суб'єктивного фактору при наданні відповідей на питання та можливих погрішностей при заповненні респондентами опитувального листа. Методики діагностики соціально-психологічного клімату в малих виробничих групах та оцінки інтегральної задоволеності працею дозволяють отримати детальні та переважно точні відповіді на питання у зонах своїх відповідальностей, але є менш інформативними ніж комплексна методика соціально-психологічної самооцінки. Перевагою методики оцінки психологічної атмосфери є її легкість у проведенні та незатратність у часі, а основними недоліками – мінімум інформативності, максимальна абстрактність та приблизність результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика організації

Заснована у 2001 році «Нова Пошта» - українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. «Нова Пошта» – лідер логістичного ринку експрес-перевезень, що забезпечує просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу – і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном.

Мережа компанії налічує понад 9300 відділень по всій Україні та понад 11000 поштоматів, а кількість відправлення за 2020 рік перевищила 300 млн. посилок та вантажів. Група «Нова Пошта» працює із дотриманням усіх норм українського законодавства. У сукупності, Група перерахувала до бюджету країни близько 5 млрд. грн. податків і зборів за 2020 рік. Загальний штат працівників компанії складає близько 32 000 осіб.

Місія підприємства – спрощувати життя своїм клієнтам, зробивши доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід [26].

Об'єктивну інформацію про використання поточного виробничого, інтелектуального та фінансового потенціалу підприємства можна отримати шляхом проведення економічного аналізу діяльності.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства можна провести на основі використання певних коефіцієнтів, за рахунок яких вдасться встановити зв'язок одного показника з іншим. У загальному плані можна виділити такі групи показників, що описують майновий стан підприємства: ліквідність підприємства ті його прибутковість, фінансова стійкість, платоспроможність та рентабельність фінансово-господарської діяльності [27].

Для оцінки господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» основним узагальнюючим показником є прибуток, порядок використання якого визначає вищий орган засновника. Джерелами формування доходів, а надалі й прибутку підприємства є:

- доходи, одержані від реалізації товарів та послуг, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні або благодійні внески;
- майно, придбане підприємством на засадах, не заборонених чинним законодавством;
- доходи від виконання довгострокових договорів та інші доходи [28].

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» дасть змогу оцінити загальний поточний стан підприємства та фінансові можливості для його подальшого розвитку. Аналіз проведений за період 2018-2020 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2018 – 2020 рр., млн. грн.

Вид доходів	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, +,-		Відносне, %	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції	10 515	13453	16 902	3 449	6 387	25,64	60,74
Собівартість реалізованої продукції	8 550	10505	12 877	2 372	4 327	22,58	50,61
Валовий прибуток (збиток)	1 965	2948	4 025	1 077	2 060	36,53	104,83
Фінансовий результат від операційної діяльності	1039	1024	1538	514	499	50,20	48,03
Чистий прибуток (збиток)	852	782	991	209	139	26,73	16,31

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства за 2018-2020 рр. [29]

Виходячи з даних, наведених у таблиці 2.1 – можна дійти висновку, що протягом 2018-2020 рр. чисті доходи підприємства від проведення господарської діяльності з кожним роком зростали та показували позитивні результати. Найбільший за останні роки чистий дохід від реалізації продукції припав на 2020 рік і склав 16 902 млн. грн., що на 25.6% більше, ніж у попередньому році, і на 60.7% більше, ніж в 2018 році.

У 2020 році показник собівартості реалізованої продукції показав збільшення на 2 372 млн. грн, що на 22.58% більше, порівняно з 2019 роком, і на +4 327 млн. грн. (50.61%), порівняно з 2018 роком. Таке збільшення показника собівартості може бути пов'язане зі збільшенням обсягів діяльності.

За 2018 показник валового прибутку становить 1 965 млн. грн. У 2020 році показник показує значний зріст, і у порівнянні 2018 року з 2020 роком спостерігається збільшення цього показника на 104.83%.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2020 році збільшився на 514 млн. грн (50.20%) у порівнянні з 2019 роком та на 499 млн. грн (48.03%) у порівнянні з 2018 роком. ФР від ОД у 2019 році є нижчим від цього ж показника у попередньому році, спостерігається спад на 15 млн. грн (або 1.44%).

За показником чистого прибутку теж спостерігається зростання при порівнянні показників попередніх років з 2020 роком; при порівнянні показника 2018 і 2019 років можна помітити деякий спад рівня чистого прибутку у 2019 році на 8.2% порівняно з роком попереднім.

В обраному для аналізу часовому періоді ТОВ «Нова Пошта», в цілому, показує позитивні результати фінансово-господарської діяльності, адже організація щорічно має високі показники чистого прибутку. Практично за усіма проаналізованими показниками спостерігається наявність тенденції до зростання у останньому році. За даними журналу «Forbes» у 2020 році компанія «Нова Пошта» зайняла 35 місце у топі ста найбільших приватних компаній України і збільшила річний приріст виручки на 26,7% [30].

Візуально динаміка основних економічних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр. відображена у додатку Д на рисунку 1.

Оцінюючи інтенсивність і ефективність діяльності підприємства, необхідно виходити не тільки з показників прибутку, але і з показників рентабельності.

Рентабельність – це критерій виміру рівнів ефективності діяльності компанії або її компонента.

Завдяки показникам рентабельності можна більш повно, ніж завдяки прибутку охарактеризувати результати діяльності підприємства, адже величина таких показників вказує на співвідношення прибутку з грошима або ресурсами. Показники рентабельності розраховуються на основі валового, операційного, чистого і загального прибутків. Методика розрахунку наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності та методика їх розрахунку

Показники рентабельності	Методика розрахунку
Валова рентабельність продажів	Відношення величини валового прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Операційна рентабельність продажу	Відношення величини операційного прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Чиста рентабельність продажів	Відношення величини чистого прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Рентабельність продукції за валовим прибутком	Відношення величини валового прибутку до собівартості реалізованої продукції
Рентабельність власного капіталу	Відношення величини чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [31, ст. 94]

У таблиці 2.3 наведені та узагальнені розрахунки показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта».

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр., %

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018
Валова рентабельність продажів	18,69	21,91	23,81	1,9	5,13
Операційна рентабельність продажів	9,88	7,61	9,1	1,49	-0,78
Чиста рентабельність продажів	8,1	5,81	5,86	0,05	-2,24
Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком	22,98	28,06	31,26	3,19	8,27
Рентабельність власного капіталу	32,1	32,6	34,9	2,3	2,8

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 2.1

При аналізі діяльності ТОВ «Нова пошта» можна дійти висновку, що загальна рентабельність підприємства зростає. Валова рентабельність продажів у 2020 році зросла на 1.9% у порівнянні з цим же показником 2019 року, і на 5.13% у порівнянні з 2018 роком. Це може вказувати на встановлену ефективну цінову політику на підприємстві.

Показник операційної рентабельності підприємства теж показує позитивний результат у порівнянні останнього року з попереднім та має тенденцію до зростання, хоч і не дуже велику в абсолютному відношенні (операційна рентабельність у 2020 році зросла на 1.49% у порівнянні з попереднім періодом). Показник операційної рентабельності у 2018 році перевищує показник 2020 року на 0.78%.

Чиста рентабельність у 2020 році є нижчою від цього ж показника 2018 року на 2.24% і вищою від показника попереднього року на 0.05%. Як можна побачити, відхилення за останніми двома показниками рентабельності між 2019 і 2020 роками є позитивним, але незначним, що може вказувати на наявність напруженої ситуації в фінансово-господарському стані підприємства. Тим паче, що відхилення за цими ж показниками між 2018 і 2020 роками є від'ємними та доволі суттєвими.

Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком зросла у 2020 році на 3.19% порівняно з попереднім, і на 8.27% порівняно з роком що передує 2019-му.

Рентабельність власного капіталу зростає щорічно і в 2020 році показує наступні результати: на 2.3% вище від 2019 року та на 2.8% вище від 2018 року.

За отриманими результатами можна зробити висновок, що діяльність підприємства є рентабельною та вказує на зростання при порівнянні останнього року з попереднім практично за усіма основними показниками. При порівнянні загальної рентабельності 2020 року з 2018 роком – абсолютне відхилення деяких показників для 2020 року є нижчим.

Даючи загальну соціально-економічну характеристику організації можна приділити окрему увагу аналізу вікової структури персоналу. Завдяки оцінці цього аспекту можна буде отримати уявлення про те, якому віковому сегменту надає

перевагу компанія при працевлаштуванні. Числові результати відображені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад персоналу ТОВ «Нова Пошта» за віком, осіб

Вік	2018		2019		2020	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
18-30 років	18200	65%	18000	61%	20480	64%
30-40 років	5880	21%	6780	23%	7040	22%
40-50 років	2240	8%	2660	9%	2880	9%
50 років і старше	1680	6%	2060	7%	1600	5%
Всього	28000	100%	29500	100%	32000	100%

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності підприємства [32]

За проаналізовані роки чисельність персоналу збільшилася на 4000 осіб, або на 14.3% у 2020 році, порівняно з 2018 роком.

У віковій структурі персоналу, представленої в таблиці 2.4, спостерігається переважання групи працівників у віці від 18 до 30 років, які займають найбільшу частку у чисельності всього персоналу (більше 60% щорічно). Наступний щабель займає вікова категорія працівників від 30 до 40 років (у відсотковому відношенні – близько 21-23% від загальної кількості персоналу). Найменша чисельність у структурі персоналу за віком належить категорії персоналу у віці від 50 років і старше. За цією категорією спостерігається тенденція до спадання: на 22.33% у 2020 році порівняно з 2019 і на 4.76% порівняно з 2018 роком.

У віковій категорії персоналу «до 30 років» у 2020 році спостерігається абсолютне збільшення на 2280 осіб, порівняно з 2018 та на 2480, порівняно з 2019 роком. У відносному значенні відповідно на 12.53% та 13.78%.

У категорії «30-40 років» за роки, що аналізуються зміни відбуваються у бік зростання. На 1160 осіб (19.73%) у порівнянні з 2018 роком і на 260 осіб (3.83%) у порівнянні з 2019.

За категорією «40-50 років» спостерігається щорічний зріст як у абсолютному так і у відносному значеннях (на 8.27%, порівняно з 2019 роком і на 28.75% порівняно з 2018).

Спостерігається абсолютне зниження чисельності трудових ресурсів у віці від «50 років і старше» на 460 осіб у 2020 році, порівняно з 2019 роком. Дані зміни пов'язані з виходом на пенсію працівників що досягли відповідного віку і реформуванням підприємства.

Склад персоналу ТОВ «Нова Пошта» за віком у числовому співвідношенні візуально представлений у додатку Д на рисунку 2.

Також для більш повного уявлення про структуру персоналу ТОВ «Нова Пошта» можна проаналізувати дані стосовно рівня освіти працівників компанії. Числові результати відображені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу за освітою ТОВ «Нова Пошта», осіб

Рівень освіти	2018		2019		2020	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Вища	7200	25,71%	7500	25,42%	8100	25,31%
Неповна вища	1400	5,00%	1600	5,42%	2000	6,25%
Середня технічна	11200	40,00%	12100	41,02%	13200	41,25%
Початкова професійна	6100	21,79%	6100	20,68%	6300	19,69%
Середня	2100	7,50%	2200	7,46%	2400	7,50%

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності підприємства [32]

Частка осіб з вищою освітою складає біля 25% від загальної кількості персоналу. В абсолютному відношенні спостерігається збільшення кількості на 600 осіб (8.00%) у 2020 році, порівняно з 2019 та на 900 осіб (12.5%), порівняно з 2018 роком. Спостерігається тенденція до зростання.

Частка персоналу, що має неповну вищу освіту становить від 5% до 6.25% щорічно. Спостерігається тенденція до щорічного зростання як в абсолютному, так і у відносному значеннях.

Персонал з середньою технічною освітою є переважаючою категорією. Чисельність таких осіб у порівнянні з загальною коливається у межах сорока відсотків щорічно. Спостерігається тенденція до зростання за кількісним та відсотковим значеннями.

Кількість осіб, що мають початкову професійну освіту не зазнає змін у 2018 та 2019 роках. У 2020 році вона є більшою від кількості у 2018 та 2019 роках на 200 осіб. Відношення до загальної кількості персоналу вказує на спад показника.

Частка персоналу з середньою освітою є найменшою. Щорічно становить близько 7.5% і тримається стало. Так у 2020 році кількість таких працівників підвищилася на 200 (9.09%), порівняно з 2019 та на 300 (14.29%), порівняно з 2018 роком.

Візуально структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за освітою в кількісному співвідношенні представлена у додатку Д на рисунку 3.

