

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
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної
сфери
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

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

здобувача: Аветісяна Еріка Суреновича _____

Науковий керівник: канд.е.н., доц., Кирилюк Володимир Вікторович _____

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф Лопушняк Г.С.

Київ 2025

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

Факультет управління персоналом соціології та психології
Кафедра управління персоналом та економіки праці

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освіт-
ньо-професійної програми

В.В. Кирилюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Аветісяна Еріка Суреновича
заочної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

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

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії «Нова пошта»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ «НОВОЇ ПОШТИ»
(назва розділу)	
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ «НОВОЇ ПОШТИ»
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.
Предмет дослідження:	Чинники формування, особливості прояву та шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, визначити його поточний стан та розробити практичні рекомендації щодо його поліпшення.

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

У розділі 1	Дослідити поняття «соціально-психологічний клімат», його елементи та фактори впливу;
Розглянути види соціально-психологічного клімату; дослідити методологію оцінки соціально-психологічного клімату в колективі	
У розділі 2	Проаналізувати стан соціально-психологічного клімату у колективі компанії «Нова пошта»;
здійснити діагностику соціально-психологічного клімату;	
оцінити соціально-психологічний клімат в колективі, відобразити проблеми та недоліки, які виявлені в процесі аналізу;	
У розділі 3	Надати рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі.
запропонувати заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату;	
оцінити ефективність запропонованих заходів.	

**Завдання підготував
науковий керівник**

В.В. Кирилюк

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Е.С. Аветісян

Завдання одержав здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, 1,2 розділ мають по 3 підпункти, 3 розділ налічує 2 підпункти. **Перший** розділ присвячений теоретико-методологічним засадам дослідження соціально-психологічного клімату в організації, зокрема його сутності, структурі, чинникам формування та методам діагностики. **Другий** розділ має аналітичний характер і зосереджений на дослідженні соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Нова Пошта», включаючи діагностику, SWOT-аналіз та інтерпретацію результатів. **Третій** розділ є практичним і містить рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві з урахуванням виявлених проблем та сучасних управлінських підходів. Робота містить 4 рисунки, 13 таблиць. Під час написання використано 40 джерел.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний клімат у трудовому колективі підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання і покращення соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Метою бакалаврської роботи є виявлення основних чинників, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі ТОВ «Нова Пошта», проведення його діагностики та формулювання рекомендацій щодо його оптимізації в сучасних умовах.

Завдання бакалаврської роботи:

- розкрити сутність поняття соціально-психологічного клімату, його структуру та функції в організації;
- проаналізувати теоретичні підходи до оцінювання СПК у науковій літературі;
- дослідити методи діагностики соціально-психологічного клімату;

- здійснити аналіз соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Нова Пошта»;
- визначити основні проблеми та чинники, що впливають на СПК у досліджуваній компанії;
- сформулювати практичні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Методи дослідження:

- Теоретичні — аналіз, синтез, узагальнення наукових джерел;
- Емпіричні — анкетування, спостереження, соціометрія, кастдев-інтерв'ю;
- Аналітичні — SWOT-аналіз, системний підхід до оцінки внутрішнього середовища підприємства

Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні та структуризації наукових уявлень про природу соціально-психологічного клімату, чинники його формування та методи діагностики в сучасних організаціях.

Методична значущість полягає у розробці комплексного підходу до дослідження СПК, який може бути використаний у практиці HR-менеджменту, організаційної психології та під час професійної підготовки фахівців з управління персоналом.

Практична значущість полягає у можливості застосування запропонованих інструментів оцінки клімату та конкретних рекомендацій на підприємствах, що прагнуть поліпшити внутрішню атмосферу, підвищити згуртованість команди та ефективність взаємодії.

Наукова новизна роботи полягає у проведенні комплексної діагностики соціально-психологічного клімату в умовах великої української логістичної компанії, виявленні конкретних слабких місць у внутрішньому середовищі та формуванні стратегії оптимізації клімату із застосуванням сучасних емпіричних методів.

У результаті дослідження встановлено, що в колективі ТОВ «Нова Пошта» реалізуються окремі ініціативи, які можуть позитивно впливати на соціально-

психологічний клімат — зокрема освітні програми, волонтерські проєкти та внутрішні комунікаційні кампанії. Вони сприяють підвищенню залученості працівників, формуванню почуття спільності та підтримують позитивне сприйняття компанії. Разом із тим, виявлено низку чинників, що обмежують їхню ефективність: відсутність системного підходу до емоційного добробуту персоналу, нерівномірне охоплення працівників такими заходами та недостатня інтеграція подібних ініціатив у повсякденну корпоративну практику. Це свідчить про необхідність посилення роботи саме у внутрішньому напрямі — як основи для покращення соціально-психологічного клімату.

На основі виявлених проблем та діагностованих ризиків для соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Нова Пошта», запропоновано комплексну стратегію вдосконалення внутрішнього середовища. Ця стратегія передбачає: поступове оновлення корпоративної культури через механізми зворотного зв'язку та прозорості комунікації; впровадження системи КРІ для моніторингу стану працівників та ефективності реалізованих ініціатив.

Дослідження підтверджує, що в сучасних умовах, особливо в контексті післявоєнного відновлення України, соціально орієнтована корпоративна політика стає не лише етичним зобов'язанням, а й ключовою передумовою сталого розвитку компанії. Вона дозволяє сформувати довіру, зберегти стабільність колективу, підвищити адаптивність організації та забезпечити її стійкість у складних соціально-економічних умовах. У перспективі це сприятиме не лише зміцненню внутрішньої згуртованості, а й утвердженню «Нової Пошти» як соціально відповідального роботодавця в європейському контексті.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, колектив, кастдев-інтерв'ю, мотивація, комунікація, «Нова Пошта».

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача заочної форми навчання 4 курсу, 1 групи ОП «Менеджмент соціальної
сфери» факультету управління персоналом, соціології та психології

Аветісяна Еріка Суреновича

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

1. Актуальність теми: Соціально-психологічний клімат у колективі є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої організації чи спільноти. У сучасних умовах стрімких змін, високої конкуренції та постійного оновлення форм організації праці особлива увага приділяється людському фактору, як одному з головних ресурсів розвитку. Саме тому дослідження соціально-психологічного клімату набуває особливої актуальності.

Здорова психологічна атмосфера в колективі сприяє підвищенню продуктивності праці, мотивації, задоволеності роботою, зниженню рівня конфліктності та плинності кадрів. Навпаки, несприятливий клімат може призводити до стресів, професійного вигорання, зниження ефективності виконання професійних обов'язків та погіршення загальної соціальної взаємодії.

Окрему важливість питання соціально-психологічного клімату набуває в умовах зростання гібридних та дистанційних форм праці, коли традиційні способи комунікації та взаємодії зазнають трансформацій. У таких ситуаціях зростає потреба в нових підходах до діагностики, підтримки та формування сприятливого клімату в колективах.

Крім того, зростає інтерес до питань емоційного інтелекту, корпоративної культури, лідерства та командної роботи, які безпосередньо пов'язані з соціально-психологічним кліматом. Це робить дослідження у цій сфері не лише актуальним, але й необхідним для формування здорового, ефективного та стійкого соціального середовища в організаціях.

Таким чином, актуальність дослідження соціально-психологічного клімату у колективі зумовлена як практичними потребами сучасного суспільства, так і науковим інтересом до глибшого розуміння процесів взаємодії між людьми в умовах колективної діяльності.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.
- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин.
- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора. Підібрано інструментарій для аналізу. Здійснено аналіз соціально-психологічного клімату на базі компанії «Нова пошта». Надано пропозиції щодо удосконалення соціально-психологічного клімату.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій полягають у розкритті сутності та важливості соціально-психологічного клімату. У даній роботі було проведено узагальнюючий аналіз щодо показників соціально-психологічного клімату компанії «Нова пошта». Відображені проблеми та перешкоди розвитку соціально-психологічного клімату на даний час. У роботі було проведено аналіз, який має прикладне значення для поліпшення розвитку соціально-психологічного клімату в компанії. Рекомендації, наведені в роботі, можуть бути використані на практиці.

5. Наявність недоліків:

- формулювання об'єкта, предмета, мети, завдань, висновків мають несуттєві змістовні або редакційні недоліки;
- в окремих випадках аналіз понятійного апарату проведено поверхово, авторська наукова позиція щодо способу розв'язання проблеми не завжди визначена чітко;
- проведений аналіз частково відповідає вирішенню поставлених завдань;
- текст кваліфікаційної роботи оформлено із окремими порушеннями вимог оформлення таблиць, рисунків; наявні незначні стилістичні порушення.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту із загальною оцінкою **52** бали.

Науковий керівник Доцент, кандидат економічних наук

(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ Кирилюк В.В.

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Аветісяна Е.С.

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

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Обрана тема є надзвичайно актуальною в сучасних умовах розвитку трудових колективів українських підприємств, особливо в контексті поствоєнного переформування внутрішньої культури, зростання ролі управління персоналом та потреби у підвищенні стійкості організацій. Соціально-психологічний клімат виступає важливим фактором ефективності, згуртованості та мотивації працівників. Доцільність дослідження підтверджується нагальною потребою підприємств формувати сприятливу внутрішню атмосферу, яка впливає не лише на продуктивність, а й на адаптивність бізнесу до кризових умов. Автор влучно обґрунтовує актуальність теми, спираючись на сучасні наукові джерела, статистичні матеріали й дані з корпоративної практики ТОВ «Нова Пошта».

Якість проведеного дослідження: Робота виконана на високому науково-практичному рівні, має чітку логічну структуру, містить три змістовні розділи з послідовним переходом від теоретичних основ до практичних висновків і рекомендацій. Автор продемонстрував розуміння сутності соціально-психологічного клімату, факторів його формування та методів дослідження. Аналітична частина базується на фактичному матеріалі, включає застосування анкетування, соціометрії, кастдев-інтерв'ю та SWOT-аналізу. Висновки ґрунтуються на результатах діагностики СПК у колективі ТОВ «Нова Пошта».

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

1. Комплексне розкриття поняття соціально-психологічного клімату з урахуванням його структури, видів та впливу на ефективність організації.
2. Ретельне опрацювання теоретичних та емпіричних методів оцінки СПК.

3. Дослідження реального підприємства з використанням сучасних інструментів аналізу (опитування, інтерв'ю, спостереження).
4. Обґрунтоване виявлення ключових проблем внутрішнього клімату в колективі ТОВ «Нова Пошта».
5. Розробка системи практичних рекомендацій щодо покращення СПК з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом.
6. Включення елементів стратегічного бачення — вплив позитивного клімату на стійкість, лояльність, зниження плинності кадрів.

Практична значущість висновків і рекомендацій: Практична цінність роботи полягає у формулюванні конкретних, прикладних заходів з покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Запропоновані ініціативи можуть бути впроваджені в системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» з метою підвищення емоційної стійкості, залученості та командної взаємодії. Рекомендації також можуть бути адаптовані іншими українськими компаніями, що прагнуть зміцнити внутрішнє середовище та побудувати стійкі команди в умовах соціальних викликів і змін.

Незважаючи на незначні зауваження, кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає вимогам до наукових досліджень такого рівня та заслуговує на позитивну оцінку і допуск до захисту.

Місце роботи та посада рецензента:

Підпис засвідчую:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ.....	6
1.1 Сутність та структура соціально-психологічного клімату в колективі	6
1.2 Види соціально-психологічного клімату та фактори, які впливають на його формування	11
1.3 Методологія оцінки соціально-психологічного клімату в колективі	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ «НОВОЇ ПОШТИ».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика «Нової пошти»	21
2.2 Діагностика соціально-психологічного клімату колективу «Нової Пошти» .	31
2.3 SWOT-аналіз соціально-психологічного клімату у ТОВ «Нова Пошта»	40
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ «НОВОЇ ПОШТИ».....	46
3.1 Заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату у компанії	46
3.2 Оцінка вигод запропонованих заходів щодо поліпшення соціально- психологічного клімату у колективі	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

В умовах зростаючої конкуренції, динамічних соціально-економічних змін, а також зростання вимог до продуктивності праці, особливої важливості набуває створення позитивного внутрішнього середовища для працівників. Ця атмосфера, включаючи характер взаємин між співробітниками, їхній психологічний стан, ступінь взаємної підтримки, є ключовим чинником стабільності та успіху організації. Для великих компаній, особливо тих, чий успіх тісно пов'язаний із якістю обслуговування та довірою клієнтів, створення сприятливого соціального і психологічного клімату є не лише етично важливим, а й економічно доцільним. Попри наявність широкого наукового інтересу до проблематики соціально-психологічного клімату, його практичне застосування на вітчизняних підприємствах залишається обмеженим. Це особливо актуально для компаній у сфері логістики, де стабільність колективу безпосередньо впливає на якість послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення соціально-психологічного клімату залишається важливим напрямом досліджень у сучасній науці. Українські автори, зокрема Бондар Л.І., Даниленко О.А., Василик А.В., Казотій А.Л., Даценко І.В. а також науковці наукової школи соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, наголошують на важливості клімату як основи ефективного функціонування трудових колективів, приділяють увагу аналізу впливу управлінських рішень, внутрішньої комунікації та мотиваційних підходів на психологічну атмосферу в трудових колективах. У їхніх працях підкреслюється, що саме якісний соціально-психологічний клімат сприяє зниженню рівня конфліктності, формуванню командної згуртованості та підвищенню продуктивності праці. Водночас у практичній площині актуальності набувають такі методи дослідження, як HR-аналітика та кастдев-інтерв'ю, що дозволяють виявити приховані проблеми емоційного стану працівників. Використання таких підходів робить оцінку соціального клімату не лише вимірюваною, а й дієвою з точки зору управління змінами в організації. Незважаючи на зростання знань у сфері кліматичної діагностики, практичне впровадження цих

напрацювань у повсякденну управлінську діяльність поки що залишається недостатнім.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, визначити його поточний стан та розробити практичні рекомендації щодо його поліпшення.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. Вивчити різні теоретичні концепції, які пояснюють поняття соціально-психологічного клімату та фактори, що сприяють його становленню.
2. Проаналізувати вже застосовувані методи визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.
3. Проаналізувати кліматичні умови в робочому середовищі компанії ТОВ "Нова пошта" за допомогою емпіричних методів.
4. Оцінити існуючі виклики та можливості для колективу в сфері психологічного клімату.
5. Визначити конкретні кроки для створення більш сприятливого соціально-психологічного середовища в компанії.

