

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та
адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання:

денна

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації»

(назва теми)

Здобувача _____ Вознюк Наталії Юріївни _____

(ПБ, підпис)

Науковий керівник: __к.е.н. доцент Василик Алла Володимирівна__

(науковий ступінь, учене звання, ПБ) (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 2023

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та
адміністрування**

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти**

Вознюк Наталії Юріївни

форми навчання

очної (денної)

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" 2023р .№

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

_____"DOIT Software"_____

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМПАНІЇ
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КОМПАНІЇ «DOIT SOFTWARE» ЩОДО ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ
Розділ 3	ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМПАНІЇ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Об'єкт дослідження:	Об'єктом даної роботи є соціально-психологічний клімат в ІТ аутстафф компанії.
Предмет дослідження:	Предметом дослідження є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії під час кризових умов.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Метою даної магістерської роботи привернення уваги до проблематики формування та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в ІТ аутстафінг компанії в кризових умовах.

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

Розділ 1

Розглянути теоретичні підходи до концепту "соціально-психологічний клімат" та їх вплив на діяльність компанії. Визначити фактори, які впливають на формування соціально-психологічного клімату в ІТ аутстафф компаніях. Проаналізувати вплив кризових умов, зокрема війни, на соціально-психологічний клімат в організаціях.

Розділ 2

Надати організаційно-економічну характеристику діяльності "DOIT Software"; Провести аналіз практики української компанії "DOIT Software" щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в кризових умовах.

Розділ 3

Розробити рекомендації для компанії "DOIT Software" для покращення соціально-психологічного клімату та обґрунтувати їхню ефективність.

**Завдання
підготував
науковий керівник**

(підпис)

(А. В. Василик)

«_____» _____ 20____р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(Н. Ю. Вознюк)

«_____» _____ 20____р.

Реферат

ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Робота складається з 3 розділів, перший та другий розділ має по 3 підпункти, третій розділ має 2 пункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми соціально-психологічного клімату, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 82 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 21 таблиць, 8 рисунків. Під час написання використано 52 джерел. Робота містить 2 додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези, опубліковані у матеріалах конференції «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України».

Об'єктом є соціально-психологічний клімат в ІТ аутстафф компанії. **Предметом** є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компаніях під час кризових умов. **Метою** привернення уваги до проблематики формування та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в ІТ аутстафінг компанії в кризових умовах.

Завдання магістерської роботи:

1. Розглянути теоретичні підходи до концепту "соціально-психологічний клімат" та їх вплив на діяльність компанії.

2. Визначити фактори, які впливають на формування соціально-психологічного клімату в ІТ аутстафф компаніях.

3. Проаналізувати вплив кризових умов, зокрема війни, на соціально-психологічний клімат в компанії DOIT Software.

4. Провести аналіз практики української компанії "DOIT Software" щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в кризових умовах.

5. Розробити рекомендації та стратегії для покращення соціально-психологічного клімату в ІТ аутстафф компаніях під час кризових умов.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: для аналізу та оцінки поточного стану соціально-психологічного клімату в I-му та II-му розділі було використано методи збору та узагальнення інформації - табличний метод, методи порівняння, опису та узагальнення (для наочного подання результатів дослідження); методи детермінованого (функціонального) факторного були використані для визначення тенденцій та показників динаміки. Для збору інформації для аналізу в II-му розділі ми використовували евристичні методи, а саме інтерв'ювання. У III-му розділі ми використали табличний та графічний метод для систематизації інформації, а також метод економічного аналізу для розрахунку вартості запропонованих рекомендацій.

Наукова новизна отриманих результатів Результати дослідження можуть бути використані не лише для підприємства "DOIT Software", а й для інших схожих компаній у сфері ІТ аутстафінгу, що робить роботу корисною та універсально застосовною.

Практичне значення дослідження полягає у вдосконаленні соціально-психологічного клімату під час війни в організації "DOIT Software".

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, сприятливий соціально-психологічний клімат, кризові умови, аутстафф, ІТ.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
денної форми навчання

Вознюк Наталії Юріївни

на тему: **Формування сприятливого соціально-психологічного клімату
в організації**

1. Актуальність теми: Полягає в необхідності розвитку теоретико-методологічних основ формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна магістерська робота виконана у відповідності до індивідуального завдання, в повному обсязі. У роботі ґрунтовно досліджено основні теоретичні та прикладні аспекти зазначеної теми. Позитивним є детальне дослідження теоретичних питань формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації та аналіз існуючих методичних підходів у чіткій прив'язці до теми КМР. Автор сформулювала власні визначення основного понятійного апарату за темою формування сприятливого соціально-психологічного клімату, критично проаналізувала існуючі теоретичні підходи, дотримуючись наукової етики; систематизувала існуючі методики, що можуть бути використані під час дослідження стану соціально-психологічного клімату в колективі. При виконанні КМР автором доцільно використані сучасні методи аналізу та обробки інформації.

3. Наявність самостійних розробок автора КМР Вознюк Н.Ю. є самостійним завершеним дослідженням. Особистий внесок автора полягає в узагальненні теоретико-методичних основ формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. На основі дослідження наукових концепцій та теоретичних розробок учених автор доповнила визначення соціально-психологічного клімату та чинників його формування. Автор узагальнила та систематизувала існуючі підходи до визначення факторів формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Автором також розроблено обґрунтовані заходи для поліпшення соціально-психологічного клімату в компанії «DOIT Software» під час кризи. Незаперечною цінністю роботи є обґрунтування доцільності впровадження пропонованих заходів для вирішення виявлених проблем в діяльності компанії та визначення зисків від авторських розробок.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: У роботі знайшли відображення авторські узагальнення, систематизація та розвиток теоретичних підходів, обґрунтування методичних засад. Автор здійснила аналіз існуючої на підприємстві практики, здійснила дослідження стану соціально-психологічного клімату в «DOIT Software» та запропонувала заходи щодо дослідження стану соціально-психологічного клімату в «DOIT Software»: запропоновано рекомендації щодо роботи з групою; обґрунтовано необхідність створення бота у робочому каналі додатку Slack для оцінки настрою співробітників; командна співпраця через робочі групи та платформи обміну знаннями, та інші.

5. Наявність недоліків: У роботі наявні деякі редакційні недоліки. Варто було б більш чітко систематизувати недоліки в існуючій практиці компанії та аргументувати розроблені пропозиції щодо вирішення існуючих проблем. Разом з тим, зазначене суттєво не впливає на позитивне враження від КМР.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: КМР Вознюк Н.Ю. цілком відповідає встановленим вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «магістр», заслуговує на високу позитивну оцінку і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник _____ доцент, доцент, к.е.н.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

Василик А.В.

“ ” _____ 2023 _ р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Вознюк Наталії Юріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема
Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Робота актуальна та важлива, оскільки аналізує вплив соціально-психологічного клімату на діяльність організацій, особливо в умовах кризи. Описані теоретичні аспекти та проведені дослідження демонструють значення даної теми для компанії DOIT Software та інших компаній.

Якість проведеного дослідження

Дослідження показує об'єктивну картину ситуації в компанії «DOIT Software» та виявляє основні проблеми в соціально-психологічному кліматі. Аналіз проведено комплексно, з врахуванням різноманітних факторів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

- Ретельно розглянуті аспекти соціально-психологічного клімату та їх вплив на організаційну ефективність;
- Реалізація діагностичних етапів та рекомендації щодо покращення клімату;
- Запропоновані методи розв'язання проблем, спрямовані на підвищення ефективності та психологічного комфорту співробітників.

Зауваження

- Потрібно більше деталей щодо методології дослідження та його об'єму;
- Невраховані можливі обмеження та ризики впровадження запропонованих рекомендацій;
- Не достатньо розширений аналіз ситуації в компанії що не надає повного розуміння проблем та їхніх можливих коренів.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Рекомендації, запропоновані на основі проведеного дослідження, мають потенціал для покращення соціально-психологічного клімату в компанії та можуть сприяти ефективнішій комунікації та психологічному благополуччю працівників. Однак, вони потребують додаткового аналізу й можливої адаптації та реальних обмежень.

У цілому, робота має суттєвий потенціал у покращенні соціально-психологічного клімату та важлива для розвитку практичних рекомендацій у таких умовах.

Місце роботи та посада рецензента _____ CEO DOIT Software
Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____ Махов В.
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичний аналіз аспектів соціально-психологічного клімату в організації.....	6
1.1.Основні підходи до визначення концепту «соціально-психологічний клімат» та його видів.	6
1.2.Вивчення факторів впливу на формування соціально-психологічного клімату в організації.....	16
1.3.Підходи до діагностики та оцінювання соціально-психологічного клімату	24
Розділ 2. Дослідження формування сприятливого соціально-психологічного клімату «DOIT Software» в кризових умовах	32
2.1.Аналіз організаційно-економічної діяльності компанії «DOIT Software» ...	32
2.2.Дослідження факторів впливу на формування соціально-психологічного клімату в компанії «DOIT Software»	37
2.3.Дослідження стану соціально-психологічного клімату в «DOIT Software».....	43
Розділ 3. Шляхи покращення психологічного клімату в компанії у кризовий період	54
3.1.Рекомендації для поліпшення соціально-психологічного клімату в компанії «DOIT Software» під час кризи.....	54
3.2.Стратегії з формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компаніях у кризових умовах	67
Висновки.....	72
Список використаних джерел	75
Додатки.....	81

ВСТУП

Актуальність теми

Актуальність теми полягає у, тому що у сучасному динамічному світі організації нерідко стикаються з різними кризовими ситуаціями. Кризи, такі як епідемії, економічні труднощі та природні катастрофи, можуть суттєво впливати на працівників та функціонування організації в цілому. В контексті цих глобальних викликів, акцент на створенні психологічно комфортного та опорного середовища для працівників є надзвичайно важливим. Розвиток стратегій та методів для підтримки психологічного комфорту працівників і побудови сприятливого робочого середовища стає ключовим завданням для досягнення стійкості та ефективності в умовах кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження формування соціально психологічного клімату досліджувалось як вітчизняними авторами: Балакірева О.М., Барська Г., Бикова І.В., Бондар Т. В., Василик А.В., Виноградова Т.І., Вонберг Т.В., Костишин Н. С., Кравченко Є.А., Лєскова Л.Ф., Мушинська О., Пєнська І.О., Сагіна К.Г., Солохіна Л.О., Тюріна В.О., Фучко О.П., Хараджи М.В., Черкасов Є.В., Швець Г.О., Штепа О.С. Щетініна Л.В, Юринєць З., Юринєць Р., Яковець Т.А., Так і закордонними: Angela P., Baltes B., Beus Jeremy M., Oaks.

Мета

Метою даної магістерської роботи привернення уваги до проблематики формування та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в ІТ аутстафінг компанії в кризових умовах.

Завдання дослідження

6. Розглянути теоретичні підходи до концепту "соціально-психологічний клімат" та їх вплив на діяльність компанії.

7. Визначити фактори, які впливають на формування соціально-психологічного клімату в ІТ аутстаф компаніях.

8. Проаналізувати вплив кризових умов, зокрема війни, на соціально-психологічний клімат в компанії DOIT Software.

9. Провести аналіз практики української компанії "DOIT Software" щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в кризових умовах.

10. Розробити рекомендації та стратегії для покращення соціально-психологічного клімату в ІТ аутстаф компаніях під час кризових умов.

Об'єкт дослідження даної роботи є соціально-психологічний клімат в ІТ аутстаф компанії.

Предмет дослідження є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компаніях під час кризових умов.

Методи дослідження

У роботі були використані такі методи дослідження: для аналізу та оцінки поточного стану соціально-психологічного клімату в І-му та ІІ-му розділі було використано методи збору та узагальнення інформації - табличний метод, методи порівняння, опису та узагальнення (для наочного подання результатів дослідження); методи детермінованого (функціонального) факторного були використані для визначення тенденцій та показників динаміки. Для збору інформації для аналізу в ІІ-му розділі ми використовували евристичні методи, а саме інтерв'ювання. У ІІІ-му розділі ми використали табличний та графічний метод для систематизації інформації, а також метод економічного аналізу для розрахунку вартості запропонованих рекомендацій.

Теоретична значущість отриманих результатів:

Результати дослідження мають теоретичне значення, оскільки вони відображають основні аспекти соціально-психологічного клімату в організації під час кризових умов. Це важливо для подальшого розуміння впливу кризових ситуацій на колектив та способи покращення клімату в організаціях різних галузей.

Методична значущість отриманих результатів:

Результати можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій та інструментів для формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в організаціях, зокрема в умовах кризи. Це допоможе компаніям покращити внутрішні відносини та підвищити ефективність роботи колективу.

Практична значущість отриманих результатів:

Результати дослідження мають безпосередню практичну цінність, оскільки вони можуть бути використані організацією "DOIT Software" для вдосконалення свого соціально-психологічного клімату під час війни. Крім того, інші компанії та організації також можуть скористатися отриманими рекомендаціями та підходами для покращення внутрішніх умов праці в кризових ситуаціях.

Характер виконання кваліфікаційної роботи

КМР виконана з власної ініціативи здобувача.

Наукова апробація

Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у науковій конференції:

Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України: збірник доповідей Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня — 20 травня 2023 р. Київ: КНЕУ, 219 с.

Інформаційна база дослідження

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці закордонний та вітчизняних учених, а також дані досліджуваної компанії.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи

Структура кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 81 сторінки та 3 додатки. Список використаних джерел включає 52 найменування і викладений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ АСПЕКТІВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМПАНІЇ

1.1 Основні підходи до визначення концепту «соціально-психологічний клімат» та його видів

Теоретичний аналіз аспектів соціально-психологічного клімату в компанії є першим кроком у вивченні досліджуваного питання. Він допомагає визначити ключові концепції, теоретичні підходи та моделі, що лежать в основі формування та впливу соціально-психологічного клімату. У цьому розділі ми обговоримо конкретні фактори, які беруть участь у створенні позитивного соціально-психологічного клімату на робочому місці. Ми заглибимося у значення та складові «соціально-психологічного клімату».

Соціально-психологічний клімат у будь-якій компанії є суттєвим чинником, що впливає на ефективність вирішення поточних завдань та досягнення запланованих цілей. Його можна визначити як результат взаємодії між особистостями, що взяли участь в організаційній діяльності, та їхніми взаєминами. Це проявляється у загальній думці, загальному настрої та індивідуальному самопочутті кожної особистості в колективі. Тобто якість соціально-психологічного клімату визначає не лише групові результати, а й особисті можливості розвитку кожної особистості в колективі.

Дослідник Балтес Б. [11] узагальнив історію дослідження соціально-психологічного клімату та зауважив, що ідея психологічного клімату вперше була всебічно обговорена наприкінці 1960-х. Літвін і Стрінгер (1968) представили модель детермінант мотивованої поведінки в компаніях, яка включала поняття організаційного клімату. Проте на ранніх етапах дослідження соціально-психологічного клімату його називали організаційним кліматом. Згідно з їхньою

моделлю компанія розглядається як така, що створює організаційний клімат, який, своєю чергою, позитивно або негативно впливає на певні мотиваційні моделі працівників та що тип організаційного клімату пов'язаний із задоволеністю працівників та їхньою продуктивністю. Це і стало підґрунтям для подальших досліджень.

Наразі питання формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного середовища набувають особливої актуальності, оскільки вони безпосередньо впливають на трудовий потенціал та творчий потенціал кожного працівника. [1]. В науковій літературі, поняття «соціально – психологічного клімату» трактується по-різному, адже всі науковці мають свої власні підходи до його розуміння. В таблиці 1.1 ми узагальнили різноманітні тлумачення цього поняття, враховуючи підходи різних науковців.

Таблиця 1.1 – Наукове тлумачення визначення «соціально – психологічний клімат»

Науковець	Визначення
Барська Г. [2]	Соціально-психологічний клімат формується через взаємодію особистостей та їхніх міжособистісних зв'язків.
Васильчук Г.М. [3]	Соціально-психологічний клімат - це комплекс психологічних умов, які впливають на продуктивність суспільної діяльності та особистісний розвиток працівника в колективі.
Бикова І.В. [4]	Соціально-психологічний клімат - це якість взаємовідносин між людьми, яка виявляється у сукупності психологічних умов, що сприяють чи заважають результативній та глибокій взаємодії особистості в колективі.
Мушинська О. [5]	Соціально-психологічний клімат - це якість міжособистісних відносин, що проявляється у певних психологічних умовах, які можуть сприяти або заважати продуктивній груповій діяльності та повноцінному особистісному розвитку. Такий клімат може мати різноманітні відтінки - від сприятливого до негативного - і впливати на загальний настрій та самопочуття кожного учасника групи.
Хараджи М.В., Сагіна К.Г. [6]	Соціально-психологічний клімат визначається взаємодією особистості з соціальним оточенням, в той час, як психологічний клімат формується як результат взаємодії з обома - соціальним та фізичним середовищем.

Джерело: розроблено автором на основі [2], [3], [4], [5], [6]

Наукові визначення «соціально-психологічного клімату» підкреслюють його важливість у формуванні міжособистісних відносин та впливі на продуктивність та особистісний розвиток у колективі. Визначення також

зазначають, що цей клімат може виявляти різні відтінки - від сприятливого до негативного, і впливати на загальний настрій та самопочуття кожного учасника групи. Крім того, одне з визначень зазначає, що психологічний клімат формується в результаті взаємодії з обома - соціальним та фізичним середовищем.