Отже, проаналізувавши дані таблиці 2.5, можна зробити висновок про те, що якісний склад трудових ресурсів підприємства покращується, а частка молодих фахівців збільшується у 2020 році, порівняно з двома попередніми роками, що аналізуються. При працевлаштуванні перевага надається молодим особам, переважно студентам, що прагнуть знайти тимчасове місце роботи, або тим хто тільки завершив навчання і прагне почати свій трудовий шлях саме з компанії «Нова Пошта».

Структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» за статтю наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура персоналу за статтю ТОВ «Нова Пошта», осіб

Стать	2018		2019		2020	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Жіноча	9550	34%	10000	34%	9600	30%
Чоловіча	18450	66%	19500	66%	22400	70%
Всього	28000	100%	29500	100%	32000	100%

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності підприємства [32]

У абсолютних значеннях спостерігається зріст кількості осіб чоловічого гендеру за усіма роками, і жіночого за 2019. Кількість жінок, що працюють на підприємстві збільшилася у 2020 році на 50 осіб, порівняно з 2018 роком і зменшилася на 400 осіб, порівняно з 2019. У відносному значенні кількість осіб жіночої статі не перевищує 30-34% від загальної кількості за усіма роками, показник є доволі сталим та тримається практично на одному рівні із року в рік.

Частка чоловіків у середньому становить 66-70% від загальної кількості працевлаштованих. В абсолютному значенні, кількість чоловіків збільшилася на 2900 осіб (14.87%) у 2020 році, порівняно з 2019 і на 3950 осіб (21.41%), порівняно з 2018 роком.

Як показує практика, жінки займають переважно керівні посади та посади фахівців організації (в середньому близько 65% таких посад). Чоловіки ж, як правило, перебувають на посадах, в основі яких лежить виконання фізичної роботи (робота у відділеннях та службі доставки).

Склад персоналу ТОВ «Нова Пошта» за статтю у відсотковому співвідношенні візуально представлений у додатку Д на рисунку 4.

Зміна якісного та кількісного складу вимірюється коефіцієнтами з прийому та вибуття кадрів, а також за показниками плинності і загального обороту робочої сили. Числові дані про рух персоналу наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Рух персоналу ТОВ «Нова Пошта», осіб

Найменування показника	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018
				+/-, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28000	29500	32000	14,29
Чисельність персоналу на початок року, осіб	27100	28000	29500	-
Чисельність працівників на кінець року, осіб	28000	29500	32000	14,29
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	1800	2600	4200	133,33
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	900	1100	1700	88,89
В тому числі звільнення за порушення трудової дисципліни	-	50	-	-
За власним бажанням	900	1050	1600	77,78
Вихід на пенсію	-	-	100	-
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, осіб	2700	3700	5900	118,52
Коефіцієнт по прийому працівників, %	6,64%	9,29%	14,24%	-
Коефіцієнт з вибуття працівників, %	3,32%	3,93%	5,76%	-
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, %	9,96%	13,21%	20,00%	-

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності підприємства [32]

Середньооблікова чисельність працівників виросла на 14.29% у 2020 році, порівняно з 2018 роком, показник кількості прийнятих за рік працівників збільшився на 133.33%, а показник кількості вибулих зріс на 88.89% за той же період.

На основі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки щодо руху робочої сили: в 2020 році порівняно з 2018 роком – коефіцієнт обороту по прийому збільшився на 7.6%, по звільненню – на 2.44%. Коефіцієнт по звільненню щороку зростає у відсотковому відношенні. Причиною цього може бути як людський фактор (наприклад прийом на роботу великої кількості студентів та молодих осіб, що розглядають компанію як тимчасове місце роботи), так і загальна ситуація у країні в період років що аналізуються – пандемія і обмеження щодо діяльності деяких професійних категорій, що працюють з людьми.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили має тенденцію до щорічного зростання. Це негативно впливає на діяльність компанії, якщо переважаючу частку показника становить коефіцієнт з вибуття – це вказує на підвищену плинність кадрів, але у випадку компанії «Нова Пошта» переважаючим є показник прийому, що свідчить про щорічне кількісне розширення штату новими працівниками. Більшість старих працівників залишається.

Отже, підводячи підсумки стосовно організаційно-економічної характеристики організації «Нова Пошта», можна сказати, що загальний поточний стан підприємства показує позитивний результат, доходи від проведення господарської діяльності і показники загальної рентабельності з кожним роком зростають, а також наявні у достатній кількості фінансові можливості для подальшого розвитку. У 2020 році компанія отримала 991 млн. грн чистого прибутку та посіла тридцять п'яте місце у топі ста найприбутковіших приватних компаній України.

Компанія надала роботу близько 32 000 осіб у 2020 році, серед яких частка жінок складає близько 30%, чоловіків – 70%. Перевага у працевлаштування надається молодим особам та особам у віковій категорії від 18 до 40 років. У структурі персоналу за освітою найбільші частки припадають на працівників з

середньою технічною та вищою освітами. Також у компанії популяризується працевлаштування осіб, що знаходяться в процесі здобуття освіти, з метою надання їм можливості отримання певного досвіду роботи та можливості працевлаштуватися на відносно короткий строк або на умовах не повного робочого дня. Коефіцієнт загального обороту робочої сили щороку зростає, переважно за рахунок прийому працівників, що свідчить про довіру до компанії та утримання нею позиції конкурентоспроможного роботодавця на ринку.

2.2. Оцінювання соціально-психологічного клімату в організації

В ТОВ «Нова Пошта» застосовуються соціально-психологічні, адміністративні методи управління персоналом, що більшою мірою властиво державним організаціям малого, середнього бізнесу, які тільки починають свою самостійну діяльність. Широкої популярності набувають економічні методи мотивації, але також можливі і соціально-психологічні методи впливу.

Щоб отримати приблизну картинку стану соціально-психологічного клімату в організації можна скористатися методом SWOT-аналізу. Аналіз дозволяє визначити сильні сторони питання що розглядається, отримати уявлення про доступні можливості, виявити існуючі проблеми та загрози (таблиця 2.8). Основним змістом SWOT-аналізу є правильне визначення чим саме для організації є та або інша характеристика – це сильна чи слабка сторона, це можливість або загроза. Вивчення можливостей організації спрямоване на розкриття її потенціалу, на розвиток її в подальшому.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

S - Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність вищої, професійної та середньої технічної освіти у більшості працівників організації; – Наявність системи регулярного підвищення кваліфікації персоналу; – Наявність управлінського планування (тактичного і стратегічного); – Лінійно-функціональна структура управління; – Задоволення персоналу стилем керівництва та управління.
--------------------	--

Продовження табл. 2.8.

W - Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> – Відносно низька нематеріальна мотивація персоналу; – Використання деяких застарілих методів роботи – Невисокий ступінь задоволеності працею у команді серед деяких членів окремих колективів; – Низький рівень лояльності персоналу; – Сприйняття працівниками компанії як тимчасового місця працевлаштування.
O - Можливості	<ul style="list-style-type: none"> – Своєчасне і швидке освоєння передових високих технологій, що спрощують роботу персоналу; – Можливість розвитку колективу в цілому і кожного співробітника окремо.
T - Загрози	<ul style="list-style-type: none"> – Нерівномірне надходження інформації від вищого керівництва; – Зниження продуктивності праці; – Зниження показників роботи; – Погіршення соціально-психологічного клімату

Джерело: розроблено автором самостійно

Таким чином, до основних слабких сторін організації у сфері роботи з персоналом належать такі основні проблеми:

1. Відносно низька мотивація персоналу. При впровадженні системи нематеріального стимулювання персоналу слід враховувати деякі психологічні нюанси кожного співробітника. Таким чином, запровадження системи позапланового нематеріального, або навіть і матеріального стимулювання посприє підвищенню ефективності, у порівнянні з очікуваними заходами. Використання методів стимулювання в основі яких лежать позитивні емоції, впливає на співробітників більш успішно, отже, вельми важлива своєчасність і регулярність подібних мотивуючих дій (періодична подяка та усне заохочення співробітників);
2. Невисокий ступінь задоволеності працею. Забезпечити високу ефективність роботи всієї організації можна шляхом побудови

правильного підходу до процесу командоутворення. При побудові команди слід враховувати особливості кожної людської особистості та ставити її інтереси у пріоритет. При цьому, розгляд інтересів кожного є запорукою досить високої задоволеності працею в цілому. На практиці це проявляється у врахуванні ідей, сприйнятті інформації щодо цілей і завдань організації, досягненні угод, встановленні та збереженні взаємоповаги у взаємовідносинах між членами колективу;

3. Низький рівень лояльності персоналу. Лояльність персоналу є умовою формування в робітників високої професійної мотивації, яка, в свою чергу, відбивається на всіх сторонах організаційної діяльності. Утримання високого показника лояльності вказуватиме на позитивне сприйняття членами колективу як усієї компанії, так і тих, з ким вони безпосередньо працюють.

Щоб визначити, яким є соціально-психологічний клімат в ТОВ «Нова Пошта», необхідно провести дослідження з використанням різних методик оцінки його стану. Так як уся компанія нараховує близько 32000 працівників по усіх куточках країни – комплексно оцінити загальний соціально-психологічний клімат в організації було б просто неможливо, так як більшість працівників не працюють у купі один з одним, не спілкуються, не контактують та не мають уявлення про існування більшості зі своїх колег. У цій роботі оцінка стану соціально-психологічного клімату буде проведена локально на прикладі колективу одного окремого відділення ТОВ «Нова Пошта». За методиками, за якими буде аналізуватися соціально-психологічний клімат обраної групи осіб можуть бути оцінені усі інші відділення організації та може бути зроблений точний висновок стосовно загального стану соціально-психологічного клімату усієї компанії.

Одним із перших методів, що був задіяний для аналізу стану соціально-психологічного клімату у колективі є метод спостереження. В даному випадку, об'єктом спостереження виступав соціально-психологічний клімат, а предметом спостереження – міжособові відносини співробітників.

На перший погляд, клімат у колективі можна оцінити як сприятливий, але при більш тривалому спостереженні за роботою співробітників колективу можна помітити наявність деякої напруги у взаємовідносинах між окремими індивідами.

За складом персонал колективу є дуже різноманітним як за віковими ознаками, так і за статусними. Кожен робітник є складною особистістю зі своїми психологічними особливостями, володіє окремим темпераментом та рисами характеру, відмінними від інших та притаманними лише йому. Спостерігаючи за поведінкою членів колективу, можна побачити вплив цих відмінностей на практиці, адже кожному доводиться рахуватися з особливостями інших, а іншим з особливостями кожного окремого. Через це у колективі виникають явні симпатії та антипатії працівників один до одного, можуть виникати конфлікти та зіткнення інтересів.

У ході спостереження можна зробити наступні висновки стосовно колективу відділення «Нової Пошти»:

- Працівники привітні та дружелюбні, постійно обмінюються інформацією один з одним, відкриті до діалогу.
- У колективі панує високий рівень довіри працівників один до одного.
- Більшість співробітників мають приятельські та дружні стосунки один з одним.
- Співробітники готові прийти на допомогу колегам, радо діляться досвідом та порадами.
- Тон у колективі залежить від настрою та налаштування деяких членів;
- У колективі наявне трудове суперництво.
- Серед деяких співробітників помітне насторожене, дещо вороже ставлення один до одного, проявляється деяка антипатія.
- Деякі співробітники психологічно несумісні один з одним.

В цілому, якщо оцінювати соціально-психологічний клімат колективу шляхом методу спостереження, то можна сказати, що він є близьким до сприятливого. Тим не менш, помічена деяка антипатія у відносинах між двома працівниками. На етапі спостереження вона мала слабо виражений характер і

виражалася у холодності спілкування, відстороненні, байдужому тоні та дещо пригніченому стані при взаємодії працівників один з одним. Це може сигналізувати про можливу появу конфліктних ситуацій у колективі в найближчий час або уже наявність прихованої конфліктності між вищезазначеними особами.

Іншим методом, що широко застосовується при проведенні аналізу соціально-психологічного клімату є анкетне опитування. За його допомогою можна зібрати великий об'єм інформації у відносно короткі терміни.

У даному колективі анкетне опитування персоналу проводилося із застосуванням методик соціально-психологічної самооцінки колективу (методика Р.С. Немова), діагностики соціально-психологічного клімату в малій виробничій групі (методика В.В. Шпалінського, Е.Г. Шелеста), інтегральної задоволеності працею (методика Н.П. Фетіскіна, В.В. Козлова) та оцінки психологічної атмосфери (методика А.Ф. Фідпера). В опитуванні взяли участь 8 осіб, дані збиралися дистанційно, за допомогою електронних технологій у період з 04.05.22 р. по 10.05.22 р.