Об'єкт дослідження — соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Предметом дослідження є чинники формування, особливості прояву та шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Щоб реалізувати поставлену мету, було застосовано цілий набір методів:

- теоретичні: вивчення наукової літератури, упорядкування та синтез концепцій щодо соціально-психологічного клімату;
- емпіричні: спостереження, анкетування, кастдев-інтерв'ю, а також експертні оцінки;
- статистичні: аналіз зібраної інформації з використанням якісних і кількісних методів.

Теоретична значущість полягає в систематизації та узагальненні наукових даних щодо соціально-психологічного клімату. В роботі наведено сучасні підходи до розуміння соціально-психологічного клімату, зміст, напрями.

Методична значущість полягає в аналізі теоретичних підходів до визначення сутності та особливостей соціально-психологічного клімату, які можуть бути використані в навчальному процесі.

Практична значущість полягає у можливості використання запропонованих підходів для перспективи поліпшення соціально-психологічного клімату в компаніях України. Запропоновані підходи можуть бути корисними для підприємств, що прагнуть впровадити або вдосконалити взаємодію всередині колективу.

Наукова новизна полягає в поєднанні комплексного теоретико-прикладного підходу до вивчення соціально-психологічного клімату на прикладі компанії в логістичній галузі, що функціонує в умовах сучасного українського ринку.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження представлена сучасними посібниками, науковими статтями, публікаціями в ЗМІ, спеціалізованими виданнями, тезами виступів на конференціях, працями вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, статистичними даними офіційних сайтів.

Структура: бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, додатків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

1.1 Сутність та структура соціально-психологічного клімату в колективі

Командна атмосфера є ключовим елементом успіху будь-якої компанії, безпосередньо визначаючи її продуктивність, якість взаємодії, задоволеність співробітників та їхнє бажання залишатися в команді. Цей фактор, хоча й неформальний, проявляється в організаційній культурі, ставленні співробітників один до одного, структурі управління та робочому процесі. У цьому контексті важливо не лише відчуття єдності в команді, а й глибше розуміння того, як саме формується атмосфера в колективі та які чинники на неї впливають. Саме для цього в науковій та управлінській практиці використовується поняття соціально-психологічного клімату, що дозволяє структурувати й оцінювати характер взаємодії між працівниками на різних рівнях — від емоційного тону спілкування до рівня довіри, згуртованості й підтримки.

Соціально-психологічний клімат — це сукупність психологічних, соціальних та емоційних елементів, що формують атмосферу взаємодії всередині колективу. Йдеться про емоційний контекст трудової діяльності, який безпосередньо впливає на ефективність праці кожного працівника, результативність їхньої колективної роботи та здатність об'єднувати зусилля для досягнення спільних цілей. Позитивна атмосфера сприяє формуванню довіри, відкритості та взаємної підтримки, забезпечуючи психологічний комфорт, тоді як негативна — провокує конфлікти, напругу та зниження продуктивності [35].

Формування соціально-психологічного клімату зумовлюється цілою низкою факторів, однак серед них особливої ваги набуває стиль керівництва. Тип управління визначає не лише функціональну організацію праці, а й емоційний настрій у колективі. Авторитарне керівництво, що ґрунтується на односторонніх вказівках, контролі та придушенні ініціативи, призводить до формування атмосфери напруги, страху перед помилками та обмеженого зворотного зв'язку. У таких умовах

співробітники відчують себе виконавцями, а не учасниками процесів, що посилює відчуження та знижує рівень залученості. Натомість демократичний стиль керівництва, що передбачає рівноправну комунікацію, повагу до думки кожного члена колективу, залучення до прийняття рішень, формує атмосферу взаємної довіри, підтримки та відповідальності. Такий підхід сприяє розвитку партнерських відносин між керівництвом і персоналом, стимулює ініціативність, професійну самореалізацію та відчуття безпеки. Працівники, які мають можливість бути почутими, частіше виявляють лояльність до компанії та вищу мотивацію до спільної праці. Ключову роль відіграє також характер внутрішньої комунікації. Відкритість інформаційних потоків, регулярність обміну новинами, прозорість у прийнятті рішень, наявність каналів зворотного зв'язку та їх реальна ефективність — усе це створює передумови для формування здорового мікроклімату. Натомість непрозорість у діях керівництва, прихована або одностороння комунікація, а також ігнорування потреб працівників спричиняють зростання напруги, розповсюдження чуток та послаблення довіри. Деструктивні елементи, зокрема конфліктність, формалізм, централізація влади та брак конструктивного діалогу, не лише погіршують настрій у колективі, а й знижують загальну ефективність функціонування організації. Як свідчать дослідження [31], саме поєднання стилю керівництва й характеру комунікації визначає домінантний тип соціально-психологічного клімату — від конструктивного й згуртованого до фрагментованого й токсичного. Організаційна культура, що охоплює систему норм, цінностей, звичок поведінки, прийнятих моделей взаємодії та неписаних правил, є одним із ключових детермінантів соціально-психологічного клімату. Вона формує контекст, у якому відбувається щоденне спілкування працівників, ухвалення рішень, розв'язання конфліктів і розподіл відповідальності. Саме культура визначає, що вважається допустимим у колективі, як реагують на помилки, чи заохочується ініціатива та співпраця, чи переважають конкуренція та формалізм. Інноваційна, гнучка та відкрита культура, в якій панують довіра, прозорість і підтримка, створює передумови для позитивного соціально-психологічного клімату. У таких умовах працівники відчують свою значущість, безпеку та емоційний комфорт, що сприяє їхній залученості, ініціативності й згуртованості.

Навпаки, культура, в основі якої — контроль, закритість, недовіра та жорстка ієрархія, породжує напруження, емоційне виснаження та відчуження, що є основою для формування негативного або нейтрального СПК.

Отже, саме через призму організаційної культури можна краще зрозуміти причини поточного стану колективного середовища. Вона не лише впливає на стиль лідерства та внутрішні комунікації, а й визначає загальний тон взаємин — від співробітництва до конкуренції, від підтримки до ізоляції. Відтак, будь-які ініціативи з покращення СПК мають враховувати культурний ґрунт, у якому ці ініціативи реалізуються. Основні складові соціально-психологічного клімату та взаємозв'язки між ними наведено на рисунку нижче.

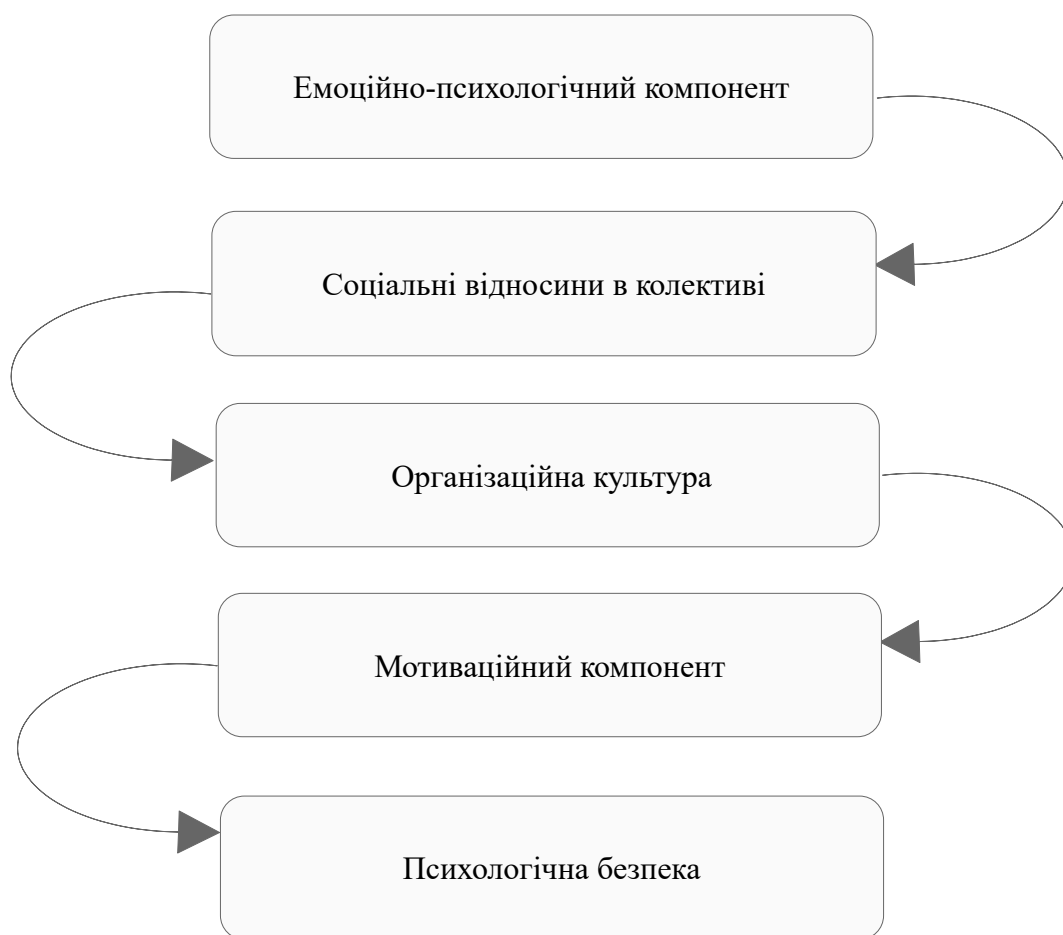


Рис. 1.1 – Структура соціально-психологічного клімату

Джерело: складено автором

До основних компонентів соціально-психологічного клімату належать:

1. Емоційний клімат, що визначає внутрішній стан працівників — чи відчують вони підтримку, довіру, задоволення від роботи, чи, навпаки, стикаються з тривогою, напруженням і невизначеністю. Емоційна атмосфера має прямий вплив на мікроклімат у колективі, визначаючи загальний настрій і рівень емоційної стійкості співробітників. Позитивний емоційний фон сприяє зниженню конфліктності, покращенню адаптації, створює передумови для відданості організації. Натомість негативний емоційний клімат призводить до вигорання, відчуженості та зниження продуктивності.
2. Взаємодія між співробітниками, яка відображає рівень довіри, готовність до співпраці, взаємодопомоги та обміну досвідом. Цей компонент проявляється у щоденних комунікаціях, спільному вирішенні завдань, культурі підтримки. Високий рівень командної взаємодії сприяє створенню відчуття причетності до спільної справи, а також є запорукою швидкої адаптації нових працівників. Взаємна підтримка дозволяє працівникам не лише вирішувати робочі завдання, але й долати особисті труднощі в межах професійного середовища.
3. Корпоративна культура, яка задає ціннісні орієнтири, правила поведінки, внутрішні норми взаємодії та визначає межі допустимого. Вона виступає невидимою основою, яка формує стиль спілкування, прийняття рішень, способи вирішення конфліктів. Сильна корпоративна культура заснована на спільних принципах — прозорості, відповідальності, взаємній повазі. Вона формує відчуття єдності, підтримує ініціативність і створює спільний етичний простір.
4. Мотивація, як внутрішній рушій працівника, який визначає його залученість, ініціативність, прагнення до досягнень та самореалізації. Високий рівень мотивації сприяє формуванню орієнтації на результат, зниженню плинності кадрів і зростанню продуктивності. У контексті соціально-психологічного клімату мотивація набуває важливого емоційного значення — працівники відчують сенс своєї діяльності, бачать перспективу розвитку та усвідомлюють власну цінність у колективі.

5. Психологічна безпека, яка означає впевненість працівників у тому, що вони можуть вільно висловлювати ідеї, запитання, критику, не побоюючись осуду, покарання чи відчуження. Цей компонент створює основу для довірливого середовища, в якому кожен член команди має змогу бути почутим. Психологічно безпечне середовище знижує стрес, сприяє більш відкритому обміну ідеями, швидшому вирішенню конфліктів і розвитку інноваційного потенціалу.

Серед сучасних теорій виокремлюють концепцію «клімату стосунків», що акцентує на важливості довіри, емоційної підтримки, спільних цілей. Така атмосфера формує позитивне ставлення до роботи, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності [37]. Таким чином, у сучасному менеджменті ефективна оцінка соціально-психологічного клімату передбачає комплексний підхід, що охоплює як міжособистісний рівень взаємодії, так і організаційно-структурні аспекти. Концепція «клімату стосунків» відображає глибинні емоційні процеси, що виникають у безпосередньому спілкуванні між працівниками: довіра, підтримка, емпатія, згуртованість. Водночас не менш важливим є сприйняття політик, процедур та управлінських практик, що визначають рамки поведінки і впливають на відчуття стабільності та передбачуваності. Саме тут вступає в дію концепція «клімату влади», яка демонструє, що формальна структура організації, правила взаємодії та ціннісні орієнтири можуть як посилювати позитивний мікроклімат, так і створювати додаткове психологічне навантаження. Відтак, ефективне формування сприятливого клімату можливе лише за умови узгодженості між цими двома рівнями — емоційним і управлінсько-нормативним.

Натомість теорія «клімату влади» підкреслює значення узгодженого сприйняття політик і цінностей організації. Чітке розуміння правил знижує стрес, формує стабільність і підвищує продуктивність. Енциклопедичні джерела свідчать про взаємозв'язок клімату влади із психологічною стійкістю працівників [36].

У дослідженнях, опублікованих у виданні MDPI (2024), встановлено, що прозорість у комунікації, чесний зворотний зв'язок та емоційна підтримка з боку керівництва відіграють ключову роль у формуванні емоційної стійкості

працівників. Ці чинники не лише знижують ризики професійного вигорання, а й зміцнюють почуття захищеності, довіри та психологічної безпеки в колективі. У середовищі, де співробітники почуваються почутими, де визнаються їхні емоційні потреби та вклад у спільну справу, спостерігається вищий рівень залученості, мотивації та ініціативності.

Компанії, які цілеспрямовано інвестують у формування позитивного соціально-психологічного клімату, демонструють значно кращу адаптивність до змін, зниження показників плинності кадрів та загалом вищу ефективність внутрішніх процесів. Практика таких організацій свідчить про зростання продуктивності праці, зменшення витрат на рекрутинг, покращення командної взаємодії та посилення лояльності персоналу.

