

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ
У КОЛЕКТИВІ»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕНз-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Юлія ІЄВЛЄВА

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат педагогічних наук, доцент
Анастасія ЛІТВІНОВА

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та бізнесу
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
Сергій ВАСИЛИК

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис) (ініціали, прізвище)

«07» червня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Ієвлєвої Юлії Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління соціально-психологічним кліматом у колективі»
керівник роботи Літвінова Анастасія Миколаївна, кандидат педагогічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13.04. 2023 року
№2101-5/700

2. Строк подання студентом роботи «06» червня 2023 р.

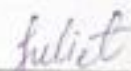
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні підходи щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективі; виявити фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі та інструменти управління соціально-психологічним кліматом у колективі; провести аналіз господарської діяльності компанії та встановити критерії оцінки системи управління соціально-психологічним кліматом у колективі; розробити шляхи оптимізації процесу управління соціально-психологічним кліматом у колективі.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» жовтня 2022 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Юлія ІЄВЛЄВА
(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Анастасія ЛІТВІНОВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ.....	8
1.1.Поняття «соціально-психологічного клімату у колективі» та аналіз наукових досліджень щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективі.....	8
1.2.Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі.....	15
1.3. Інструменти управління соціально-психологічним кліматом у колективі.....	23
РОЗДІЛ 2.ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ.....	26
2.1.Аналіз управління соціально-психологічним кліматом у колективі на прикладі функціонування компанії «Neon Lightning».....	26
2.2. Організаційні аспекти управління та інструменти покращення соціально-психологічного клімату у колективі.....	34
2.3. Шляхи оптимізації процесу управління соціально-психологічним кліматом у колективі.....	37
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в сучасному бізнес-середовищі людський капітал стає все більш цінним ресурсом для будь-якої організації. Якщо у компанії працює ефективний та задоволений колектив, то вона може забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Управління соціально-психологічним кліматом у колективі є однією з найважливіших задач керівників організацій у сучасному світі. Соціально-психологічний клімат у колективі визначається взаєминами між працівниками, їх почуттям комфорту та задоволеності від робочого процесу та взаємодії з колегами, а також ефективністю роботи всього колективу. Оскільки соціально-психологічний клімат у колективі має значний вплив на роботу організації, його вивчення та управління є актуальною та важливою проблемою в сучасному менеджменті.

В сучасному науковому дослідженні соціально-психологічного клімату в колективі використовуються різні методики та інструменти оцінювання, що дозволяє отримати більш точну картину впливу різних факторів на колектив.

Дослідженню процесу управління соціально-психологічним кліматом у колективі приділяли уваги такі науковці як Н.С. Беляєва, О.О. Болтова, М.Ф. Гончар, Л.В. Щетіна, Е.М. Придятько, які розкривають суть та підходи до розуміння та практики управління стресами персоналу, взаємозв'язок між соціально-психологічним кліматом та ефективністю управління. Враховуючи результати цих досліджень, можна розробити ефективну стратегію управління соціально-психологічним кліматом в колективі для підвищення ефективності роботи організації та зниження рівня стресу серед працівників. Такі наукові напрацювання надають можливість поглибитись у дану тему. Адже частина питань все одно залишається поза сферою сучасних наукових досліджень.

Метою роботи є виявлення способів управління соціально-психологічним кліматом та їх використання в колективі компанії «Neon Lightning».

Відповідно до поставленої мети в роботі слід вирішити наступні завдання:

1. Розглянути теоретичні підходи щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективі.
2. Виявити фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі та інструменти управління соціально-психологічним кліматом у колективі.
3. Провести аналіз господарської діяльності компанії та встановити критерії оцінки системи управління соціально-психологічним кліматом у колективі компанії «Neon Lightning».
4. Розробити шляхи оптимізації процесу управління соціально-психологічним кліматом у колективі компанії «Neon Lightning».

Об'єктом дослідження є процес управління соціально-психологічним кліматом у колективі компанії «Neon Lightning».

Предметом дослідження є способи управління соціально-психологічним кліматом в колективі компанії «Neon Lightning», що займається виготовленням та продажем неонових вивісок.

При написанні роботи були використані методи дослідження: аналіз теоретичних джерел, стандартні методи економічного аналізу (порівняльний аналіз, синтез, класифікація, узагальнення) системний аналіз, прийоми угруповання, узагальнення та графічної інтерпретації.

Інформаційно-методологічна база досліджень кваліфікаційної роботи бакалавра вмістила в себе пошук джерел з теоретичною основою дослідження у наукових виданнях, науково-методичній літературі, періодичних виданнях, нормативних і законодавчих актах України, а також в мережі Інтернет, результати опитування.