Оцінка за методикою соціально-психологічної самооцінки колективу (Р.С. Немов) проводилася у групі обраного колективу шляхом надання учасникам опитування можливості самостійно заповнити опитувальник із 75 питань. Респондентам була надана коротка інформація про суть анкетного опитування, наведена інструкція до виконання з усіма необхідними вказівками, а також було наведене попередження стосовно наявності серед суджень деякої кількості контрольних запитань.

За результатами опитування – на деякі контрольні питання респонденти відповідали не зовсім об'єктивно, тому відповіді на попередні сім питань, що передують контрольному з завищеним балом, не враховувалися при підсумовуванні результатів.

Завдяки даній методиці можна оцінити колектив за наступними видами відносин: відповідальність, колективізм, згуртованість, контактність, відкритість, організованість та інформованість. Максимально по кожному критерію можна отримати бал «6». Результати відображені у таблиці 2.9:

Таблиця 2.9 – Показники розвиненості відносин у колективі

№	Критерій	Сумарно за усіма питаннями	Середнє значення по критерію	Максимальне значення	Відсоток
1	Відповідальність	35,75	3,58	6	59,58%
2	Колективізм	36,5	3,65	6	60,83%
3	Згуртованість	30	3	6	50,00%
4	Контактність	41,5	4,15	6	69,17%
5	Відкритість	39,13	3,91	6	65,21%
6	Організованість	36,75	3,68	6	61,25%
7	Інформованість	38,88	3,89	6	64,79%

Джерело: розраховано автором на основі опитування

Візуально співвідношення показників можна побачити у додатку Е на рисунку 1.

Загальна оцінка групи як колективу вираховується шляхом підсумовуванням середніх значень за критеріями та діленням на їх кількість. Для цього колективу загальна оцінка групи становить 3.69 балів. За методикою Р.С. Немова, оцінка від 3,0 до 3,9 балів означає *середній рівень розвитку групи як колективу*.

Наступною методикою, що була використана при оцінці соціально-психологічного стану колективу ТОВ «Нова Пошта» стала методика діагностики психологічного клімату в малій виробничій групі С. Шпалінського і Е. Р. Шелеста. Як і за попередньою методикою, учасникам опитування була надана інструкція щодо заповнення опитувального листа та наведена коротка характеристика суті анкетування. Анкета складалася з двох колонок з протилежними за змістом судженнями, кожне з них – критерій соціально-психологічного клімату первинного колективу. У лівій колонці – судження, відповідні ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату, у правій – антипод кожного судження. Після обробки отриманих відповідей, були оброблені і сформовані дані, представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Дані діагностики психологічного клімату за методикою С. Шпалинського і Е. Р. Шелеста

№ Респондента	Бали	Рівень сприйнятливості
1	43	Середній
2	50	Високий
3	41	Середній
4	56	Високий
5	52	Високий
6	30	Незначний
7	53	Високий
8	49	Високий

Джерело: розраховано автором на основі опитування

Максимально набраним результатом від одного респондента може бути показник у 65 балів, що буде свідчити про сприйняття опитуваним соціально-психологічного клімату в колективі як клімату з високою сприйнятливістю. За результатами опитування можна зробити наступні висновки:

- 5 респондентів (62%) вважають соціально-психологічний клімат високо сприйнятливим (набрано від 45 до 65 балів);
- 2 респонденти (25%) вважають, що клімат має середню сприйнятливість (набрано від 31 до 44 балів);
- 1 респондент (13%) вважає сприйнятливість соціально-психологічного клімату у колективі незначною (набрано від 21 до 30 балів).

Візуалізація результатів проведення методики з діагностики соціально-психологічного клімату за С. Шпалинським і Е. Р. Шелестом у відсотковому співвідношенні представлена у додатку Е на рисунку 2.

Отже, можна зробити висновок, що 62% опитаних оцінюють сформований соціально-психологічний клімат як високо сприйнятливий. Троє з цих респондентів працюють у організації більше 2 років, тому досить комфортно почувають себе в колективі, будучи повноцінним і невід'ємним її членом. Інші двоє працюють у організації менший термін, але за характером є відкритими особистостями, тому легко влилися у колектив. Два співробітника, або 25% респондентів вважають клімат середньо сприйнятливим, адже працюють у компанії менше 6 місяців та ще не

встигли звикнути до темпів та настроїв що панують у колективі. Останній опитаний оцінив панівний клімат як клімат з незначною сприятливістю. Працівник не є відносно новим співробітником організації, але, можливо, має психологічну несумісність з деякими іншими членами колективу.

Найбільшу кількість балів набрало судження що стосується доброзичливості та привітності ставлення до нової людини в колективі. У цьому питанні практично усі респонденти поставили високі бали, тому можна зробити висновок, що колектив є відкритим для нових осіб, готовий їх радушно приймати, допомагати та налагоджувати співпрацю. Найменшу кількість балів набрали питання, що стосуються взаємодій з керівництвом, відповідальності при порушенні трудової дисципліни та гласності у колективі. Дані теми потребують покращень та припрацювань.

Інтегральна задоволеність працею у колективі була оцінена завдяки методиці Н.П. Фетіскіна та В.В. Козлова. Після заповнення респондентами опитувального листа відповідно до інструкцій, вдалося підвести підсумки та оцінити задоволеність працею за показниками, наведеними у таблиці 2.11:

Таблиця 2.11 – Показники інтегральної задоволеності працею у колективі

Показник	Респондент								Інтегральна задоволеність працею	
	1	2	3	4	5	6	7	8	Загальний бал	Середній бал
Інтерес до роботи	2	5	4	3	4	3	2	4	27	3,38
Задоволеність досягненнями у роботі	3	3	2	1	3	1	4	3	20	2,5
Задоволеність взаємовідносинами з колегами	6	6	6	3	6	3	5	6	41	5,13
Задоволеність взаємовідносинами з керівництвом	3	5	5	4	6	2	2	6	33	4,13
Задоволеність професійним статусом	2	2	2	2	2	2	2	3	17	2,13
Задоволеність змістом роботи порівняно із заробітком	0	2	3	0	3	1	3	2	14	1,75
Задоволеність умовами праці	3	4	4	3	4	2	4	4	28	3,5
Професійна відповідальність	0	1	1	2	2	1	0	1	8	1
Загальна задоволеність працею	19	28	27	18	30	15	22	29	188	23,5

Джерело: розраховано автором на основі опитування

Зіставивши отримані бали з максимальними показниками можна зробити наступні висновки:

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

Показник загальної задоволеності працею є високим та сягає 23,5 балів.

Задоволеність працею у відсотковому відношенні за усіма показниками відображена на рисунку 2.1. Загальна задоволеність працею сягає 65,28%, що вказує на високий рівень.

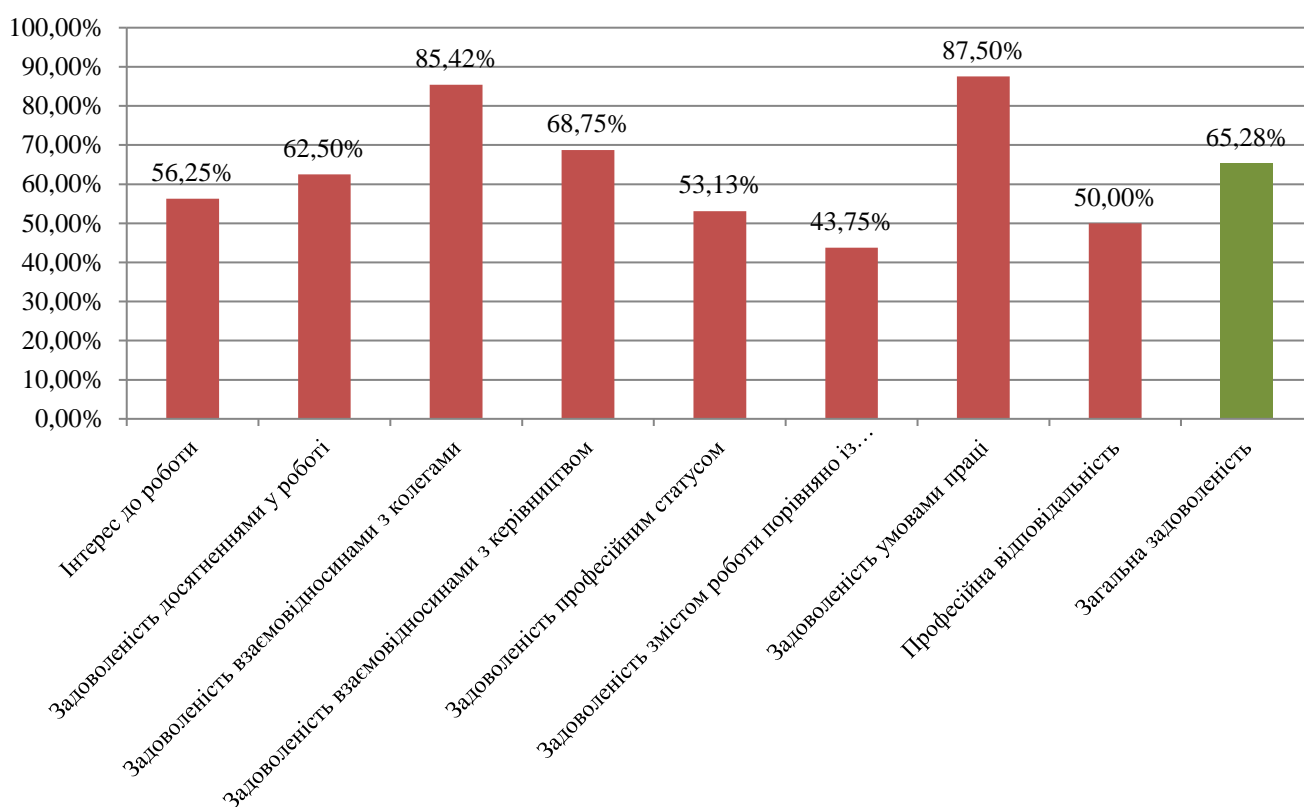


Рисунок 2.1 – Інтегральна задоволеність працею, %

Джерело: розраховано і розроблено автором

Найнижчий показник задоволеності стосується задоволеності змістом роботи порівняно із заробітком. Це може свідчити про недостатню матеріальну мотивацію співробітників. Найвищі показники задоволеності спостерігаються у взаємовідносинах з колегами та задоволеності умовами праці.

Психологічна атмосфера у колективі оцінювалася за методикою А.Ф. Фідпера. Респонденти заповнили опитувальні аркуші відповідно до вимог і результати були переведені у балову шкалу наступним чином (таблиця 2.12):

Таблиця 2.12 – Результати оцінювання психологічної атмосфери за методикою А.Ф. Фідпера

Питання	Респондент								Питання
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність	4	2	3	4	3	5	3	2	Ворожість
Згода	3	4	2	6	2	7	4	3	Незгода
Задоволеність	4	3	3	4	2	4	3	2	Незадоволеність
Продуктивність	3	4	2	4	2	5	3	2	Непродуктивність
Теплота	3	3	3	5	3	4	3	3	Холодність
Співпраця	2	3	3	4	2	4	3	3	Неузгодженість
Взаємопідтримка	3	4	2	3	2	3	2	3	Недоброзичливість
Захопленість	4	3	3	5	3	6	3	4	Байдужість
Цікавість	3	4	3	5	3	5	3	2	Нудьга
Сума	29	30	24	40	22	43	27	24	30

Джерело: розраховано автором на основі опитування

За методичними рекомендаціями до методики, доброзичлива психологічна атмосфера у колективі панує при наборі від 10 до 39 балів, середньої сприйнятливості – при наборі від 40 до 59 балів, при кількості балів від 50 і до 80 – атмосферу можна назвати несприятливою. Таким чином, сприятливою атмосферу вважають шість осіб – респонденти під номерами 1, 2, 3, 5, 7, 8. Атмосферою середньої сприйнятливості, або такою, що має деякі дестабілізуючі фактори, вважають два респонденти під номерами 4 та 6.

По завершенню підрахунків результатів кожного окремого члена колективу створюється середній профіль, який характеризує загальну психологічну атмосферу в колективі. Бал середнього профілю становить 30 і дає можливість зробити висновок про наявність здорової доброзичливої атмосфери у колективі.

Отже, підводячи підсумки стосовно стану соціально-психологічно клімату в обраному для дослідження колективі, можна зробити висновок, що на перший погляд клімат є сприятливим. Поспостерігавши за членами колективу, помічається

деяке напруження між окремими співробітниками при їх взаємодії та під час спілкуванні, це може свідчити про наявність прихованого конфлікту між ними.