Таким чином, соціально-психологічний клімат — це не лише умова психологічного комфорту або гуманітарна складова корпоративної культури, а цілком вимірюваний стратегічний фактор успішності компанії, що прямо впливає на її конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і здатність до стійкого розвитку. У цьому контексті управління кліматом набуває значення управління організаційною стабільністю й майбутнім.

1.2 Види соціально-психологічного клімату та фактори, які впливають на його формування

Соціально-психологічний клімат трудового колективу — це складне явище, яке відображає характеристики внутрішнього середовища організації, що формують поведінку, емоційний стан і стиль спілкування працівників. Саме ці особливості створюють загальну атмосферу взаємодії, що є визначальним чинником ефективності, єдності та стабільності команди. Соціально-психологічний клімат виступає важливим індикатором якості управління персоналом, внутрішньої мотивації та корпоративної культури [37].

У дослідженнях [35] наголошується, що соціально-психологічний клімат (СПК) тісно пов'язаний із кількісними й якісними характеристиками трудового

колективу. До них належать: вікова структура працівників, досвід і стаж роботи, стиль управління, рівень довіри до керівництва, характер внутрішньої комунікації, наявність корпоративних традицій, ступінь згуртованості, а також норми поведінки, які переважають у взаємодії співробітників. Ці чинники формують унікальний мікроклімат організації, який впливає на моральний стан, мотивацію та продуктивність персоналу.

Згідно з науковою класифікацією, виділяють три основні типи соціально-психологічного клімату:

- Позитивний клімат характеризується високим рівнем довіри, відкритістю в комунікаціях, підтримкою з боку керівництва, наявністю моральних і матеріальних стимулів, орієнтацією на розвиток. У такому середовищі переважають почуття безпеки, психологічного комфорту, згуртованості, що сприяє високій мотивації, лояльності та ініціативності працівників.
- Негативний клімат супроводжується емоційною напругою, відчуженістю, відсутністю підтримки, високим рівнем конфліктів, непрозорістю в управлінні, недовірою до керівництва. Для нього характерна часта плинність кадрів, зниження продуктивності та поширення апатії або відкритого опору змінам.
- Нейтральний клімат – це умовно «стабільний» тип, при якому працівники демонструють емоційну пасивність, не виявляють активної залученості, але й не перебувають у конфліктному середовищі. Взаємодія є формальною, відсутні як яскраво виражені позитивні, так і негативні риси. Такий клімат зберігає середній рівень ефективності, однак не сприяє гнучкому розвитку чи інноваційності.

Таким чином, розуміння типу соціально-психологічного клімату в організації виконує не лише діагностичну, а й прогностичну та стратегічну функцію. Визначення домінуючих характеристик клімату дозволяє керівництву оперативно реагувати на внутрішні проблеми, прогнозувати наслідки управлінських рішень для емоційного стану працівників та рівня їхньої залученості. Наприклад, у разі виявлення ознак негативного клімату, таких як недовіра, напруга або низька

мотивація, доцільно переглядати не лише стиль управління, а й внутрішні комунікаційні процеси, систему визнання досягнень і загальну політику взаємодії в команді. Більш того, тип клімату є індикатором зрілості організаційної культури та рівня внутрішньої гармонізації колективу. На його основі можна формувати цілеспрямовані HR-стратегії, спрямовані на розвиток лідерства, підвищення рівня психологічної безпеки, розвиток системи наставництва або впровадження елементів емоційного інтелекту в роботу з персоналом. Аналіз СПК — це не просто інструмент соціологічного спостереження, а потужний механізм управління трансформацією організаційного середовища. Його результати повинні бути інтегровані в загальну систему стратегічного планування, оскільки саме позитивний і стабільний клімат виступає передумовою для інноваційності, командної ефективності та збереження конкурентоспроможності компанії в динамічному середовищі.

Як свідчать дані таблиці, соціально-психологічний клімат у колективі формується під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників, серед яких ключову роль відіграють стиль керівництва, організаційна культура, рівень комунікації та психологічна безпека. Саме поєднання підтримки, довіри, залученості та прозорості у взаєминах між керівництвом і працівниками сприяє створенню позитивного клімату, який підвищує мотивацію, зменшує плинність кадрів та стимулює продуктивність. Натомість авторитаризм, відсутність діалогу або зневага до емоційних потреб персоналу можуть формувати негативну або нейтральну атмосферу, що шкодить згуртованості команди. Водночас варто враховувати і зовнішні обставини — економічні коливання, законодавчі зміни та виклики ринку праці — які здатні впливати на психологічний стан працівників не менш суттєво, ніж внутрішні організаційні чинники.

Важливим аспектом у створенні позитивного клімату є задоволеність працівників. Її формують умови праці, стиль керівництва, визнання, а також підтримка колективу. Практика показує, що компанії з високим рівнем задоволеності мають нижчий рівень стресу та меншу плинність кадрів [3]. Ключовим чинником СПК є лідерство. Підхід, що базується на повазі, відкритому діалозі та ініціативності,

формує довіру і включеність. Авторитаризм, навпаки, часто призводить до демотивації і конфліктності [31].

Таблиця 1.2 – Види соціально-психологічного клімату та чинники, що впливають на його формування

Категорія	Параметри / види	Визначення
Види СПК	Позитивний	Підтримка, довіра, взаємоповага, висока мотивація
	Негативний	Конфлікти, стрес, вигорання, плинність кадрів
	Нейтральний	Відсутність виражених емоцій, середній рівень продуктивності
Фактори СПК	Стиль керівництва	Демократичність та справедливість ПРОТИ авторитаризму
	Комунікація	Відкритий обмін інформацією ПРОТИ відсутності прозорості
	Мотивація та заохочення	Визнання досягнень, залученість
	Організаційна культура	Цінності, норми, традиції взаємодії
	Психологічна безпека	Можливість вільного висловлення думок без страху осуду
	Зовнішні фактори	Стан економіки, законодавства, трансформації ринку праці
	Соціальні взаємини	Рівень співпраці, емоційна підтримка, згуртованість

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Не менш важлива ефективна комунікація: прозорість зворотного зв'язку, включення співробітників у прийняття рішень, доступність інформації створюють атмосферу взаємоповаги. Слабка комунікація ж ускладнює адаптацію та породжує

напругу [36]. Визначальну роль відіграє і організаційна культура, яка задає поведінкові орієнтири, цінності та стиль взаємодії. Як показують дослідження, позитивна культура сприяє відкритому обміну думками, інноваційності та емоційній стійкості. Крім того, важливе значення має емоційна компетентність лідера. Здатність розпізнавати та регулювати емоції в команді сприяє конструктивній взаємодії, знижує ризик конфліктів і вигорання. Створення кар'єрних можливостей також позитивно впливає на СПК: працівники, які бачать перспективи розвитку, більше залучені та мотивовані. Зовнішнє середовище (економічні кризи, законодавчі зміни, нестабільність ринку) може серйозно впливати на атмосферу в колективі. У таких умовах особливо важливою є роль керівника — як стабілізуючого і комунікаційного елемента.

Таким чином, соціально-психологічний клімат — це багатофакторна система, що формується як зсередини, так і під впливом зовнішніх змін. Позитивний клімат підвищує стійкість організації до викликів, сприяє зростанню та підсилює конкурентні переваги компанії.

1.3 Методологія оцінки соціально-психологічного клімату в колективі

Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі — це важливий елемент сучасного управління персоналом, що спирається на розуміння: внутрішня атмосфера у трудовому середовищі впливає не лише на моральний стан працівників, а й безпосередньо на ефективність функціонування організації. Адже саме клімат формує поведінкові моделі співробітників — їхню мотивацію, бажання залишатися в компанії, готовність брати на себе відповідальність і ініціювати зміни. У сприятливому кліматі працівники не бояться висловлювати свої ідеї, відкрито взаємодіють, підтримують одне одного та асоціюють власний успіх із досягненнями команди. Натомість негативний клімат проявляється через емоційне напруження, конфлікти, приховану протидію, плинність кадрів та професійне вигорання. У сучасних умовах трансформацій, нестабільності й високої конкуренції, здоровий соціально-психологічний клімат стає стратегічним ресурсом

— не менш значущим, ніж капітал або технології. Саме тому оцінка клімату має бути не разовим заходом, а інтегрованою частиною системи управління людськими ресурсами. Для цього доцільно застосовувати структурований, поетапний підхід до оцінювання, що охоплює як кількісні індикатори (залученість, плинність кадрів, індекс задоволеності), так і якісні аспекти (довіра, відчуття справедливості, ефективність комунікації, наявність психологічної безпеки). Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний стан, а й виявити приховані ризики, які згодом можуть трансформуватися у відкриті проблеми.

Кожен етап оцінки має чітку мету та інструментарій: від постановки завдань і збору даних — до інтерпретації результатів, розробки цільових рішень і моніторингу динаміки змін. Комплексне дослідження клімату дає змогу коригувати управлінські практики, налаштовувати комунікаційні канали, адаптувати стиль лідерства та краще інтегрувати цінності в організаційну поведінку.

Як показано у таблиці 1.3, оцінювання соціально-психологічного клімату вимагає системного та послідовного підходу, який охоплює всі етапи — від постановки цілей до моніторингу змін. Кожен із етапів має практичне значення: на початку формулюються цілі дослідження, далі відбувається вибір відповідних методик, збір і аналіз емпіричних даних, після чого здійснюється інтерпретація результатів з метою виявлення ризиків і точок напруги в колективі. Важливо, що процес не завершується на формуванні висновків — наступні кроки передбачають розробку цільових заходів для покращення ситуації та організацію подальшого моніторингу. Такий підхід дозволяє зробити оцінку СПК не формальністю, а дієвим інструментом підтримки стабільності, ефективної командної взаємодії та стратегічного управління персоналом.

Аналіз СПК також передбачає оцінку готовності до змін. У час трансформаційних викликів — реструктуризацій, цифровізації, нових моделей праці — стає критично важливою психологічна згуртованість та довіра до керівництва. У відкритому колективному середовищі працівники швидше адаптуються до нововведень, проявляють ініціативу та зберігають ефективність.

Таблиця 1.3 – Етапи оцінки соціально-психологічного клімату

Етап оцінки	Зміст
Постановка мети і завдань	Визначення цілей (виявлення конфліктів, тощо).
Вибір методів	Анкетування, спостереження, кастдев-інтерв'ю, соціометрія, психодіагностика.
Збір і аналіз даних	Структурування інформації, пошук тенденцій, визначення проблем.
Інтерпретація результатів	Висновки щодо стану клімату та наявних ризиків.
Розробка рекомендацій	Тренінги, залучення лідерів, емоційна підтримка, перегляд політик.
Моніторинг і коригування	Повторна оцінка через визначений період, динамічний аналіз змін.

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 1.4, комплексна оцінка соціально-психологічного клімату вимагає використання різних типів HR-метрик, які охоплюють як кількісні, так і якісні параметри, фінансові показники та результати реалізованих заходів. Кількісні метрики дозволяють фіксувати об'єктивні зміни в структурі персоналу, зокрема рівень плинності кадрів чи участь у внутрішніх ініціативах. Якісні показники дають уявлення про суб'єктивне сприйняття працівниками атмосфери в колективі, рівень довіри та залученість.

Фінансові метрики дають змогу оцінити економічну доцільність управлінських рішень у сфері HR — зокрема витрати на подолання конфліктів та ефективність впроваджених програм. Метрики результативності, у свою чергу, дозволяють оцінити вплив прийнятих заходів на емоційний клімат і динаміку внутрішніх змін. Такий підхід забезпечує об'єктивну базу для ухвалення стратегічних управлінських рішень і виявлення слабких місць у системі роботи з персоналом.

Таблиця 1.4 – Типи HR-метрик для комплексної оцінки СПК

Тип метрик	Приклади показників
Кількісні	Плинність кадрів, тривалість роботи в компанії, участь у внутрішніх ініціативах.
Якісні	Рівень довіри між колегами, задоволення від роботи, залученість.
Фінансові	Ефективність програм, витрати на вирішення конфліктів, ROI від HR-втручань.
Метрики результативності	Реалізація рекомендацій, зміна клімату після втручання, динаміка емоційної стабільності.

Джерело: розроблено автором на основі [3], [5]

У сучасних умовах підвищеної турбулентності ринку й постійних трансформацій у сфері управління персоналом HR-аналітика виступає як стратегічний інструмент, що дозволяє не лише зібрати дані про стан внутрішнього клімату, але й інтегрувати їх у загальну систему управління компанією. Завдяки використанню кількісних і якісних HR-метрик, організація отримує можливість будувати аналітичні моделі прогнозування ризиків — зокрема, ризиків вигорання, плинності кадрів, зниження залученості чи втрати лояльності працівників. Важливим компонентом цього процесу є коректне структурування інформації, що ґрунтується на регулярних вимірах, візуалізації трендів і порівняльному аналізі між підрозділами. Крім того, HR-метрики стають своєрідним «дзеркалом» ефективності управлінських ініціатив: вони дозволяють оцінити вплив нововведень не лише на рівень продуктивності, а й на якість соціальних відносин у колективі. Застосування такого підходу дозволяє приймати обґрунтовані, а не інтуїтивні рішення, формувати цілеспрямовану політику підтримки персоналу та забезпечувати стійкий розвиток організації в умовах змін.

Аналіз за цими метриками має бути безперервним процесом, що дозволяє не тільки фіксувати поточні проблеми, а й передбачати ризики. Найефективнішими є

системи з періодичним моніторингом та цифровою аналітикою, що базуються на зворотному зв'язку від працівників.

Наприклад, компанії проводять регулярні опитування щодо почуття безпеки, рівня підтримки, впливу лідера, якості внутрішніх комунікацій. Такі системи допомагають адаптувати управлінські стратегії та зменшити ризики емоційного вигорання.

Участь керівника є вирішальною. Лідер, який демонструє гнучкість, підтримку та вміння працювати з емоціями, формує довіру, підвищує задоволеність працівників і зменшує рівень конфліктності. У контексті сучасного лідерства важливо наголосити на розвитку емоційного інтелекту керівника як ключового чинника формування здорової атмосфери в колективі. Керівники, які володіють високим рівнем емоційної компетентності, здатні не лише краще розуміти стан своїх підлеглих, але й ефективно впливати на командну динаміку — спрямовувати взаємодію у конструктивне русло, долати міжособистісні бар'єри та сприяти згуртованості. Вони стають носіями психологічної стабільності, що особливо важливо в умовах стресу, змін або конфліктних ситуацій. Такий підхід потребує не лише індивідуальної зрілості лідера, а й підтримки компанії через регулярне навчання, наставництво та зворотний зв'язок.