Наукова новизна полягає в аналізі та узагальненні підходів у сфері управління соціально-психологічним кліматом в колективі компанії «Neon Lightning».

Практична значущість дослідження полягає у можливості підвищити ефективність управління соціально-психологічним кліматом у компанії «Neon Lightning», яка займається виготовленням та продажем неонових вивісок. Зокрема, дослідження може допомогти компанії забезпечити більш якісну та продуктивну роботу колективу, збільшити задоволеність працівників своєю роботою, покращити їхню мотивацію та залученість до діяльності компанії.

Апробація результатів роботи на науково-практичних конференціях, результати проведених наукових досліджень було оприлюднено на конференції у м. Львів. Тези на тему «Безпечне управління соціально-психологічним кліматом у колективі».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел, який налічує 37 джерел. Робота містить 5 рисунків і 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ

1.1. Поняття «соціально-психологічного клімату у колективі» та аналіз наукових досліджень щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективі

Соціально-психологічний клімат – важливий аспект будь-якої команди. Він відображає загальну атмосферу та стосунки між людьми, що, в свою чергу, впливає на продуктивність та ефективність роботи. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є важливим фактором забезпечення успішності роботи та досягнення поставлених цілей.

Соціально-психологічний клімат у колективі – це сукупність загального настрою, взаємовідносин і установок між працівниками, які складають колектив. Він відображає взаємодію між людьми та їхню співпрацю, а також впливає на ефективність і продуктивність роботи в колективі.

Соціально-психологічний клімат складається з багатьох факторів, серед яких спілкування між працівниками, взаємодія з керівництвом, рівень взаємоповаги та довіри в колективі, розвиток колективних цінностей і норм поведінки, сприйняття справедливості в розподілі ресурсів і можливостей, а також підтримка та емоційна взаємодопомога серед працівників [24].

Створення позитивного соціально-психологічного клімату є важливим елементом для досягнення успіху в роботі та забезпечення задоволеності працівників роботою. Водночас, негативний соціально-психологічний клімат може призвести до конфліктів, зниження продуктивності та незадоволеності працівників. Тому управління соціально-психологічним кліматом у колективі є важливою складовою ефективного управління організацією.

Соціально-психологічний клімат – це комплексна психологічна характеристика, яка відображає стан взаємовідносин працівників та їхню задоволеність різними аспектами свого життя. Подібні категорії часто використовуються в психології: «соціально-психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «психологічний клімат», «психологічний клімат», «психологічна атмосфера колективу» тощо. Найчастіше використовується термін «соціально-психологічний клімат» [14].

Сутність соціально-психологічного клімату зазвичай зводять до таких психологічних явищ: стан групової свідомості, відображення в ній особливостей людських відносин, емоційно-психологічний настрій групи, стан групи, психологічна єдність членів групи, людські відносини в групах і колективах. Варто зазначити, що до основних чинників соціально-психологічного клімату належать умови взаємовідносин людей та їхньої спільної діяльності. Соціально-психологічний клімат також розглядається як система норм, традицій і цінностей, що панують у певній групі. Клімат виражається у взаємозалежності членів групи і колективу один від одного, а також від функцій і завдань, які люди виконують разом [20, с. 47].

Соціально-психологічний клімат – це складний емоційно-психологічний стан професійного колективу, який відображає задоволеність працівників різними елементами життєдіяльності. Соціально-психологічний клімат – це загальний настрій і ступінь задоволеності працівників організацією особистої роботи, взаємовідносинами з іншими працівниками, загальним рівнем організації у відділах і службах. Такі настрої працівників визначаються факторами всередині організації та системи і є відносно нейтральними з точки зору зовнішніх впливів (контакти з клієнтами, проведення дозвілля, сімейно-побутові фактори).

Соціально-психологічні відносини – це відносини між людьми, опосередковані цілями, завданнями і цінностями спільної діяльності, тобто їх реальним змістом. У будь-якій групі існують соціально-психологічні відносини і, таким чином, у цій групі чи організації встановлюється певний соціально-психологічний клімат [17]. Соціально-психологічний клімат – це якісний аспект

міжособистісних відносин, який проявляється як сукупність психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній соціальній діяльності та загальному розвитку особистості групи.

Проблемою соціально-психологічного клімату в колективі вже займалося багато психологів. Наприклад, відомий педагог і психолог О.М. Лозинський в своїй роботі аналізував широке коло соціально-психологічних питань керівництва колективом [14; 15]. Значний інтерес у цій книзі представляють глави про колектив, динаміку його розвитку, про облік керівником особистісних характеристик, що належать членам колективу, про конфлікти та шляхи їх подолання. Також цим питанням займалися Т. І. Данькота О. Угринта багато інших [9; 29].