За методикою Р.С. Немова, загальна оцінка становила 3.69 балів, що свідчить про середній рівень розвитку групи як колективу. Найменші результати були набрані за критеріями згуртованості та відповідальності. При підрахунку результатів бали деяких респондентів по окремим питанням не враховувалися, адже були надані не зовсім об'єктивні відповіді на контрольні питання. Тим не менш, за методикою діагностики психологічного клімату С. Шпалинського і Е.Р. Шелеста вдалося оцінити сформований соціально-психологічний клімат як високо сприятливий. Дослідження показало, що члени групи виражають доброзичливе та привітне ставлення до нової людини в колективі, але вразливі стосовно моментів взаємодій з керівництвом, відповідальності при порушенні трудової дисципліни та гласності у колективі. Інтегральна задоволеність працею у колективі була оцінена завдяки методиці Н.П. Фетіскіна та В.В. Козлова. Загальна задоволеність працею досягла відмітки у 65.28%, що вказує на її високий рівень. Психологічна атмосфера у колективі оцінювалася за методикою А.Ф. Фідпера. Шість з восьми опитаних оцінили панівну психологічну атмосферу у колективі як високо сприятливу, два – середньо сприятливу. Загальна психологічна атмосфера у колективі є здоровою та доброзичливою.

На мою думку, проведені дослідження дають змогу виявити недоліки в системі СПК колективу ТОВ «Нова Пошта» (невисокий показник згуртованості, низький рівень гласності, побоювання брати на себе відповідальність тощо) та дозволяють зробити висновок про необхідність розробки та впровадження заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

2.3. Аналіз діяльності організації щодо виявлення психологічних аспектів профілактики конфліктної поведінки у трудовому колективі

ТОВ «Нова Пошта» прагне надавати якісний сервіс своїм клієнтам, тому персонал – одна з ключових цінностей компанії, тому вона неодноразово потрапляла в рейтинги найкращих роботодавців України. Люди в «Новій Пошті»

надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість — основа спілкування в компанії, а помилка — це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. «Нова Пошта» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри [32].

Конфліктність між співробітниками ТОВ «Нова Пошта» залежить від стадії розвитку групи як колективу та панівного на цій стадії морально-психологічного клімату. Процес формування морально-психологічного клімату трудового колективу організації можна розділити на дві стадії:

1. На першій стадії розвитку колективу переважає формальна структура: працівники звертаються відповідно до посад поведінковими стереотипами, придивляються один до одного, справжні почуття частіше за все приховуються, цілі та методи роботи спільно не обговорюються, колективна робота виявляється відносно слабо.
2. На другій стадії відбувається переоцінка особистих і ділових якостей керівника, складається думка про колег, починається процес формування угруповань всередині колективу, можлива боротьба за лідерство. Розбіжності обговорюються вже більш відкрито, робляться спроби поліпшити взаємовідносини всередині робочої групи.

На першій стадії рівень конфліктності у колективі виявити та проаналізувати доволі важко. На цій стадії у відділеннях підприємства ТОВ «Нова Пошта» конфліктність практично не проявляється, або є прихованою. Цей нюанс проявляється як при створенні абсолютно нового колективу, так і при долученні нової особи до вже сформованого. Якщо співробітники відділень знаходяться на другій стадії розвитку групи як колективу, то вже можна помітити відкриті прояви конфліктності. Кожен із членів колективу на основі параметрів психологічного клімату виробляє в собі відповідні цьому клімату свідомість, сприйняття, оцінку і відчуття свого «я» в рамках даної конкретної спільності людей. Коли, нарешті,

адаптація закінчується, чітко переглядається неформальна структура, колектив досягає певної міри координації дій своїх членів. Утворювана при цьому групова згуртованість може мати позитивну, негативну або конформістську направленість, і напряму залежить від впливу на неї конфліктних ситуацій – їх відсутності чи наявності [33].

Найчастішими причинами конфліктів, що виникають між співробітниками в організації «Нова Пошта» є трудова конкуренція, боротьба за лідерство, деякі робочі моменти, особисті розходження в поглядах та психологічна несумісність між окремими працівниками.

Для того, щоб зменшити вірогідність появи конфліктних ситуацій у колективах відділень, компанія «Нова Пошта» періодично вдається до вжиття заходів з соціальної профілактики. Такі заходи дозволяють покращити задоволеність працею, надати співробітникам додаткові мотиваційні заохочення, зрівняти їх у трудових можливостях, згладити посадові відмінності та зняти міжособистісну напругу. Нижченаведені заохочення є доступними для усіх без винятку співробітників, при виконанні ними відповідних умов (наприклад, робота у компанії більше одного року) та не викликають невдоволення нерівноцінністю їх розподілу:

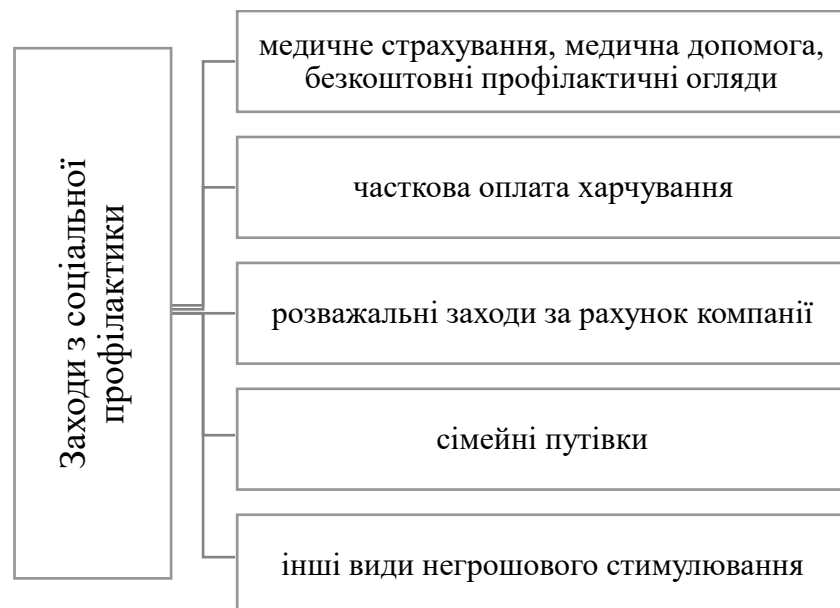


Рисунок 2.2 – Заходи з нематеріального стимулювання ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором на основі нефінансової звітності підприємства [32]

До соціально-психологічних методів профілактики конфліктних ситуацій у трудових колективах компанії відносяться способи здійснення управлінських впливів на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології та психології. З такими методами ознайомлені більшість керівників та менеджерів поштових відділень ТОВ «Нова Пошта». Цьому їм та усім іншим бажаючим навчають на спеціальних тренінгах та семінарах, що щорічно проводяться від імені компанії. Одним із відносно нових, доступних та популярних заходів у взаємовідносинах між компанією та її співробітниками (в тому числі потенційними) є проект «Круто». В його основі лежить курс з тренінгів, на яких розглядаються питання стосовно побудови кар'єри, розвитку своєї особистості, фінансової грамотності, а також вирішення конфліктів та спрямування їх у розвиток конструктивних відносин [34].

Для запобігання й профілактики конфліктам менеджери компанії вдаються до створення сприятливої обстановки для спілкування співробітників колективу між собою, постійної підтримки та зміцнення стану співробітництва, формування відносин на основі взаємовиручки та частково взаємозалежності. При виникненні конфліктної ситуації між працівниками ТОВ «Нова Пошта» керівництвом застосовуються переважно такі методи:

- Метод психологічного піднесення (полягає у задіянні засобів емоційної розрядки, зменшення психологічної напруженості, та створенні позитивної психологічної атмосфери у колективі, шляхом спільного проведення співробітниками вільного часу, відпочинку, відвідування ними цікавих івентів, презентацій, виставок, семінарів тощо).
- Метод згоди (полягає в залученні учасників конфлікту до спільної справи, що може призвести до кращого пізнання ними один одного, появи спільних поглядів, звикання до співпраці, спільного розв'язання проблеми та потенційного вирішення конфліктної ситуації).
- Метод емпатії (полягає у вираженні співчуття до сторін конфлікту, розуміння їх стану та точок зору, моральній та практичній підтримці, наданні порад тощо).

- Метод збереження репутації (полягає в допомозі у вирішенні конфліктної ситуації шляхом стимулювання учасників конфлікту до збереження гідності, репутації та поваги один до одного, не допускаючи таким чином ускладнення ситуації).
- Метод взаємодоповнення (полягає у роз'ясненні учасникам конфлікту сильних сторін один одного, переваг обох ідей та формуванні у них думки про неможливість вирішення проблеми без рівноцінної участі їх обох).
- Метод відсутності дискримінації (полягає в недопущенні будь-якої дискримінації у бік сторін конфлікту, відсутності підкреслення переваг однієї сторони над іншою та відсутності підкреслення недоліків, з метою недопущення ескалації).

Керівництво ТОВ «Нова Пошта» та управлінський сегмент вдається до вжиття будь-яких заходів, що здатні забезпечити збереження здорового стану ділових стосунків між співробітниками, а також усього, що здатне зміцнити довіру та взаємоповагу у колективі, сформувати сприятливий трудовий настрій, адже поняття соціально-психологічного клімату і трудового настрою є взаємозалежними. Соціально-психологічний клімат впливає на трудовий настрій, як кожного працівника окремо, так і всього колективу в цілому. А трудовий настрій, в свою чергу, напряду впливає на виникнення конфліктних ситуацій.

Отже, персонал ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших цінностей для організації. В компанії вживаються заходи щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі кожного відділення, використовуються методи запобігання і профілактики конфліктних ситуацій.

Частота виникнення конфліктів залежить від стадії на якій знаходиться колектив, або окремий його член. На першій стадії, коли колектив є щойно сформованим, або член колективу щойно приєднався до вже сформованої раніше групи – показник виникнення конфліктних ситуацій є незначним, через відсутність достатньої обізнаності членами групи один одного. На другій стадії конфліктність є більш проявленою, члени колективу можуть відкрито виражати невдоволення діями один одного та заявляти про свою позицію у групі. Найчастішими

причинами конфліктів, що виникають між співробітниками в організації є трудова конкуренція, боротьба за лідерство, деякі робочі моменти, особисті розходження в поглядах та психологічна несумісність між окремими працівниками.

Для зменшення вірогідності появи невдоволення у колективі, компанія «Нова Пошта» вдається до практики застосування заходів соціальної профілактики – це страхування, безкоштовні профілактичні огляди, медична допомога, пільги, безкоштовні путівки, оплата харчування, деякі інші види негрошового стимулювання. Такі заходи є доступними для більшості співробітників та покликані згладжувати посадові невдоволення.

Також популярними є методи запобігання та профілактики: методи психологічного піднесення та згоди, емпатії, методи збереження репутації та взаємодоповнення, метод недопущення дискримінації. Цими методами користуються на практиці менеджери або керівники відділень «Нової Пошти», виступаючи при цьому своєрідними модераторами конфлікту, та роблячи усе задля збереження сприятливого трудового настрою у колективі.

Вважаю, що заходи профілактики конфліктних ситуацій, що використовуються на практиці в компанії «Нова Пошта» є ефективними, але лише у відношенні конфліктів, що стосуються робочого життя та задоволеності працею (наприклад, конфлікти, що пов'язані з нерівномірністю розподілу благ тощо). Такі заходи не в змозі зарадити міжособистісним конфліктам між співробітниками, які виникають, наприклад, через їх взаємну неприязнь, непереносимість або неспівпадіння психологічних особливостей. Для згладжування конфліктів з останніх причин слід вживати заходів з поліпшення стану соціально-психологічного клімату колективів окремо у кожному відділенні «Нової Пошти».

Враховуючи наявність недоліків у стані соціально-психологічного клімату ТОВ «Нова Пошта» та періодичні появи конфліктних ситуацій у колективах відділень, можна припустити, що розробка заходів задля поліпшення сприятливості СПК має доцільний характер.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Заходи щодо поліпшення управління соціально-психологічним кліматом організації

Практично у будь-якому колективі можуть бути вжиті заходи для поліпшення управління соціально-психологічним кліматом. Доброзичлива обстановка є запорукою успішного функціонування всієї організації. Сприятливий емоційний клімат приваблює клієнтів і партнерів, створює комфорт в роботі персоналу, впливає на самопочуття членів команди, вироблення, прийняття і здійснення спільних рішень і, як наслідок, на досягнення ефективності спільної діяльності. Організація «Нова Пошта» не є виключенням.