Значного поширення набувають цифрові інструменти оцінки клімату:

- мобільні додатки для щоденного трекінгу настрою;
- цифрова соціометрія у хмарних середовищах;
- онлайн-платформи для анонімного збору зворотного зв'язку.

Вони дозволяють відстежувати мікроклімат навіть у гібридних або віддалених командах у реальному часі. MDPI (2024) підтверджує ефективність таких рішень в управлінні персоналом. Окрему увагу варто приділити інтеграції цифрових інструментів у загальну HR-стратегію компанії. Використання даних, зібраних за допомогою мобільних додатків, цифрової соціометрії та анонімних опитувань, відкриває нові горизонти в управлінні персоналом. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть виявляти приховані закономірності у зміні настрою колективу, що дає змогу передбачати ризики вигорання або незадоволеності ще до їхнього

прояву. Інтеграція таких інструментів у систему прийняття рішень трансформує HR з операційної функції у повноцінного стратегічного партнера, здатного не лише реагувати на проблеми, а й активно формувати майбутнє корпоративної культури.

Таким чином, сучасна оцінка СПК — це багаторівнева система, що поєднує аналітику, людський фактор та цифрові технології. Такий підхід дозволяє не лише вчасно виявити проблеми, а й розробити довгострокову стратегію формування здорового клімату як стратегічного активу компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ «НОВОЇ ПОШТИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика «Нової пошти»

З моменту заснування у 2001 році, компанія пройшла шлях від регіонального перевізника до одного з найпотужніших гравців на ринку логістики Східної Європи. Перші роки діяльності були зосереджені на обслуговуванні малого бізнесу, однак з 2010-х років «Нова Пошта» активно інвестувала в ІТ-інфраструктуру, автоматизовані логістичні термінали та розвиток мережі поштоматів. Завдяки цим крокам компанія не лише втримала конкурентну позицію, але й стала інноваційним лідером у галузі.

Сьогодні «Нова Пошта» надає комплекс логістичних рішень, які охоплюють доставку документів, вантажів, міжнародні перевезення, митне оформлення, а також обслуговування інтернет-магазинів за моделлю Fulfillment.

ТОВ «Нова Пошта» входить до групи компаній «Нова», яка також включає:

- NovaPay — надає фінансові послуги та сервіси онлайн-оплати;
- Nova Digital — розробляє та впроваджує ІТ-рішення для логістики;
- Supernova Airlines — авіаційний напрям;
- Nova Global — організовує міжнародну логістику та митно-брокерські послуги.

Така структура дозволяє компанії інтегрувати логістичні, цифрові та фінансові рішення у єдину екосистему обслуговування клієнта.

У 2024 році компанія досягла обігу в 45 млрд грн та чистого прибутку понад 2,5 млрд грн, зберігаючи лідерські позиції навіть в умовах війни та економічної нестабільності. Відкрито представництва в Польщі, Литві, Німеччині, Румунії, Чехії, Латвії та Словаччині. Кількість відділень перевищила 8700 пунктів обслуговування.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» та їх динаміка
(2021–2024)

Рік	Чистий прибуток, млрд грн	Активи, млрд грн	Зміна прибутку, %	Зміна активів, %
2021	2,6	13,5	–	–
2022	2,1	18,4	-19,2%	+36,3%
2023	3,9	23,1	+85,7%	+25,5%
2024	2,5	25,0	-35,9%	+8,2%

Джерело: складено автором на основі звіту компанії та відкритих джерел

Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за період 2021–2024 років свідчить про наявність стійкої тенденції до нарощування активів, що є індикатором інвестиційної привабливості компанії навіть в умовах економічної нестабільності та зовнішньополітичних викликів. Незважаючи на коливання показників чистого прибутку, компанія демонструє стратегічну гнучкість і здатність адаптуватися до змін. Зокрема, у 2022 році фіксувалося зниження чистого прибутку на 19,2%, що, на перший погляд, може викликати занепокоєння. Проте, одночасне зростання активів на 36,3% свідчить про активне інвестування у розвиток інфраструктури, модернізацію логістичних центрів, а також запуск нових проєктів у межах діджиталізації та автоматизації бізнес-процесів. У 2023 році компанія продемонструвала помітний прорив: чистий прибуток зріс на 85,7%, що вказує на ефективність впроваджених інвестиційних рішень попередніх років. Паралельно з цим активи компанії збільшилися ще на 25,5%, що може бути наслідком як зростання обсягів операційної діяльності, так і успішного освоєння нових ринків, зокрема в країнах ЄС. Така динаміка демонструє не лише внутрішню стабільність компанії, але й високий рівень управлінських рішень, здатних трансформувати інвестиції в реальні результати. У 2024 році, попри нове зниження чистого прибутку на 35,9% порівняно з попереднім роком, активи компанії зросли на 8,2%.

Це може свідчити про цілеспрямовані витрати на довгострокові ініціативи — зокрема, підтримку соціальних проєктів, розвиток ESG-напрямів (екологія, соціальна відповідальність і корпоративне управління), а також продовження цифрової трансформації. Умови воєнного стану в країні також могли спричинити тимчасове перенаправлення ресурсів із прибуткових напрямів у соціально критичні галузі — наприклад, забезпечення безперебійної роботи в регіонах, підтримка працівників та клієнтів у зонах бойових дій.

Загалом, фінансова динаміка ТОВ «Нова Пошта» демонструє її гнучкість, стратегічну далекоглядність і здатність зберігати фінансову стійкість, навіть у кризових умовах. Компанія ефективно використовує наявні ресурси для зростання, водночас не ігноруючи соціальні аспекти, що є важливим маркером корпоративної зрілості та довгострокового успіху. Ці фінансові результати не лише відображають стратегічну зрілість компанії, а й створюють сприятливі умови для інвестицій у людський капітал. Адже саме персонал залишається головним рушієм інновацій та стабільного розвитку. На цьому тлі доречно розглянути тенденції зміни чисельності працівників компанії. Компанія «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання чисельності персоналу протягом останніх років. Така динаміка зумовлена активним розширенням географії діяльності, розвитком нових сервісів і підвищенням попиту на логістичні послуги в умовах війни та після неї.

Таблиця 2.2 – Кількість працівників ТОВ «Нова Пошта» та зміни у структурі (2021–2023)

Рік	Кількість працівників	Зміна персоналу, %
2021	32 133	—
2022	33 795	5,17%
2023	42 000	24,28%
2024	55 000	30,95%

Джерело: складено автором на основі відкритих даних

У період 2021–2024 років компанія збільшила кількість працівників на понад 70%, що свідчить про масштабну внутрішню трансформацію. Особливо стрімке зростання спостерігалось у 2023–2024 роках, що співпало з відкриттям нових міжнародних представництв та запуском нових сервісів всередині країни. Також варто відзначити зусилля компанії у сфері професійного розвитку працівників — впроваджено внутрішню академію, програми менторства та системи горизонтального переміщення кадрів.

Компанія «Нова Пошта» активно трансформує свої бізнес-процеси, орієнтуючись на впровадження сучасних технологій, що дозволяють оптимізувати витрати на персонал при одночасному зростанні ефективності. Водночас компанія не нехтує соціальною відповідальністю: значна увага приділяється розвитку людського капіталу, зокрема через впровадження програм навчання, перекваліфікації та створення нових робочих місць у регіонах, що розвиваються.

«Нова Пошта» застосовує системний підхід до взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Принципи КСВ інтегровані в усі рівні управлінських рішень і підтримуються на найвищому керівному рівні [21; 22; 23; 24].

Основні напрями КСВ включають:

- Соціальний захист працівників — гарантія гідних умов праці, дотримання стандартів безпеки, стабільне фінансове забезпечення та підтримка в кризових ситуаціях, зокрема в умовах повномасштабної війни.
- Підтримка громад — участь у програмах гуманітарної допомоги, проєктах відбудови інфраструктури, партнерства з локальними ініціативами.
- Етичний бізнес — дотримання принципів прозорості, антикорупційні практики, формування культури чесної конкуренції.
- Екологічна відповідальність — реалізація екопроєктів, таких як впровадження електротранспорту, скорочення використання пластику, розвиток програм із сортування та переробки відходів.

Як показано на рисунку, «Нова Пошта» виступає центральним суб'єктом складної системи взаємодії зі стейкхолдерами, де кожен напрямок — працівники,

власники, держава чи конкуренти — задає вектор очікувань і впливу. Працівники розраховують на гідні умови праці та підтримку, власники — на ефективність та прибутковість, держава — на податкову дисципліну та участь у соціальних ініціативах, а конкуренти — на дотримання правил ринку. Збалансування цих інтересів не лише забезпечує стійкість компанії, а й безпосередньо впливає на внутрішню атмосферу в колективі. Саме тому якісне управління взаємодією зі стейкхолдерами є основою формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.



Рис. 2.1 – Схема взаємодії зі стейкхолдерами

Джерело: складено автором

Компанія дотримується міжнародних стандартів відповідального управління: стандарту GRI, ISO 26000, а також принципів Глобального договору ООН, що забезпечує прозорість і довіру з боку як вітчизняних, так і міжнародних партнерів.

ТОВ «Нова Пошта» реалізує довгострокову стратегію розвитку, що охоплює такі ключові напрями:

- Цифровізація процесів: впровадження мобільних додатків, чат-ботів, елементів штучного інтелекту.
- Операційна ефективність: автоматизація складських операцій, використання роботизованих рішень у сортуванні вантажів, розширення

самообслуговування.

- Географічна експансія: вихід на нові ринки, відкриття міжнародних представництв.
- Розвиток персоналу: створення корпоративної академії, наставництво, кар'єрні програми, підвищення кваліфікації.
- Соціальні ініціативи: підтримка військових, допомога ВПО, участь у програмах регіональної відбудови.



Рис. 2.2 – Основні стратегічні орієнтири ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором

«Нова Пошта» є прикладом успішної інтеграції принципів сталого розвитку у власну бізнес-модель, що поєднує прагнення до прибутковості з високим рівнем соціальної відповідальності, клієнтоорієнтованості та інноваційності. Компанія не лише адаптується до зовнішніх викликів, зокрема кризових явищ, але й активно формує свою екосистему розвитку, демонструючи приклад ефективного менеджменту у складних умовах. Така стратегія дозволяє їй утримувати провідні позиції як на внутрішньому, так і на європейському логістичному ринку, формуючи довіру з боку споживачів, партнерів та інвесторів.

Підтримка сталого зростання відображається у гнучкості операційних процесів, впровадженні цифрових сервісів, розвитку мережі відділень, поштоматів,

сервісних хабів та автоматизованих рішень. У цьому контексті інноваційність розглядається не лише як технологічна модернізація, а як системне мислення: здатність до швидкого реагування на зміни, динамічного оновлення послуг та трансформації моделі взаємодії з клієнтами.

Компанія чітко артикулює свою місію — надання зручних, доступних і швидких логістичних рішень для життя, бізнесу й держави. В основі її сервісної моделі лежить постійне вдосконалення всіх етапів доставки: від обробки вантажу до особистої комунікації з клієнтом. Це включає як розвиток цифрових каналів комунікації (додатків, чат-ботів, кабінетів самообслуговування), так і підтримку безперебійної роботи офлайн-інфраструктури навіть у надзвичайних умовах.

Важливу роль у стратегії «Нової Пошти» відіграє партнерська модель відносин із клієнтами. Компанія вибудовує довгострокову лояльність через прозорість, надійність та готовність враховувати індивідуальні потреби користувачів. Зусилля у цьому напрямку посилюються реалізацією благодійних проєктів, підтримкою ініціатив з безпеки доставки, екологічності процесів, диджиталізації документації, що додатково підвищує репутаційну капіталізацію бренду.

Цінності ТОВ «Нова Пошта» формують підґрунтя корпоративної культури й справляють безпосередній вплив на управлінські рішення, стиль комунікації, моделі лідерства та характер внутрішніх відносин у колективі. Як свідчать дані таблиці 2.3, ключові цінності компанії — прозорість, взаємоповага, розвиток, командність і відповідальність — є не декларативними гаслами, а реальними управлінськими орієнтирами, які пронизують усі рівні функціонування організації. Вони задають етичні рамки взаємодії між працівниками, підтримують атмосферу довіри та відкритості, сприяють конструктивному зворотному зв'язку та знижують рівень внутрішніх конфліктів. Акцент на визнанні внеску кожного співробітника, підтримці особистісного й професійного зростання, розвитку ініціативності та командної синергії забезпечує не лише згуртованість, а й високу залученість персоналу до спільних цілей компанії. Особливу роль відіграє відповідальність — не лише як обов'язок, а як внутрішня настанова щодо якості сервісу, екологічності

рішень, підтримки клієнтів і колег у складні періоди. Ця цінність виявляється у стратегічних діях компанії — від підтримки військових і гуманітарних ініціатив до впровадження етичних стандартів в HR-практиках. Таким чином, цінності «Нової Пошти» виступають не лише основою корпоративної культури, а й інструментом формування стійкого соціально-психологічного клімату, що здатен підтримувати внутрішню стабільність навіть у періоди невизначеності..