Науковці Денисенко М.П. та Юринець З.В. надають декілька варіантів, як можна інтерпретувати визначення «соціально-психологічний клімат» - це може бути певний специфічний стан, спосіб сприйняття, індивідуальна особливість, відображення станів, рівень дисципліни, сукупність ключових чинників, так і поєднання інтелектуальних характеристик і конкретного емоційного стану, стійке психічне ставлення колективу. Усі ці визначення надають нам комплексне бачення щодо багатогранності соціально - психологічного клімату та підкреслюють важливість цього поняття для робочого оточення та ефективності роботи колективу. [12]

На думку вчених Базалійської Н.П. та Микитюк С.С. соціально-психологічний клімат - це «система взаємовідносин між членами колективу, яка формує колективну свідомість та настрої, а також комплекс психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності й всебічному розвитку особи в групі». [13]

Академіки Скриньковський Р. та Шпак О. Леськів С., Ситар Л. доповнюють їхнє визначення тим, що ця система сформована індивідуальними психофізіологічними особливостями та внутрішньо груповими традиціями й стандартами. Це визначення досить точно висвітлює його ключові аспекти. Воно чітко виділяє важливі фактори, які впливають на формування цього явища в колективі, а також зв'язок із досягненням цілей окремих осіб, групи й компаній. Це робить визначення вкрай актуальним у контексті організаційної діяльності та розвитку спільноти. [14]

Дослідник Джеремі М. Боус виділяє соціально – психологічний клімат, як спільне уявлення працівників про організаційні явища. Визначення є лаконічним, але не достатньо точним, адже воно наголошує на важливості сприйняття та спільного розуміння змін в організації, що може впливати на їхні погляди та

настрій. Такий підхід відображає, як сприйняття працівниками подій та процесів формує колективну думку та внутрішній клімат, що, своєю чергою, може впливати на робочу атмосферу, співпрацю та результативність. [15]

Дослідниця Яковлева С. констатує що соціально-психологічний клімат – це важлива умова життя та діяльності соціальної групи, яка також є механізмом зворотного зв'язку особистості з середовищем безпосередньої діяльності. [16]

У наукових джерелах таких як [18] ми можемо зустріти поняття організаційний клімат, проте він не є рівнозначним тому ж самому поняттю психологічний клімат. Перше визначається як власність організації, а друге – як власність її працівників. Психологічний клімат можна вважати сприйняттям організаційного клімату на індивідуальному рівні що відображатиме ставлення, сенс і важливість, виражені працівниками, тоді як організаційний клімат розглядається як результат сукупності спільного психологічного клімату окремих осіб

Отже, з огляду на інформацію викладену вище ми можемо зробити висновок що ці поняття не є рівнозначними, проте й цілком різними ми не можемо їх вважати. Л. Мафтин, наприклад наголошує, що вживання тої чи іншої форми «синонімів» буде залежати безпосередньо від механізму створення клімату, внутрішніх психічних процесів станах малої та великої групи, моральної атмосфери та інших факторів. [17] Однак, кожен з цих визначень впливає на індивідуальне сприйняття організації її політики та культури кожним працівником.

Враховуючи думки науковців, можна сказати, що більшість дослідників соціально-психологічного клімату розглядає його з декількох позицій:

- взаємини між членами колективу;
- стан колективу та окремих його членів;
- панівний комплекс емоційних станів;
- загальне ставлення людей до соціальної діяльності;
- колективна свідомість.

Слід зауважити, що соціально-психологічний клімат у трудовому колективі формує умови для ефективної міжособової взаємодії, як між колегами, так і з керівництвом, забезпечуючи оптимальне функціонування компанії. Цей клімат є синергетичним результатом взаємодії працівників одного колективу та може бути сприятливим, несприятливим або нейтральним залежно від форм взаємодії. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види соціально-психологічного клімату [17]

Вид клімату	Характеристика	Значення
Позитивний (Сприятливий)	-висока довіра членів колективу; -доброзичлива і ділова критика; -вільне висловлення власної позиції; -задоволеність приналежністю колективу; -високий рівень взаємодопомоги; -достатня інформованість; -чуйність, але водночас вимогливість до керівника; -створені умови для професійної та творчої діяльності та саморозвитку; -взаємодопомога один одному -формальні та не формальні взаємостосунки	-висока продуктивність праці; -стійка трудова дисципліна; -низький рівень плинності кадрів; -висока залученість; -відсутність конфліктних ситуацій та низький рівень напруженості; -високий рівень мотивації;
Негативний	-високий рівень конфліктності; -недовіра членів групи один до одного; -високий рівень ворожості та конкуренції; -відсутність відчуття захищеності; -байдужість до життя компанії та колег; -ізолювана робота кожного з працівників; -формальні взаємостосунки	-низька продуктивність праці; -висока плинність кадрів; -низька залученість працівників; -висока конфліктність; -незадовільна дисципліна; -низький рівень мотивації співробітників;
Нейтральний (Несприятливий)	-відносно низький рівень мотивації; -сприятливі умови для спілкування працівників; -надані можливості для самореалізації та професійного зросту; -низька ініціативність; -формальні взаємостосунки	-стабільність у показниках діяльності без зросту; -низький рівень мотивації співробітників;

Аналізуючи таблицю 1.2 слід зауважити, що несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується напруженими взаєминами в колективі, або навіть відсутністю спілкування між працівниками, що негативно впливає на результати роботи. Конфлікти, що тривають і не розв'язуються, створюють дестабілізацію соціально-психологічного клімату.

Сприятливий соціально-психологічний клімат дає змогу використовувати потенціал працівників на повну, що сприяє підвищенню продуктивності праці й розвитку компанії. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату є однією з ключових передумов для підвищення якості виробництва та надання послуг та вплине на:

1. Зниження рівня ізолюваності працівників

Працюючи у дистанційному режимі працівники можуть відчувати себе ізолювано від життя компанії. Необхідно забезпечити можливість організації спільної діяльності у дистанційному та очному форматі.[19]

Водночас важливо напряду впливати на корпоративну культуру, оскільки не можливо побудувати сильну корпоративну культуру при не сприятливому соціально-психологічному кліматі[20]

2. Підвищення психологічної підтримки працівників

Важливо розуміти що під час кризових умов психологічні процеси можуть загострюватись. Тому працівники які до кризових умов були не задоволені власними очікуваннями в роботі, не до кінця розуміли свої обов'язки чи не могли впоратись з поставленими задачами ймовірно будуть найбільш ризикованими для компанії. Тож HR менеджеру необхідно забезпечити прозору комунікацію та активно спостерігати за працівниками у цей час.[21]

3. Контроль робочого навантаження працівників

Проаналізувавши роботу Василик А.В. можемо зробити висновок, що деякі працівники можуть брати на себе більше обов'язків у моменти емоційного піднесення, але це може призвести до виснаження, стресу та вигорання після нормалізації стану. HR-менеджер повинен слідкувати за робочим навантаженням,

вводити додаткові короткочасних перерв у роботі працівників та слідкувати за використанням відпустки працівниками рівномірно.[22]

4. Контроль винагороди

Для підвищення рівня задоволеності праці та мотивації важливо матеріально стимулювати працівників. Рівень винагороди повинен відповідати рівню навантаження.[23] Проте важливо пам'ятати, що ефективна мотивація повинна складатись не лише з матеріальних стимулів, але й виражатися в формі визнання, похвали та подяки. [24]

5. Покращення залученості працівників до спільноти

Створення безпечного середовища для спілкування між співробітниками, щоб вони могли надавати допомогу один одному та краще розуміти один одного.

6. Забезпечення справедливості

Справедлива оплата праці має велике значення, і те, як компанія застосовує внутрішні політики, процедури та практики, впливає на емоційний стан співробітників. Недопустимо, щоб ті, хто відзначається стабільними високими результатами, не отримували підвищення заробітної плати та можливостей для кар'єрного зростання.

7. Мінімізацію стресів

Вчений Галайда Т.О. наголошує, що управління соціально-психологічним середовищем компанії залежить від управління як психологічними факторами, так і психологічними реакціями на стресові ситуації.[25, с.80] Своєю чергою, Рудакова С.Г. стверджує, що важливо зменшити кількість стресових факторів на робочому місці, оскільки довготривалі стреси які присутні в працівників через кризові умови впливають на психоемоційні наслідки, що можуть вплинути на продуктивність та здоров'я працівників. [26, с.46]

Важливі ознаки позитивного соціально-психологічного клімату у колективі можна розглядати з двох ракурсів: суб'єктивних та об'єктивних.

Суб'єктивні ознаки включають:

1. Взаємна довіра та можливість членів групи підтримувати один одного.

2. Прояв доброзичливості та відсутність ворожнечі, спрямованих одне проти одного відносин.

3. Свобода висловлювання власних думок та оцінок щодо справ та поведінки інших у колективі.

4. Відсутність тиску чи примусу від керівництва стосовно прийняття рішень, які стосуються справ колективу.

5. Інформованість колективу про стан справ в групі.

6. Високий рівень емоційної залученості та готовності надавати допомогу в разі потреби.

7. Відчуття відповідальності кожним членом колективу за загальний стан справ.

Об'єктивні ознаки сприятливого клімату включають:

1. Високі показники результативності в діяльності колективу.

2. Низький рівень змін в кадровому складі.

3. Високий рівень дотримання трудової дисципліни.

4. Відсутність напруженості та конфліктів.

Нейтральний соціально-психологічний клімат означає, що в колективі відсутні значущі позитивні або негативні впливи на загальний настрій та емоційний стан працівників. Відносини між співробітниками можуть бути достатньо формальними та нейтральними, без виражених конфліктів або особливих взаємин.

У процесі формування соціально-психологічного клімату, керівництво компанії повинне враховувати набір норм, представлений на рис. 1.1



Рисунок 1.1 – Норми, які визначають соціально-психологічний клімат трудового колективу [7]

Норми, що характеризують соціально-психологічний клімат колективу, мають охоплювати не лише внутрішнє середовище, де діє колектив, але й ураховувати вплив (позитивний або негативний) зовнішнього середовища. Таким чином, на рисунку 1.1 пропонується включити до стандартів, які визначають соціально-психологічний клімат колективу, розуміння самим колективом щодо його захищеності від змін у зовнішньому середовищі. Цей аспект набуває особливого значення в умовах сучасної невизначеності та кризових ситуацій, що відбуваються в багатьох країнах, включаючи Україну.

Слід також зауважити, що соціально-психологічний клімат являється механізмом зворотного зв'язку, який з'єднує працівника з соціальним середовищем та може зробити працівників більш залученими до своєї роботи. [27]

Крім того, за твердженням Максимовича А., працівники що мають сприятливе робоче середовище можуть робити кроки до підвищення ефективності та покращення робочого місця, використовуючи весь свій потенціал. Емоційний стан особи теж є досить важливим у соціально психологічному кліматі. Складно

очікувати від працівника ефективної праці, коли організаційний клімат не сприяє його соціальному та емоційному добробуту.[28, с.221]

Робоче середовище в організації може покращити рівень задоволеності роботою працівників або ж створити психологічні перешкоди в роботі. На нашу думку, роль соціально психологічного клімату наразі значно недооцінена. Особливо в умовах воєнного стану коли усі працівників більш схильні до психологічних розладів що своєю чергою значно погіршує соціально-психологічний клімат організації в цілому. Оскільки такі умови як війна чи пандемія впливають психологічно не локально на якусь одну особу, а впливають на весь колектив водночас. Що робить тему дослідження актуально на сьогодні, у зв'язку з тим що формувати сприятливий або позитивний соціально-психологічний клімат є дуже важливим для утримання працівників та запобіганню емоційного вигорання наразі. [29]

Установлення соціально-психологічного клімату в групі допомагає:

- знизити можливість надмірної напруги під час виконання професійних обов'язків,
- сприяти збереженню стійкості емоцій навіть під час стресових ситуацій всередині колективу,
- полегшити управління реакцією на складні ситуації,
- підтримати емоційне здоров'я та позитивний настрій серед працівників під час кризових моментів.

Внаслідок чого співробітники не втрачають раціонального мислення та залишаються ефективним незалежно від поточних обставин.

Таким чином ми можемо ствердити що сприятливий соціально-психологічний клімат групи є більш вигідним для компанії. Однак, як саме його сформувати. Для цього потрібно зрозуміти як формується соціально-психологічний клімат в цілому.

1.2 Вивчення факторів впливу на формування соціально-психологічного клімату в організації

Формування соціально-психологічного клімату в організації є складним та багатогранним процесом, який визначає якість внутрішніх відносин та сприйняття працівниками умов праці. Проте, враховуючи сучасні реалії, важливо відзначити, що на формування соціально-психологічного клімату в організації впливає цілий комплекс різноманітних чинників. [30, с.71]

Вплив на соціально-психологічний клімат в організації визначається різними психологічними чинниками, зокрема особистісними характеристиками членів колективу. Особливості та переваги окремих індивідів у взаємовідносинах в колективі організації, включаючи установу соціальної сфери, суттєво впливають на внутрішні стосунки, атмосферу та соціально-психологічний клімат.

Важливо зауважити, що процес формування особистості є тривалим та складним. Ефективність цього процесу залежить від численних факторів, таких як особливості керівництва (їхні навички, досвід, соціальні погляди), рівень розвитку колективу і багато інших. Поміж цих факторів, особливе місце варто відвести морально-психологічному клімату, який формує спосіб ставлення навколишніх до конкретної особи, оцінює її діяльність та впливає на кожного члена команди через психологічну атмосферу.

З цього випливає, що соціально-психологічний клімат може бути фактором, що впливає не лише на покращення продуктивності праці та активацію внутрішніх резервів колективу, але й на зміцнення трудової дисципліни. Вплив на особистість може бути різним, залежно від характеру морально-психологічного клімату. Це може проявлятися як у стимулюванні до праці та підвищенні настрою, так і у формі пригнічення, знижуючи активність та енергію працівників і негативно впливаючи на їхні результати та моральний стан.

Міжособистісні відносини в колективі є дуже важливими як для менеджерів, так і для співробітників. Вони визначально впливають на мікроклімат

в колективі. Як зазначає Лєскова Л.Ф., важливими чинниками, що впливають на морально-психологічний клімат, є специфічні особливості самооцінки, особливості творчого процесу та аспектна структура взаємодії між працівниками та керівництвом. [8]

Розвиток взаємостосунків також відіграє значущу роль у формуванні соціально-психологічного клімату. Ці відносини виявляються у соціальних та психологічних формах взаємодії та спільної праці в колективі. Установлення відносин у колективі здебільшого відбувається через офіційну структуру посад, управління та адміністрування групи. Це надає можливість наглядати за окремими діями учасників групи.

Часто в колективі формуються відносини, які можуть бути як формальними, так і неформальними. Неформальні відносини частіше виникають неочікувано та не підпорядковано умовам та нормам групового управління, або їхній вплив на ці відносини є невеликим. Вони виникають внаслідок індивідуальних схильностей та збіг життєвих поглядів у працівників. Важливо визначити співвідношення між неформальними та формальними відносинами.

Вчена Пенська І.О. звертає увагу на те, що позитивні неформальні стосунки між членами колективу позитивно впливають на загальні відносини у компанії, оскільки атмосфера в колективі значною мірою залежить від емоційного стану усіх учасників. Це можливо спостерігати у чинних нормах моралі, етики, взаємодією та спілкуванням членів групи. [9]

На думку Виноградової Т.І. ключовими впливовими чинниками на стан соціально-психологічного клімату в колективі є [10]:

- характер виконуваної роботи та рівень задоволення нею;
- умови праці та задоволення взаєминами з колегами;
- стиль керівництва та особистісні якості керівника.

За цих умов, позитивний соціально-психологічний клімат сприяє формуванню в кожного працівника відчуття задоволення участю у спільній діяльності, що своєю чергою підвищує продуктивність праці. негативний соціально-психологічний клімат буде викликати відчуття незадоволеності.

Науковець Л. Мафтин [17] розділяє фактори які впливають на формування соціально-психологічного клімату на дві групи: ті які належать до макросередовища та до мікросередовища: (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Фактори що впливають на формування соціально-психологічного клімату

Середовище	Фактори
Макросередовище	- Соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу; - Особливості територіального розташування організації; - Суспільно-політична та економічна ситуації в країні; - Рівень життя населення, де розташована компанія; - Соціально-демографічні фактори, - Етнічні фактори.
Мікросередовище	- Особливості матеріально-економічних та організаційно-адміністративних умов праці в колективі; - Ступінь задоволення працівників роботою; - Формальність структур колективу; - Стиль керівництва; - Рівень психологічної культури керівника та співробітників ; - Психологічна сумісність; - Організація спільної діяльності; - Організаційна структура; - Умови праці.

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Аналізуючи таблицю 1.3 ми зауважили, що формування соціально-психологічного клімату в організації визначається комплексом факторів, які охоплюють макро- та мікросередовище. Макросередовище включає соціально-психологічні тенденції технічного прогресу, соціально-економічну та політичне середовище у країні, тоді як мікросередовище складається з внутрішніх факторів організації, таких як умови праці та структура колективу.

Важливо додати до цієї таблиці на наш погляд, що наразі одним з вагомих факторів макросередовища є наявність кризових умов. Кризові умови, такі як пандемія та війна, мають значний вплив на соціально-психологічний клімат

компанії. Вони можуть призвести до підвищення рівня стресу, тривоги та невизначеності серед працівників, що може негативно позначитися на їхній продуктивності та лояльності.

Як визначає Бойда С. повномасштабне вторгнення змінило курс управління компаніями. Менеджери різних ланок та різних бізнесів були змушені переглянути моделі спілкування з підлеглими, стилі керівництва. Наразі багато компаній досі намагаються пристосувати свої системи до поточної ситуації вносячи зміни в мотиваційну складову, well-being компанії, щоб вплинути на наслідки кризових станів. [31]

За результатами численних досліджень [32] можемо сказати, що, наприклад молодь (у віці 16-24 р.) виступають групою ризику. Вони якраз становлять нове покоління працівників. Однак погано реагують на кризові обмеження. Особлива чутливість до заходів ізоляції пояснюється важливістю соціальної інтеграції яка має вагоме значення для добробуту.

Водночас пандемія вплинула на усі складові життєдіяльності людини. Ми можемо спостерігати їх у зміни характеру праці, зміні трудових відносин та зміні ринку праці[33]. У зв'язку з цим були зафіксовані негативні зміни в поведінці людей. Більшість відчували неспокій і депресивність, підвищений рівень конфліктності мали гірший сон та проблеми з харчуванням(споживали менше їжі та менш корисної), водночас люди почали вживати більше алкоголю, Усі ці наслідки є негативним впливом на людей що знаходяться в кризових умовах. Не встигли ми вийти з пандемічної кризи як на українських працівників чекав новий етап кризи це активна фаза російсько-української війни. Під час війни усі звичні елементи психологічного клімату підпадають дію стресу кожного з працівників.

Найбільший негативний наслідок який справляють кризові умови це стрес який може призвести до емоційного вигорання. Що має безпосередній вплив якість та продуктивність роботи працівника. [34]

Багатьом людям наразі складно сконцентрувати свою увагу на роботі, водночас вони прикладають максимум зусиль і зосереджують свою увагу на роботі. Можемо зробити припущення, що певні особи використовують роботу,

щоб відірватися від подій та новин навколо. Таким чином вони приносять користь компанії та відчуючи корисність своїх власних дій. Разом з тим, існують категорії працівників, яким робота наразі дається дуже складно, вона не приносить задоволення і забирає і так відсутню мотивацію. Такі люди скеровують свої сили на волонтерство або зайняттям власним хобі, інші відновлюють енергію в родинному колі.

Ми згадували раніше, що соціально психологічний клімат виявляється через призму групи, однак кожна група складається з окремих працівників, ментальний стан яких впливатиме на групу в цілому. Так що відбувається з ментальним станом особистості під час війни?

За статистикою Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) [35], збройні конфлікти у світі призводять до серйозних психічних проблем у близько 10% осіб, які пережили такі події. У ще 10% людей спостерігаються зміни у поведінці, які мають негативний вплив на їхню соціальну адаптацію та ефективність функціонування в суспільстві. За дослідженнями, найбільш поширеними негативними проявами на психіку людини є депресія, тривога та психосоматичні проблеми, такі як безсоння і різноманітні болі.

Детальніше це питання дослідили Тюріна В. та Солохіна Л. у своїй статті.