Згідно з дослідженнями одного з лідерів української школи менеджменту Г. Л. Чайки, встановлення органічного поєднання цих двох сторін взаємодії людини та організації є одним з найважливіших завдань менеджменту, оскільки забезпечує основу для ефективного управління організацією [31].

В. В. Балахтар вважає, що згуртованість колективу є одним із важливих показників соціально-психологічного клімату організації, що відображає міцність, єдність, стабільність відносин, взаємодій членів колективу, які визначаються привабливістю членів колективу, задоволеністю групою [1, с. 43]. За І. В. Марковим та Я. М. Рудиком, соціально-психологічний клімат – це комплекс групових ефектів, що включає згуртованість як ступінь єдності дій членів колективу в процесі вільного вибору, взаємну сумісність як перспективу конструктивного спілкування, узгодженість дій членів колективу, стан ідентифікації як свідоме прийняття членами групи цілей, цінностей, норм, правил, традицій колективу [16]. На думку В. В. Вертель, згуртованість також є складовою соціально-психологічного клімату організації, поряд з індивідуально-психологічними характеристиками працівників, такими як індивідуально-психологічна спрямованість, самооцінка, конфліктна поведінка, стиль керівництва тощо [6].

Г. Ю. Баршацька зазначає, що згуртованість демонструє властивості зв'язків у групі, які характеризують єдність оцінок, установок, позицій членів колективу щодо окремих осіб, цілей, подій [2, с. 76].

В.В. Балахтар виділяє наступні фактори, що сприяють розвитку згуртованості команди: наявність спільних інтересів, поглядів, цінностей членів команди, атмосфера доброзичливості, прийняття, захищеності, емоційно насичена діяльність для досягнення спільної мети, лідерство з достатнім рівнем управлінської компетентності, покращення умов для спільної діяльності, спеціально організована робота з підвищення рівня згуртованості команди [1].

На думку А. М.Колота, до чинників, які можуть перешкоджати розвитку командної згуртованості, належать: нерівність доходів членів групи, споживацька поведінка окремих колег, невідповідність між задекларованими правилами, нормами поведінки та їх дотриманням, культура спільної діяльності тощо [12].

На думку В. М.Огаренко, рівень згуртованості колективу – це рівень розвитку взаємовідносин між членами колективу, які поділяють спільну мету установи, її цінності та соціальні установки [21, с.121].

З метою оцінки рівня сприятливості соціально-психологічного клімату за емоційно-оцінним компонентом, який, відповідно до теоретичної моделі соціально-психологічного клімату, включає такі чотири показники: задоволеність працівників членством у колективі, ставлення до діяльності в процесі децентралізації, самооцінка працівників, згуртованість колективу, було проведено багато опитувань у колективах організацій різної сфери діяльності, такі опитування проводилися за методикою визначення індексу групової згуртованості, автором якої є К. Е.Сішор. На його думку, групова згуртованість є надзвичайно важливим параметром, який показує ступінь інтеграції колективу, його згуртованість в єдине ціле [31, с. 198].

Існує кілька основних причин конфліктів в організації. Перша – це розподіл ресурсів. Серед багатьох стратегічних заходів, які виконуються в процесі планування та реалізації стратегії, розподіл стратегічних ресурсів є важливим. Ця робота є передумовою реалізації стратегії і, водночас, одним з елементів

стратегічного вибору. Система планів, програм і проектів, крім виконання основної функції управління, є також необхідним інструментом розподілу стратегічних і тактичних ресурсів. Фактично, попереднім показником якості плану або програми є готовність керівництва виділяти ресурси на його реалізацію. Плани допомагають розподілити ресурси в тих напрямках, які, на думку керівництва, є найбільш ефективними і ведуть до досягнення поставленої мети. Однак не всі роботодавці вміють правильно розподіляти наявні ресурси, що призводить до конфліктів.

Друга причина – взаємозалежність завдань. Оскільки всі організації є системами, що складаються з взаємозалежних елементів, взаємозалежність завдань може призвести до конфлікту, якщо один підрозділ або людина не виконує їх належним чином.

Третя причина – відмінність у цілях та способи їх досягнення. Можливість конфлікту збільшується, у міру того, як організації розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їхньому досягненню, ніж цілей усієї організації.

Четвертою причиною є незадовільні комунікації, які не дають повноцінної інформації про новини в організації та п'ята причина – відмінності у психологічних особливостях.

Існує низка факторів, які визначають соціально-психологічний клімат у колективі [16]:

1. Глобальне макросередовище – сукупність ситуативних, економічних, культурних, політичних та інших умов життя суспільства. Стабільність економічного та політичного життя суспільства гарантує соціальне та психологічне благополуччя його членів і опосередковано впливає на соціально-психологічний клімат робочої групи.