Таблиця 2.3 – Ключові цінності ТОВ «Нова Пошта»

Назва цінності	Зміст / Реалізація
Довіра та прозорість	Відкритість у комунікації, чесність у відносинах із партнерами та клієнтами, створення сприятливого середовища для зворотного зв'язку в середині колективу
Постійний розвиток	Орієнтація на безперервне вдосконалення в технологіях і професійному зростанні персоналу
Командна робота	Колективна взаємодія, визнання внеску кожного працівника, сприйняття досягнень як спільного результату
Відповідальність	Надання якісного сервісу, дотримання екологічних стандартів, підтримка соціальних ініціатив, позиціонування себе як відповідального бізнесу

Джерело: складено автором

Цінності компанії виступають не лише орієнтирами для ухвалення щоденних управлінських рішень, а й закладають фундамент корпоративної культури, що втілюється у стратегіях управління персоналом, стилі лідерства, системі мотивації та принципах взаємодії між усіма учасниками внутрішнього середовища організації. Їхня роль у формуванні психологічного клімату є принципово важливою, оскільки саме ціннісні орієнтири визначають «тон» внутрішньої комунікації, рівень взаємної підтримки, готовність до колективного вирішення проблем та атмосферу емоційного безпеки. Як свідчить низка емпіричних досліджень, чітко артикульовані та впроваджені на всіх рівнях цінності компанії

позитивно корелюють з підвищенням задоволеності працівників, рівнем довіри до керівництва та загальною продуктивністю команди. На практиці це означає, що реалізація задекларованих цінностей не має обмежуватись формальними заявами у корпоративних документах — вона повинна трансформуватись у сталі управлінські практики, що систематично реалізуються у щоденній роботі. Наприклад, цінність прозорості може виявлятися у відкритій системі прийняття рішень, регулярному інформуванні персоналу про зміни та доступності керівництва. Взаємоповага — у побудові рівноправної взаємодії незалежно від посадового рівня. Відповідальність — у дотриманні обіцянок, зобов'язань перед працівниками, суспільством та державою. Такі практики формують основу стабільного соціально-психологічного клімату, сприяючи згуртованості, командному духу та підвищенню особистої залученості кожного співробітника. У свою чергу, економічна стійкість компанії нерозривно пов'язана з рівнем внутрішнього мікроклімату. Компанії, які інвестують у формування позитивної психологічної атмосфери — через розвиток персоналу, гнучкі умови праці, доступ до ресурсів підтримки та корпоративного розвитку — з часом демонструють вищі показники прибутковості, стабільності кадрів та адаптивності до криз. Зокрема, висока прибутковість надає підприємству змогу спрямовувати ресурси не лише на операційні потреби, а й на довгострокові цілі: впровадження програм добробуту, навчання персоналу, розвиток внутрішньої інфраструктури та посилення корпоративної ідентичності.

Таким чином, існує пряма взаємозалежність між стійкістю бізнес-моделі, сформованою на основі глибоко інтегрованих цінностей, і внутрішнім психологічним станом колективу. Чим гармонійніше узгоджені ціннісні орієнтири компанії з реальними управлінськими практиками, тим сильніше вона стає в контексті внутрішньої згуртованості, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності. Фінансова стабільність компанії безпосередньо впливає на якість її внутрішнього середовища. Зокрема, вона визначає можливості щодо інвестування в персонал, покращення умов праці, розвиток корпоративної культури та комунікації. Основні напрями такого впливу узагальнено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Вплив фінансової стабільності на внутрішнє середовище компанії

Напрямок впливу	Конкретні дії ТОВ «Нова Пошта»
Безпека та соціальний захист	Забезпечення комфортних умов праці, надання медичного страхування, впровадження соціальних програм, оновлення технічної інфраструктури
Навчання та розвиток персоналу	Організація корпоративного навчання, формування кадрового резерву, підвищення внутрішньої мотивації
Корпоративна культура і комунікація	Створення внутрішніх каналів зворотного зв'язку, залучення працівників до прийняття рішень, розвиток атмосфери довіри та підтримки

Джерело: складено автором

Таким чином, фінансова стабільність ТОВ «Нова Пошта» виступає фундаментом для впровадження системних змін у внутрішньому середовищі компанії. Забезпечення комфортних умов праці, розвиток персоналу та прозора комунікація стали можливими саме завдяки стратегічному використанню фінансових ресурсів. Це створює не лише сприятливий соціально-психологічний клімат, а й підвищує загальний рівень ефективності, довіри та мотивації працівників. Такий підхід свідчить про зрілість організації й забезпечує її конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

2.2 Діагностика соціально-психологічного клімату колективу «Нової Пошти»

У сучасних умовах, коли ефективність роботи організації дедалі більше залежить не лише від технологій чи бізнес-стратегій, а й від якості внутрішніх соціальних зв'язків, особливої ваги набуває вивчення соціально-психологічного клімату (СПК). Йдеться не просто про загальний настрій колективу чи періодичні сплески емоцій — СПК є багаторівневим феноменом, що втілюється у взаєминах між співробітниками, ступені довіри до керівництва, рівні підтримки, залученості, емоційної безпеки та ціннісної єдності. Це «внутрішній пульс» команди, який прямо впливає на мотивацію, продуктивність, рівень стресостійкості та довгострокову лояльність персоналу. Вивчення СПК — це не лише аналітичне завдання, а й критично важливий управлінський інструмент, що дозволяє виявити приховані проблеми, визначити сильні сторони командної взаємодії та сформулювати передумови для цілеспрямованих змін. Саме тому діагностика СПК має спиратися не на інтуїтивне спостереження чи формальні HR-звіти, а на комбінацію валідних методик, що дозволяють глибоко зануритися в реальну динаміку соціальних процесів в організації.

У цьому дослідженні було обрано комплексний міжметодичний підхід, який інтегрує як кількісні, так і якісні інструменти діагностики. Його мета — не лише зафіксувати наявні показники, а й виявити глибинні процеси, що визначають клімат у колективі. Основу склали чотири методи: анкетування, соціометрія, спостереження за поведінковими реакціями працівників і контекстуальний аналіз елементів корпоративної культури (цінностей, ритуалів, риторики, традицій комунікації).

Кожен із цих підходів виконує окрему функцію: анкетування дає змогу отримати статистично значущі оцінки суб'єктивного сприйняття атмосфери працівниками; соціометрія дозволяє дослідити неформальну структуру міжособистісних зв'язків, виявити лідерів і «ізольовані» позиції; спостереження — зчитати невербальні сигнали взаємодії; а аналіз корпоративної культури — зрозуміти, які цінності дійсно діють, а не лише декларуються. Завдяки такій системі

діагностики можливо отримати цілісну, багатовимірну картину СПК, що дає підґрунтя для формування точних управлінських рішень і стратегій покращення соціального клімату в організації. У центрі такого підходу — «почутий голос команди», який стає основою для глибокого аналізу та подальшого розвитку.

Водночас, щоб поглянути на ситуацію «зсередини», було залучено метод кастдев-інтерв'ю — напівструктурованої розмови з працівниками різного рівня, яка дає змогу зафіксувати їхні особисті переживання, труднощі, внутрішні конфлікти або, навпаки, історії про підтримку, взаєморозуміння та професійне зростання. Цей підхід є ключовим елементом методології Customer Development, яка була запропонована Стівом Бланком і активно використовується в стартапах та при створенні нових продуктів.

Таблиця 2.2 – Основні методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі

Метод	Опис
Анкетування	Оцінка ставлення працівників до різних аспектів роботи та взаємодії в колективі
Соціометрія	Визначення неформальних лідерів, аналіз структури міжособистісних відносин
Кастдев-інтерв'ю	Якісний метод збору глибокої інформації про емоційний стан, потреби та пропозиції працівників через напівструктуроване інтерв'ювання представників різних рівнів організації
Спостереження	Фіксація поведінкових патернів, комунікаційних бар'єрів і виявлення конфліктів
Аналіз корпоративної культури	Дослідження політик компанії, систем мотивації, корпоративних цінностей

Джерело: створено автором

Основна мета кастдев-інтерв'ю: зрозуміти клієнта: які у нього є проблеми, як він їх зараз вирішує, наскільки ці проблеми для нього важливі, чи є в нього мотивація платити за рішення, яку цінність він очікує від майбутнього продукту.

Кастдев — це не просто опитування, а процес валідації гіпотез через живу розмову, який допомагає будувати продукти, що дійсно потрібні людям. Цей підхід став корисним інструментом для формування повнішого уявлення про те, чим насправді живе колектив. Перелік використаних методів подано у таблиці нижче, а повний блок запитань інтерв'ю наведено у Додатку В.

Окрім таблиці, нижче подано схему на Рисунку 2.2, яка ілюструє взаємозв'язки між методами оцінки та аспектами соціально-психологічного клімату.



Рис 2.2. Комплексна діагностика соціально-психологічного клімату

Джерело: створено автором

Як показано на рисунку, комплексна діагностика соціально-психологічного клімату базується на поєднанні кількох методів, які дозволяють отримати об'ємне уявлення про внутрішню атмосферу в колективі. Анкетування забезпечує оцінку задоволеності та мотиваційних чинників; соціометрія — виявлення лідерів, маргіналізованих працівників і структури міжособистісних відносин; а спостереження — виявлення стилів взаємодії, комунікативних бар'єрів і конфліктних осередків. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати стан клімату, а й глибше зрозуміти його динаміку та передумови для подальших управлінських рішень.

Щоб надати діагностиці більшої глибини та не зупинятись лише на статистичних оцінках, було проведено серію інтерв'ю з представниками трьох

ключових рівнів персоналу — операційного, офісного та управлінського. Такий підбір респондентів дозволив охопити різні досвіди, очікування та погляди всередині однієї організації. Питання стосувалися як загального емоційного самопочуття на роботі, так і конкретних ситуацій, що викликають напругу, демотивацію чи, навпаки, згуртованість.

Важливо підкреслити, що метою таких інтерв'ю було не формальне підтвердження гіпотез, а виявлення тонких моментів — тих, що формують внутрішній клімат «між рядків»: відчуття почутості, визнання, страху, невпевненості чи підтримки. Респонденти були повністю анонімізовані, що дало змогу зафіксувати відверті, часом емоційно насичені відповіді. Узагальнені результати кастдев-інтерв'ю подано в таблиці нижче.

Як показано в таблиці 2.3, оцінка соціально-психологічного клімату у колективі вимагає поєднання кількісних і якісних методів дослідження, які дозволяють отримати цілісну картину емоційного стану працівників та характеру міжособистісних взаємодій. Такі методи, як анкетування та соціометрія, забезпечують кількісне охоплення колективу, дозволяючи зафіксувати тенденції в оцінках умов праці, ставлення до керівництва та комунікацій. Натомість спостереження, аналіз корпоративної культури й особливо кастдев-інтерв'ю дають змогу заглибитися в приховані аспекти організаційної динаміки, виявити латентні конфлікти, джерела мотиваційного виснаження або, навпаки, точки зростання довіри та залученості. Використання структурованого глибинного інтерв'ювання працівників різних рівнів управління допомагає виявити реальні потреби колективу, що є особливо важливим для формування дієвої кадрової політики. Загалом, системне застосування зазначених методів дозволяє не лише діагностувати актуальний стан клімату, а й формувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на його покращення.

Зібрані дані засвідчують, що ключові проблеми, які впливають на соціально-психологічний клімат, варіюються залежно від рівня відповідальності працівників.

Таблиця 2.3. – Узагальнені результати кастдев-інтерв'ю з працівниками
ТОВ «Нова Пошта»

№	Посада	Час роботи	Основні емоційні переживання	Проблеми, які відзначив респондент	Пропозиції щодо покращення
1	Кур'єр	1,5 роки	Втома, але підтримка з боку колективу	Недостатній час на відпочинок, програм підтримки здоров'я	Ввести гнучкий графік, організувати базову програму оздоровлення
2	Оператор відділення	3 роки	Стабільність, але відсутність інформаційної прозорості	Несвоєчасне інформування з боку керівництва	Покращити комунікацію через мобільні застосунки та щотижневі зведення
3	Менеджер логіст. центру	5 років	Напруженість через тиск показників, недостатня підтримка зверху	Відсутність психологічної підтримки, емоційне виснаження	Створити підтримку для керівників середньої ланки — групи обміну досвідом, психолога
4	Координатор HR-відділу	2 роки	Обережність у висловлюваннях, недовіра до механізмів фідбеку	Брак анонімності в поданні пропозицій, побоювання реакції	Запровадити анонімні онлайн-опитування з безпечним обговоренням результатів
5	Керівник регіонального хабу	7 років	Відповідальність за регіон, тривога через плинність кадрів	Низька мотивація у віддалених відділеннях, відсутність адаптаційних програм	Розробити систему наставництва для новачків, преміювати за утримання персоналу

Джерело: складено автором на основі дослідження методом кастдев-інтерв'ю

Операційний персонал переважно зосереджений на фізичному навантаженні та потребі в оздоровленні, тоді як працівники середньої та вищої ланки наголошують на емоційному вигоранні, слабкій системі психологічної підтримки та недостатньому розвитку культури фідбеку. Спільним для всіх груп є запит на покращення комунікацій, більшу відкритість керівництва та потреба в механізмах визнання особистого внеску. Також виявлено потребу в адаптаційних програмах для нових співробітників та підтримці командної згуртованості. Отримані результати стали основою для формування конкретних практичних рекомендацій, представлених у розділі 3, та підтвердили доцільність комплексного підходу до управління соціально-психологічним кліматом в умовах великої мультиструктурної організації.

За даними [CSR-звіту, 2023], на заходи з охорони праці у 2023 році було спрямовано 108,9 млн грн, а на безпеку — ще 46,2 млн грн. Понад 71 тис. працівників пройшли навчання, пов'язане з безпечними умовами праці.

Дані CSR-звіту також свідчать про реалізацію програм підтримки персоналу: медичне страхування, матеріальна допомога, підтримка під час війни. Проте є і виклики. У 2022 році кількість соціальних і навчальних ініціатив зменшилась на 75% порівняно з 2020 роком. Також простежується тенденція до скорочення персоналу — з 29 790 осіб у 2021 році до 26 327 у 2023 році, що може впливати на рівень психологічної стабільності в колективі.

Враховуючи виявлені проблеми, підвищення соціально-психологічного комфорту в Новій Пошті вимагає впровадження низки стратегічних рішень. Пріоритет має бути наданий зміцненню соціальної політики, зокрема відновленню масштабних культурних, освітніх та громадських заходів, що сприяють колективній єдності. Крім того, слід розробляти програми, що сприяють здоров'ю працівників, такі як корпоративні спортивні заходи, програми фізичної активності та заходи щодо запобігання психологічному та емоційному стресу. Це позитивно вплине не лише на загальний моральний дух співробітників, але й на зміцнення єдності команди.

Важливо покращити комунікацію між керівництвом та працівниками. Щоб зрозуміти настрій співробітників та швидко вирішити виникаючі проблеми,

корисно регулярно проводити анонімні опитування, фокус-групи та відкриті зустрічі з керівництвом. У контексті трансформацій, пов'язаних з цифровізацією та автоматизацією, важливо запропонувати працівникам можливість розвивати свої професійні навички, щоб зменшити їхні страхи та почуття нестабільності.