Загальні висновки з наведеного дослідження вказують на серйозні наслідки військових конфліктів і насильства для психічного здоров'я людей, які стикнулись з цими подіями. Основні важливі моменти, які варто виділити:

1. Війна є кризовою ситуацією для психіки людини не тільки в теперішньому часі, але й майбутньому. Оскільки наслідки проявляються навіть після закінчення травматичних подій.
2. Депресія, симптоми тривоги виявлені у значній частині постраждалих, попри доступ до медичної допомоги.
3. У деяких дослідженнях виявлено статеві різниці у виявленні симптомів, зокрема, жінки частіше повідомляли про симптоми тривоги та депресії. А фатальне ставлення до життя та песимізм щодо майбутнього були пов'язані з підвищеними симптомами депресії особливо серед чоловіків.

4. Серйозними є також проблеми зі суїцидальними думками та планами серед дітей та підлітків, які пережили військові конфлікти, що вимагає підтримки та психологічної допомоги.

5. Наведені дослідження свідчать, що травматичні події війни та переміщення людей мають тривалі та негативні наслідки для психічного здоров'я. Післявоєнні стресові чинники можуть підсилювати ці наслідки.

Отже, важливо надавати психологічну та медичну допомогу своїм працівникам задля підтримки соціально-психологічного рівня.

Таким чином, можемо виділити думку, що під час кризових ситуацій найбільший вплив на формування соціально-психологічного клімату мають фактори макросередовища, які більшою мірою впливають на психологічні аспекти групи. Отже, HR важливо розуміти вплив кризових явищ, щоб розробити план заходів з формування сприятливого психологічного клімату. Однак, заходи щодо формування сприятливого клімату будуть залежати від поточного стану клімату. Для цього необхідно дослідити соціально-психологічний клімат компанії.

Слід зазначити, що науковці Пліско В.В. та Макарова Н.М. [11] зазначають, що загальними факторами формування соціально-психологічного клімату є: (рис. 1.2).

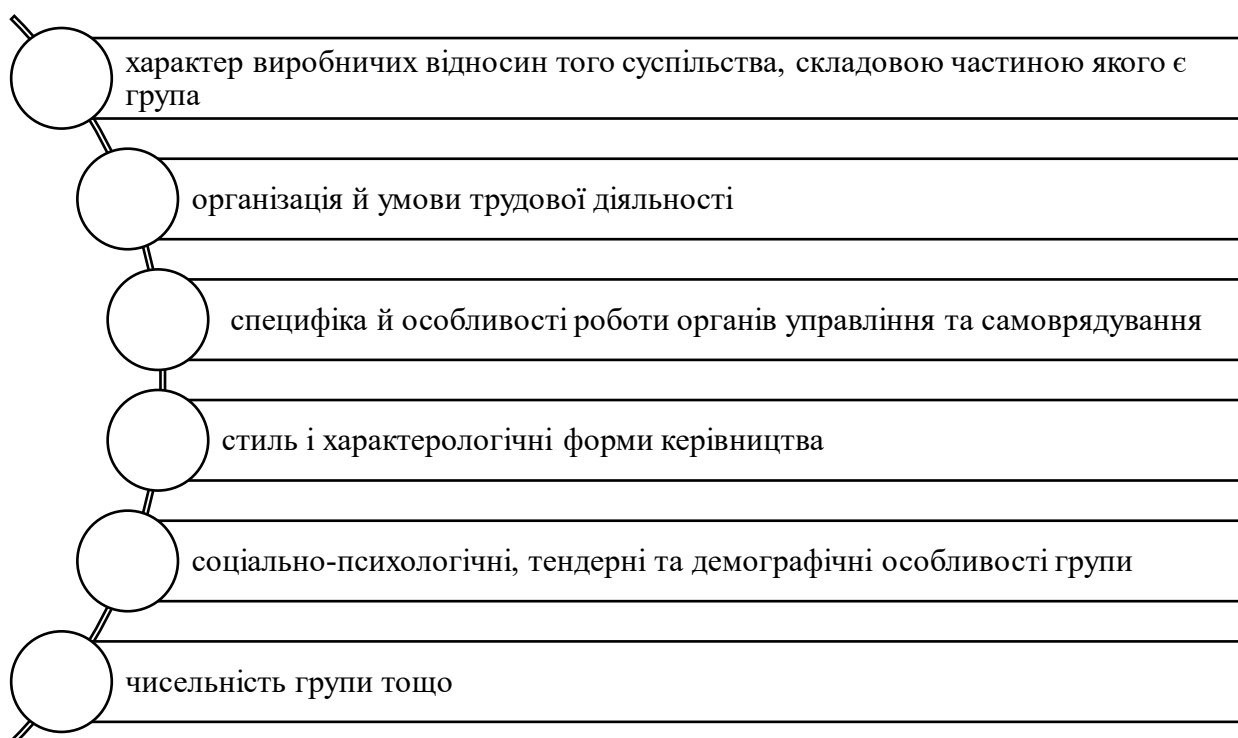


Рисунок 1.2 – Фактори що впливають на формування соціально-психологічного клімату [11]

Загальні фактори, які визначають соціально-психологічний клімат, охоплюють характер виробничих відносин у суспільстві, організацію праці, специфіку управління та самоврядування, стиль керівництва, особливості групи, а також чисельність учасників групи. Всі ці аспекти впливають на атмосферу та взаємини в колективі. Окремо варто звернути увагу на стиль управління керівника колективу, який також впливає на формування соціально - психологічного клімату. В наукових виданнях вирізняють 3 класичні стилі управління:

- Авторитарний стиль керівництва характеризується вираженою владою та контролем керівника над підлеглими, що може пригнічувати їхню ініціативу та творчий потенціал. Цей стиль негативно впливає на соціально-психологічний клімат, призводячи до погіршення взаємин та зниження довіри та лояльності у колективі.

- Демократичний стиль керівництва сприяє активній участі співробітників у вирішенні завдань і виявленню ініціативи. В організаціях з цим стилем відзначається висока залученість працівників, а керівники демонструють повагу до особистості та взаємну довіру.

- Ліберальний стиль керівництва створює умови для самостійного розвитку працівників, покладаючи вагу на їхню індивідуальність. Цей підхід сприяє задоволенню роботою та формує сприятливе морально-психологічне середовище, спонукаючи до взаємодовіри та виконання високих вимог.

Кожен із цих стилів впливає на соціально-психологічний клімат у колективі й може мати свої переваги та недоліки, що залежать від специфіки організації та особливостей працівників.

Не варто також забувати про самих працівників компанії, адже важливу роль в формуванні соціально-психологічного клімату відіграють особливості формальної структури в колективі, а саме характер організаційних та офіційних зв'язків, що виникли між його членами. В наш час, існують три моделі спільної діяльності:

- спільно-індивідуальна (працівники виконують лише свої завдання загальної роботи незалежно);
- спільно-послідовна (працівники виконують загальне завдання послідовно одним за одним);
- спільно-взаємодіюча (працівники виконують завдання разом).

Кожна з цих моделей відіграє вагомий роль у формуванні соціально-психологічного клімату, оскільки впливає на міжособистісні зв'язки, задоволеність роботою, продуктивність та настрій працівників, який може знизити продуктивність роботи команди в півтора рази.

Вчений Лещенко М.Є. наголошує на необхідності відмітити також вплив корпоративної культури на соціально психологічний клімат як окреме явище, оскільки вона не тільки включає норми взаємовідносин між працівниками та керівництвом, але й встановлює стандарти поведінки для всіх учасників компанії. Організація з вираженою корпоративною культурою, ймовірно, матиме сприятливий соціально-психологічний клімат, що, своєю чергою, позитивно позначиться на економічних та соціальних аспектах роботи компанії. Корпоративна культура, регулюючи відносини між працівниками та керівництвом, створює середовище взаємної довіри в організації. [29]

Враховавши ряд вище наведених наукових поглядів, слід зауважити що в цілому на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації впливає ряд наступних факторів: (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Фактори що впливають на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації [30]

Фактор	Опис впливу
Ефективне керівництво	Компетентний та емпатичний керівник, який вміє підтримувати та мотивувати співробітників, грає ключову роль у формуванні сприятливого клімату
Взаємовідносини в колективі	Позитивні та конструктивні взаємовідносини між співробітниками сприяють створенню доброзичливого клімату
Чітка комунікація	Відкрита та ефективна комунікація між керівництвом та персоналом дозволяє уникати непорозумінь та розбіжностей
Визнання досягнень	Важливо відзначати успіхи та досягнення співробітників, що підвищує їхню мотивацію та самооцінку

Продовження таблиці 1.4

1	2
Розвиток особистості та професійні можливості	Надання можливостей для навчання та саморозвитку сприяє задоволенню роботою та підвищенню ефективності працівників.
Справедливе винагородження та компенсації	Адекватна оплата праці та система винагородження впливають на задоволення працівників та їхню відданість організації
Розуміння та уважність до потреб співробітників	Увага до індивідуальних потреб та можливостей кожного працівника є важливим аспектом створення сприятливого клімату
Справедливий та прозорий організаційний процес	Прозорість та справедливість у розв'язанні організаційних питань сприяє впевненості та довірі працівників
Формування корпоративної культури	Розвиток цінностей та норм, що є важливими для організації, сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату

Підсумовуючи ми можемо сказати що на формування соціально-психологічного клімату впливає багато факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Тож, важливо збалансувати ці фактори для створення сприятливого робочого середовища та підвищення результативності колективу.

1.3 Підходи до діагностики та оцінювання соціально-психологічного клімату

Діагностика соціально-психологічного клімату в компанії є важливою складовою успішного управління та ефективної роботи колективу. Вона допомагає зрозуміти, як працівники сприймають та взаємодіють один з одним в організації, і чому це має важливе значення. Соціально – психологічна діагностика надає можливість оцінити наступні аспекти [13]:

- Готовність до спільної роботи.
- Рівень згуртованості в групі.
- Виявлення наявності підгруп та неформальних лідерів.

- Аналіз причин та джерел соціально-психологічного напруження.
- Вивчення способів взаємодії та обміну інформацією між підрозділами.
- Виявлення подвійних функцій та функціональних перетинань.
- Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі.
- Аналіз індивідуальних особливостей співробітників та прогноз їхньої поведінки.

Найбільш популярним методом для дослідження та діагностики соціально – психологічного клімату в колективі на думку Черкасова Є. [36] є метод анкетування, який своєю чергою складається з попереднього анкетування, діагностики та корегування. Базове опитування не дасть можливості виявити проблеми у процесі тож автор пропонує проводити експертне опитування, яке дасть більше уявлення про з фактори формування соціально-психологічного клімату, які мають найбільший вплив. Експертами в анкетуванні можуть бути керівники, заступники керівників, менеджери. Для анкетування найкраще підійде 5-бальна система (1 бал – зовсім не впливає, 5 балів – спричиняє значний вплив). На нашу думку, це є оптимальна кількість балів для анкетування.

Діагностика клімату може здійснюється в кілька етапів: (табл. 1.5)

Таблиця 1.5 – Етапи здійснення діагностики соціально-психологічного клімату організації [37]

Етап діагностики	Характеристика
Ознайомчий етап	Цей етап є невіддільна (частина/ознака) частиною процесу якщо до діагностики поточного стану клімату ми залучаємо сторонню особу або менеджера який тільки почав роботу у компанії. Ця людина збирає необхідну їй інформацію для початку роботи(структура клімату, форми його прояву, форми впливу на життя окремих членів групи, взаємовідносини в організації). Формується загальне уявлення щодо компанії та колективу. Водночас група знайомиться з дослідником. Якщо ж діагностика проводиться внутрішнім постійним працівником компанії, то цей етап можемо пропустити.

Продовження таблиці 1.5

1	2
Збір інформації	На цьому етапі нам важливо зібрати інформацію суб'єктивного та при можливості об'єктивного характеру. Саме на цьому етапі ми проводимо опитування членів колективу. Важливо, щоб при опитуванні працівники залишались анонімними для того, щоб не втратити важливу інформацію. Також можемо дослідити наявні показники компанії що можуть вказувати на проблеми у кліматі, наприклад плинність персоналу.
Обробка зібраних даних	На цьому етапі ми аналізуємо та порівнюємо інформацію що отримали з попереднього етапу. Що дасть можливість виявити вплив окремих факторів на клімат.
Аналіз та інтерпретація отриманої інформації	Цей етап характеризується зіставленням показників з зібраними та проаналізованими даними та формування висновків, знаходження слабких місць або проблем у поточній системі формування. Також формування рекомендацій та кроків покращення.

Дослідники. Н. Базалійська, та С. Микитюк [13] вважають, що діагностика соціально-психологічного клімату складається з таких етапів:

- 1) Консультативна робота психолога;
- 2) Гармонізація ділових та особистісних стосунків;
- 3) Заходи щодо попередження та розв'язання конфлікту;
- 4) Психопрофілактична робота з окремими працівниками.

В цій моделі описані кроки за участю психолога, однак ми вважаємо що в компанії цю роботу початково може проводити HR менеджер та при наявності працівників, які негативно впливають на соціально-психологічний стан звернутись до психолога. У своїй роботі ми не будемо використовувати такий підхід до аналізу соціально-психологічного клімату.

Дослідження соціально-психологічного клімату відбувається за допомогою різних інструментів та методів, які ми розглянемо далі. Дослідниця Базалійська Н. [13] пропонує виділити такі інструменти які спрямовані на отримання інформації:

- «зовнішні» показники (спостереження, експеримент);
- «внутрішні» показник (інтерв'ю зі співробітниками, анкетування членів компанії);
- через кількісні показники (аналіз документів; аналіз продуктів діяльності, експертна оцінка клімату від менеджерів).

Водночас ми маємо великий вибір різноманітних методик, і їхня кількість з кожним роком збільшується. Вибір буде залежати від дослідника. Однак звичайними методами для дослідження соціально-психологічного клімату є: анкетування, спостереження, інтерв'ювання, бесіда, соціометричне опитування, аналіз документів, економіко-математичне моделювання інші. Детальніше деякі з цих методів ми розглянемо на практиці у другому розділі.

Наразі існують більш сучасні методики, однак класичні досі залишаються актуальними.

Опитування можуть бути потрібними при аналізі соціально-психологічного клімату колективу, оскільки вони дозволяють отримати відгуки безпосередньо від членів колективу. Це може допомогти виявити потенційні проблеми в кліматі, такі як конфлікти, недоброзичливість, відсутність довіри або співпраці.

Ось деякі з опитувань, які можуть бути використані для аналізу соціально-психологічного клімату колективу:

- Опитування задоволеності роботою. Опитування надасть нам інформацію щодо загальної позитивної оцінки своєї трудової діяльності в організації кожного працівника. [23, с.32] Це опитування зазвичай складається з питань про те, як працівники оцінюють свою роботу, умови праці, заробітну плату та можливості для кар'єрного зростання. Ми використаємо цей тип опитування для дослідження, оскільки воно зможе надати загальне розуміння щодо стану соціально-психологічного клімату.
- Опитування лояльності до організації. Це опитування зазвичай складається з питань про те, як працівники ставляться до своєї організації,

керівництва та колег, її цілей і цінностей, а також про їхнє бажання залишатися в організації. [38]

– Важливо враховувати поточний стан психологічної сумісності працівників, оскільки навіть дотримуючись спільних цінностей працівники можуть бути не сумісними. Для дослідження цього ми пропонуємо використати у нашій роботі у другому розділі тестування «Великої п'ятірки» яке було запропоновано психологом Лью Голдбергом [39] у 1981 році. Воно стало загальноновживаним серед психологів у 1990-х роках. Наразі існує велика кількість особистісних тестів починаючи від класичного поділу на екстравертів та інтровертів до 16 типів особистостей. Однак, саме тест “Великої п'ятірки” також відомий як "OCEAN" має найбільшу доказову базу, оскільки побудований на психометричних принципах, велика кількість компаній та психологів, коучів користуються ним. Вона охоплює п'ять основних аспектів особистості

– Відкритість: (Openness to Experience): Ця характеристика відображає особистий інтерес до нових ідей, творчості, культурного багатства й інтелектуального розвитку.

– Врівноваженість(Conscientiousness): Вона описує, наскільки людина організована, самодисциплінована і цілеспрямована в досягненні своїх цілей.

– Екстраверсія: (Extraversion): Ця характеристика відображає рівень суспільної активності, комунікативності й бажання бути в центрі уваги.

– Доброзичливість: (Agreeableness): Вона вказує на те, наскільки особа є сприйнятливою, доброзичливою та готовою співпрацювати з іншими.

– Стабільність емоцій (Neuroticism): Ця характеристика відображає рівень емоційної стабільності чи нестійкості особистості.

Основна перевага це фокусування як на негативних, так і позитивних характеристиках, а не лише на позитивних. Однак як і будь-який тест, він має похибки та показує результати у моменті дослідження, а також він не. Може підтверджувати правдивість результатів. Тому деякі працівники можуть покращувати свої результати. У тесті наявні 52 твердження, працівник якого опитують повинен обрати чи погоджується він з ним, чи ні.

– Опитування для оцінювання стану взаємовідносин у колективі. Це опитування зазвичай складається з питань про те, як працівники ставляться один до одного, як вони співпрацюють і чи відчувають вони підтримку з боку колег.

– Опитування керівника. Це опитування зазвичай складається з питань про те, як працівники оцінюють свого керівника, його лідерські якості, стиль управління та ефективність роботи.

– також вважаємо за важливе дослідити психологічну ресурсність у працівників у період кризових умов. [40]

Важливим є використання методики А.Ф. Фідлера [41]. На наш погляд вона є класичною під час дослідження соціально психологічного клімату, тому ми використовуємо її у своїй роботі. Ця методика використовує метод семантичного диференціала і проводиться анонімно, що підвищує її правдивість. Ми маємо 10 пунктів які містять протилежні за значенням слова, якими можна описати соціально-психологічний рівень у компанії. Кожному пункту працівник повинен присвоїти бали від -8 (вкрай негативний) до 1 (вкрай позитивний). Загальний бал вираховується шляхом додавання всіх балів за кожною оцінкою і вказує на атмосферу в колективі. Оцінка від 10 до 33 балів означає позитивну атмосферу, від 33 до 55-середній бал тоді як оцінка від 56 до 80 балів вказує на негативну атмосферу. Для характеристики атмосфери в колективі обчислюється середнє значення на основі всіх приватних оцінок. Приклад таблиці для оцінювання наведена в додатку В.