Одним з передових завдань управлінської системи в організації, що допоможе примножити продуктивність праці співробітників, є уміння створити сприятливу здорову атмосферу, зберегти гарний настрій та знизити соціальну напруженість. Важливу роль при формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату у новому колективі займає реалізація відповідного добору кадрів. Подібний захід доцільно здійснювати спільно з психологічною службою, або на умовах залучення осіб, що є експертами у сфері психології. Організація «Нова Пошта» може дозволити собі залучення таких фахівців на постійній основі. Вони зможуть якісно сформувати колектив за темпераментними особливостями та психологічною сумісністю, тим самим посприявши пасуванню співробітників один одному. Експерти зможуть виявити наявність напруженості серед працівників уже сформованих колективів, зрозуміти їх причину та розробити шляхи вирішення та усунення проблем.

Для того, щоб поліпшити управління соціально-психологічним кліматом у колективі ТОВ «Нова Пошта» варто:

- Дозволяти співробітникам самостійно створювати атмосферу робочого місця. Завдяки цьому працівникам буде легше зосередитися на праці та контролювати навколишнє оточення, знизиться рівень внутрішньої конфліктності в колективі, завдяки відсутності подразників.
- Збільшувати рівень залежності компанії від працівників у моментах організації трудового процесу та сприяння їх залученню у робочі питання, сприяти створенню відчуття ними причетності до головних механізмів роботи. Такі заходи допоможуть додатково простимулювати роботу, отримати більшу віддачу та налаштувати працівників на позитивний лад, адже цим компанія виражає свою довіру до них та не ставить перед ними жорсткі трудові рамки.
- З боку керівника виробити розуміння у необхідності спілкування співробітників між собою не лише під час перерви, а і у робочий час. Заборона цього може призвести до спаду ефективності праці, розколу у колективі, відсутності згоди, пригнічення та погіршення соціально-психологічного клімату. Завдяки постійному безперервному спілкуванню у колективі створиться дружня довірлива атмосфера, розвинеться згуртування та порозуміння.
- Створювати у працівників відчуття того, що підприємство є не тільки робочим місцем. Важливо регулярно проводити неформальні колективні заходи: тимбілдінги, святкування днів народжень та інших свят, корпоративи, пікніки, походи тощо [35].

Серед основних слабких сторін в сфері роботи з персоналом ТОВ «Нова Пошта» є: недостатній рівень нематеріальної мотивації співробітників, невисока ступінь задоволеності працею деяких членів команди, зниження їх лояльності до компанії та розгляд організації як тимчасового місця роботи для деякої частини працівників.

Таким чином, керівництву компанії ТОВ «Нова Пошта» можна рекомендувати застосування наступних заходів:

1. Впровадження нематеріального заохочення у вигляді регулярного проведення корпоративних заходів.

Найбільш вдалим та ефективним корпоративним заходом на даний час вважаються розважальні та оздоровчі програми, такі як тимблдинги, спортивні та розважальні івенти, виїзди на природу, відвідування баз відпочинку, походи, пікніки, локальні корпоративні святкування тощо. Такі заходи здатні підвищити лояльність працівників до компанії, зацікавити їх у тривалій роботі саме у цій організації та певним чином покращити рівень нематеріальної мотивації. Задля того, щоб програми мали стійкий ефект, їх бажано проводити не менше двох-трьох разів на рік.

Тимблдинг — корпоративний захід, заснований на командних іграх, тренінгах, спільній активній діяльності, що спрямований на увімкнення командної взаємодії, відчуття підтримки, довіри між учасниками та досягнення ними загальної мети [36].

На сьогодні тимблдинг є одним з найбільш популярних та затребуваних інструментів управління персоналом практично для будь-якої організації. Перед проведенням тимблдингу доцільно провести анонімне опитування і виявити проблеми, що панують у колективі та орієнтуватися саме на них при розробці програми заходу. Після проведення тимблдинга важливо оцінити його ефективність.

Завдяки проведенню тимблдингу компанії вдасться досягти вагомих поліпшень в командній роботі колективу. Серед них можна виділити:

- підвищення організованості команди, поліпшення згуртованості і єдності у колективі;
- заміщення відчуття конкуренції серед членів групи почуттям взаємодії та співробітництва;
- формування уміння ефективно взаємодіяти один з одним;
- сприяння появі довіри і порозуміння у колективі;
- створення «командного духу»;
- зміцнення горизонтальних комунікацій між членами колективу;

- збільшення рівня мотивації до роботи;
- можливість неформального спілкування між працівниками різних трудових статусів, зміцнення авторитету керівника на неформальному рівні;
- психологічне розвантаження співробітників;
- збільшення рівня лояльності до компанії, пробудження почуття відданості і вірності.

На мою думку, після проведення тимбілдингу серед співробітників компанії ТОВ «Нова Пошта» вдасться помітити позитивне підвищення емоційного фону, зміни у поведінці, зменшення категоричності співробітників один до одного, поліпшення у їх спілкуванні, покращення комунікативних зв'язків, збільшення порозуміння у колективі та підвищення рівня дружелюбності.

2. Проведення внутрішніх колективних навчальних семінарів та тренінгів.

Сьогодні також існує велика кількість тренінгів і методик за навчальними програмами для співробітників компаній, що можуть мати сприятливий вплив на процес командоутворення. Найбільш популярною методикою є коучинг.

Коучинг – це партнерство у креативному процесі, що провокує нове мислення та надихає суб'єкта збільшити до максимуму свій особистий та професійний потенціал [37].

Коучинг проводиться у групах, тому кожен член колективу матиме змогу ближче познайомитися з іншими, дізнатися про їх життєві ідеали, переконання, цілі, сформувані об'єктивну неупереджену думку один про одного. Як результат – поліпшуються процеси взаємодії в колективі і команда стає більш згуртованою.

Коучинг дозволить працівникам компанії:

- Розібратися в організації, в якій він працює. Дізнатися більше про цілі компанії, мету діяльності, основних клієнтів та їх потреби.
- Знайти відповідь на питання «Чому і для чого я тут працюю?». Зрозуміти мету роботи у компанії та виявити подальші можливості кар'єрного просування, зрозуміти чи є у нього майбутнє у цій організації.
- Виявити факт вигорання, дізнатися про заходи профілактики.

- Прищепити навички до постійного навчання та розвитку [37].

Безпосередньо для колективу ТОВ «Нова Пошта», серед членів якого було проведено дослідження стану соціально-психологічного клімату, враховуючи низький рівень згуртованості та відповідальності у ньому, можна рекомендувати наступні заходи щодо поліпшення управління:

- Вживати заходи, що підвищують відповідальність. Залучати працівників до виконання важливих завдань і задач, сприяти їх розвитку як професіоналів, знайомити з тонкощами діяльності компанії, дозволяти самостійно приймати деякі важливі рішення.
- Регулярно моніторити емоційний стан колективу, виявляти ознаки появи конфліктних ситуацій або напруги, вживати заходи щодо їх усунення.
- Впливати на працівників через механізми внутрішньої нематеріальної мотивації, дозволяти їм самореалізовуватися, облаштовувати робоче місце відповідно до вподобань, дякувати та хвалити за гарно виконану роботу.
- Забезпечувати розвиток внутрішньої комунікації та взаємодії, періодично ставити перед працівниками колективні завдання.
- Регулярно влаштовувати внутрішні корпоративні заходи. Скласти інформаційну базу з важливими датами, святами, річницями тощо.
- Спонукаати працівників брати участь у тимбілдінгах, тренінгах та семінарах, зацікавлювати їх у цьому.

Отже, одним із головних завдань компанії є правильна організація спільної діяльності працівників, вживання заходів для створення сприятливої здорової атмосфери, збереження гарного настрою та зниження соціальної напруженості у колективі. Задля поліпшення соціально-психологічного клімату, компанія може вдатися до залучення фахівців, котрі допоможуть сформувати колектив за темпераментними особливостями та психологічною сумісністю. У вже сформованих колективах слід дозволяти співробітникам самостійно створювати атмосферу робочого місця, вільно спілкуватися у робочий час, сприяти їх залученню у робочі питання, формувати відчуття ними причетності до головних

механізмів роботи та створювати у працівників відчуття того, що підприємство є не тільки робочим місцем.

Керівництву компанії ТОВ «Нова Пошта» можна рекомендувати впровадження нематеріального заохочення у вигляді регулярного проведення неформальних корпоративних заходів та проведення внутрішніх колективних навчальних семінарів та тренінгів. Найбільш вдалим та ефективним заходами на даний час вважаються розважальні, оздоровчі та навчальні програми. Для досягнення норм позитивного соціально-психологічного клімату, потрібне проведення спеціальних тренінгів, використання відповідних методик коучингу і схем організації трудового процесу. Інвестиції у такі заходи підвищать ефективність взаємодії, продуктивність праці робітників та сприятимуть покращенню соціально-психологічного клімату у колективі.

3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Як відомо, соціально-психологічний клімат колективу в якому панівною є позитивна спрямованість, дає можливість його членам відчувати себе причетними до спільної справи, бути невід'ємною частиною цілого, проявляти креативність, саморозвиватися, професійно зростати, налагоджувати дружні стосунки та зміцнювати довіру один до одного, а головне – відчувати задоволення від роботи [38, с. 113-120]. Запропоновані заходи спроможні підвищити показники сприятливості соціально-психологічного клімату для організації ТОВ «Нова Пошта» та підвищити рівень його комфортності.

Наведені у попередньому розділі заходи з поліпшення соціально-психологічного клімату дозволяють створити загальний комунікативний і емоційний простір, знизити рівень конфліктності, нормалізувати соціально-психологічну атмосферу, сприяють розкриттю особистісних і професійних якостей людей, розвитку їх креативності.

Задля оцінки економічної ефективності запропонованих заходів потрібно співвіднести фінансові витрати на проведення заходу та отримані у результаті

фінансові профіти. Таким чином визначається вплив заходу на результативність діяльності працівників організації і їх колектив в цілому.

Завдяки проведенню тренінгів та тимбілдінгів зростає продуктивність праці робітників, підвищується їх взаємодія, покращується колективна робота, і завдяки цьому поліпшується якість надання послуг та збільшується рівень клієнтської лояльності до компанії. Такі заходи дозволяють підняти продуктивність на 5-10%. Для теоретичного розрахунку було обране середнє значення – 7%.

Приблизні витрати на запропоновані заходи, щодо вдосконалення сприятливості соціально-психологічного клімату колективу поштового відділення, серед співробітників якого проводилося дослідження складуть:

- 30 000 грн – вартість виїзного тимбілдінга для групи 7-10 осіб, двічі на рік;
- 5 000 грн – вартість проведення попередніх і контрольних заходів (анкетного опитування), двічі на рік;
- 15 000 грн – програма клубу вихідного дня, тренінги з командоутворення для групи до 10 осіб, один раз на місяць.

Сумарний розмір вкладень складе 50 000 грн.

Коефіцієнт окупності вкладень (ROI) становитиме близько 7%.

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:

$$7 = (X - 50\,000) / 50\,000$$

$$7 = X / 50\,000 - 50\,000/50\,000$$

$$0 = X / 50\,000 - 8$$

$$X / 50\,000 = 8$$

$$X = 8 \cdot (50\,000)$$

$$X = 400\,000$$

Отже, приблизний річний дохід від вкладень коштів у поліпшення соціально-психологічного клімату колективу може становити + 400 000 грн. У разі якщо такий результат буде досягнутий на практиці – це може свідчити про те, що

колектив обраного відділення ТОВ «Нова Пошта» адаптивний до нововведень і реагує на командоутворюючі програми належним чином.

Оцінка ефективності запропонованих заходів з поліпшення стану соціально-психологічного клімату колективу повинна проводитися не лише на базі економічних показників. Не менш важливими є і соціальні наслідки від реалізації обраних заходів. Така ефективність буде проявлятися у досягненні позитивних змін у колективі та зниженні негативних показників. Завдяки реалізації заходів можна буде усунути недоліки системи управління персоналом у сфері управління соціально-психологічним кліматом колективу і посприяти встановленню кращого рівня управління людськими ресурсами всередині організації, що неодмінно призведе до прискорення її розвитку.

Соціальна ефективність запропонованих заходів з покращення соціально-психологічного клімату серед співробітників ТОВ «Нова Пошта» буде виражена у:

- Можливості вільної комунікації, вільного висловлення своєї думки, відсутності некомфортності та напруженості при спілкуванні як з колегами, так і з керівництвом, підвищенні задоволеності співробітників у міжособистісному спілкуванні.
- Формуванні позитивного відношення співробітників один до одного, перевазі оптимізму у їх взаємодіях.
- Збільшенні мотивації працівників, підвищенні лояльного відношення до компанії, бажанні щиро працювати та приносити економічну користь, прагненні до розвитку колективу, формуванні перспективи, бажанні докласти усіх можливих зусиль для покращення колективного результату роботи.
- Підвищенні професійної та соціальної активності персоналу.
- Підвищенні рівня задоволеності роботою, виникненні бажання затриматися у компанії якомога довше та якомога довше бути частиною цього колективу.