Загалом, соціально-психологічний клімат у Новій Пошті позитивний, але має деякі недоліки. Серед переваг варто відзначити високий рівень соціального забезпечення, систематичні заходи безпеки на робочому місці, перспективи кар'єрного зростання та активну профспілкову діяльність. Однак скорочення освітніх та соціально-розвиткових програм, відсутність програм фізичного оздоровлення та реструктуризація персоналу можуть негативно вплинути на загальну атмосферу в команді. Впровадження комплексних програм допомоги співробітникам допоможе покращити внутрішній клімат, підвищити залученість співробітників та зміцнити корпоративну єдність перед обличчям змін.

Дослідження показує, що компанія надає пріоритет створенню безпечного, приємного та сприятливого робочого місця. Компанія розглядає умови праці не лише як технічний критерій, а й як важливий фактор забезпечення загального благополуччя працівників, що включає як фізичне, так і психологічне здоров'я. З цією метою компанія здійснює значні інвестиції в безпеку на робочому місці, запобігання захворюванням та нещасним випадкам, проводить навчання з техніки безпеки, забезпечує необхідними засобами індивідуального захисту та організовує постійне навчання та інструктажі. Забезпечення безпечного та передбачуваного робочого середовища сприяє зниженню стресу працівників, покращенню їхнього відчуття безпеки та задоволеності роботою, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальний соціально-психологічний клімат.

Формуванню позитивної внутрішньої атмосфери також значною мірою сприяє система навчання та професійного розвитку співробітників. У 2022 році понад 12 000 співробітників пройшли навчання з охорони праці, що підтвердило їхню активну участь у стандартах компанії. Компанія має власний корпоративний університет, який надає доступ до різноманітних освітніх програм, можливостей навчання та наставництва. Це дозволяє працівникам відчувати свою професійну

цінність, підвищує ефективність їхньої роботи та сприяє позитивному ставленню до компанії як роботодавця. Більше того, підвищення професійних та управлінських якостей сприяє створенню атмосфери довіри між керівництвом та персоналом, що є важливим елементом позитивної психологічної атмосфери в організації.

Компанія приділяє особливу увагу соціальній підтримці своїх співробітників. У звіті наведено вичерпну інформацію про програми медичного страхування, які включають стандартні та високоспеціалізовані медичні послуги. У разі надзвичайної ситуації працівники можуть розраховувати на фінансову допомогу для подолання труднощів, включаючи медичну допомогу та підтримку сім'ї.

Таблиця 2.4. Основні напрями діяльності компанії, які впливають на соціально-психологічний клімат у колективі

Напрямок діяльності компанії	Приклади заходів і результатів
Умови праці та безпека	Інвестування в охорону праці, технічне переоснащення, інструктажі, спецодяг, зниження травматизму
Навчання та розвиток персоналу	Освітні програми, корпоративний університет, понад 12 000 працівників навчені з охорони праці
Соціальний захист працівників	Медичне страхування, фінансова допомога, підтримка під час війни, збереження зайнятості
Корпоративна культура	Волонтерські проєкти, благодійність, внутрішні комунікації, залучення працівників до ініціатив

Джерело: створено автором

З початком повномасштабної війни в Україні компанія вжила активних

заходів для підтримки своїх працівників, забезпечивши евакуацію, тимчасове житло, гуманітарну допомогу та збереження робочих місць. Такі дії створюють у працівників відчуття стабільності, емоційної підтримки та поваги з боку роботодавця, що позитивно впливає на загальну атмосферу всередині компанії. У цьому контексті доцільно виділити у таблицю основні напрями діяльності компанії, які впливають на соціально-психологічний клімат у колективі.

Як засвідчує таблиця, соціально-психологічний клімат у колективі значною мірою формується завдяки цілеспрямованим зусиллям компанії у ключових напрямках діяльності. Особливе значення мають умови праці та безпека, що забезпечуються інвестуванням в охорону праці, оновленням технічної бази та профілактичними заходами. Водночас розвиток персоналу підтримується через освітні програми й діяльність корпоративного університету, що сприяє не лише професійному зростанню, а й формуванню довіри та залученості. Соціальний захист працівників, зокрема медичне страхування та підтримка під час війни, допомагає створити атмосферу стабільності й турботи. Не менш важливою є корпоративна культура, яка об'єднує колектив через волонтерські ініціативи, благодійність та внутрішню комунікацію. Усі ці напрями діяльності компанії слугують основою для формування позитивного соціально-психологічного клімату та довготривалої лояльності працівників. Внутрішні програми компанії відіграють важливу роль у створенні позитивної робочої атмосфери. Працівники беруть участь у волонтерській діяльності, благодійних ініціативах та проектах корпоративних комунікацій. Ця діяльність сприяє зміцненню командного духу та єдності, а також створенню культури взаємної підтримки, що є ключовим фактором стабільності та успіху у складних ситуаціях.

Компанія створює культуру, де співробітники не лише виконують свою роботу відповідно до посадових інструкцій, а й є активними учасниками внутрішніх процесів, долучаючись до прийняття рішень, обговорення ініціатив та покращення сервісів. Такий підхід формує відчуття особистої залученості й відповідальності за результати діяльності компанії. Працівники розглядаються не як виконавці, а як партнери, які мають право голосу, ініціативу та можливість

впливати на корпоративне середовище. Співпраця базується на довірі, взаємоповазі, відкритості до зворотного зв'язку та визнанні внеску кожного — від новачка до управлінця. Це, у свою чергу, сприяє формуванню згуртованої команди, знижує рівень конфліктності, покращує моральний клімат та забезпечує довгострокову стійкість організації навіть у нестабільних умовах.

2.3 SWOT-аналіз соціально-психологічного клімату у ТОВ «Нова Пошта»

З метою комплексної оцінки стану соціально-психологічного клімату в компанії доцільно використовувати інструмент SWOT-аналізу, який дає змогу систематизувати наявну інформацію про внутрішнє середовище організації та її зовнішні впливи. Цей інструмент дозволяє глибше розуміти, які чинники сприяють формуванню позитивного мікроклімату, які — стримують розвиток колективу, а також виявляє загрози, що можуть вплинути на мотивацію, задоволеність і згуртованість персоналу в довгостроковій перспективі.

SWOT-аналіз засвідчує наявність у компанії «Нова Пошта» потужного внутрішнього потенціалу: сформовану культуру взаємопідтримки, ефективну комунікацію, безпекове середовище та високий рівень соціальної відповідальності. Такий фундамент дозволяє організації залишатися стабільною навіть в умовах невизначеності. Водночас, серед слабких сторін виявлено проблеми недостатньої фізичної активізації персоналу, локальні комунікаційні бар'єри та ризики емоційного вигорання. Це вказує на необхідність впровадження нових практик підтримки ментального здоров'я, розвитку системи нематеріального визнання та модернізації управлінських підходів.

Отже, SWOT-аналіз виконує не лише функцію діагностики, а й формує аналітичну базу для стратегічного реагування, надаючи керівництву чітке уявлення про точки зростання та напрямки коригування політики управління персоналом.

Таблиця 2.5. – SWOT-аналіз соціально-психологічного клімату у ТОВ
«Нова Пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільна система мотивації (бонуси, премії, доплати) Високий рівень безпеки праці, регулярні інструктажі та інвестиції в охорону праці Медичне страхування, фінансова допомога, підтримка під час війни Активна участь у КСВ-проектах (волонтерство, благодійність) Високий рівень лояльності працівників до компанії	Відсутність спеціалізованої психологічної служби підтримки Обмежений розвиток спортивно-оздоровчих ініціатив Недостатньо розвинуті канали внутрішнього зворотного зв'язку Скорочення кількості соціальних і культурно-освітніх заходів Підвищене навантаження на персонал через автоматизацію та реструктуризацію
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження програм емоційної підтримки Розвиток цифрових HR-інструментів Впровадження системи нематеріальної мотивації Створення внутрішніх платформ для командної взаємодії	Економічна нестабільність, вплив війни Відтік кваліфікованих кадрів за кордон Зростання психологічного навантаження через зменшення штату Зниження мотивації внаслідок автоматизації та втрати контролю над процесами

Джерело: створено автором на основі корпоративної звітності та внутрішнього аналізу

Аналітичні висновки за результатами SWOT-аналізу

- Сильні сторони** формують стабільну основу соціально-психологічного клімату (СПК), зокрема завдяки наявності ефективної мотиваційної системи, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Також ключову роль відіграє внутрішня культура підтримки у періоди криз — через організацію допомоги, збереження зайнятості та залучення до волонтерських ініціатив. Високий рівень лояльності працівників, продиктований довірою до

керівництва та чітким дотриманням ціннісних орієнтирів, забезпечує згуртованість і стійкість колективу в умовах зовнішніх викликів.

2. **Слабкі сторони** виявляють чутливі зони, які потребують системного вдосконалення. Насамперед, йдеться про недостатній рівень психологічної підтримки персоналу — відсутність постійних програм емоційного відновлення, індивідуального консультування чи профілактики вигорання. Також актуальною є потреба в розвитку внутрішніх комунікаційних платформ: частина працівників у регіонах або у фронтових умовах не має повного доступу до інформації, що впливає на відчуття включеності у спільні процеси. Окремої уваги потребують ініціативи з підтримки фізичного здоров'я — корпоративний спорт, активні перерви, підтримка балансу роботи й відпочинку.
3. **Можливості** демонструють значний потенціал цифровізації управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність комунікації, прозорість прийняття рішень та оперативність реагування на зміни. Зокрема, впровадження сучасних HR-платформ, автоматизованих систем зворотного зв'язку та аналізу емоційного клімату створює основу для персоналізованого управління добробутом співробітників. Також перспективним є використання підходів до нематеріальної мотивації: визнання, подяки, внутрішні конкурси та гейміфіковані системи стимулювання командної активності. Усе це сприяє підвищенню рівня залученості працівників і формуванню міцного командного духу, що є критично важливим у періоди трансформацій або нестабільності.
4. **Загрози** переважно мають зовнішнє походження й тісно пов'язані з глобальними викликами, зокрема впливом воєнних дій, економічною нестабільністю та демографічними змінами. Такі фактори спричиняють скорочення персоналу, нерівномірне навантаження на працівників, підвищений рівень тривожності й емоційне вигорання. Крім того, інтенсивна автоматизація процесів без належного супроводу з боку HR-служб може призводити до зниження рівня довіри, відчуття ізоляції та втрати

ідентичності серед персоналу. Високий рівень невизначеності, нестабільна соціально-політична ситуація та ризик втрати кваліфікованих кадрів також посилюють потребу у проактивному антикризовому управлінні.

Рекомендації щодо покращення СПК в умовах виявлених загроз:

- Запровадити цифрові інструменти моніторингу настроїв працівників (періодичні опитування, анонімні форми, платформи емоційного стану).
- Створити систему психологічної допомоги, яка включає кризових консультантів, освітні вебінари, внутрішні групи підтримки.
- Розвивати нематеріальне визнання: подяки, грамоти, публічне відзначення заслуг у внутрішніх комунікаційних каналах.
- Забезпечити ефективний зворотний зв'язок — зокрема через регулярні зустрічі керівництва з персоналом та активне залучення працівників до прийняття рішень.
- Поновити соціальні та освітні ініціативи, що були скорочені.

Таким чином, SWOT-аналіз соціально-психологічного клімату у ТОВ «Нова Пошта» свідчить про загалом сприятливе середовище, що потребує цілеспрямованого управління та розвитку. Впровадження відповідних заходів сприятиме підвищенню мотивації працівників, зменшенню плинності кадрів та покращенню внутрішньої згуртованості колективу.

Однак, попри наявність позитивних аспектів соціально-психологічного клімату, у структурі внутрішнього середовища компанії фіксуються й окремі проблеми, які мають системний характер та потребують цілеспрямованого управлінського втручання. Основні з них представлено в Таблиці 2.6. Як засвідчують зібрані дані, соціально-психологічний клімат у компанії «Нова Пошта» зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх дестабілізуючих чинників, що ускладнює формування єдиного ціннісного поля та знижує стійкість колективу до змін.

До ключових проблем належать скорочення соціальних та освітніх заходів, що обмежує можливості для професійного й особистісного зростання працівників,

звужує інструменти нематеріального стимулювання та негативно позначається на командній мотивації. Зменшення штату персоналу внаслідок автоматизації або оптимізації також формує відчуття нестабільності, підвищує психологічну напругу та сприяє зростанню тривожності щодо майбутнього. Недостатня підтримка у кризових ситуаціях, зокрема в умовах війни чи економічної турбулентності, свідчить про потребу у впровадженні програм емоційного супроводу, гнучкого реагування з боку HR-служб та розвитку інструментів психологічної безпеки.

Таблиця 2.6. Основні проблеми соціально-психологічного клімату в компанії "Нова Пошта"

Проблема	Опис
Скорочення соціальних заходів та освітніх програм	Внаслідок оптимізації витрат зменшено кількість заходів, що впливає на розвиток персоналу та згуртованість.
Зовнішні фактори: війна та економічна нестабільність	Негативно впливають на фінансування соціальних ініціатив та загальну атмосферу в колективі.
Зменшення кількості працівників	Закриття відділень та автоматизація призводять до скорочення кадрів, що викликає психологічну напругу.
Недостатня підтримка в кризових ситуаціях	Відсутні спеціальні програми допомоги працівникам у складних економічних умовах.
Обмежені канали зворотного зв'язку	Не всі потреби працівників фіксуються та враховуються керівництвом.
Недостатній розвиток внутрішніх комунікацій та корпоративної культури	Потребує вдосконалення для посилення довіри, мотивації та відчуття єдності в колективі.

Джерело: створено автором

Окрему увагу слід приділити слабкій системі зворотного зв'язку, коли голос працівника не почутий або вчасно не врахований у процесі ухвалення рішень. Така

ситуація підриває довіру до керівництва, знижує відчуття приналежності до спільної справи та демотивує персонал. У середньостроковій перспективі подібні виклики здатні акумулювати напругу, спричинити приховану плинність кадрів і знизити індекс внутрішньої лояльності.

Таким чином, усвідомлення цих проблем не є ознакою слабкості організації, навпаки — воно відкриває можливості для стратегічного оновлення внутрішньої політики, корекції управлінських практик і зміцнення ціннісного ядра корпоративної культури.