При тому, вважаємо за доцільне складати ці опитування за такою структурою: спочатку опитування ми маємо кількісні питання за баловою шкалою після яких слідуватиме серія якісних питань, що за змістом точно повторювали кількісні запитання. Кількісна частина опитування має містити питання, розроблені для оцінки як психологічного, так і поведінкового клімату. Для того, щоб уникнути неправдивості. [42]

Провести аналіз соціально-психологічного клімату також може допомогти методика Беляєвої Н. [43]. Сутність її підходу полягає в оцінці відношень колег один до одного та розрахунку певних параметрів для детальнішого аналізу та

побудови соціометричної матриці та загальної соціограми групових відносин. Для цього потрібно розрахувати наступні показники

Індекс згуртованості групи

$$I_{3\Gamma} = \frac{\Sigma R_{B3}^+}{0,5 \times N \times (N-1)} \quad (1.1)$$

«Характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу, де ΣR_{B3}^+ – кількість взаємопозитивних виборів у групі; N – кількість членів групи, що брали участь в опитуванні. Чим ближче індекс до 1 – тим вища згуртованість групи[43].»

Індекс інтеграції

$$li = \frac{1}{N_H} \quad (1.2)$$

«Характеризує здатність групи зберігати свою структуру, де N_H – кількість членів групи, які не отримали жодного вибору[43].»

Соціометричний статус

$$ST_i = \frac{Ro_i}{N-1} \quad (1.3)$$

«Характеризує відношення членів колективу один до одного, де Ro_i – кількість голосів (виборів), отриманих і-тим членом групи. Цей показник враховує як позитивний, так і негативний соціометричний статус, які складають загальний соціометричний статус[43].»

Індекс емоційної експансивності

$$E_i = \frac{Rb_i}{N-1} \quad (1.4)$$

«Цей індекс показує рівень відкритості й емоційної взаємодії кожного члена групи., де Rb_i – кількість виборів (голосів), відданих і-м членом групи[43].»

Індекс обсягу взаємодії

$$A_i = \frac{Ro_i^+ - Ro_i^-}{N-1} \quad (1.5)$$

«Він виступає як індикатор відносно кожного члена колективу як суб'єкта та об'єкта[43].»

Ми вважаємо що це хороша методика, яка надає розлогу об'єктивну

інформацію та кількісні показники, тож ми будемо використовувати її надалі.

У даному розділі ми розглянули ключові аспекти соціально-психологічного клімату в організаціях, а також різні теоретичні підходи до розуміння поняття «соціально-психологічний клімат» та висвітлили його вплив на функціонування організацій і види клімату, які можуть бути виявлені за результатами останнього пункту ми вирішили, що у другому розділі під час дослідження ми використаємо методику Белевої, Фідлера, тест “Великої п’ятірки” та опитування задоволеності праці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ «DOIT SOFTWARE» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності компанії «DOIT Software»

ІТ сектор значно відрізняється від інших. Це один з найбільш динамічних секторів праці, що вирізняється своєю високою конкуренцією між працівниками та умовами праці. Середній час перебування працівника у компанії становить 1,5-2 роки що звичайно впливає на склад команди, тому компанії борються за утримання талантів всередині, мотиваційними програмами, цікавими проєктами та формуванням хороших та продуктивних команд. Наразі на ринку України є 2 види ІТ компаній: продуктові та сервісні (аутстафф, аутсорс). Дослідження соціально-психологічного клімату в аутстафф компаніях є відмінним від аутсорсних та продуктових. Основна відмінність полягає у тому, що технічні працівники (розробники) практично не контактують один з одним в процесі роботи. Всі вони залучені на різні проєкти в межах однієї компанії. Що значно впливає на відчуття приналежності до компанії в якій вони фактично працюють, загальної згуртованості, плинності та в цілому на соціально-психологічний клімат у колективі. Під час кризових умов таких як: локдаун та воєнний стан, ситуація з кліматом в таких компаніях погіршилась. Раніше працівники могли контактувати один з одним в офісі або на тим білдингах. Наразі такої можливості немає, через те що всі працюють дистанційно та з різних країн або регіонів, без можливості організувати зустріч офлайн. Особливо важливо приділити увагу цій проблемі невеликим компаніям, які планують розширюватись. Саме ця проблема є

основою нашого дослідження, тому ми будемо досліджувати компанію такого типу.

DOIT Software - українська IT-компанія, яка надає послуги аутстафу. [44] Шукає розробників для створення веб- та мобільних додатків для компаній, малого та середнього бізнесу та стартапів. Компанія була заснована у 2015 році зі штаб-квартирою в Києві. І за період свого існування допомогла більше ніж сорок компаній знайти своїх розробників. Команда компанії налічує понад 15 досвідчених працівників включаючи розробників програмного забезпечення та дизайнерів, які спеціалізуються на широкому спектрі технологій, включаючи Java, JavaScript, Python, React, Flutter та Kotlin.

DOIT Software пропонує різноманітні послуги, серед яких:

- розробка веб- та мобільних додатків на замовлення;
- програмний консалтинг;
- UI/UX дизайн;
- забезпечення якості;
- обслуговування та підтримка.

Компанія працює з ринками США, Канади, Великобританії та ЄС (Німеччина, Норвегія, Швеція). Філософія DOIT Software полягає в тому, щоб будувати довгострокові відносини, приносити значну користь проектам клієнтів і бути частиною команди клієнта. Це означає бути глибоко залученими, проактивними та ефективними. (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Цінності компанії DOIT Software

Джерело: розроблено автором на основі [44]

DOIT Software прагне забезпечити своїм співробітникам позитивне та продуктивне робоче середовище. Компанія пропонує різноманітні переваги, включаючи конкурентну заробітну плату, додаткові послуги які сприяють особистісному розвитку та можливості для професійного розвитку. Вона працювала з широким колом клієнтів, включаючи компанії зі списку Fortune 500, стартапи та державні установи.

Ось деякі з речей, які роблять DOIT Software унікальною та привабливою ІТ-компанією:

- компанія приділяє особливу увагу задоволенню потреб клієнтів;
- рівень задоволеності клієнтів становить 98%, а рівень повторних замовлень - 90%;
- DOIT Software - це компанія, яка керується цінностями. Її основними цінностями є інновації, якість, прозорість та командна робота;
- компанія має сильну прихильність до різноманітності та інклюзивності;
- DOIT Software - компанія, що постійно зростає, однак наразі знаходиться на стадії стабілізації діяльності.

Працівники у цій компанії, як й в більшості ІТ компаній України працюють як ФОП 3 групи. Усі умови співпраці прописуються в договорі про надання послуг. Такий спосіб є зручним для компаній, оскільки працівники сплачують податки самостійно. Однак, це не означає що працівники не захищені законодавчо чи у них відсутні певні можливості.

В компанії наразі працює 17 працівників. Серед яких 25% жіночої статі та 75% чоловічої статі. Середній вік працівника в компанії становить 31 рік. Наймолодшому працівнику 22 роки, найстаршим-40 років. Отже, в компанії на поточний момент працюють представники покоління Z та Y. На наш погляд це є важливим, оскільки цінності цих двох поколінь не відрізняються один від одного занадто сильно. Для них важливо працювати в теперішній час віддалено та мати

гнучкий графік роботи, мати неформальну комунікацію з колегами по роботі, проте в той же час робота в команді для них не є великим пріоритетом. Тому теоретично цим двом поколінням простіше співпрацювати між собою.

Водночас організаційна структура даної компанії не є найпростішою. (рис. 2.2)

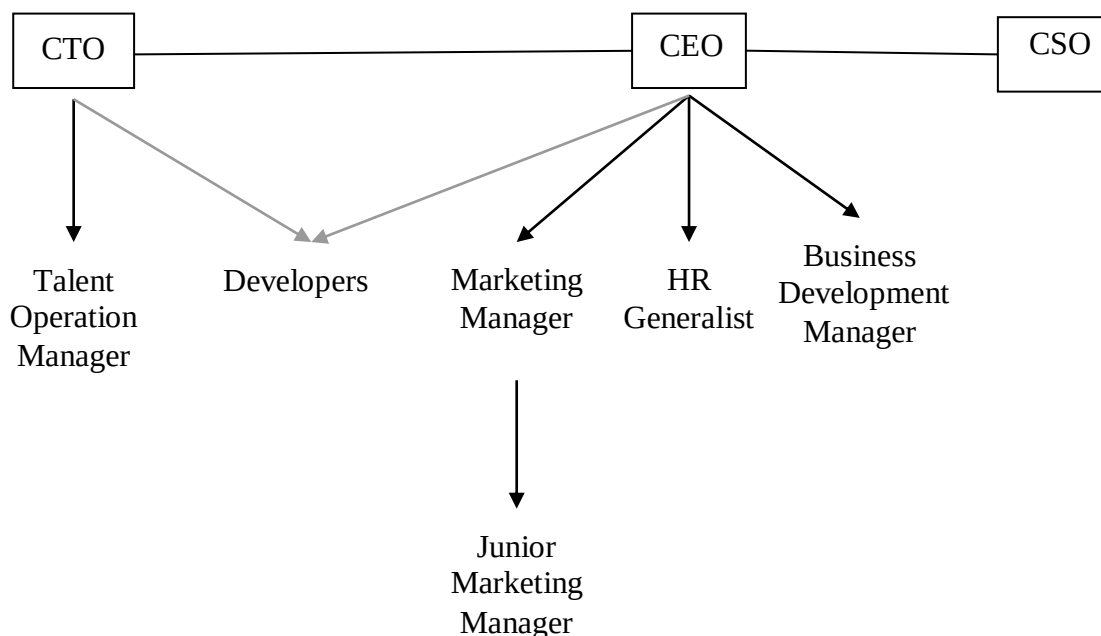


Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії DOIT Software

Джерело: сформовано автором самостійно

З рисунка 2.2 ми зробили висновок що компанія належить до групи малих компаній та має не складну організаційну структуру. Наразі кількість розробників (Developers) становить 9 працівників. 7 працівників входять до керівного складу.

Важливо дослідити економічні показники компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Економічні показники діяльності компанії DOIT Software

	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Дохід компанії, дол.	1,000,000	1,200,000	1,200,000
Чистий прибуток, дол.	100,000	120,000	120,000
Кількість виконаних проектів	20	22	15
Середня вартість проекту, дол.	50,000	54,545	48,000
Рентабельність, % (Чистий прибуток / дохід)	10	10	10

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів компанії

Загалом, дохід і чистий прибуток компанії залишалися стабільним протягом трьох років лише у 21 році зріс на 20%. Кількість виконаних проектів зменшилася з 20 у 2020 році до 15 у 2022 році. Середня вартість проекту збільшилася з 50 000 доларів у 2020 році до 54 545 доларів у 2021 році, а потім знизилася до 48 000 доларів у 2022 році. Рентабельність компанії залишалася на рівні 10% протягом трьох років.

Наступним етапом даного дослідження, стало детальне вивчення структури та соціального складу персоналу компанії за 2021-2023 роки. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Структура та соціальний склад персоналу компанії за 2021-2023 роки								
Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Абсолютна зміна питомої ваги, + / –	
	2021		2022		2023		від 2022 р.	від 2023 р.
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %		
Середньооблікова чисельність працівників, всього	25	100	23	100	16	100	-2	-7
Участь у виробничому чи управлінському процесі								
керівники	5	20	5	22	5	31	0	0
фахівці	20	80	18	78	11	69	-2	-7
Стаж роботи в компанії:								
до 3 років	23	92	18	78	11	69	-5	-7
від 3 до 5 років	0	0	3	13	3	19	3	0
від 5 до 8 років	2	8	2	9	2	13	0	0

Продовження таблиці 2.2

Стать:								
чоловіки	15	60	18	78	12	75	3	-6
жінки	10	40	5	22	4	25	-5	-1
Вік:								
до 21 року	2	8	1	4	1	6	-1	0
від 22 до 35 років	4	16	16	70	10	63	12	-6
від 36 до 45 років	19	76	4	17	3	19	-15	-1
від 46 до 60 років	0	0	2	9	2	13	2	0

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів компанії

З огляду на цю таблицю можемо зробити висновок що загальна кількість працівників зменшилася з 25 осіб у 2021 році до 16 осіб у 2023 році. Це означає зменшення кількості працівників на 36%. Кількість керівників залишалася стабільною на рівні 5 осіб. Кількість працівників зі стажем до 3 років зменшилася на 7% протягом трьох років. Кількість працівників зі стажем від 3 до 5 років збільшилася на 13% у 2022 році, але знову зменшилася на 7% у 2023 році. Кількість працівників зі стажем від 5 до 8 років залишалася стабільною.

Спостерігається суттєва зміна структури персоналу, включаючи зменшення загальної кількості працівників та зміни в розподілі за стажем, статтю та віком.

Необхідно також обчислити плинність персоналу за останні 3 роки за формулою 2.1:

$$\begin{aligned} \text{КП} &= (\text{кількість працівників, що залишили компанію} \\ &\quad / \text{середню кількість працівників за вказаний період}) * 100\% \\ \text{КП}_{2021} &= (5/25) * 100\% = 20\% \quad (2.1) \end{aligned}$$

Показник є підвищеним що може бути показником певних проблем або змін в компанії, які привели до втрати персоналу. Під час індивідуального спілкування з менеджером персоналу компанії було з'ясовано що частина працівників

звільнилась через емоційне вигорання. Що свідчить про проблеми в сфері управління які призводять до незадовільного стану працівників.

$$КП_{2022} = (3/23) * 100\% = 13\%(2.2)$$

Це може свідчити про певне поліпшення стабільності персоналу, або можливо, компанія приймала нових працівників для заміщення втрат. Також варто пам'ятати що саме у цей рік почалось повномасштабне вторгнення, що ймовірно утримувало працівників на своїх робочих місцях.

$$КП_{2023} = (4/16) * 100\% = 25\%(2.3)$$

Показник є досить високим що може бути ознакою змін в структурі персоналу та стабільності в компанії.

Важливо зазначити, що у компанії відсутні такі документи як: корпоративний кодекс, профілі посад та інші внутрішні документи. Відсутність цих документів значно ускладнює дослідження компанії та виявлення наявних проблем.

Отже, ми можемо виділити наступні проблеми у діяльності цієї компанії: складність внутрішньої структури (не зважаючи на те що компанія має 17 працівників, вона має не просту організаційну структуру що впливає на значно впливає на процеси управління); відсутність внутрішніх організаційних документів (це може значно вплинути на ефективність комунікації між працівниками); зниження кількості проєктів (що вказує на проблеми у функціонуванні відділі продажів, що впливає на загальну прибутковість компанії).

Важливо розглянути які чинники та фактори впливають на формування соціально-психологічного клімату у компанії. Розпочнемо з чинників макросередовища.

2.2 Дослідження факторів впливу на формування соціально-психологічного клімату в компанії «DOIT Software».

Минулого року країна пережила серію енергетичного терору з боку держави агресора. Що спровокувало зміну у підході до виконання роботи. Наприклад у працівників значно підвищились навички керування часом. Працівники показали що за навіть меншу кількість часу можливо зробити той самий обсяг робіт що і при звичайній кількості годин. Однак зрозуміло, що перебувати в такому режимі довго не можливо оскільки це значно виснажує внутрішні ресурси працівника та може призвести до емоційного виснаження.

Наразі триває повномасштабна війна в Україні. Не існує точки в країні де є на всі 100% безпечно. Тож життя в таких умовах може викликати побоювання серед працівників щодо їхньої особистої безпеки. Почуття небезпеки спричиняє втому та тривожність, що ускладнює концентрацію на роботі. В той самий час існують чинники що відвертають увагу: моніторинг новин, повітряні тривоги, особливо нічні та обговорення війни. Це може призвести до зниження продуктивності та погіршення загальної атмосфери.

Ситуація в країні значно впливає на працівників. Зокрема війна спричиняє сильний емоційний стрес серед працівників, особливо тих, чиї друзі та сім'ї безпосередньо постраждали від конфлікту. Це ймовірно призводить до тривоги, страху і смутку, що впливає на загальний моральний дух і продуктивність компанії. Що своєю чергою вплине на отримання травматичного досвіду він може мати довготривалі психологічні наслідки, які впливають на їхню здатність оптимально функціонувати на роботі. Тому наслідки цього явища ми зможемо спостерігати в майбутньому.

Однак не забуваємо також про міжособистісну динаміку: Різниця в політичних поглядах на війну наразі створює конфлікти та напруженість серед працівників. Це може призвести до розколу та зменшення згуртованості робочого середовища, що негативно впливає на співпрацю та командну роботу. І водночас

ми маємо економічну нестабільність. Коливання курсу валют і цін на базові продукти. Це може посилити фінансову невизначеність як для компанії, так і для її працівників, збільшуючи загальний рівень стресу в усіх.

Політична нестабільність, корупція зараз якнайкраще впливають на невпевненість і тривогу серед працівників. У працівників окрім звичайного стресу присутній і фінансовий. Думки про можливе скорочення, звільнення посилюють негативні емоції.

Культура цієї компанії має високий рівень толерантності, емпатії, в колективі прийнято конструктивно спілкуватись та вирішувати конфлікти. Що своєю чергою позитивно впливає на продуктивність працівників, на їхню лояльність

Наразі компанія працює дистанційно та має гнучкий графік роботи. Для внутрішнього персоналу компанія не використовує тайм-трекінг систему. Для розробників вона використовується для фіксування часу виконання певних завдань. В кінці робочого дня розробник заносить задачі у систему та скільки часу на них витратив. Компанія надає 15 відпускних днів на перший рік роботи та 20 на другий, а також 15 лікарняних днів. Також компанія забезпечує працівників технічними засобами.

У компанії наразі чітко проявляється ліберальний стиль керівництва. Компанія створює усі умови, щоб працівники розвивались. До таких заходів зокрема належить: преміювання розробників за результати роботи протягом 6 місяців; мотивування керівного складу в кінці року за досягнення або перевиконання КПП які планувались на відділ; компенсація послуг з вивчення іноземної мови та професійних курсів на 50%; формування плану розвитку раз у пів року; заохочення ініціативи. Таким чином працівники можуть проявити себе, а компанія своєю чергою підтримує їх. Тому існує ймовірність що в компанії переважає нейтральний статус соціально-психологічного клімату.

Водночас розробники працюють за спільно-індивідуальною моделлю співпраці. Коли кожен виконує свою частину роботи не залежно один від одного. Це зумовлено роботою на різних проєктах та різних компаніях. Однак,

розробники все ж можуть спілкуватись між собою під час виконання різної роботи. Що і відбувається в компанії. Розробники як працюють на аутсорс моделі часто обмінюються досвідом та допомагають один одному вирішені проблеми. Це відбувається неформально та поза графіком роботи. Теж саме роблять інші розробники, які працюють на аутстафф моделі, хоча працюють на одну компанію, але у різних відділах. Проте у компанії зберігається неформальний тип комунікації. Однак, менеджмент компанії працює за спільно-послідовною моделлю. Всі вони працюють над одним завданням послідовно. Тож співпрацюють між собою частіше ніж розробники.