- Розвитку індивідуальних здібностей, відчутті можливості для самореалізації та самоствердження для кожного працівника.
- Високому ступені досягнення індивідуальних цілей співробітників.
- Зниженні рівня емоційного навантаження та відчуття тиску від роботи та робочого оточення.
- Поліпшенні емоційної складової соціально-психологічної атмосфери.
- Зменшенні рівня конфліктності у колективі.

Таким чином, основними результатами від впровадження заходів з покращення управління соціально-психологічним кліматом стануть поліпшення емоційної складової всередині групи та формування комфортного середовища для трудової діяльності персоналу. Як наслідок, можна буде констатувати наявність позитивних зрушень у системі управління, що неодмінно призведуть до збільшення мотивації працівників, і у подальшій перспективі – до підвищення показника ефективності праці. Основні соціально-економічні очікування від впровадження запропонованих заходів на практиці наведені на рисунку 3.1.

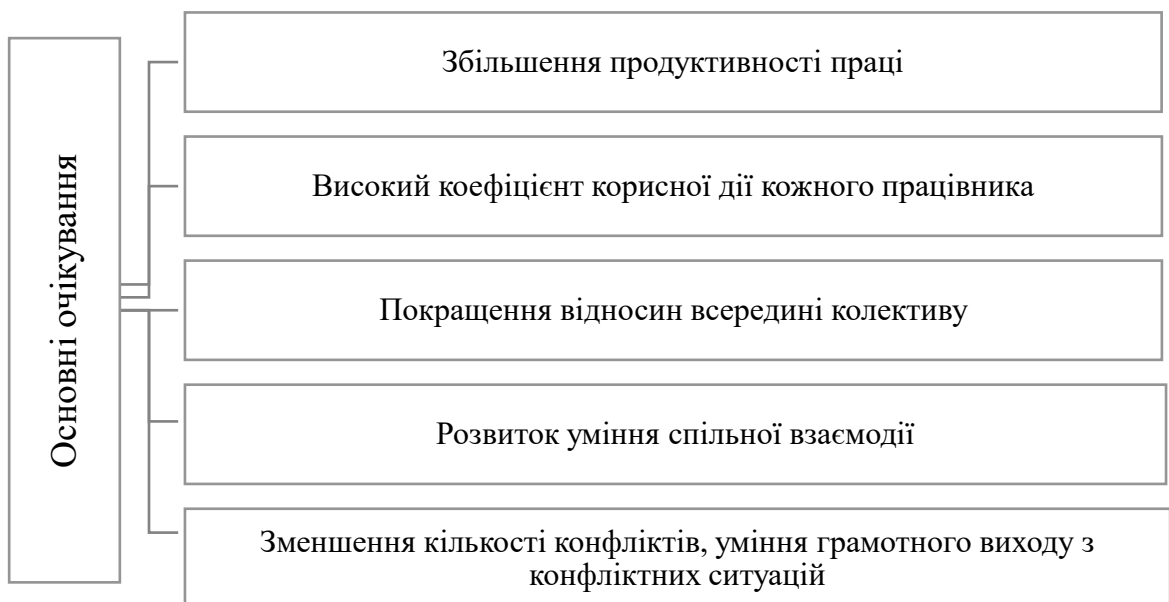


Рисунок 3.1 – Основні соціально-економічні очікування від впровадження заходів з поліпшення управління соціально-психологічним кліматом

Джерело: розроблено автором самостійно

На рисунку 3.2 наведений перелік індивідуально-групових показників, рівень яких теж може бути підвищений завдяки впровадженню запропонованих заходів з поліпшення стану соціально-психологічного клімату.



Рисунок 3.2 – Індивідуально-групові показники, що можуть бути підвищені від впровадження заходів з поліпшення управління соціально-психологічним кліматом у колективі

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, у результаті оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів, можна зробити припущення, що такі заходи дозволять отримати позитивний як економічний, так і соціальний ефект.

Програма запропонованих заходів (колективні тренінги, тимблдінг та семінари) спрямована на формування довірливих взаємовідносин, згуртування колективу, кращого пізнання його членами один одного та покращення

психологічного комфорту всередині групи. Економічна ефективність запропонованих заходів може становити від 5 до 10%. Для теоретичного розрахунку був обраний показник у 7%, і у разі його досягнення на практиці, дохід від інвестування у заходи з поліпшення стану соціально-психологічного клімату колективу обраного відділення ТОВ «Нова Пошта» може скласти близько 400 000 грн.

Не менш важливими будуть і соціальні наслідки від реалізації обраних заходів. Така ефективність буде проявлятися у досягненні позитивних змін у колективі та зниженні негативних показників. Заходи, що були запропоновані для поліпшення управління соціально-психологічним кліматом у колективі дозволять співробітникам прибрати комунікативні бар'єри, уникнути напруженості при спілкуванні, сформувати позитивне відношення один до одного, збільшити мотивацію до праці, підвищити рівень лояльності до компанії та рівень задоволеності роботою, посприяють досягненню індивідуальних цілей, розкриттю особистісних і професійних якостей та розвитку трудових здібностей, знизять рівень емоційного навантаження, зменшать число конфліктів та поліпшать загальну соціально-психологічну атмосферу у колективі.

Поліпшення у соціально-психологічному стані колективу посприяють покращенню та росту індивідуально-групових показників захищеності та стабільності, довіри, вільного висловлення, почуття комфорту, взаємопідтримки, симпатії, впевненості у собі, підштовхнуть працівників до виявлення бажання професійно та емоційно розвиватися. Усе це дозволить згуртувати колектив і налаштувати на продуктивну трудову діяльність.

Вважаю, що проведений соціально-економічний аналіз запропонованих заходів з поліпшення управління соціально-психологічним кліматом у колективі ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити висновок про їх ефективність та доцільність реалізації на практиці.

ВИСНОВОК

У першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи були розглянуті теоретико-методичні аспекти формування соціально-психологічного клімату у колективі, описана його сутність, структура та види, дана характеристика формам прояву, охарактеризовані методики та критерії оцінки стану та зроблено такі висновки:

Соціально-психологічний клімат – це якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Це певні міжособистісні відносини, що залежать від емоційного настрою, сукупності внутрішніх умов, атмосфери всередині організації, симпатії, інтересів, збігів характерів членів колективу, і можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на продуктивність діяльності, а також відображати сукупну виробничу і соціальну обстановку в колективі організації.

За спрямованістю психологічний клімат можна поділити на три види: клімат з позитивною, негативною або нейтральною спрямованістю. В організації, де пануючим є позитивний клімат – працівники будуть задоволені своєю діяльністю, проявлятимуть неабиякий інтерес та залученість до неї, поважатимуть та підтримуватимуть один одного.

Соціально-психологічний клімат яскраво проявляється у міжособистісних стосунках. Це відносини, що розвиваються на основі кооперації і співробітництва або на основі змагання і конфронтації. Основними формами прояву соціально психологічного клімату у колективі є особливості поведінки, особливості вербального та невербального спілкування, прояви симпатії або антипатії, приязності або неприязні працівників один до одного, рівень їх спрацьованості тощо.

В аналітичній частині роботи був проведений аналіз і дана оцінка стану соціально-психологічного клімату у компанії ТОВ «Нова Пошта». ТОВ «Нова Пошта» – компанія лідер логістичного ринку експрес-перевезень.

Мережа компанії налічує понад 9300 відділень по всій Україні та дає роботу для близько 32 000 осіб.

При діагностиці стану соціально-психологічного клімату колективу обраного відділення ТОВ «Нова Пошта» були застосовані на практиці наступні методики: соціально-психологічна самооцінка колективу (методика Р.С. Немова); діагностика СПК в малих виробничих групах (методика В.В. Шпалінського та Е.Г. Шелеста); оцінка інтегральної задоволеності працею (методика Н.П. Фетіскіна та В.В. Козлова) та оцінка психологічної атмосфери (методика А.Ф. Фідпера).

За результатами аналізу соціально-психологічний клімат обраного колективу ТОВ «Нова Пошта» вдалося оцінити як цілком сприятливий. Колектив дружелюбний та схильний виражати доброзичливе ставлення до нової людини у групі, більшість його членів задоволені працею. Психологічна атмосфера всередині колективу є здоровою та високо сприятливою.

У ході досліджень також вдалося виявити деякі проблеми, що чинять негативний вплив на соціально-психологічний клімат у колективі:

1. Відносно низький рівень згуртованості та відповідальності при порушенні трудової дисципліни.

Це може свідчити про відсутність деякої згоди між співробітниками, недостатню дисциплінованість працівників, недооцінку ними необхідності дотримання встановлених нормативів трудової діяльності та правил поведінки.

2. Напруга у взаємодії з керівництвом.

Відчуття напруги при взаємодії з керівництвом може свідчити про відсутність неформального спілкування між працівниками різних трудових статусів.

3. Низький рівень гласності та відкритості.

Наявність таких проблем може свідчити про недостатній рівень довірчих відносин між працівниками (навіть при достатньому рівні їх контактності) та про їх недостатню обізнаність стосовно один одного.

4. Періодичне виникнення конфліктних ситуацій.

В обраному колективі такі проблеми виникають через особисті розходження в поглядах та психологічну несумісність між окремими працівниками.

Для усунення вищенаведених негативних моментів керівництву відділення ТОВ «Нова Пошта» можна запропонувати впровадження нематеріального заохочення у вигляді регулярного проведення неформальних корпоративних заходів (за розважально-оздоровчими програмами) і внутрішніх колективних навчальних семінарів та тренінгів. Найкращими варіантами є проведення тимблдінгів двічі-тричі на рік та регулярне застосування методик коучингу.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність запропонованих заходів потрібно співвіднести витрати на та фінансові результати від їх впровадження. Для теоретичного розрахунку коефіцієнт окупності вкладень у персонал був обраний у межах 7%. Тоді витрати на реалізацію заходів становитимуть приблизно 50 000 грн, а фінансова віддача становитиме близько 400 000 грн.

Соціальна ефективність запропонованих заходів з покращення соціально-психологічного клімату серед співробітників ТОВ «Нова Пошта» буде виражена у:

- можливості вільної комунікації;
- збільшенні рівня довіри;
- відсутності некомфортності та напруженості при спілкуванні з колегами і керівництвом;
- формуванні позитивного відношення один до одного;
- збільшенні мотивації та появи бажання докласти усіх можливих зусиль для покращення колективного результату роботи;
- готовності брати на себе відповідальність за результати роботи у колективі;
- підвищенні рівня задоволеності роботою;
- відчутті можливості для самореалізації;
- зменшенні рівня конфліктності;
- поліпшенні емоційної складової соціально-психологічної атмосфери.

Запропоновані заходи є ефективними і їх доцільно реалізовувати на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Психологія: соціально-психологічний клімат у колективі.
URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/29134/#>
2. Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації (інформаційно-смісловий компонент технології).
URL: https://laws.studio/psihologiya-psihologiya-organizatsionnaya_1023/zmist-struktura-vidi-sotsialno-psihologichnogo-80478.html
3. Шепель В.М. Управлінська психологія. М.: Економіка, 1994. 248 с.
4. Бігун Н.І. Соціальна психологія : навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський : Медобори, 2011. 108 с.
5. Москаленко В.В. Соціальна психологія : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2008. 688 с.
6. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В. Психологія управління : навчальний посібник. Харків : Фортуна-прес, 1998. 340 с.
7. Паригін Б.Д. Соціальна психологія. Проблеми методології, історії і теорії : монографія. Санкт-Петербург : ІДУП, 1999. 592 с.
8. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2005. 448 с.
9. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
10. Визначення психологічного клімату в колективі
URL: <https://studfile.net/preview/7820432/page:4/>
11. Паригін Б. Соціально-психологічний клімат колективу. Шляхи і методи вивчення. Львів: Наука, 2014. 192 с.
12. Види соціально-психологічного клімату та фактори які впливають на його формування. URL: https://works.doklad.ru/view/M_e7qRwN3U4/4.html
13. Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

14. Форми прояву соціально-психологічного клімату в колективі.
URL: <https://uchika.in.ua/socialeno-psihologichnij-klimat-v-kolektivi-ta-shlyahi-jogo-op.html?page=2>

15. Психологія спілкування і міжособистісні відносини.
URL: <http://ua.textreferat.com/referat-10695.html>

16. Гриненко, А. М., Кирилюк, В. В. Залученість персоналу та її вплив на соціальний капітал компанії, (2017). URL: <http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/22929/12-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

17. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. URL: <https://www.studsell.com/view/167423/?page=5>

18. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: 1(56), 2015, с. 296. Хмелевська, А. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. 2015, с. 107–113.

19. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Дніпро: 1(06), 2017. 168с. Базалійська, Н., Микитюк, С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. 2017, с. 24-31.

20. Марков І.В., Рудик, Я.М. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. 2014, ст. 9. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer35/250.pdf>.

21. Іванов Ю. Ф. І-20 Кримінологія: Навч. посіб. / Ю. Ф. Іванов., О. М. Джужа.-К.: Вид. ПАЛИВОДА А. В., 2006. - 264 с.

22. Методика "Соціально-психологічна самоатестації групи як колективу (СПСК)",(за Р.С. Немовим). URL: https://psychic.at.ua/publ/psikhodiagnostyka/diagnostika_mizhosobistisnikh_stosunkiv/metodika_socialno_psikhologichna_samoatestaciji_grupi_jak_kolektivu_spsk_za_r_s_nemovim/3-1-0-100

23. Діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі (В.В. Шпалінський, Е.Г. Шелест).

URL: <https://studfile.net/preview/5319156/page:23/>

24. Н. П. Фетіскін, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості та малих груп. - М.: Вид-во Інституту психотерапії. 2002. - с.490.

25. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідпера. URL: http://ni.biz.ua/12/12_8/12_8155_metodika-otsenki-psihologicheskoy-atmosferi-v-kollektive-af-fidpera.html

26. Група компаній Нова пошта сьогодні. URL: https://novaposhta.ua/ru/o_kompanii/nova_poshta_sogodni

27. Методика оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. URL: https://studopedia.ru/22_81888_metodika-operativnoi-diagnostiki-finansovo-gospodarskogo-stanu-pidpriemstva.html

28. Мікроекономічний аналіз ТОВ «Нова Пошта». URL: <file:///C:/Users/38095/Downloads/docsity-mikroekonomichniy-analiz-pidpriemstva.pdf>

29. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» #31316718 / фінансова звітність 2020.

URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2020

30. Нова Пошта - Forbes.ua. DOI: <https://forbes.ua/ru/profile/nova-poshta-260>

31. Довбня С. Б., Пендик О. Г. Методичні особливості показників рентабельності та розробка їх класифікації //Молодий вчений. – 2014. – №. 5 (1). – с. 94.

32. Звіт зі стійкого розвитку «Нова Пошта» 2018-2020 рр. URL: https://novaposhta.ua/ru/social_reporting

33. Морально-психологічний клімат, який склався в конкретній робочій групі. URL: https://studopedia.com.ua/1_351362_odnim-z-vazhlyvih-chinnikiv-ie-moralno-psihologichnij-klimat-yakiy-sklavsya-v-konkretniy-robochiy-grupi.html

34. Проект «КРУТО» від «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/kruto/>

35. Як поліпшити психологічний клімат в колективі URL: <https://jak.koshachek.com/articles/jak-polipshiti-psihologichnij-klimat-v-kolektivi-1.html>

36. Тімблдінг: розвага чи ефективний HR-інструмент?

URL: <https://profpressa.com/articles/timbilding-rozvaga-chi-efektivnii-hr-instrument>

37. Коучинг для громадських організацій

URL: <https://euprostitir.org.ua/practices/134374>

38. Biswas, S. (2006). Organizational culture and psychological climate as predictors of employee performance and job satisfaction. PhD Thesis,, Indian Institute of Technology, Kharagpur, 113-120.

ДОДАТКИ

Додаток А

Соціально-психологічна самооцінка колективу (Р.С. Немов)

Опитувальний лист

№	Судження	Оцінка
1	Свої слова підтверджують справою	
2	Засуджують прояви індивідуалізму	
3	Мають подібні переконання	
4	Радіють успіхам один одного	
5	Надають допомогу новачкам та членам інших підрозділів	
6	Вміло взаємодіють один з одним	
7	Знають завдання, що стоять перед колективом	
8	Вимогливі один до одного	
9	Всі питання вирішують спільно	
10	Єдині в оцінках проблем, стоять перед колективом	
11	Довіряють один одному	
12	Діляться досвідом роботи з новачками та членами інших підрозділів	
13	Безконфліктно розподіляють обов'язки між собою	
14	Знають підсумки роботи колективу	
15	Ніколи і ні в чому не помиляються	
16	Об'єктивно оцінюють свої успіхи і невдачі	
17	Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу	
18	Одному і тому ж присвячують своє дозвілля	
19	Захищають один одного	
20	Враховують інтереси новачків і представників інших підрозділів	
21	Взаємно доповнюють один одного в роботі	
22	Знають позитивні і негативні сторони роботи колективу	
23	Працюють над вирішенням завдань і проблем з повною віддачею	
24	Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу	
25	Однаково оцінюють правильність розподілу обов'язків	
26	Допомагають один одному	
27	До новачків, старим членам колективу і представників інших підрозділів пред'являють однаково справедливі вимоги	
28	Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі	
29	Знають правила поведінки в колективі	
30	Ніколи і ні в чому не сумніваються	
31	Не кидають почату справу на півдорозі	
32	Відстоюють прийняті в колективі норми поведінки	
33	Однаково оцінюють інтереси колективу	
34	Щиро засмучуються при невдачах колег	
35	Однаково об'єктивно оцінюють роботу старих, нових членів колективу і представників інших підрозділів	
36	Швидко вирішують конфлікти і суперечності, виникають в процесі взаємодії один з одним при вирішенні колективних завдань	
37	Добре знають свої обов'язки	
38	Свідомо підкоряються дисципліні	

Продовження дод. А

39	Вірять у свій колектив	
40	Однаково оцінюють невдачі колективу	
41	Тактовно поведуться відносно один одного	
42	Не підкреслює своїх переваг перед новачками і представниками інших підрозділів	
43	Швидко знаходять між собою спільну мову	
44	Добре знають прийоми і методи спільної роботи	
45	Завжди і у всьому праві	
46	Громадські інтереси ставлять вище особистих	
47	Підтримують корисні для колективу починання	
48	Мають однакові уявлення про норми моральності	
49	Доброзичливо відносяться один до одного	
50	Тактовно поведуться по відношенню до новачків і членам інших підрозділів	
51	Беруть на себе керівництво колективом, якщо потрібно	
52	Добре знають роботу товаришів по колективу	
53	По-господарськи ставляться до майна фірми	
54	Підтримують склалися в колективі традиції	
55	Дають однакові оцінки соціально значущих якостей особистості	
56	Поважають один одного	
57	Тісно співпрацюють із новачками і членами інших колективів	
58	Беруть на себе обов'язки інших членів колективу при необхідності	
59	Знають риси характеру один одного	
60	Все вміють робити	
61	Відповідально виконують будь-яку роботу	
62	Чинять активний опір силам, роз'єднувальним колектив	
63	Однаково оцінюють правильність розподілу заохочень	
64	Підтримують один одного у важкі хвилини	
65	Радіють успіхам новачків і представників інших підрозділів	
66	Діють злагоджено і організовано в складних ситуаціях	
67	Добре знають звички і схильності один одного	
68	Беруть активну участь у громадській роботі	
69	Постійно дбають про успіхи колективу	
70	Однаково оцінюють справедливість покарань	
71	Взаємно ставляться один до одного	
72	Щиро співпереживають невдач новачків і членів інших підрозділів	
73	Швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх	
74	Добре знають, як ідуть справи один у одного	
75	На будь-яке питання можуть дати правильну відповідь	

Опитувальний лист

№	Ознаки здорового психологічного клімату	Шкала оцінки	Ознаки нездорового психологічного клімату
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 відчуваючи 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 відчувається 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
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 поживлення	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

Інтегральна задоволеність працею (Н.П. Фетіскін, В.В. Козлов)

Опитувальний лист

№	Твердження	Варіанти відповідей		
		а	б	в
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	щось середнє	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
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	важко сказати	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) чи в) слід перевести в бали за допомогою таблиці:

Твердження	Варіанти відповідей			Твердження	Варіанти відповідей		
	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

Графічні матеріали динаміки економічних та соціальних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр.

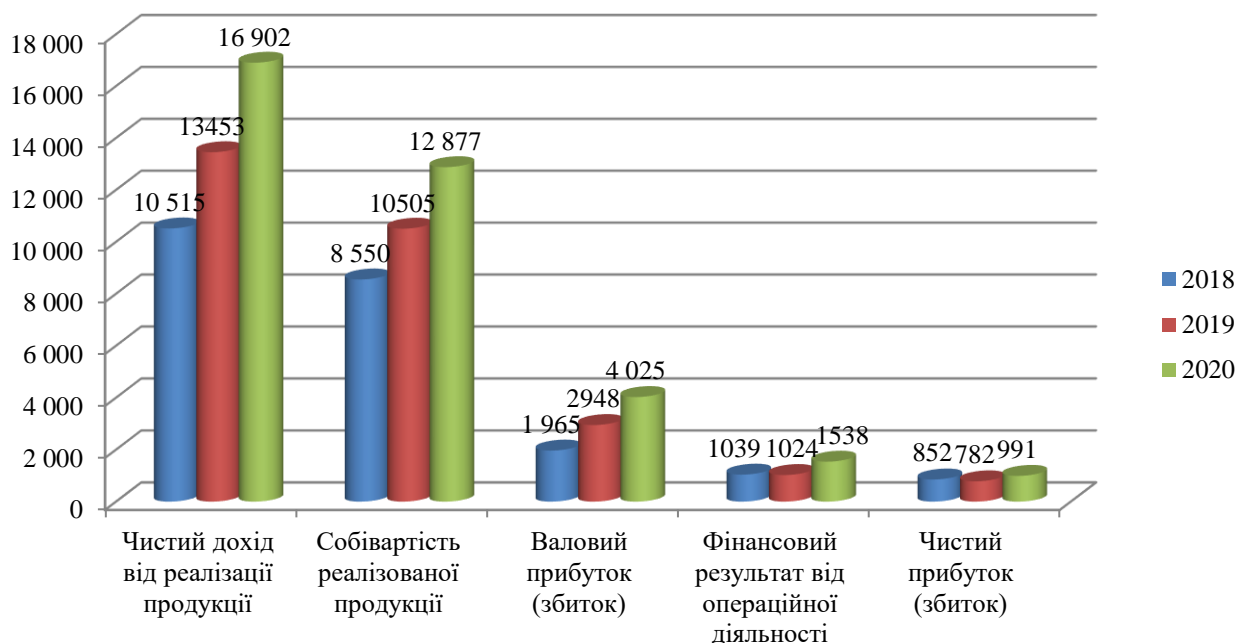


Рисунок Д.1 – Динаміка зміни основних економічних показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2020 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі таблиці 2.1