Особливої уваги потребують виклики, пов'язані з війною, нестабільною економічною ситуацією та супутніми трансформаціями ринку праці, які істотно ускладнюють реалізацію стратегій у сфері корпоративної культури, соціальної підтримки й розвитку комунікацій. У таких умовах працівники зіштовхуються з високим рівнем емоційної напруги, невизначеністю щодо майбутнього та відчуттям нестабільності, що призводить до зниження рівня залученості та відданості компанії.

Сукупність цих негативних факторів впливає на загальний стан соціально-психологічного клімату, підвищуючи ризики зростання плинності кадрів, зниження продуктивності та розриву горизонтальних зв'язків у колективі. За цих обставин актуалізується потреба у впровадженні кризових HR-рішень, зокрема програм психологічної підтримки, ефективної адаптації нових працівників, а також розбудові внутрішніх каналів довіри та зворотного зв'язку.

Підприємства, які здатні оперативно реагувати на такі виклики, демонструють вищу стійкість і конкурентоспроможність, адже створення середовища турботи, прозорості та участі є основою для збереження корпоративної єдності навіть у часи глибоких потрясінь.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ «НОВОЇ ПОШТИ»

3.1 Заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату у компанії

Сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі виступає фундаментом ефективної діяльності будь-якої організації. Для великої логістичної компанії з динамічним розвитком і широкою географією діяльності, такої як ТОВ «Нова Пошта», створення позитивного середовища є пріоритетом у кадровій політиці. Одним із ключових напрямів є розвиток внутрішньої комунікації. Зважаючи на масштаб компанії, важливо забезпечити регулярну та прозору взаємодію між керівництвом і працівниками. Доцільно запровадити внутрішні онлайн-платформи для інформування, інструменти зворотного зв'язку, щомісячні зустрічі з керівництвом і відкриті обговорення важливих змін. Така політика сприятиме формуванню довіри та підвищенню включеності персоналу. Мотивація працівників потребує переосмислення з урахуванням нематеріальних аспектів. Окрім фінансових стимулів, ефективною є система морального визнання: подяки, відзнаки, «Працівник місяця». Це підвищує мотивацію, зміцнює приналежність до колективу та формує позитивний імідж компанії як роботодавця. У сучасних умовах актуальним стає забезпечення психологічної підтримки персоналу. Рекомендується впровадити анонімні консультації з психологами, тренінги з управління стресом, вебінари з розвитку емоційного інтелекту. Періодичне проведення опитувань задоволеності допоможе ідентифікувати критичні точки напруження й вчасно реагувати на виклики. Для формування довіри в колективі варто посилити командоутворення. Корпоративні заходи, спортивні події, участь у соціальних і благодійних ініціативах сприяють розвитку неформальних зв'язків, згуртованості та зниженню конфліктності. В умовах гібридної роботи доцільно також впровадити онлайн-формати підтримки командного духу. Не менш важливо приділити увагу професійному розвитку. Створення внутрішньої академії, програм менторства, доступ до конференцій,

семінарів, сертифікацій дозволяють персоналу зростати всередині компанії, формуючи кадри з високим рівнем залученості.

Таблиця 3.1 – Основні заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату у ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок впливу	Конкретні заходи
Внутрішня комунікація	Щомісячні зустрічі, корпоративний портал, анонімні опитування, електронні канали зворотного зв'язку
Мотивація та визнання	Програма «Працівник місяця», подяки, бонуси за досягнення командних результатів
Психологічна підтримка	Конфіденційні консультації, тренінги зі стресостійкості, індексація емоційного клімату
Командоутворення	Корпоративні події, спільна участь у соціальних, благодійних та спортивних ініціативах
Професійний розвиток	Тренінги, менторські програми, індивідуальні кар'єрні маршрути, участь у навчальних подіях

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу корпоративних практик

Як видно з таблиці, покращення соціально-психологічного клімату в компанії потребує комплексного підходу, що охоплює всі ключові аспекти взаємодії в колективі — від ефективної внутрішньої комунікації до системи морального визнання, психологічної підтримки та розвитку персоналу. Запропоновані заходи спрямовані не лише на зниження рівня стресу і плинності кадрів, а й на формування довіри, згуртованості та довгострокової лояльності співробітників. Результати такого підходу — це не лише покращення емоційного клімату в колективі, а й підвищення ефективності командної роботи, інноваційності та загальної конкурентоспроможності організації на ринку.

Також необхідно враховувати роль корпоративної культури у підтриманні здорового клімату. Поширення спільних цінностей, таких як відповідальність, відкритість, довіра, має здійснюватися через навчальні програми, внутрішні заходи та щоденну практику лідерства.

Принципово важливою умовою стабільного соціально-психологічного клімату в організації є прозорість управлінських рішень, яка формує довіру, зменшує тривожність працівників та підвищує їхню залученість. Співробітники мають не лише знати про ухвалені рішення, а й розуміти логіку, підґрунтя та очікувані результати дій керівництва, особливо коли йдеться про питання умов праці, кар'єрного розвитку або організаційних змін. Це може реалізовуватися через регулярні публікації стратегічних документів, звіти про виконання планів, включення представників персоналу до робочих зустрічей, комітетів, груп з прийняття рішень, а також через розробку ефективних каналів внутрішньої комунікації (інтранет-портали, відкриті зустрічі, відеозвернення лідерів тощо).

Не менш важливим елементом є ефективне врегулювання конфліктів. Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої соціальної системи, але їхня деструктивність значною мірою залежить від наявності або відсутності відповідних механізмів реагування. Для мінімізації негативного впливу таких ситуацій варто впроваджувати системну політику врегулювання спорів: розробити стандартизовані процедури медіації, підготувати внутрішніх фасилітаторів та навчити керівників основам конфліктології й емоційного інтелекту. Упровадження превентивних підходів дозволяє не лише знижувати напругу в колективі, а й перетворювати конфлікти на джерело інновацій і зростання.

Крім того, індивідуалізація управління персоналом є ключовим чинником підтримки позитивного СПК. Увага до потреб кожного працівника — через коучинг, наставництво, кар'єрне консультування, адаптаційні програми для новачків — формує відчуття залученості, суб'єктності та взаємної відповідальності. Такий підхід особливо важливий в умовах багатoproфільного або мультикультурного колективу, де відмінності між працівниками вимагають гнучких форм підтримки. Працівник, який бачить перспективу свого розвитку, відчувається почутим,

визнаним і підтриманим, не лише демонструє вищу ефективність, а й стає амбасадором позитивної корпоративної культури. Зрештою, поєднання прозорості, грамотного управління конфліктами та персоналізованого підходу створює стійкий фундамент для формування довірливої, адаптивної й результативної організаційної атмосфери.

З метою оцінки ефективності впроваджених заходів рекомендовано використовувати системний моніторинг: регулярні заміри задоволеності працівників, аналіз плинності кадрів, індекси залученості, відгуки з нарад. Це дозволить оперативно коригувати політику компанії та тримати клімат у зоні контролю. Ключову роль у формуванні клімату відіграє поведінка керівництва. Керівники мають бути взірцем довіри, поваги, відкритості до діалогу. Їхня залученість, доступність та емоційна компетентність впливають на відчуття безпеки та стабільності в команді.

У підсумку, створення позитивного соціально-психологічного клімату — це багатовимірний процес, що охоплює не лише індивідуальні заходи, а й системне бачення розвитку персоналу, лідерства та комунікації. Для ТОВ «Нова Пошта» впровадження запропонованих стратегій є важливою умовою зміцнення внутрішньої стабільності та сталого розвитку компанії в умовах постійних викликів.

3.2 Оцінка вигод запропонованих заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі

Впровадження комплексу запропонованих заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Нова Пошта» має на меті не лише створення комфортного та психологічно безпечного середовища, а й забезпечення довготривалої стійкості організації в умовах невизначеності, трансформацій та посилення конкуренції. Соціально-психологічний клімат стає стратегічним ресурсом, здатним не просто покращити внутрішню атмосферу, а суттєво впливати на продуктивність, інноваційність і залученість персоналу.

Запропоновані заходи мають системний характер і спрямовані на різні рівні організаційної структури. На індивідуальному рівні очікується підвищення емоційного добробуту, зниження тривожності, зростання внутрішньої мотивації та лояльності. На груповому рівні — поліпшення якості комунікацій, зміцнення міжособистісної довіри, згуртованості команд і зменшення конфліктності. На організаційному рівні — зниження плинності кадрів, підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення бренду роботодавця та формування проактивної культури змін.

Ключовим аспектом є те, що ці заходи базуються на діагностиці реального стану клімату, з урахуванням особливостей корпоративної культури та потреб працівників. Таким чином, вони не є декларативними, а інтегрованими в бізнес-процеси й орієнтованими на сталий розвиток.

Очікувані результати охоплюють як поточні вигоди (зменшення стресу, зростання продуктивності, покращення морального клімату), так і довгострокові переваги: підвищення конкурентоспроможності, управлінської гнучкості та здатності адаптуватися до зовнішніх викликів — зокрема, у кризових умовах, таких як війна чи економічна турбулентність. Отже, робота над СПК — це не тимчасова ініціатива, а важливий компонент стратегічного управління персоналом.

До короткострокових ефектів, які можуть бути досягнуті протягом першого року реалізації, належать:

- Підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, що можна зафіксувати через зростання показників eNPS (Employee Net Promoter Score) або аналогічних внутрішніх опитувань.
- Зменшення конфліктних ситуацій та підвищення якості внутрішніх комунікацій завдяки запровадженню зворотного зв'язку, регулярних зустрічей з керівництвом та внутрішніх каналів комунікації.
- Формування атмосфери підтримки та довіри у колективі через розвиток програм емоційної стабільності та психологічної допомоги.
- Активізація командної взаємодії, зниження емоційного відчуження

працівників за рахунок участі в неформальних заходах, волонтерських та соціальних ініціативах.

У середньостроковій перспективі впровадження запропонованих стратегій дозволить досягти таких змін:

- Зниження плинності кадрів, особливо серед молодих фахівців і працівників, що раніше вигорали або не мали перспектив розвитку.
- Зростання продуктивності працівників завдяки підвищенню внутрішньої мотивації, стабільності в колективі та відчуттю приналежності до організації.
- Підвищення ефективності управлінських рішень, зумовлене впровадженням інструментів аналітики персоналу (HR-метрик, дашбордів, внутрішніх досліджень).
- Формування кадрового резерву шляхом впровадження програм менторства, внутрішнього навчання та планування кар'єри.

Довгострокові стратегічні перспективи (2–5 років)

За умови підтримки системного підходу та безперервної оцінки ефективності заходів, компанія отримає низку стратегічних переваг:

- Зміцнення бренду роботодавця: працівники виступатимуть не лише як виконавці, а як амбасадори корпоративної культури.
- Підвищення індексу корпоративної довіри, що сприятиме лояльності персоналу, зменшенню рівня стресу та зниженню витрат на адаптацію нових працівників.
- Формування інноваційного середовища, в якому персонал відкритий до змін, бере участь в оптимізації процесів та ініціює покращення.
- Посилення соціального капіталу організації: зростає внутрішня згуртованість, взаємодопомога, солідарність у складних обставинах.

Для контролю ефективності впроваджених рекомендацій доцільно орієнтуватися на низку ключових індикаторів, які дозволяють здійснювати системний моніторинг змін у соціально-психологічному кліматі:

- Рівень задоволеності працівників

Вимірюється за допомогою щорічного анонімного опитування персоналу щодо умов праці, емоційного комфорту, комунікації з керівництвом і загального ставлення до роботи. Високий рівень задоволеності свідчить про ефективну організаційну культуру та здорове середовище.

- Динаміка плинності кадрів

Аналіз річного відсотка звільнень (добровільних і примусових) допомагає оцінити стабільність колективу. Різке зростання плинності може сигналізувати про психологічне вигорання, конфлікти або відсутність мотивації.

- Частота участі працівників у внутрішніх ініціативах

Активна участь у волонтерських, соціальних чи інноваційних проєктах компанії свідчить про високий рівень залученості, згуртованості команди та відчуття причетності до спільної місії.

- Кількість реалізованих кар'єрних переходів

Статистика вертикального чи горизонтального кар'єрного зростання демонструє наявність прозорих механізмів розвитку персоналу, що є важливим фактором мотивації та позитивного клімату.

- Індекс довіри до керівництва

Визначається за результатами фідбеків, кастдев-інтерв'ю та кількісних опитувань. Високий рівень довіри вказує на ефективну комунікацію, чесність та відкритість управлінських рішень.

- Зменшення кількості звернень до служби вирішення конфліктів

Тенденція до скорочення інцидентів або конфліктних звернень є маркером покращення психологічного клімату, зниження напруги та підвищення взаємоповаги у колективі.

Впровадження системних заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Нова Пошта» має потенціал стати не лише внутрішнім інструментом стабілізації, а й конкурентною перевагою на ринку праці. За умов постійного моніторингу та відкритості до зворотного зв'язку компанія зможе адаптуватися до змін без втрати ефективності, зберігаючи при цьому високу

лояльність працівників і репутацію відповідального роботодавця.

Оцінка вигод від впровадження заходів з покращення соціально-психологічного клімату свідчить про їхню високу ефективність як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Інвестиції в психологічне благополуччя працівників — це не витрати, а стратегічні вкладення у стабільність та продуктивність організації. Досвід провідних компаній та аналітичні дослідження доводять, що поліпшення клімату веде до зниження плинності кадрів, зменшення кількості конфліктів і прогулів, зростання рівня задоволеності працею, підвищення командної згуртованості та лояльності персоналу.

Зміцнення емоційного фону в колективі дозволяє створити умови, за яких працівники не лише краще виконують свої обов'язки, а й виявляють більшу ініціативу, готовність до інновацій, відкритість до зворотного зв'язку та залученість у спільні процеси. Такий клімат сприяє зростанню довіри як усередині команди, так і між працівниками та керівництвом, що значною мірою визначає якість управлінських рішень, швидкість реагування на зміни та адаптивність компанії до зовнішніх викликів.

Таким чином, заходи з покращення СПК не лише забезпечують гармонійний розвиток трудових відносин, а й створюють цілісну соціальну екосистему, яка підтримує стійкий розвиток компанії навіть у кризові періоди. Вони стають каталізатором організаційної зрілості, внутрішньої стабільності та довгострокової ефективності.