Для дослідження цього питання ми використали метод інтерв'ювання. В компанії щомісячно проводяться зустрічі віч-на-віч з працівниками, тож на таких зустрічах були опитані всі 16 працівників компанії. Працівникам були поставлені наступні питання з опитувальника Додаток Б щодо задоволеності роботою. Отримавши негативні бали від працівників їм ставили додаткові розгорнуті питання. Загальні результати з усіх відповідей по кожному питанню мають такий вигляд:

1. Середній бал: 4.0
2. Середній бал: 4.4
3. Середній бал: 4.3
4. Середній бал: 4.0
5. Середній бал: 4.4

Тобто середній бал компанії становить 4,22. Ці результати свідчать про загалом позитивне ставлення працівників до багатьох аспектів роботи в компанії. Проте, є певний потенціал для поліпшення атмосфери та рівня підтримки для кращого задоволення роботою. Опрацювавши розгорнуті відповіді можна дійти до висновку що працівникам не вистачає реальної взаємодії з колегами. Найбільше питання про досягнення хвилювало саме розробників та стосувалось більше роботи на їхніх проектах та комунікацію з менеджментом сторони клієнта. Проте виявлені результати не надали повної інформації щодо наявних проблем.

Для детальнішого дослідження проведемо тестування «Великої п'ятірки» про який ми згадували у пункті 1.3. Загальний аналіз сумісності усієї групи (15 опитаних працівників:

- Відкритість: Група включає осіб з різними рівнями відкритості. Це може бути корисним для творчої роботи та інновацій, оскільки деякі особи мають високий рівень відкритості.

- Доброзичливість: Здебільшого, працівники в групі мають середній рівень доброзичливості. Це може сприяти позитивній атмосфері в колективі.

- Екстраверсія: Група включає як екстравертів, так і інтровертів. Це може бути корисним для виконання завдань, які вимагають різних рівнів комунікації та співпраці.

- Врівноваженість: Деякі працівники проявляють високий рівень врівноваженості та стабільності емоцій, що може допомогти при збереженні спокою в стресових ситуаціях.

- Стабільність емоцій: Група включає як осіб зі стабільними емоціями, так і тих, хто може бути більш емоційно вразливими. Це може вказувати на потенційні виклики управління емоціями в колективі.

Загалом, група має різноманітність у рисах особистості як і в більшості компаній, що може бути корисним для певних видів роботи та завдань. Проте важливо враховувати, що сумісність осіб в колективі також буде залежати від інших факторів, таких як професійні навички, комунікативна здатність та культура співпраці.

Також важливо врахувати фактор міжособистісної взаємодії в компанії. Дослідивши рекрутинг процеси компанії, а саме поспілкувавшись з рекрутером та СЕО компанії, ми можемо стверджувати, що першочергово колектив вже сформований з працівників які мають спільні цінності. Відбір таких кандидатів відбувається ще на етапі співбесіди з рекрутером. В компанії панує атмосфера взаємоповаги та співробітництва. Однак, ми більше схильні дати цьому колективу оцінку міжособистісної привабливості- взаємну симпатію. Таким чином попередньо проаналізувавши результати попередніх досліджень ми можемо

виділити такі фактори формування соціально психологічного клімату: (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 –Фактори впливу на соціально-психологічний клімат у DOIT Software

Фактори соціально-психологічного клімату	Умови сприятливого впливу цих факторів
Організаційно-функціональні фактори	–Задовільні умови праці; –Раціональний режим роботи та відпочинку; –Розумне розподілення часу між роботою та відпочинком;
Економічні фактори	– Ефективна та справедлива система оплати праці; – Бонуси та премії за досягнення цілей; – Підвищення заробітної плати за результатами.
Управлінські фактори	– Ліберальний стиль управління; – Довіра до команди.
Психологічні фактори	– Низький рівень конфліктності; – Психологічна сумісність членів колективу. – Взаєморозуміння та підтримка серед співробітників; – Відкритість до ініціатив співробітників; – Конструктивна здатність вирішувати конфлікти.
Професійно-кваліфікаційні фактори	– Компетентний персонал; –Добре налаштована система адаптації.
Правові фактори	–Наявність нормативно-правових актів регулювання діяльності персоналу.
Інформаційні фактори	–Раціональна організація інформаційних потоків; –Чіткий та зрозумілий план роботи; –Ефективна комунікація в компанії.
Світоглядно-культурні фактори	–Наявність корпоративної культури; –Дотримання спільних цілей; –Повага до різноманітності та інклюзивність;
Особистісний розвиток	– Можливості кар’єрного зростання; – Розширення мережі знайомств. – Присутність підтримки у розвитку.
Феліцитарна політика	– Задоволеність власною працею.

Джерело: сформовано автором самостійно

Отже, у цьому пункті ми дослідили якісні показники стану соціально-психологічного клімату, а також розглянули фактори які впливають на нього в компанії «DOIT Software». Необхідно ще дослідити поточний стан клімату та проаналізувати кількісні показники для знаходження ймовірних проблем.

2.3 Дослідження стану соціально-психологічного клімату в «DOIT Software»

Розпочати дослідження ми вирішили з суб'єктивної оцінки працівників щодо стану соціально-психологічного клімату. Для цього ми провели ряд інтерв'ю з 10-ма працівниками серед них були як розробники, так і представники керівного складу.

Лише 1 працівник з 10 опитаних не є зміг виділити свою відповідь щодо статусу клімату, а 9 дотримуються думки що статус клімату є нейтральним через кризові події наразі.

Найбільшими проблемами, які виділили працівники стали:

- відсутність міжгрупового спілкування;
- відсутність спільних активностей, певних традицій;
- ізолюваність працівників;
- підвищений рівень емоційного вигорання працівників.

Позитивними ж рисами були названі приємна та взаємно ввічлива атмосфера спілкування.

Наявність традицій, цінностей та звичаїв сприяє почуттю єдності серед працівників, і залучає їх до компанії. В результаті чого, працівники краще розуміють місію компанії та активно прагнуть досягнути її цілей. Корпоративні заходи спрямовані на поліпшення взаємодії між працівниками та створення сприятливого середовища для неформального спілкування.

В останні роки кількість спільних заходів суттєво знизилась. У 2023 році ще не було проведено жодного спільного заходу. А у 2022-році був проведений лише один спільний захід для частини працівників.

Працівники, що були присутні в компанії до кризових умов підмітили, що в поточних умовах повернутись на той рівень розвиненості соціально-психологічного клімату ніж до них, буде не можливо. Оскільки, онлайн активності та спілкування не можуть замінити офлайн комунікації.

Водночас працівники вказали, що хорошою ідеєю було додаванням до соціального пакета компенсації на вартість послуг психолога. Ця практика вперше була запропонована у 2022 році. Вищезгадана практика допомагає поліпшувати самопочуття працівників.

Для об'єктивної оцінки стану соціально-психологічного клімату використаємо методику А.Ф. Фідлера [45], якою оцінимо 13 працівників, не враховуючи керівників найвищого рівня, оскільки вони є найменш залученими в процеси формування соціально-психологічного клімату.

Результати дослідження показали, що загальний бал становить 460 середній бал усіх відповідей становить 35. Що є досить не поганим результатом, однак вказує на проблеми у соціально-психологічному кліматі, які варто вирішити. Найнижчою оцінкою серед опитаних працівників є 43, найвищою-24. Найчастішими балами, які траплялись в анкеті були 2,3,4 що вказує на позитивно-нейтральну оцінку клімату.

Отже, проаналізувавши отримані результати ми можемо відповісти на ряд питань:

1. Чи має компанія достатні соціально-психологічні ресурси для змін і досягнення поставлених цілей?

Наразі формуванням соціально-психологічного клімату займається єдиний HR компанії, який має більший фокус на рекрутинг процеси. Водночас працівники перебувають у пасивному стресі, що сприяє недостатчі внутрішніх ресурсів на додаткові ресурси. Тому, на нашу думку, в компанії на сьогодні не вистачає ресурсу для реального та стрімкого покращення ситуації.

2. Які існують обмеження потенціалу для ефективної індивідуальної та групової діяльності колективу в цілому?

Найвагоміше обмеження це російсько-українська війна. Вона знищує можливість працівників спокійно працювати та жити, унеможлиблює повернення до офісного стилю життя та пересування працівників по країні, спричиняє стресові ситуації на роботі та в особистому житті. Недостача комунікації всередині компанії та брак мотивації значно впливають на стан соціально-психологічного клімату.

3. Які соціально-психологічні фактори впливають на підвищення (зниження) ефективності персоналу?

До позитивних соціально-психологічних факторів, які сприяють підвищенню ефективності персоналу, відносяться:

- задоволеність роботою;
- психологічна сумісність;
- сприятливий соціально-психологічний клімат;
- чітка система цінностей та правил поведінки в компанії;
- стабільність та визначеність роботи;
- наявність можливості для професійного розвитку;
- чітка та прозора комунікація;
- створення почуття спільності.

До негативних соціально-психологічних факторів, які можуть призвести до зниження ефективності персоналу, відносяться:

- незадоволеність роботою;
- негативні міжособистісні відносини;
- несприятливий соціально-психологічний клімат;
- стрес та перевантаження;
- відсутність мотивації;
- недостатня підтримка з боку керівництва.

4. За яких умов колективний потенціал буде реалізований максимально?

Наразі ми маємо лише одну відповідь це повернення до роботи у офісі. Однак, в сучасних умовах це не можливо втілити в життя. Отже, результати

дослідження за Фідлером підтверджують існування таких проблем як відсутність спільних заходів і традицій та загальна ізоляція працівників.

Проведемо дослідження на основі методики Беляєвої Н. побудуємо соціометричну матрицю та загальну соціограму групових відносин.[46]

Попередньо ми згадували, що працівники-розробники майже не спілкуються між собою в роботі, тому оцінка буде виконана лише до керівного складу. Тож склад опитаних працівників наступним чином: (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Лист учасників опитування у групі Менеджмент

№	Посада
1	CEO
2	CTO
3	CSO
4	Marketnig Manager
5	Talent Operation Manager
6	HR Generalist
7	Businees Development Manager

Джерело: сформовано автором самостійно

Керівний склад містить 7 працівників. Кожній з посад буде присвоєно номер за яким буде здійснювати оцінка. Наступним етапом буде заповнення працівниками соціометричних карток та складанням зведеної таблиці результатів: (табл. 2.5 – табл. 2.6)

Таблиця 2.5 – Групова соціометрична матриця результатів оцінювання працівників групи

№	Хто вибирає	Кого обирають(номер відповідає особі з листа учасників опитування)							Кількість відданих виборів		
		1	2	3	4	5	6	7	+	-	Всього
1	CEO	x	+	+	+	+	+	+	6	-	6
2	СТО	+	x	+	+	+	0	+	5	-	5

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	CSO	+	+	x	0	0	+	0	3	-	3
4	Marketnig Manager	+	+	0	x	0	+	+	4	-	4
5	Talent Operation Manager	+	+	0	+	x	+	+	5	-	5
6	HR Generalist	+	0	0	+	+	x	+	4	-	4
7	Businees Development Manager	+	0	0	+	+	+	x	4	-	4
Кількість отриманих виборів	+	6	4	2	5	4	5	5	31	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Загалом	6	4	2	5	4	5	5	-	-	

Джерело: сформовано автором самостійно

Таблиця 2.6 – Вибори працівників групи

№	Отримано “+”	Отримано “0”	Отримано “-”
1	2,3,4,5,6,7	-	-
2	1.3,4,5,7	6	-
3	1,2,6	4,5,7	-
4	1,2,6,7	3,5	-
5	1,2,4,6,7	3	-
6	1,4,5,7	2,3	-
7	1,4,5,6	2,3	-

Джерело: сформовано автором самостійно

На основі отриманих результатів виділяємо категорії учасників:

- «зірки» - № 1,2,5 CEO, CTO, Talent Operation Manager;
- «той кому надали перевагу» - № 4,6,7 Marketing Manager, HR Generalist, Business Development Manager;
- «середні» - № 3 CSO;
- «ізольовані» - відсутні серед опитаних;

– «відчужені» - відсутні серед опитаних.

Відсутність категорії «ізолювані» та «відчужені» є позитивним сигналом для команди. З загальних результатів ми можемо в цілому побачити позитивну динаміку. Команда займає нейтральну позицію в ставленні один до одного тому немає значного негативу й водночас значного позитиву.

Побудуємо загальну соціограму групових відносин колективу групи: (рис. 2.3)

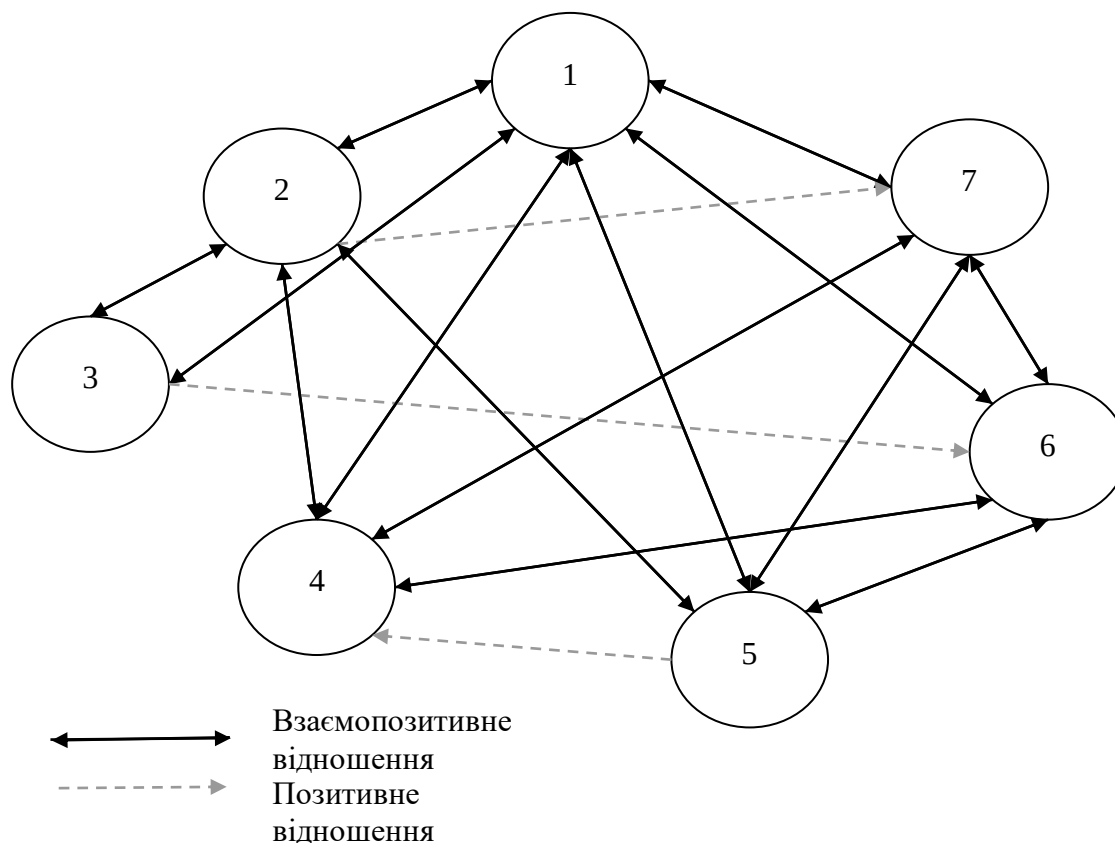


Рисунок 2.3 – Загальна соціограма групових відносин колективу групи

Джерело: побудовано згідно з даними таблиці 2.6

На основі отриманих виборів результатів визначимо ступінь згуртованості групи: (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Загальний ступінь згуртованості групи

Всього отримано виборів по групі		У тому числі					
		позитивних		негативних		нейтральних	
шт.	%	шт.	%	шт.	%	шт.	%
42	100	31	73%	0	0	11	27

Джерело: побудовано згідно з даними таблиці 2.6

Результати таблиці свідчать що рівень соціально-психологічного клімату є нейтральним, однак з відхиленням у позитивний стан. Це може свідчити про те що спілкування в команді не призводить до конфліктних ситуацій та непорозумінь в процесі роботи.

Розрахуємо наступні індекси: (табл. 2.8 – табл. 2.9)

Таблиця 2.8 – Розрахункові індекси соціометричної матриці

Індекс	Значення	Розрахунок
Індекс згуртованості групи	Індекс згуртованості групи має значення 0,6, що близьке до 1. Це свідчить про те, що у групі присутня певна згуртованість, але може бути ще більше позитивного впливу на співпрацю та взаємодію між її членами. Тому варто попрацювати над покращенням	$I_{zg} = \frac{13}{0,5 \times 7 \times (7 - 1)} = 0,6$
Індекс інтеграції	У групі відсутні члени, які не отримали жодного позитивного вибору, тобто значення індексу інтеграції дорівнює 0. Це позитивний сигнал і свідчить про те, що всі члени групи отримали позитивне визнання	$li = \frac{1}{0} = 0$
Індекс обсягу взаємодії	Через відсутність негативних результатів Індекс обсягу взаємодії та Соціометричного статусу будуть збігатись	

Джерело: сформовано автором самостійно

Таблиця 2.9 - Зведена таблиця соціометричних показників групи

№	Посада	Соціометричний статус	Індекс емоційної експансивності
1	CEO	1	1
2	CTO	0,66	0,83
3	CSO	0,33	0,5
4	Marketnig Manager	0,83	0,66
5	Talent Operation Manager	0,66	0,83
6	HR Generalist	0,83	0,66
7	Businees Development Manager	0,83	0,66

Джерело: побудовано за формулами табл. 2.8

На основі наданих таблиць і розрахунків індексів соціометричних показників групи можна зробити наступні висновки:

– Соціометричний статус (STi): Для кожного члена групи розраховано соціометричний статус, який враховує позитивні вибори, отримані ним від інших членів групи. Ці значення варіюються від 0,333 до 1, де ближче до 1 - це більший позитивний соціометричний статус. CEO має найвищий позитивний статус (1), що свідчить про його високий ступінь популярності в групі.

– Індекс емоційної експансивності (Ei): За значеннями індексу можна бачити, які члени групи більш схильні до емоційної взаємодії. CEO та Talent Operation Manager мають найвищий індекс емоційної експансивності (1), що свідчить про їхню відкритість та готовність до емоційного спілкування.

– Загалом, результати соціометричного аналізу свідчать про те, що в групі встановлені позитивні відносини, і вона має певний рівень згуртованості. Це позитивний сигнал для колективу і може сприяти ефективній співпраці та взаємодії між членами групи. Однак, наявні міжособистісні відносини необхідно покращувати, проте наразі це вкрай складно через відсутність міжособистісного спілкування офлайн між усіма членами команди.

Важливо також дослідити вплив оплати праці на соціально-психологічний клімат компанії, оскільки вона може впливати на: задоволеність роботою, взаємини між працівниками, взаємини між працівниками та керівництвом. ІТ сектор на якому заробітні плати регулярно підвищувались протягом 2017-2022 років, однак через повномасштабне вторгнення рівень заробітних плат суттєво знизився. Тому питання оплати праці ІТ працівників наразі є гострим. [47, с.21] Для розуміння впливу оплати праці ми проведемо просте опитування серед працівників 16 працівників (табл. 2.9). З виборами так чи ні.