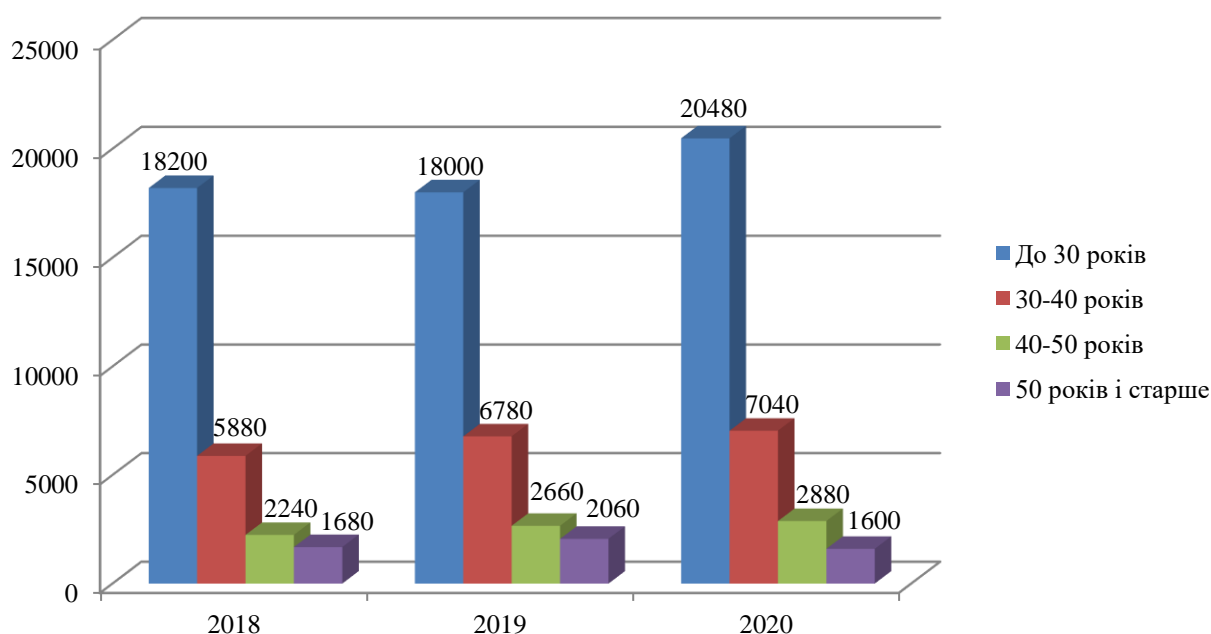


Рисунок Д.2 – Склад персоналу ТОВ «Нова Пошта» за віком, осіб

Джерело: розроблено автором самостійно на основі таблиці 2.4

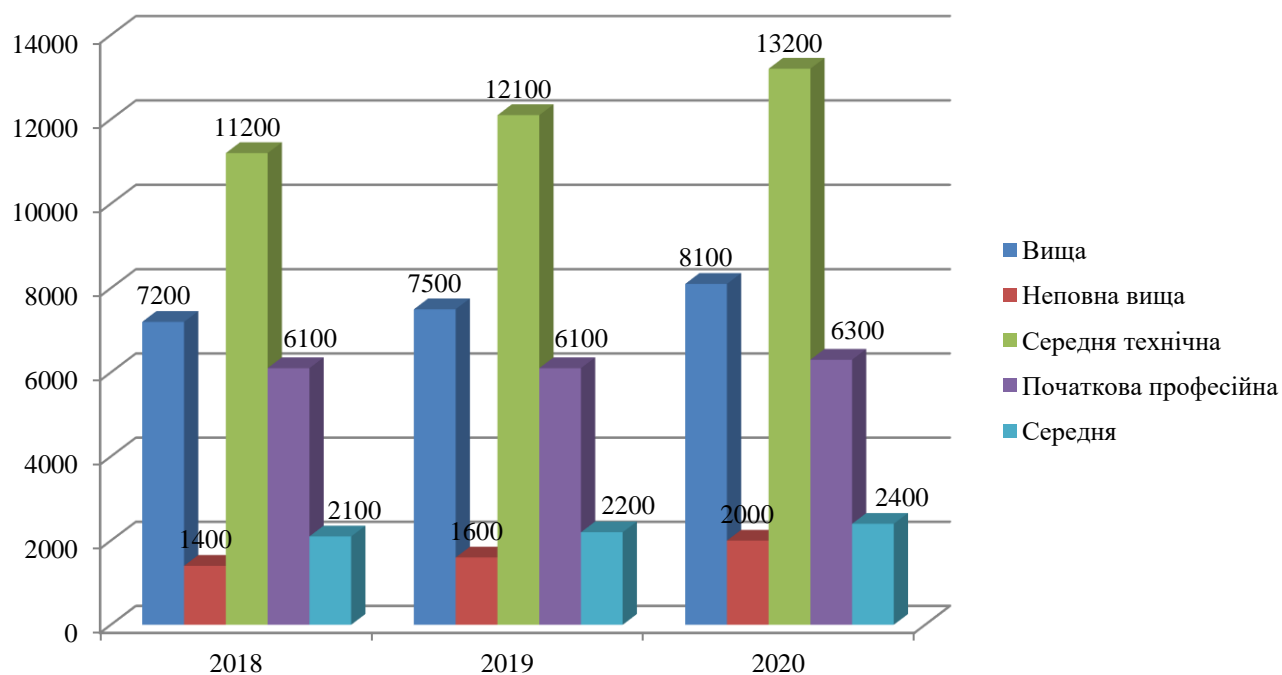


Рисунок Д.3 – Структура персоналу за освітою ТОВ «Нова Пошта», осіб

Джерело: розроблено автором самостійно на основі таблиці 2.5

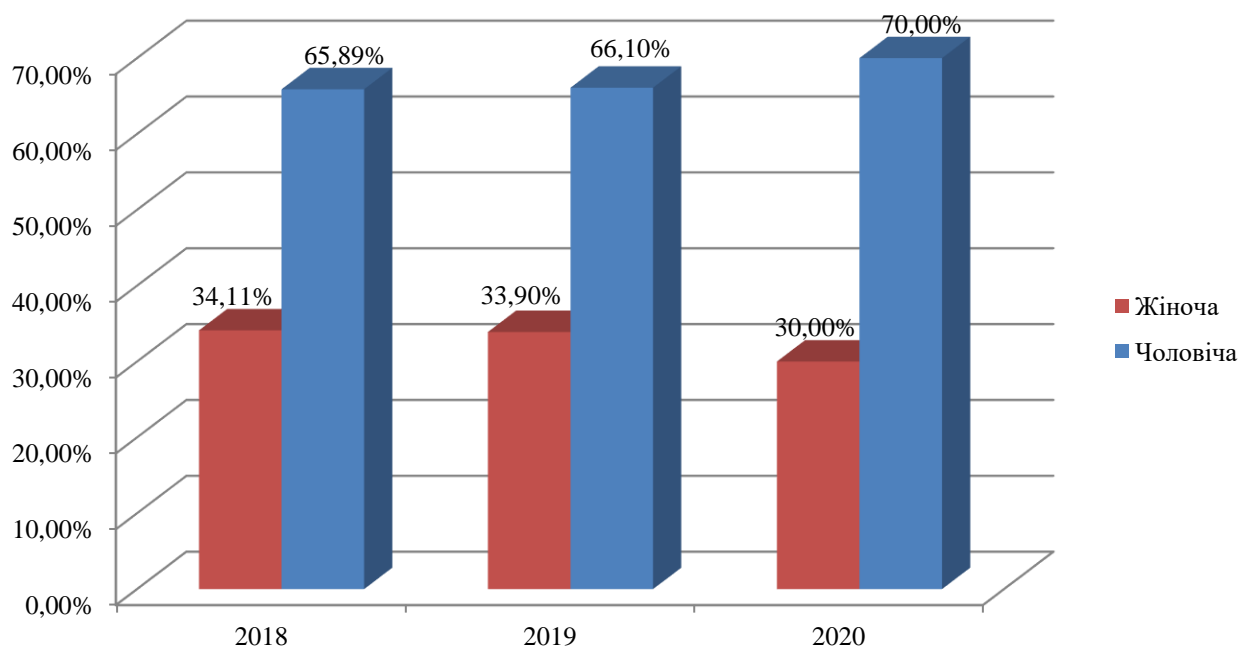


Рисунок Д.4 – Структура персоналу за статтю ТОВ «Нова Пошта», %

Джерело: розроблено автором самостійно на основі таблиці 2.6

Графічні матеріали до методик оцінки стану соціально-психологічного клімату

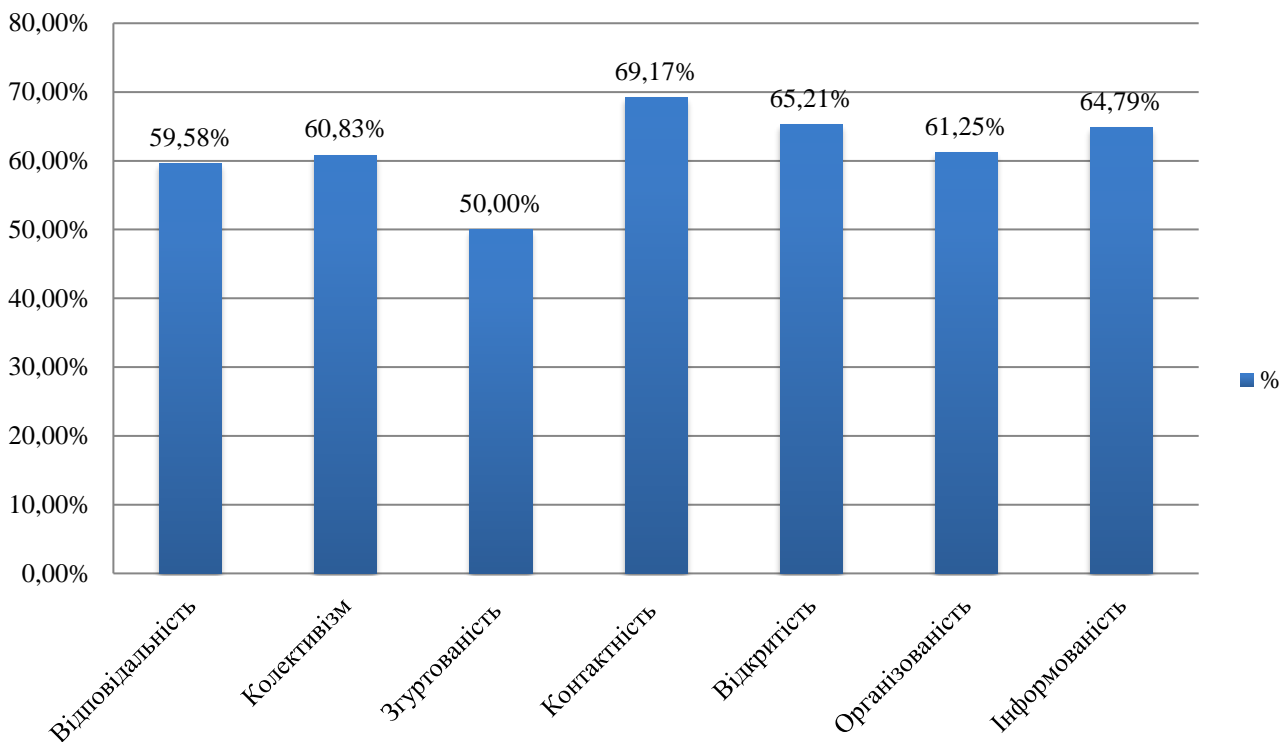


Рисунок Е.1 – Показники розвиненості відносин у колективі (методика соціально-психологічної самооцінки колективу за Р.С. Немовим), %

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.9

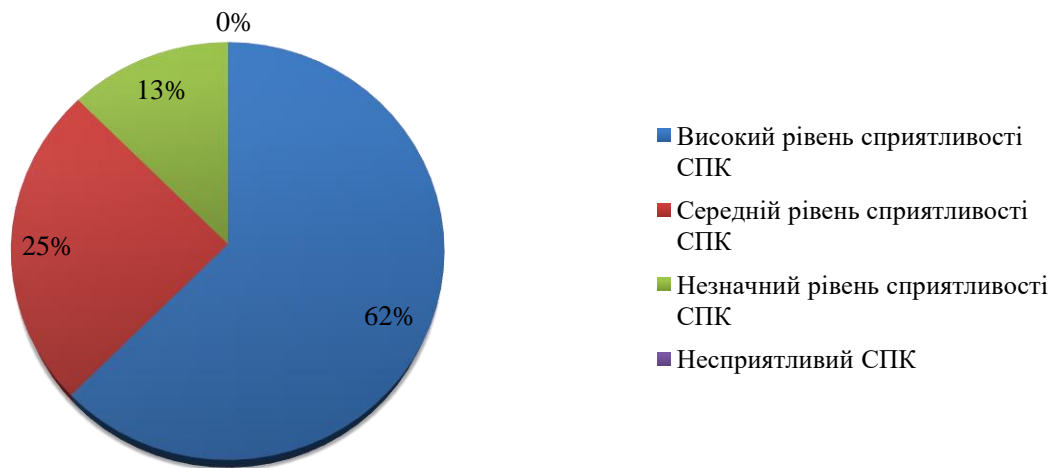


Рисунок Е.2 – Рівні сприяльності соціально-психологічного клімату в колективі (методика діагностики психологічного клімату в малій виробничій групі за С. Шпалінським і Е.Р. Шелестом), %

Джерело: розроблено автором самостійно на основі результатів опитування



метадані

Заголовок

Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення

Автор Науковий керівник

Юраш Кириллюк

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		81
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		101

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

9.46%

9.46%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

2.69%

2.69%

КП 2

14300

Кількість слів

1.32%

1.32%

КЦ

109191

Кількість символів

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41632/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2020_073_%D0%9A%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%93.%D0%9E.pdf	72	0.50 %
2	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41632/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2020_073_%D0%9A%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%93.%D0%9E.pdf	63	0.44 %
3	http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/1073/1/1754.pdf	61	0.43 %
4	https://psychic.at.ua/publ/psikhodiagnostyka/diagnostika_mizhosobistisnikh_stosunkiv/metodi_ka_socialno_psikhologichna_samoatestacii_grupi_jak_kolektivu_spsk_za_r_s_nemovim/3-1-0-100	59	0.41 %