ВИСНОВКИ

У межах даного дослідження було всебічно розглянуто сутність, чинники формування та практичні аспекти покращення соціально-психологічного клімату (СПК) у трудовому колективі на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Робота об'єднує теоретичний аналіз наукових підходів до визначення СПК із діагностикою його стану та розробкою практичних рекомендацій для покращення внутрішнього середовища в організації.

На теоретичному рівні соціально-психологічний клімат визначено як систему міжособистісних стосунків, емоційного тону колективу, рівня підтримки, згуртованості, лояльності та задоволеності працівників. Було встановлено, що СПК формується під впливом як зовнішніх (управлінські стилі, корпоративна культура, система комунікацій), так і внутрішніх чинників (характер особистості, емоційна стабільність, професійна мотивація). Виокремлено три типи клімату — позитивний, негативний і нейтральний, кожен з яких має свої наслідки для ефективності команди.

У другому розділі проведено комплексну характеристику ТОВ «Нова Пошта», зокрема проаналізовано її організаційну структуру, динаміку персоналу, корпоративні цінності, політику соціального захисту та інвестиції в людський капітал. Встановлено, що компанія дотримується стандартів корпоративної відповідальності та постійно розвиває внутрішню інфраструктуру. Водночас у процесі діагностики були ідентифіковані проблемні аспекти соціально-психологічного клімату, зокрема:

- недостатній розвиток комунікації між працівниками та керівництвом;
- ознаки емоційного вигорання в окремих категоріях персоналу;
- відсутність програм адаптації для нових працівників;
- недостатня участь співробітників у прийнятті рішень;
- зменшення кількості соціальних і освітніх заходів.

З метою комплексної оцінки ситуації було створено SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні сторони компанії (стабільна система мотивації, медичне

страхування, соціальна відповідальність), слабкі місця (брак психологічної підтримки, слабкий фідбек, скорочення персоналу), а також зовнішні загрози й потенційні можливості для розвитку (HR-аналітика, менторські програми, внутрішня комунікаційна трансформація).

У третьому розділі обґрунтовано практичні рекомендації, зокрема:

- впровадження програм психологічної підтримки та зниження стресу;
- розвиток системи внутрішнього фідбеку та відкритої комунікації;
- створення програм адаптації та наставництва для новачків;
- підтримка командоутворення та соціальної активності;
- запровадження регулярного моніторингу стану СПК;
- удосконалення системи нематеріального визнання;
- формування внутрішнього кадрового резерву.

Очікувані результати впровадження цих заходів включають зростання рівня залученості працівників, зниження плинності кадрів, посилення корпоративної ідентичності, покращення комунікаційного клімату та зміцнення бренду роботодавця. Таким чином, дослідження підтвердило важливість системного підходу до управління соціально-психологічним кліматом як одного з ключових чинників стабільності, продуктивності та стійкості сучасної організації в умовах змін і викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва Л. А. Якісні методи в соціології: глибинне інтерв'ю, фокус-групи, кейс-стаді та кастдев. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2021. № 3.
2. Бондар Л. І. Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення. Інституційний репозитарій КНЕУ. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/f500dc8a-4d1c-4a61-9cd8-4f49a89b6b83>.
3. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах Modern Economics. 2023. № 35. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/factors-and-activities-of-job/>.
4. Вплив психологічного клімату на робочий колектив і шляхи його покращення URL: <https://fact-news.com.ua/vpliv-psihologichnogo-klimatu-na-robochij-kolektiv-osnovni-aspekti-ta-sposobi-pokrashennya>
5. Даниленко О. А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства . Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-07-01>.
6. Даниленко О.А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства URL: https://www.researchgate.net/publication/371891626_HR-metriki_ak_instrument_HR-analitiki_socialno-psihologicnogo_klimatu_kolektivu_pidpriemstva
7. Даценко І.В. URL: <https://vseosvita.ua/library/socialno-psihologicnij-klimat-pedagogicnogo-kolektivu-sutnist-struktura-zasobi-formuvanna-436682.html>
8. Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації (інформаційно-смісловий компонент технології). StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/9198039/>.
9. Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації (інформаційно-смісловий компонент технології). StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/9198039/>.

- 10.Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації (інформаційно-смісловий компонент технології). StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/9198039/>.
11. Казотій А. Л. Психологічний клімат у колективі URL: <https://vseosvita.ua/library/psihologicnij-klimat-u-kolektivi-337360.html>
12. Методи визначення соціально-психологічного клімату в колективі. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/9723600/page:25/>.
- 13.Нова Пошта: офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua>.
14. Нова пошта. Соціальний звіт. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/social_report.pdf
15. Психологічний клімат: як створити здорову атмосферу в трудовому колективі?. Школа бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/psihologicnij-klimat-yak-stvoriti-zdorovu-atmosferu-v-trudovomu-kolektivi>.
- 16.Психологія: соціально-психологічний клімат у колективі Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29134/>.
17. Соціальний звіт Нова Пошта URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/social_report.pdf
- 18.ТОВ «Нова Пошта». Звіт зі сталого розвитку за 2021 рік URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021/
- 19.ТОВ «Нова Пошта». Звіт зі сталого розвитку за 2022 рік URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf.
- 20.ТОВ «Нова Пошта». Звіт зі сталого розвитку за 2023 рік URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/
- 21.ТОВ «Нова Пошта». Звіт зі сталого розвитку за 2024 рік URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/
22. Укладення колективного договору. HR Liga. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=798>.
- 23.Фактори формування соціально-психологічного клімату StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/7270199/page:10/>.

24. Фактори формування соціально-психологічного клімату. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/7270199/page:10/>.
25. Що демотивує працівників: 10 факторів. HR Liga. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=23858>.
26. Як шукати та звільняти співробітників в карантин. Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2263/>.
27. American Psychological Association (APA). URL: <https://www.apa.org/monitor/2023/01/trends-worker-well-being>.
28. Boyatzis R. E., Rochford K. Relational climate in the workplace: dimensions, measurement, and validation . Frontiers in Psychology. 2020. Vol. 11. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00085/full>.
29. Career Path Detail: External Auditor. Association of Certified Fraud Examiners. URL: <https://www.acfe.com/career/career-paths/career-path-auditing/career-path-detail-external-auditor>.
30. GRI - Content Index Template. GRI - Home. URL: <https://www.globalreporting.org/reporting-support/reporting-tools/content-index-template/>.
31. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства . Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління О. А. Даниленко URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-07-01>
32. Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/10/237>.
33. McPherson J. Understanding the employee net promoter score (eNPS) . Culture Amp. Culture Amp. URL: <https://www.cultureamp.com/blog/employee-net-promoter-score>.
34. Organizational Climate and Culture. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. URL:

<https://oxfordre.com/psychology/display/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-3>.

35. Schneider B., Ehrhart M. G., Macey W. H. Organizational Climate and Culture . Annual Review of Psychology. 2013. Vol. 64. P. 361–388.
36. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – New York : Bantam Books, 1995. – 352 p
37. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study . Journal of Organizational Behavior. 2004. Vol. 25, No. 3. P. 293–315.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Види соціально-психологічного клімату та фактори, які впливають на його формування"

Категорія	Параметри/види	Визначення
1	2	3
Види СПК	Позитивний соціально-психологічний клімат	У цьому випадку в колективі домінує атмосфера підтримки, взаємоповаги, довіри та розуміння. Члени колективу відчують комфорт і психологічну безпеку, що сприяє високій мотивації, ефективній командній роботі, а також досягненню високих результатів. Позитивний клімат підтримує творчий потенціал співробітників і сприяє їх професійному розвитку.
	Негативний соціально-психологічний клімат	Якщо в організації панують напружені стосунки, конфлікти, високий рівень стресу або відчуття ізоляції, то соціально-психологічний клімат буде негативним. Це може призвести до зниження ефективності праці, вигорання співробітників, високої плинності кадрів і погіршення морального клімату в організації.
	Нейтральний соціально-психологічний клімат	Такий клімат характеризується відсутністю виражених позитивних або негативних емоцій. Члени колективу можуть працювати без значних конфліктів і труднощів, але й без відчуття повної підтримки та взаєморозуміння. В такому середовищі часто спостерігається низька мотивація та середня продуктивність.

Фактор и СПК	Стиль керівництва	Стиль керівництва має великий вплив на соціально-психологічний клімат в організації. Лідери, які демонструють відкритість, підтримку, справедливість і здатність до ефективного вирішення конфліктів, сприяють формуванню позитивного клімату. Авторитарний стиль або відсутність належної уваги до потреб співробітників можуть призвести до напруженості і недовіри.
	Комунікація	Відкритість комунікації та ефективне обміну інформацією сприяють створенню здорового клімату в колективі. Низький рівень комунікації, відсутність зворотного зв'язку та неясність в обговоренні питань можуть призводити до нерозуміння, конфліктів та напруженості в команді.
	Мотивація та заохочення	Високий рівень мотивації співробітників сприяє позитивному клімату. Заохочення досягнень, підтримка інтересу до роботи та розвитку співробітників підвищує рівень залученості і впливає на атмосферу в колективі. Низька мотивація або відсутність підтримки може призвести до демотивації та зниження ефективності.
	Організаційн а культура	Норми, правила, традиції та цінності, які панують в організації, визначають спосіб взаємодії між працівниками та ставлення до роботи. Організаційна культура, яка підтримує відкритість, довіру, взаємоповагу та розвиток, сприяє створенню позитивного соціально-психологічного клімату.

	Психологічна безпека	Важливим фактором є відчуття психологічної безпеки в колективі. Якщо працівники можуть висловлювати свої думки, не боячись бути осудженими чи відкинутими, це створює середовище для здорових відносин і конструктивної співпраці. Психологічна безпека запобігає стресам і конфліктам, сприяючи зниженню рівня стресу в колективі.
	Зовнішні фактори	До зовнішніх факторів, які впливають на соціально-психологічний клімат, можна віднести економічну ситуацію, зміни в законодавстві, соціальні тенденції, а також ситуацію в галузі. Наприклад, періоди економічної нестабільності можуть призводити до стресу серед працівників та впливати на їхній моральний стан.
	Соціальні відносини між працівниками	Стосунки між колегами визначають атмосферу в колективі. Взаємна підтримка, готовність допомогти один одному, командний дух і співпраця створюють комфортне середовище для роботи. Напружені відносини, конкуренція або відсутність співпраці можуть погіршити клімат і знизити ефективність роботи.

Таблиця Б.1 - Основні проблеми соціально-психологічного клімату в компанії
"Нова Пошта"

Проблема	Опис
Скорочення соціальних заходів та освітніх програм	Внаслідок оптимізації витрат зменшено кількість заходів, що впливає на розвиток персоналу та згуртованість.
Відсутність спортивно-оздоровчих програм	Немає заходів для підтримки фізичного здоров'я працівників, що погіршує емоційний стан.
Зовнішні фактори: війна та економічна нестабільність	Негативно впливають на фінансування соціальних ініціатив та загальну атмосферу в колективі.
Зменшення кількості працівників	Закриття відділень та автоматизація призводять до скорочення кадрів, що викликає психологічну напругу.
Недостатня підтримка в кризових ситуаціях	Відсутні спеціальні програми допомоги працівникам у складних економічних умовах.
Обмежені канали зворотного зв'язку	Не всі потреби працівників фіксуються та враховуються керівництвом.
Недостатній розвиток внутрішніх комунікацій та корпоративної культури	Потребує вдосконалення для посилення довіри, мотивації та відчуття єдності в колективі.

Перелік запитань для кастдев-інтерв'ю працівників ТОВ «Нова Пошта»

Загальні відомості про респондента

- Скільки часу ви працюєте в компанії?
- На якій посаді ви працюєте зараз?
- Який у вас рівень підпорядкування (операційний персонал / офіс / менеджмент)?

Про атмосферу в колективі

- Як ви оцінюєте емоційну атмосферу у вашому підрозділі?
- Чи відчуваєте ви підтримку з боку колег / керівництва?
- Що допомагає вам зберігати мотивацію на роботі?

Про комунікацію та керівництво

- Наскільки прозорою є система комунікацій у компанії?
- Чи легко вам висловлювати пропозиції або скарги керівництву?
- Які канали зворотного зв'язку ви використовуєте найчастіше?

Про психологічне здоров'я та стрес

- Чи трапляються у вас періоди емоційного вигорання?
- Чи користувалися ви послугами психологічної підтримки або чи хотіли б мати таку можливість?
- Що, на вашу думку, могло б покращити ваш емоційний стан на роботі?

Про розвиток

- Як пройшов ваш процес адаптації в компанії?
- Чи отримували ви підтримку / наставництво від інших працівників або керівництва?
- Які можливості для професійного зростання ви бачите для себе?

Про ініціативність та визнання

- Чи відчуваєте ви, що ваш внесок у роботу помічають і визнають?
- Чи брали ви участь у внутрішніх ініціативах компанії (волонтерство, конкурси, події)?

Додаткові відкриті запитання:

- Які ситуації на роботі викликають у вас найбільше задоволення або гордість?
- З якими труднощами у взаємодії з колегами чи керівництвом ви стикалися останнім часом?
- Чи є щось у внутрішній культурі компанії, що, на вашу думку, потребує змін? Чому?
- Як ви ставитесь до змін у компанії (наприклад, автоматизація, нові правила, внутрішні реформи)? Що допомагає адаптуватися?
- Які ініціативи або проєкти ви б хотіли запропонувати для покращення атмосфери в колективі?
- Що для вас означає «комфортний» соціально-психологічний клімат на роботі?
- Що б ви порадили керівництву компанії для покращення атмосфери в колективі?

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Дата звіту 5/27/2025
Дата редагування —



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

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

Автор Науковий керівник / Експерт

АветісянКирилюк

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11415

Кількість слів



КЦ

94188

Кількість символів

Тривога

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

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		11
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		6

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Копір тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/96299/1/Tochona_bac_rob.pdf		15 0.13 %
2	https://www.yaneuch.ru/cat_18/issledovanie-socialnopsihologicheskogo-klimata-v-pedagogicheskom/120049.1743542.page1.html		12 0.11 %
3	Управління брендом роботодавця 6/13/2022 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра соціоекономіки та управління персоналом)		12 0.11 %