Таблиця 2.10 – Результати опитування працівників щодо задоволення рівнем оплати праці в компанії DOIT Software

Запитання	Результати
Наскільки ви задоволені своєю оплатою праці?	Так-70% Ні-30%
Чи вважаєте ви, що ваша оплата праці справедлива?	Так-70% Ні-30%
На вашу думку оплата праці впливає на ваші взаємини з колегами?	Так-40% Ні-60%
На вашу думку оплата праці впливає на ваші взаємини з керівництвом?	Так-40% Ні-60%
На вашу думку оплата праці впливає на вашу мотивацію до роботи?	Так-90% Ні-10%

Джерело: сформовано автором самостійно

Можемо зробити висновок що більшість опитаних (70%) задоволені працею, що свідчить про справедливу та конкурентоспроможну оплату та більшість опитаних (70%) вважають її справедливою, такою що відповідає досвіду, освіті та обов'язкам.

40% вважають, що оплата впливає на взаємини, особливо для отримувачів більшої оплати, та (60%) вважають що це має впливати на відносини з

керівництвом. Близько 90% вважають, що вона впливає на мотивацію та продуктивність.

У результаті аналізу практики української компанії «DOIT Software» щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в кризових умовах, можна зробити наступні висновки:

Дослідження організаційної діяльності компанії «DOIT Software» під час війни дозволило визначити, що компанія виявилась не достатньо гнучкою та адаптивною до нових викликів, тому наявних заходів не достатньо для сприяння сприятливого соціально-психологічного клімату через наявні фактори впливу та специфіку компанії. Тому було виявлено такі проблеми що впливають на стан соціально-психологічного клімату:

- Відсутність міжгрупового спілкування;
- Відсутність спільних заходів і традицій;
- Ізоляція працівників;
- Підвищений рівень емоційного вигорання працівників.

Вивчення факторів, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в компанії «DOIT Software» під час кризових умов, показало, що ефективне керівництво та система комунікації дозволила компанії утримати нейтральний стан клімату в колективі. Відсутність конфліктів та негативних взаємин між співробітниками свідчить про певну ефективність заходів, спрямованих на підтримку та збереження командного духу.

Розділ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМПАНІЇ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

3.1. Рекомендації для поліпшення соціально-психологічного клімату в компанії «DOIT Software» під час кризи

У попередніх розділах ми дослідили, як кризові ситуації впливають на соціально-психологічний стан. І виділили чотири основні проблеми, які ми виявили у компанії DOIT Software, що впливають на стан соціально-психологічного клімату. Отже, ми можемо розробити рекомендації що міститимуть у собі план заходів для покращення об'єкта дослідження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо покращення стану соціально психологічного клімату в DOIT Software

№	Наявні проблеми	Рекомендація з їх усунення	Зміст заходу	Відповідальна особа
1	Відсутність міжгрупового спілкування	Рекомендація щодо роботи з групою	Впровадження корпоративних подарунків на визначні події працівникам	HR Generalist
2	Відсутність спільних заходів і традицій		Організація онлайн активності “Coffee time”.(альтернативний захід)	HR Generalist
3	Ізоляція працівників		Організація днів у коворкінгу для працівників. (альтернативний захід)	HR Generalist
4	Підвищений рівень емоційного вигорання працівників	Рекомендація щодо роботи безпосередньо з кожним працівником окремо	Створення бота у робочому каналі додатку Slack для оцінки настрою співробітників.	HR Generalist та розробник
			Компенсація витрат працівника на послуги психолога.(альтернативний захід)	HR Generalist
			Проведення регулярних one to one з працівниками.(альтернативний захід)	HR Generalist

Джерело: сформовано автором самостійно

На думку Галайди Т.О., покращити соціально- психологічний клімат одним заходом, наприклад тренінгом- неможливо. Необхідно створити поєднання психологічних та матеріальних мотиваторів. [48, с.81] Тобто, це повинна бути комплексна та систематична робота заснована на моніторингу, підтримці та постійному покращенні. Явне покращення стану клімату ми зможемо спостерігати не менше ніж за 3 місяців роботи над ним.

Тому розрахувати ефективність запропонованих заходів варто після трьох-шести місяців впровадження.

Розглянемо детальніше кожен з рекомендацій. Першою є рекомендація щодо роботи з кожним працівником окремо. Індивідуальний вплив важливий для покращення соціально-психологічного клімату, оскільки враховує особисті потреби, збільшує залученість, допомагає розв'язувати проблеми та сприяє розвитку, покращує взаєморозуміння та знижує стрес та незадоволеність працівників. Заходи що входять до цієї рекомендації в першу чергу повинні вплинути на проблему пов'язану з підвищеним рівнем емоційного вигорання у працівників.

1.Створення бота у робочому каналі додатка Slack для оцінки настрою співробітників [49, с.120].

Бот - це спеціальна програма, яка регулярно виконує певні автоматичні дії або за заданим розкладом. Кожного дня о 16:00 бот буде публікувати питання: "Як сьогодні ви почуваетесь на роботі?" Працівники повинні відповісти цьому боту, вибравши номер, що відповідає їхньому настрою від 1 до 8, де 1 - злий, 2 - сумний, 3 - втомлений, 4 - нудьгуватий, 5 - нейтральний, 6 - розслаблений, 7 - веселий, 8 - піднесений. У майбутньому ці цифри можна буде замінити на смайлики, і бот може стати маскотом компанії та розвинутись у чат-бот. Після проведеного опитування бот буде надсилати аналітичну інформацію HR, який буде безпосередньо реагувати на результати. Однак у перспективі бот можна удосконалити та навчити його аналізувати результати самостійно інформуючи HR за потреби. Спершу, розглянемо витрати в грошовому та часовому еквіваленті на

впровадження цього заходу: Розглянемо етапи розробки та впровадження заходу, витрати в грошовому та часовому еквіваленті та основних виконавців.

Таблиця 3.2 –Етапи впровадження заходу

Етап	Характеристика	Виконавець	Витрати	
			у грошовому	у часовому
1.Розробка та налаштування бота	Для створення такого бота знадобиться розробник та HR який пояснить розробнику його основне завдання, який володіє навичками програмування та розуміє API Slack	HR, розробник	Розробка такого бота буде коштувати до 10 тисяч гривень. Однак у нашому випадку один з розробників безплатно розробив його.	На розробку боту розробник витратив сумарно 6 годин своєї роботи. HR менеджер витратив на розробку концепту 30 хвилин свого часу
2.Підтримка та оновлення	Потрібно також врахувати час та витрати на підтримку бота, а також можливі витрати на оновлення та вдосконалення функціонала	розробник	28\$ або близько 1000 гривень	1 година у місяць
3.Інформування співробітників	Необхідно провести коротке ознайомлення для співробітників щодо його взаємодії	HR		близько 15 хвилин часу

Джерело: сформовано автором самостійно

Тобто на впровадження цього заходу ми витратили 3 робочих дні та обійшлись без грошових витрат. Щодо результатів впливу на проблему емоційного вигорання цей захід буде мати такі позитивні наслідки:

- Підвищить уваги працівників до свого емоційного стану, що може допомогти їм управляти стресом та негативними емоціями.

- Знизить відчуття самотності: Бот може створити відчуття спільності та об'єднання серед співробітників, оскільки вони можуть бачити, як інші відчуються, та взаємодіяти на цю тему.

- Моніторинг і аналіз: Зібрані дані про настрій співробітників можуть допомогти HR виявити патерни виникнення емоційного вигорання та вчасно реагувати на них. Що дозволяє керівництву вчасно приймати рішення.

Ми впровадили використовували бот з 24 жовтня по 28 жовтня. Отримані результати ми надали у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Результати тестування боту в компанії DOIT Software

	злий	сумний	втомле- ний	нудьгува- тий	нейтра- льний	розслаб- лений	весе- лий	підне- сений	
	1	2	3	4	5	6	7	8	SUM
24/10	0	0	4	1	4	0	6	1	16
25/10	0	0	3	1	5	1	4	2	16
26/10	1	0	2	1	5	1	5	1	16
27/10	1	1	1	1	4	2	3	3	16
28/10	1	3	3	0	4	2	1	2	16

Джерело: сформовано автором самостійно

Візуалізація дає нам зрозуміти що найкращий настрій працівників був саме у понеділок. Однак п'ятниця була важким днем для працівників.

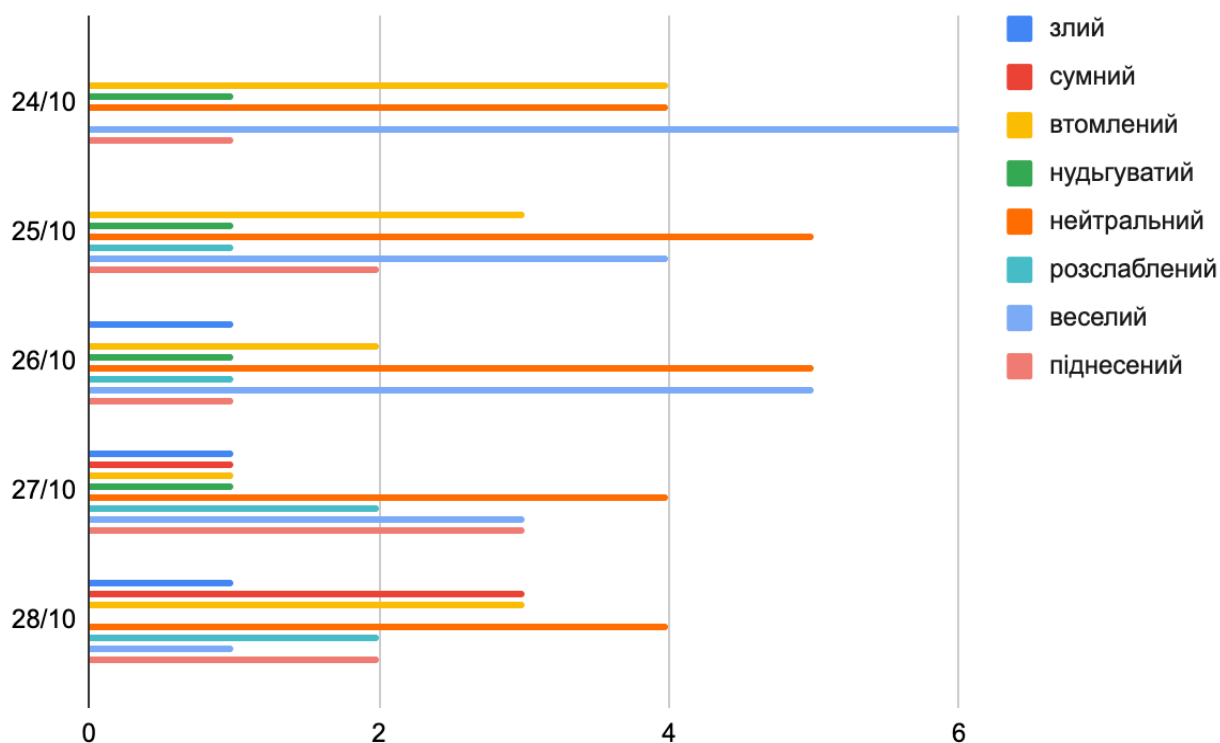


Рисунок 3.1 – Візуалізація даних таблиці 3.2

Джерело: розроблено автором самостійно

Однак важливо при впровадженні цього заходу враховувати наступні рекомендації як:

- Перед впровадженням бота важливо переконатися, що всі співробітники беруть участь в цьому процесі.

- Необхідно забезпечення конфіденційності та анонімності зібраних даних про працівників. Це допоможе співробітникам відчувати себе вільними виражати свої почуття та емоції.

- Опитування повинні бути регулярними. Для кращої правдивості зібраних даних.

Аналіз зібраних даних теж повинен бути регулярним. Основна мета боту надати інформацію HR, щоб не пропустити ймовірне зародження проблеми. Тож при отриманні негативних результатів варто додатково поспілкуватись з працівниками, щоб з'ясувати причину поганого настрою.

Таким чином, розробка бота для оцінки настрою співробітників може зайняти певний час і ресурси, але якщо його ретельно розробити та ефективно

використовувати, він може покращити клімат зробити його більш здоровим і позитивним для компанії.

Проведемо розрахунки вищепереліченого заходу:

-Прогнозована користь:

-Покращений робочий клімат: Зазвичай, якщо співробітники відчують підтримку та розуміння з боку компанії, це призводить до покращення їхньої робочої продуктивності. Припустимо, що покращений клімат може призвести до збільшення продуктивності на 5%. У цьому випадку у нас відсутні витрати на впровадження немає, через забезпечення власними ресурсами, так само наразі немає витрат на підтримку боту.

Розрахунки:

Припустимо, що середній дохід на одного співробітника складає \$50,000 на рік. Покращення продуктивності: 5% від \$50,000 = \$2,500 на рік на одного співробітника. Загальний ефект: \$2,500 на рік на одного співробітника.

-Зменшення плинності кадрів:

Припустимо, що середня вартість пошуку та найму нового співробітника становить 30 000 гривень(як заробітна плата рекрутера в місяць) Якщо впровадження бота допоможе компанії зменшити плинність кадрів на 10%, то це призведе до економії 3 000 гривень на рік. Тобто сумарна вигода буде становити 2 582\$

Суттєвими недоліками цього заходу є:

-Вартість впровадження. Якщо у компанії не має розробника що зможе зробити це безплатно, то компанії потрібно буде наймати такого спеціаліста додатково.

-Точність результатів. Не усі співробітники є відвертими що може впливати на кінцеві результати.

Покращення соціально-психологічного клімату в групі важливо для підвищення співпраці, зниження конфліктів та стресу, покращення комунікації та залучення до спільних цілей. Для реалізації цієї рекомендації ми пропонуємо розглянути ще два альтернативні заходи:

2.Компенсація витрат працівника на послуги психолога.(альтернативний захід)

Працівник самостійно обирає найбільш комфортного для себе спеціаліста в той час, як компанія буде компенсувати 50% від вартості наданої послуги. Цей захід безпосередньо буде впливати на проблему емоційного вигорання так як кваліфікований спеціаліст може надати професійну допомогу.

Розрахунок витрат на цей захід буде залежати від обсягу учасників та вартості психологічних послуг в конкретному регіоні. Необхідно встановити ліміт на витрати кожного працівника, до прикладу ліміт до трьох тисяч гривень на місяць. За умови що хоча б троє працівників скористувались цією послугою, компанія витратить на це близько 9 тисяч гривень.

Відповідальним за облік цих послуг буде HR Generalist компанії. Важливо нагадувати працівникам за цю можливість скористатись такою програмою. Оскільки вона безпосередньо впливає на рівень стресу та впливає на покращення психологічного добробуту кожного з працівників. Що вплине в цілому на підвищення рівня ефективності та продуктивності. Здорові та задоволені працівники будуть брати регулярні відпустки та більш продуктивно працювати. А також це може створити відчуття турботи у працівників що вплине на рівень їх лояльності до компанії. Однак найважливішим результатами ми вважаємо є популяризація піклування про своє ментальне здоров'я. Наразі досить добре простежується тенденція що покоління X та Y піклуються про себе гірше ніж покоління Z. Однак працівники повинні розуміти що при потребі кваліфіковані фахівці можуть надати їм цю допомогу.

3.Проведення регулярних one to one з працівниками раз у місяць(альтернативний захід).[50]

Ці зустрічі призначені для короткотривалої комунікації близько 30 хвилин- 1 години між HR та працівником. При яких працівник може поділитись речами що його турбують на робочому місці. Як інструмент *one to one* теж є чудовим запобіжником емоційного вигорання працівників. Для проведення *one to one* нам

всього лише знадобиться HR та його час. Важливо аби структура one to one була детально продуманою щоб не пропустити нічого важливого, і в той же час отримати максимально інформації про поточний стан працівника. Ми пропонуємо розглянути таку структуру у таблиці 3.4:

Таблиця 3.4 – Запропонована структура one to one

Етап	Характеристика
Введення (триває до 5 хвилин)	Привітання, криголам, подяка за присутність. На цьому етапі варто нагадати працівнику мету розмови та окреслити час зустрічі.
Перегляд попередньої зустрічі (5-10 хвилин)	Якщо це перша зустріч, то цей етап ми пропускаємо. Однак якщо це вже друга, то варто уточнити чи були якісь зміни з минулого разу. На цьому етапі ми також можемо одразу уточнити у працівника чи є у нього питання для обговорення. Таким чином одразу фокусується на проблемах що турбують працівника.
Обговорення поточних питань (15-20 хвилин)	Не завжди працівник буде мати питання для обговорення. Також можуть бути випадки комунікації з закритими працівниками тож HR потрібно намагатись дізнатись більше інформації через структуровані питання. На нашу думку, варто запитати у працівника щодо: -загальної задоволеності своєю роботою, робочим процесом. -комунікації з колегами, менеджером чи клієнтом.
Поділ досягнень (10 хвилин)	Цей етап потрібен для підбадьорення працівника. HR варто запитати у працівника щодо його недавніх досягнень, ідеями.
Питання щодо здоров'я та самопочуття (5 хвилин)	На цьому етапі уточнюємо в працівника чи все гаразд з його ментальним та фізичним здоров'ям.
Запитання від працівника (5 хвилин)	Уточнюємо чи виникли питання у працівника.
Формування планів на майбутнє (15-20 хвилин)	Просимо працівника поділитись своїми планами на наступний місяць. Запитуємо про можливий професійний розвиток так як ми можемо цьому посприяти.
Завершення (5 хвилин)	Підбиття підсумків розмови та вираження подяки працівнику за участь, та ведення записів зустрічі, розгляд отриманої інформації для подальших дій.

Джерело: сформовано автором самостійно

Очікувані результати:

-Зміцнення співробітництва: One to one зустрічі дозволяють працівникам спілкуватися безпосередньо з HR, обговорювати свої питання, пропозиції та потреби. Це сприятиме покращенню взаємин між працівниками та роботодавцем, а також підвищенню командного духу.

-Покращення комунікації: One to one зустрічі допомагають виправити можливі непорозуміння, виразити свої побажання та підтримати відкриту та ефективну комунікацію. Це сприятиме кращому розумінню між працівниками та роботодавцем, а також підвищенню ефективності роботи.

-Ідентифікація проблем: One to one зустрічі можуть допомогти ідентифікувати проблеми, з якими працівники можуть стикатися на робочому місці, і вчасно реагувати на них. Це вплине на підвищення продуктивності праці та зменшить ризики виникнення конфліктів.

-Підвищення задоволеності та залученості: One to one зустрічі можуть підвищити рівень задоволеності та залученості працівників до роботи, оскільки вони відчують підтримку та увагу від компанії, що може вплинути на зменшення плинності кадрів..

-Розвиток особистості та кар'єри: One to one зустрічі можуть стати часом для обговорення особистих та професійних цілей та розвитку.

1. Впровадження корпоративних подарунків на визначні події працівникам.

Впровадження корпоративних подарунків для працівників на визначні події, такі як день народження, річниця роботи, весілля та новий рік, може вплинути на проблему відсутності спільних заходів і традицій. Оскільки отримуючи однакові подарунки працівники можуть мати додаткову тему для обговорення. Основним організатором та модератором процесу буде звичайно HR компанії, також може знадобитись Маркетолог для розроблення концепту подарунків.

Витрати часу будуть відрізнятись від виду та кількості подарунків. Розробка новорічного боксу може зайняти один місяць, в той час, як подарунок

на день народження до двох години. Грошові витрати компанії також залежатимуть від виду та наповнення подарунків.

Розробляючи такі захід ми очікуємо в майбутньому отримати такі результати:

- Підвищення почуття єдності та приналежності серед співробітників, оскільки вони разом відзначають важливі події.

- Підвищення рівня мотивація та задоволеності.

- Підвищення емоційного добробуту: Отримання подарунків може принести радість та позитивні емоції, що важливо для створення сприятливого психологічного клімату.

- Сприяння традиціям та корпоративній культурі: Корпоративні подарунки можуть допомогти встановити та підтримувати корпоративні традиції та цінності в компанії.

Розрахуємо економічну вигоду заходу впровадження корпоративних подарунків. Вартість корпоративних подарунків на визначні події працівникам може становити від 500 до 5000 гривень на одного співробітника на рік.

Економічна вигода від впровадження корпоративних подарунків на визначні події працівникам може бути оцінена наступним чином:

- Покращення мотивації співробітників:

Припустимо, що середній співробітник, який отримує корпоративні подарунки, на 10% продуктивніший, ніж співробітник, який не отримує корпоративних подарунків, то це призведе до додаткового прибутку компанії в розмірі 5000\$ гривень на рік.

- Покращення духу команди:

Припустимо, що співробітники, які отримують корпоративні подарунки, на 10% частіше рекомендують свою компанію як місце роботи. Якщо впровадження корпоративних подарунків допоможе компанії підвищити кількість рекомендацій від співробітників, то це призведе до економії 30 000 гривень на рік на закриття хоча б однієї вакансії.

Загальний економічний ефект від впровадження корпоративних подарунків на визначні події працівникам становить 5 821\$ гривень на рік.

Суттєвими недоліками цього заходу можуть стати такі аспекти:

-Витрати. Витрати на одного працівника в рік становитимуть близько 5 тисяч гривень що є додатковими витратами.

-Залучення роботи внутрішніх працівників компанії. Для розробки, закупівлі та контролю необхідно залучати не тільки HR Generalist, але також й маркетолога.

2. Організація онлайн активності "Coffee time".

Організація онлайн активності "Coffee Time" є чудовою ідеєю для покращення соціально-психологічного клімату в невеликій українській IT аутстаф компанії. Це захід спрямований одразу на розв'язання трьох проблем: відсутність міжгрупового спілкування, відсутність спільних заходів і традицій, ізоляція працівників. Раз у тиждень о 13:00 в середу працівники запрошені на 30-хвилинний онлайн захід "Coffee time". Основна мета- це компенсувати відсутність комунікації в офісі. Працівники під'єднуються до онлайн дзвінку та спілкуються на вільні теми. Однак цей захід є добровільним, тож HR менеджеру необхідно докладати сили, щоб залучити якомога більше працівників. Для впровадження цього заходу:

-Підготувати розкладу: Знадобився час на створення графіка "Coffee Time", визначення днів і часу проведення які є найбільш комфортними для працівників та не перетинаються з робочим процесом, а також вибір платформи для проведення онлайн-зустрічей (наприклад, Zoom, Microsoft Teams, Google Meets).

-Проінформувати працівників: Необхідно забезпечити всіх працівників інформацією про захід, дату та час проведення. Для цього ми надіслали сповіщення електронною поштою та внутрішньому чаті компанії.

Роль організатора та модератора у такому випадку займає HR компанії. Тож його присутність на цих заходах є обов'язковою. Він відповідальний за

залучення усіх працівників до розмови, підборі тем для обговорення та за загальний збір працівників.

Нами було проведено 2 заходи за два тижні. Після ми поспілкувались з працівниками на one to one щоб отримати їхню думку щодо даного заходу. 60% працівників вважають це хорошою ініціативою, і вони раді що мають можливість неформально поспілкуватись з колегами. 30%- не відвідувало захід, 10%- відмітило що вони не зацікавлені у таких заходах.

Результати які ми виявили від впровадження заходу:

-Підвищений рівень соціалізації: "Coffee Time" допоміг та допомагає побудувати і підтримувати соціальні зв'язки серед співробітників, особливо в умовах дистанційної роботи. Він дозволяє співробітникам обговорювати не тільки робочі питання, але й загальні інтереси та ділитися досвідом.

-Зниження відчуття ізоляції: Українська ІТ галузь часто має дистанційний тип роботи, і "Coffee Time" може допомогти зменшити відчуття ізоляції та покращити емоційний стан працівників, забезпечуючи їм можливість відчувати себе частиною команди та компанії в цілому.

-Покращення адаптації. Ця ініціатива сприяє відкритій комунікації та обміну ідеями між співробітниками, що може позитивно позначилась на співпраці та загальному робочому середовищі. Також за допомогою цього заходу нові працівники можуть познайомитись з колегами що позитивно вплине на перше враження від компанії.

-Впровадження "Coffee Time" створює атмосферу де співробітники відчують підтримку що сприяє їхньому добробуту та продуктивності.

-Зниження стресу та підвищення добробуту Захід надає можливість працівникам трішки перепочити від роботи просто спілкуючись на різні теми, працівники можуть відпочивати тобто відбувається імітація "офісного ритму".

Загалом, "Coffee Time" може стати важливим кроком для покращення соціально-психологічного клімату в малих аутстафф компаніях. Ця ініціатива може позитивно позначитися на загальному кліматі та сприяти більш успішній та задовільній діяльності компанії.

3. Організація днів у коворкінгу для працівників. В умовах відсутності офісу деякі працівники можуть відчувати невдоволення через відсутність взаємодії з колегами у офісі, тому організація спільних днів у коворкінгу можуть покращити цей стан.

Такий захід включатиме безпосередні витрати та необхідність підготовки. Для початку потрібно обрати коворкінг. Вартість оренди місць у коворкінгу залежатиме від локації та обраної кількості робочих місць. Необхідно розглянути бюджет та виділити кошти на цю ініціативу. Наступним кроком є координування подальшого процесу. Відповідно залученими працівниками у цьому процесі будуть HR менеджер та безпосередньо працівники.

На нашу думку, цей захід може мати такі результати:

-Сприяти зближенню: Організація днів у коворкінгу може створити можливість для працівників зустрітися особисто, обмінюватися досвідом та ідеями, що сприяє зближенню та підвищенню комунікації.

-Зменшити відчуття ізоляції: Цей захід допомагає зменшити відчуття відокремленості, яке може виникати при дистанційній роботі.

-Зміцнити корпоративну культуру: Ця ініціатива може сприяти зміцненню корпоративної ідентичності та цінностей.

-Підвищити мотивацію: Особистий контакт та можливість відзначити важливі події разом з колегами можуть бути джерелом мотивації.

Усі перелічені заходи потрібно впроваджувати та систематично підтримувати (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Частота впровадження заходів(складено автором)

Заходи	Календар впровадження заходів
-Створення бота у робочому каналі додатку Slack для оцінки настрою співробітників.	Щоденно
-Компенсація витрат працівника на послуги психолога.	Щомісячно
-Проведення регулярних one to one з працівниками	Щомісячно

Продовження таблиці 3.5

-Організація онлайн активності “Coffee time”. -Впровадження корпоративних подарунків на визначні події працівникам. -Організація днів у коворкінгу для працівників.	Щотижнево За потребою Щомісячно
---	---

Джерело: розроблено автором самостійно

Ми рекомендуємо проводити ці заходи з цією частотою. На наш погляд, це оптимальна частота.

3.2. Стратегії з формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компаніях у кризових умовах

Створення сприятливого соціального клімату в компанії має вирішальне значення для ефективного управління. Коли працівники відчують почуття приналежності та довіри, вони з більшою ймовірністю будуть згуртовано працювати разом у складні часи. Проаналізувавши досвід компанії DOIT Software щодо стану соціально-психологічного клімату у компанії під час кризових умов ми можемо запропонувати наступні стратегії покращення клімату для інших компаній рис. 3.1:



Рисунок 3.1 –Запропоновані стратегії покращення соціально-психологічного клімату компанії під час кризових умов

Джерело: сформовано автором самостійно

1.Сприяння відкритій комунікації

На нашу думку, створення каналів для відкритої та прозорої комунікації є життєво важливим у кризових умовах підтвердження цього знаходимо у роботі Вонберг Т.В. Цю стратегію ми можемо реалізувати за допомогою таких основних заходів: створення регулярних оновлень, загальних зборів та механізмів анонімного зворотного зв'язку. Крім того, на прикладі досліджуваної компанії, проведення регулярних зустрічей команди, де кожен має можливість поділитися новинами, проблемами та пропозиціями, може сприяти розвитку культури інклюзивності та активної участі. Така стратегія забезпечує прозорість комунікації та побудові довіри, але водночас вона може бути складною та трудомісткою та може призвести до негативних наслідків якщо компанія не надасть правдивих свідчень[51]

Компанії можуть використовувати технології для сприяння відкритому спілкуванню. Впровадження інструментів для співпраці, таких як програмне забезпечення для управління проєктами або платформи для обміну миттєвими повідомленнями, може надати працівникам простір для обміну інформацією, постановки запитань і надання оновлень у режимі реального часу. Це не лише підвищує ефективність комунікації, але й заохочує працівників до постійного діалогу, сприяючи формуванню почуття спільноти та спільної мети.

Регулярність проведення зустрічей та оновлень повинна бути чітко визначена, можливо, на щотижневому або щомісячному рівні. Дедлайни для надання оновлень або відгуків можуть бути також встановлені для забезпечення регулярності та оперативності обміну інформацією.

Важливо розуміти якими методами ми можемо виміряти успіх впровадження стратегії. На нашу думку це можуть бути:

-Оцінка активності у використанні платформ та інструментів комунікації;

-Збільшення кількості та якості пропозицій щодо роботи, наданих через механізми зворотного зв'язку;

-Зростання рівня залучення співробітників у взаємодію під час зустрічей та обміну інформацією;

2.Заохочення командної співпраці

За твердженням Макарчук Н.М. кризові ситуації вимагають ефективної командної роботи для подолання викликів та пошуку інноваційних рішень. Це сприяє створенню комфортного середовища для спільного існування та взаємодії. До прикладу проведений захід «coffee time» у досліджуваній компанії підтверджує на наш погляд є одним з ефективних заходів реалізації стратегії. А створення міжфункціональних робочих груп, в яких люди з різних відділів об'єднуються для розв'язання конкретних питань, пов'язаних з кризою, може сприяти співпраці та цілісному підходу до антикризового управління. [52, с.173]

Компанії також можуть сприяти створенню платформ для обміну знаннями, щоб полегшити співпрацю. Створення внутрішньої бази знань або онлайн-спільноти, де працівники можуть обмінюватися кращими практиками, отриманими уроками та ресурсами, може створити культуру безперервного навчання та співпраці. Це не лише розширює можливості для розв'язання проблем, але й заохочує працівників звертатися один до одного за підтримкою та порадами. Основна відмінність між цією стратегією та попередньою у тому, що вона може покращити ефективність реагування на кризу та призвести до інноваційних рішень. Заходи цієї стратегії також повинні бути регулярними. Успішність стратегії ми можемо відслідкувати за такими методами:

-Аналіз активності та взаємодії у міжфункціональних групах;

-Оцінка рівня інновацій та новаторських рішень, запропонованих у результаті командної співпраці.

3. Покращення психологічного клімату

Окрім сприяння позитивному соціальному клімату, компанії також повинні звертати увагу на психологічний добробут своїх працівників під час

кризових ситуацій. Ми пропонуємо наступні методи що можуть допомогти покращити психологічний клімат в компанії(табл. 3.6):

Таблиця 3.6 – Методи покращення психологічного клімату(складено автором)

Запропоновані методи	Зміст
Розвиток емоційної стійкості	Розвиток емоційної стійкості серед працівників має вирішальне значення для ефективного антикризового управління. Цього можна досягти, забезпечивши доступ до таких ресурсів, як консультаційні послуги, навчальні програми з методів управління стресом і заохочуючи практики самодопомоги.
Впровадження практик управління стресом	Високий рівень стресу часто притаманний кризовим ситуаціям. Компанії можуть впроваджувати практики управління стресом, такі як програми усвідомленості, вправи на релаксацію та гнучкий графік роботи.

Джерело: розроблено автором самостійно

Водночас виміряти успішність стратегії ми можемо за наступними методами:

- Оцінка змін у рівні стресу серед працівників;
- Оцінка задоволеності працівників у плані психологічного комфорту та підтримки;
- Аналіз результатів навчання та тренінгів з управління стресом.

Рекомендації наведені у пункті 3.1. щодо покращення соціально-психологічного клімату компанії DOIT Software можуть підпадати під дві останні стратегії. Проте, на нашу думку, компанії варто взяти курс на впровадження останньої стратегії. Зважаючи на інформацію отриману з дослідження другого розділу кваліфікаційної роботи ми можемо сказати що компанія ефективно впроваджує стратегію сприяння відкритій комунікації. Водночас покращення клімату шляхом реалізації третьої стратегії також позитивно вплине на ключові аспекти попередніх двох стратегій. Заходами реалізації цієї стратегії для цієї компанії є: впровадження корпоративних подарунків на визначні події працівникам та створення бота у робочому каналі додатку Slack для оцінки

настрою співробітників. Отже, весь процес покращення соціально психологічного клімату в компанії DOIT Software виглядатиме наступним чином:

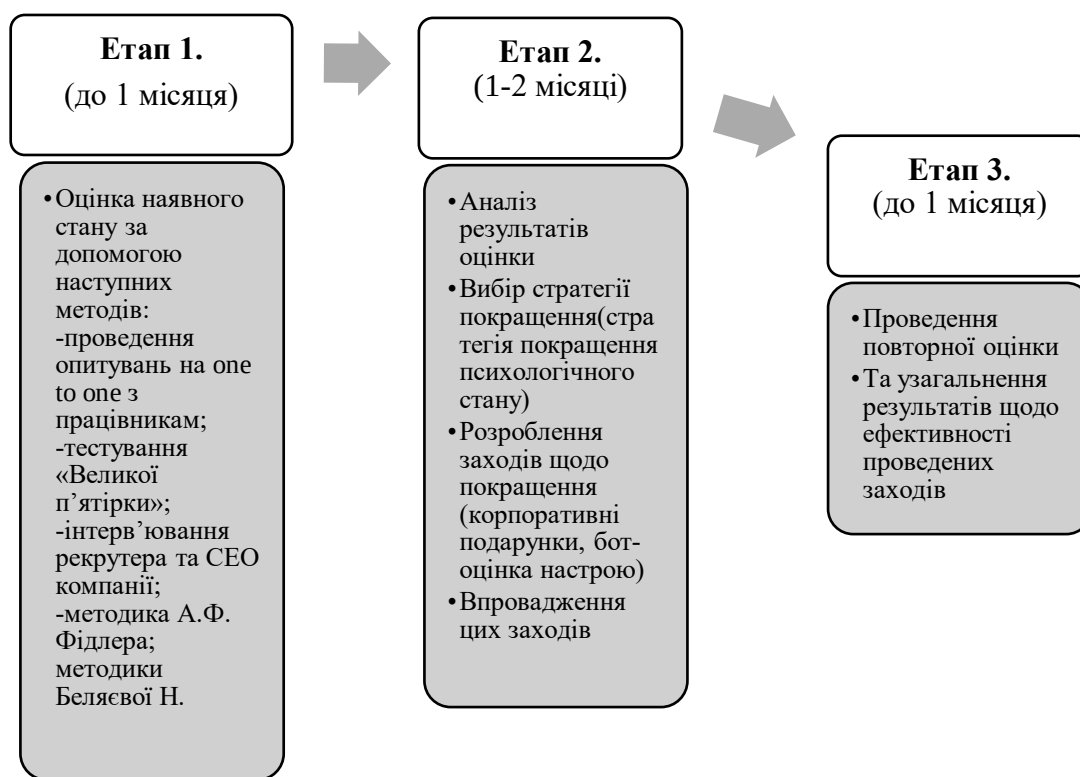


Рисунок 3.2 – Процес покращення стану соціально-психологічного клімату

Джерело: розроблено автором самостійно

Оцінка ефективності стратегії антикризового управління має вирішальне значення для компанії, щоб постійно вдосконалювати своє реагування на майбутні кризи.

Отже, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в кризових умовах має важливе значення для ефективного подолання кризових ситуацій та відновлення після них. Ми рекомендуємо покращувати стан соціально-психологічного клімату за допомогою реалізації трьох стратегій: сприяння відкритій комунікації заохочення командної співпраці; покращення психологічного клімату.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні аспекти соціально-психологічного клімату в організаціях. Визначено, що соціально-психологічний клімат - це сукупність характеристик, що відображають систему відносин, що склалися в організації, між працівниками, їхніми групами та керівництвом. Він впливає на ефективність діяльності організації, мотивацію та задоволеність працівників, їхню продуктивність праці. Аналізуючи дослідження в галузі соціально-психологічного клімату, можна зробити кілька висновків. Перш за все, сприятливий клімат сприяє зниженню ізолюваності працівників, що особливо важливо у дистанційному режимі роботи. По друге, кризові ситуації як наприклад збройні конфлікти значно впливають на стан працівників, вони призводять до серйозних психічних проблем у значної кількості людей, що пережили такі події: 10% відчувають серйозні психічні проблеми, ще 10% спостерігають зміни у поведінці, що впливає на соціальну адаптацію та функціонування.

Тож діагностика соціально-психологічного клімату в організації допоможе прослідкувати вплив кризових умов на соціально-психологічний клімат в конкретній компанії. Діагностика включає оцінку готовності до спільної роботи, рівня згуртованості, аналіз причин соціально-психологічного напруження та індивідуальних особливостей співробітників. Процес діагностики включає етапи: ознайомлення з компанією, збір інформації через опитування, обробку та аналіз даних, а також розробку рекомендацій для покращення. Це важливий інструмент для розвитку організаційної культури та взаємодії в колективі.

У другому розділі роботи було проведено дослідження практики української компанії «DOIT Software» щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в кризових умовах. DOIT Software є українською ІТ-компанією, яка спеціалізується на наданні послуг аутстафу у створенні веб- та мобільних додатків для різних бізнесів. Заснована у 2015 році з штаб-квартирою в Києві. За тривалий період своєї діяльності компанія демонструвала стабільний

дохід та чистий прибуток. Однак, у 2021-2022 роках спостерігалася зміна в ряді показників, таких як зменшення кількості виконаних проектів, зниження середньої вартості проекту та зменшення загальної кількості працівників на 36%. Варто звернути увагу на внутрішню структуру компанії, хоч компанія є не великою проте структура не є простою, також на відсутність внутрішніх організаційних документів та можливі проблеми у функціонуванні відділу продажів, що можуть впливати на загальну ефективність та прибутковість компанії. На основі результатів дослідження було зроблено наступні висновки: компанія виявилась не достатньо гнучкою та адаптивною до нових викликів, тому наявних заходів не достатньо для сприяння сприятливого соціально-психологічного клімату через наявні фактори впливу та специфіку компанії. Тому стан соціально-психологічного клімату в компанії є нейтральним. До основних факторів, що негативно впливають на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії «DOIT Software» в кризових умовах, ми віднесли:

- Військовий стан в Україні;

- Зміна організаційної структури та умов праці, які викликають у працівників відчуття непевності та незахищеності;

- Зменшення обсягу робіт та скорочення штату.

За результатами дослідження було виявлено 4 основні проблеми що впливають на стан соціально-психологічного клімату: відсутність міжгрупового спілкування, відсутність спільних заходів і традицій, ізоляція працівників, та підвищений рівень емоційного вигорання працівників. Для розв'язання цих проблем було запропоновано дві рекомендації та ряд заходів:

- Рекомендація щодо роботи безпосередньо з працівником захід-створення бота у робочому каналі додатку Slack для оцінки настрою співробітників. Витрати на реалізацію безплатні з урахуванням власних ресурсів підприємства. Позитивні ефекти включають підвищену увагу до емоційного стану співробітників, зниження почуття самотності та реакції на проблеми моніторингу. Результати тесту боту показують перепади емоцій у працівників, тому важливо

регулярно оновлювати опитування та аналізувати результати. Очікувані переваги включають покращення робочого середовища та зменшення плинності кадрів. Прогнозований вплив — річна вигода в розмірі 2500 доларів США на одного працівника та щорічна економія 3000 доларів США шляхом зниження плинності кадрів.

-Рекомендація щодо роботи з групою- захід з впровадження корпоративних подарунків на визначні події працівникам.

Вартість часу та грошові витрати будуть залежати від виду та кількості подарунків. Прогнозовані результати включають підвищення почуття єдності та приналежності, покращення мотивації та задоволеності, підвищення емоційного добробуту та сприяння корпоративним традиціям. Економічна вигода визначається як сумарна вартість покращення продуктивності та зменшення плинності кадрів. Розрахунки вказують на можливий загальний ефект в розмірі 5,821 гривень на рік на одного працівника. Недоліками можуть бути додаткові витрати на компанію та залучення внутрішніх працівників, але ці аспекти можуть компенсуватися поліпшенням робочого клімату та збереженням цінних кадрів

Запропоновані рекомендації сприяють економічній та суспільній вигоді компанії. Запропоновані стратегії покращення соціально-психологічного клімату під час кризових умов включають сприяння відкритій комунікації, заохочення командної співпраці та підтримку психологічного благополуччя працівників. Створення каналів для прозорості комунікації та використання технологій для співпраці можуть збільшити ефективність комунікації та стимулювати діалог між працівниками. Крім цього, надання підтримки для зниження стресу та підвищення психологічної стійкості також є важливими. Однак, впровадження цих стратегій вимагає системного підходу та постійного вдосконалення.. Постійна оцінка ефективності стратегії, включаючи моніторинг позитивного соціально-психологічного клімату, допомагає компанії адаптуватися та зберігати стійкість у складних обставинах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яблонський В.М., Балакірева О.М., Бондар Т. В. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2017. С. 56.
2. Барська Г. Соціально-психологічний клімат в колективі та його основні характеристики. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29852/1/166.PDF> (дата звернення: 03.10.2023)
3. Васильчук Г.М. Інноваційний розвиток сучасної економіки: нові підходи та актуальні дослідження. URL: <http://surl.li/naadk> (дата звернення: 03.10.2023)
4. Бикова І.В. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПНУ. Актуальні проблеми психології*. Вип.10. Київ. 2020. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v9/i10/30.pdf> (дата звернення: 03.10.2023)
5. Мушинська О. Соціально-психологічний клімат колективу: дефінітивний аналіз. URL: <http://surl.li/naado> (дата звернення: 03.10.2023)
6. Хараджи М.В., Сагіна К.Г. Особливості соціально-психологічного клімату в організації. URL: <http://surl.li/hbrff> (дата звернення: 03.10.2023)
7. Швець Г.О. Теоретико-методологічні засади управління соціальнопсихологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Теоретико-практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Вип. 17. Маріуполь. 2018. С. 174 – 181.
8. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. «Молодий вчений». Вип. № 4 (44). Чернігів. 2017. С. 98 – 103.
9. Пенська І.О. Кравченко Є.А. Управління персоналом підприємства через призму соціально - психологічного клімату. URL: <http://surl.li/naaea> (дата звернення: 03.10.2023)

10. Виноградова Т.І. Формування оптимального соціально - психологічного клімату в організації. URL: <http://surl.li/naafd> (дата звернення: 03.10.2023)
11. Baltes B. Psychological Climate in the Work Setting. URL: <http://surl.li/naafi> (дата звернення: 06.10.2023)
12. Денисенко М.П., Юринець З.В. Соціально-психологічний клімат молодіжних громадських організацій в контексті стратегічного розвитку людського капіталу. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/13.pdf (дата звернення: 06.10.2023)
13. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. Хмельницький: ХНУ. Вип. 1 (06). 2017. С. 24 – 31
14. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С., Ситар Л. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. URL: <http://surl.li/naafp> (дата звернення: 06.10.2023)
15. Jeremy M. Beus. Making sense of climate: A meta-analytic extension of the competing values framework. URL: <http://surl.li/naaji> (дата звернення: 06.10.2023)
16. Яковлева С.Д. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія психологічні науки*. Херсон: ХДУ. С. 77 - 83
17. Мафтин Л.В. Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посіб. Чернівці: ЧНУ ім. Ю.Федьковича. 2021. 296 с
18. Psychological Climate for Caring and Work Outcomes: A Virtuous Cycle. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7579274/> (дата звернення: 06.10.2023)
19. Зубченко Г.В. Основні підходи до розуміння природи соціальнопедагогічного клімату в організаціях. *Матеріали II-ї Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції*. 2023. 18 травня. С. 424-428. URL: <http://surl.li/mzyof> (дата звернення: 06.10.2023)

20. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. №11(234).С.79-87.

21. Василик А. В., Столярчук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). URL: <http://surl.li/mzyud> (дата звернення: 10.10.2023)

22. Василик А.В., Дода О.Д. Демографія, економіка праці, Соціальна економіка і політика. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №3. URL: <http://surl.li/mzyvd> (дата звернення: 10.10.2023)

23. Vasylyk, A., Vonberg, T. & Dorosh, M. (2020). Factors and Activities of Job Satisfaction Enhancing in Current Context. *Modern Economics*, 21(2020), 30-36. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05) (дата звернення: 10.10.2023)

24. Гудзь В.С. Фактори, що впливають на формування кадрової політики підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція*. 2023. 27-28 квітня. С. 283-285. URL: <http://surl.li/mzzai> (дата звернення: 10.10.2023)

25. Галайда Т.О., Кривошей Д.С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. 2021. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 54. С. 78-84. URL: <http://surl.li/mzzjo> (дата звернення: 06.10.2023)

26. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Данилевич Н. С. [та ін.] Ментальне здоров'я персоналу в умовах карантинних обмежень : Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін-т соц.-труд. відносин ; [редкол.: Г. С. Лопушняк (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2020. № 2. С. 43–50. URL: <http://surl.li/mzzkv> (дата звернення: 10.10.2023)

27. Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_26 (дата звернення: 06.10.2023)

28. Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31847/1/221.PDF> (дата звернення: 06.10.2023)

29. Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era. URL: <http://surl.li/naagh> (дата звернення: 06.10.2023)

30. Традиції та новації у розвитку сучасної соціологічної науки: дослідження молодих вчених. *Збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*. 2021. 24 лютого. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/fupstap/ZbD196rka_tez_24_02_2021.pdf (дата звернення: 06.10.2023)

31. Лещенко М.Є., Кичко І.І. Вплив корпоративної культури на формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <http://surl.li/naagj> (дата звернення: 06.10.2023)

32. Ю. В. Калюжна, К. В. Захарова. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 3(2). 2019. С. 108-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3%282%29_17 (дата звернення: 06.10.2023)

33. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014> (дата звернення: 06.10.2023)

34. Фучко О.П. Дослідження психоемоційних станів педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти в період пандемії та війни. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Вип. 4 (163). Ужгород: УНУ. 2023. С. 221 – 225

35. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. URL: <http://surl.li/naaij> (дата звернення: 06.10.2023)

36. Костишин Н. С., Яковець Т.А. Стресостійкість колективу під час війни: налаштування психологічного клімату. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. № 14-15. Чортків: ЗНУ. 2022. С. 565 – 570

37. Тюріна В.О., Солохіна Л.О. Вплив військових конфліктів на психічне здоров'я людини: короткий огляд зарубіжних досліджень. URL: <http://surl.li/mtovw> (дата звернення: 06.10.2023)

38. Цимбалюк С. О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу. 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78513225.pdf> (дата звернення: 06.10.2023)

39. Черкасов Є.В. Методичні підходи до діагностики стану соціальнопсихологічного клімату на підприємстві. URL: <http://surl.li/naait> (дата звернення: 06.10.2023)

40. Юринець З., Юринець Р. Методи дослідження соціально-психологічного клімату організацій в умовах стратегічного управління розвитком персоналу. URL: <http://surl.li/naaix> (дата звернення: 06.10.2023)

41. The Big Five Project. URL: <https://www.outofservice.com/bigfive/> (дата звернення: 06.10.2023)

42. Штепа О.С. Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Проблеми сучасної психології*. Вип. № 39. Кам'янець – Подільський: КПНУ. 2018. С. 380 – 399

43. Bosniak Y. M. THE RESEARCH OF PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN ORGANIZATIONS OF PHARMACEUTICAL PROFILE. URL: <http://surl.li/naajb> (дата звернення: 06.10.2023)

44. DOIT Software – офіційний сайт компанії. URL: https://docs.google.com/document/d/1RcHX2vHzU4t_dZT4BEAtGS556wnmeqlBe3eVHbHPaWI/edit (дата звернення: 06.10.2023)

45. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією Н. С.

Беляєва. Актуальні проблеми економіки. № 5. 2017. С. 144-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_5_17 (дата звернення: 10.10.2023)

46. Oaks, Angela P. Psychological and Behavioral Campus Climate Assessment at a Small Midwestern University: Studying Mixed-methodological Practices. URL: <https://minds.wisconsin.edu/bitstream/handle/1793/83338/2017oaksa.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 06.10.2023)

47. Лопушняк Г. Сучасні тенденції розвитку українського ринку праці. 2022. URL: <http://surl.li/naaph> (дата звернення: 10.10.2023)

48. Галайда Т.О. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу / Т.О. Галайда, Д.С. Кривоший // Інфраструктура ринку. 2021. №54. С. 78-84. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54_2021/15.pdf (дата звернення: 06.10.2023)

49. Кравчук О.І., Зайцева П.О. Штучний інтелект в менеджменті персоналу. *Матеріали конференції «Комп'ютерні ігри та мультимедіа як інноваційний підхід до комунікації - 2022»* URL: <http://surl.li/mzzmk> (дата звернення: 09.10.2023)

50. Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України : зб. доп. Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня — 20 травня 2023 р. Київ, КНЕУ, 2023. 219 с.

51. Вонберг Т.В., Головка А.А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 1 (59). С. 79-84. URL: <http://surl.li/mzzpi> (дата звернення: 09.10.2023)

52. Макаrchук Н.М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. *Історія соціології*. 2021. Випуск 32. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2021/32-2021/30.pdf> (дата звернення: 10.10.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник задоволеності роботою складений для працівників DOIT Software

1. На скільки ви задоволені загальною атмосферою та взаємодією з колегами? (1 - дуже незадоволений, 5 - дуже задоволений)
2. Як ви оцінюєте можливості для професійного зростання та розвитку в нашій компанії? (1 - дуже низько, 5 - дуже високо)
3. Чи відповідає ваша поточна робоча завантаженість вашим очікуванням і можливостям? (1 - абсолютно не відповідає, 5 - повністю відповідає)
4. Наскільки ви відчуваєте, що ваші досягнення і внесок в компанію цінуються і винагороджуються? (1 - абсолютно не цінуються, 5 - дуже цінуються)
5. Як ви оцінюєте рівень підтримки та ресурсів, які вам надають для виконання вашої роботи? (1 - дуже низький рівень підтримки, 5 - дуже високий рівень підтримки)

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015951770

Дата перевірки:
29.11.2023 11:46:34 ЕЕТ

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
29.11.2023 11:49:43 ЕЕТ

ID користувача:
100005733

Назва документа: Вознюк Н_керівник_Василик

Кількість сторінок: 73 Кількість слів: 15722 Кількість символів: 123003 Розмір файлу: 268.30 KB ID файлу: 1015627803

3.4% Схожість

Найбільша схожість: 0.58% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000613479)

..... Сторінка 75

..... Сторінка 77

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Вознюк Н.Ю.

«Менеджмент персоналу», 1 курс магістратури

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Василик А.В.

ПІДТРИМАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

Підтримка соціально-психологічного клімату компанії завжди була важливою та складною складовою добробуту працівників компанії. Що звичайно впливало на їхню продуктивність та рівень задоволеності роботою. Наразі компанії стикаються з викликами війни, а саме: постійною загрозою обстрілів, відключенням електроенергії в зимовий період, фізичною небезпекою, моральним виснаженням працівників через відсутність можливості задовольняти свої базові потреби. Що робить процес підтримки соціально-психологічного клімату надзвичайно складним завданням. Оскільки, ці умови нещадно знищують ментальне здоров'я працівників компанії що негативно впливає на їхню мотивацію, залученість та загальну продуктивність. Тому для забезпечення подальшого успіху та утримання працівників в компанії менеджерам вкрай важливо розробити стратегії, які сприятимуть соціально-психологічному добробуту їхніх працівників під час війни.

Важливо визначити зміст поняття соціально-психологічного клімату яке ми будемо використовувати надалі. Визначень цього поняття існує досить багато, проте нам найбільше імпонує дефініція Лескової Л.Ф. Вона визначає соціально-психологічний клімат як аспект взаємостосунків, який являє собою сукупність психологічних умов, які впливають на продуктивну суспільну діяльності та розвитку працівника у компанії [1, с. 98]. Отже, ключовий вплив соціально психологічного клімату відображається на продуктивності та ефективності праці.

Максимович А. стверджує що ефективність спільної роботи частково залежить від оптимальної реалізації як особистісних, так і групових можливостей [2, с.3].

Таким чином, можна припустити, що соціально-психологічний клімат компанії буде більшою мірою залежати від соціально-психологічного стану кожного з її працівників. Тому, щоб покращити клімат компанії необхідно пропрацювати болі кожного з працівників. Виникає закономірне питання: «Як виклики війни вплинули на психологічний стан працівника у компанії?» Анищенко Л. та Молочко Т. провели дослідження поведінкових функціональних і психосоматичних змін педагогів північних областей України. Результати якого надали бачення що події минулого року вплинули на працівників. А саме у них підвищився рівень втомлюваності, тривоги, виснаження на психологічному рівні, загострились хронічні хвороби на фізіологічному рівні. У них знизилась життєва активність. Цілком зрозуміло, що працівники перебувають в стані стресу, і це безумовно впливає на їхню продуктивність та соціально-психологічний клімат в цілому [3, с. 343].

Дослідники Мармаза О. та Парасюк С. підмітили, що «Соціально-психологічний клімат не виникає без підстави, він є наслідком зусиль окремих керівників або спільноти, результатом системної виховної роботи з членами колективу, здійснення планомірних заходів, спрямованих на організацію відносин між керівником та працівниками» [4, с. 53].

Отже, наявний соціально-психологічний клімат в компанії це результат нашої роботи, як керівника. Якщо за рік стресового стану для нашої країни компанії не вдалось адаптуватись до негативних змін, то ще не пізно розпочати роботу над цим.

Костиш Н. та Яковець Т. радять у такому разі:

- ставити соціально важливі цілі діяльності компанії. Наразі це можуть бути організації зборів, залучення працівників до заходів з підтримки ЗСУ, участь у волонтерських програмах;
- організувати безпечні умови для безперервної роботи. Облаштування безпечного приміщення та усієї необхідної техніки для роботи;
- проводити частину позаробочого часу разом за можливості, як командоутворювальні заходи, що сприяють залученості персоналу;
- проводити психологічні тренінги та семінари [5, с. 569].

Ми вважаємо, що до цих порад ми можемо додати практики мотивації працівників в українських компаніях, оскільки вони також вплинуть на соціально-психологічний клімат, а саме:

- створити прозору та відкриту комунікацію в компанії;
- забезпечити працівників не тільки професійним навчанням, але й навчанням виживання в сучасних умовах (курси тактичної медицини, самооборони);
- проводити постійний моніторинг самопочуття працівників за допомогою анкетування чи інших методів;
- найняти корпоративного психолога чи покривати частину витрат на нього, для того, щоб працівники своєчасно отримували психологічну допомогу;
- організувати переїзд працівників за кордон, якщо на це є потреба;
- нагадувати працівникам про відпустку [6, с. 1381].

Ці поради зможуть допомогти адаптувати систему та вивести її на рівень підтримки. Та маємо надію, що незабаром ці практики та дослідження втратять свою актуальність.

Отже, соціально-психологічний клімат у компанії може підтримуватись за допомогою різноманітних практик і порад, які спрямовані на підтримання безпеки, комунікації, навчання та мотивації працівників, а також їх психологічного стану. Реалізація цих практик може допомогти компанії адаптуватись до негативних змін і створити сприятливий клімат для роботи. При цьому важливо постійно спостерігати за самопочуттям працівників та шукати нові рішення для покращення та підтримки соціально-психологічного клімату в компанії.

Література

1. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. Молодий вчений. 2017. № 4 (44). С. 98–102.
2. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. 2020. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38889/1/297.pdf>.

3. Анищенко Л., Молочко Т. Як бути педагогом під час війни? Поведінкові, функціональні та психосоматичні прояви педагогів північних регіонів України. 2023. С. 336–343. URL: <http://surl.li/naaxh>
4. Мармаза О., Парасюк С. Соціально-психологічний клімат колективу як об'єкт управління. 2022. С. 51–54. URL: <http://surl.li/naaxc>
5. Костишин Н., Яковець Т. Стресостійкість колективу під час війни: налаштування психологічного клімату 2022. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/256/255>
6. Федоришина Л., Саєнко Д. Особливості мотивації персоналу підприємства у воєнний період. Modern research in world science. 2023. С. 1378–1382.