2. Локальне макросередовище, тобто організація, включаючи її персонал. Розмір організації, структура посад і ролей, наявність функціональних і рольових конфліктів, ступінь концентрації влади, участь працівників у плануванні та

розподілі ресурсів, склад структурних підрозділів (стать, професія, етнічна приналежність) тощо.

3. Фізичний мікроклімат, гігієнічні умови праці. Спека, задуха, погане освітлення та постійний шум призводять до підвищеної дратівливості та опосередковано впливають на психологічну атмосферу в колективі. І навпаки, добре обладнані робочі місця та сприятливі гігієнічні умови загалом підвищують задоволеність роботою та сприяють позитивному соціально-психологічному клімату.

4. Задоволеність роботою. Дуже важливим фактором створення сприятливого соціально-психологічного середовища є те, наскільки люди вважають свою роботу цікавою, різноманітною і творчою, такою, що відповідає їхньому професійному рівню, дозволяє реалізувати свій творчий потенціал і професійно зростати. Привабливість роботи посилюється задоволеністю умовами праці, оплатою праці, системами матеріального та психологічного стимулювання, соціальним забезпеченням, відпустками, графіком роботи, інформаційним забезпеченням, перспективами кар'єрного зростання, можливостями професійного розвитку, рівнем компетентності колег, якістю робочих та особистих взаємовідносин у колективі та по горизонталі [16, с. 88-96].

Привабливість роботи залежить від того, чи відповідають її умови очікуванням людини, чи задовольняють вони її інтереси та особисті потреби:

- хороші умови праці та гідна фінансова винагорода;
- спілкування та дружні міжособистісні стосунки
- успіх, досягнення, визнання, особистий авторитет, влада, можливість впливати на поведінку інших;
- творча та цікава робота; можливості для професійного та особистісного розвитку;
- реалізація власного потенціалу.

5. Характер діяльності. Монотонність роботи, висока відповідальність, ризики для здоров'я та життя працівників, стресовий характер, інтенсивність

емоцій. Це все фактори, які опосередковано негативно впливають на соціально-психологічний клімат на робочому місці.

6. Важливим фактором, що впливає на соціально-психологічний клімат, є психологічна сумісність. Під психологічною сумісністю розуміють здатність членів колективу до спільної роботи на основі оптимального поєднання їхніх особистісних якостей. Психологічну сумісність можна пояснити схожістю показників учасників спільної діяльності. Людям, які схожі один на одного, легше взаємодіяти. Подібність призводить до відчуття безпеки і довіри, підвищує самооцінку. Психологічна сумісність може ґрунтуватися і на відмінностях у показниках за принципом комплементарності. У цьому випадку кажуть, що люди підходять один одному, як ключі до замка. Умовами і наслідками сумісності є міжособистісна емпатія і співчуття між учасниками взаємодії. Вимушене спілкування з неприємним партнером є джерелом негативних емоцій[16, с.110].

На ступінь психологічної адаптованості працівників впливає те, наскільки однорідною є робоча група за різними соціально-психологічними параметрами. Розрізняють три рівні адаптованості: психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний:

1) Сумісність на психофізіологічному рівні базується на оптимальному поєднанні сенсорних систем (наприклад, зору, слуху, дотику) і темпераменту. Цей рівень сумісності особливо важливий при спільній роботі. Наприклад, люди з жовцю і флегмою працюють з різною швидкістю, що може заважати роботі і викликати напругу між співробітниками.

2) Психологічний рівень відноситься до сумісності типів особистості, мотивації та поведінки.

3) Соціально-психологічний рівень сумісності базується на узгодженості соціальних ролей, соціальних установок, ціннісних орієнтацій та інтересів. Двом суб'єктам, які прагнуть до домінування, буває важко займатися спільною діяльністю. Сумісності сприяє підпорядкованість одного з них [14].

Продуктивна робота вимагає не тільки фізичного комфорту, велике значення має також соціально-психологічний клімат у колективі. Інтриги серед

колег, наклепи, конфлікти з начальством – все це може призвести до низької продуктивності і викликати бажання покинути компанію.

Правильно побудований соціально-психологічний клімат у колективі сприяє оптимізму, інтелектуальному та професійному зростанню, радості спілкування, довірі, почуттю захищеності, безпеки та комфорту, взаємній підтримці, теплоті та увазі у стосунках, міжособистісній симпатії, відкритому спілкуванню, свободі мислення та творчості. Сприятливий клімат соціально-психологічних відносин в організації призводить до її зростання та розвитку, оскільки працівники прагнуть вкладати частинку себе у свою роботу та її прогрес[29, с.111].

Соціально-психологічний клімат не виникає спонтанно. Це результат зусиль багатьох – менеджерів, керівників, працівників, психологів. Досвідчений керівник буде виходити з причин і факторів, що визначають соціально-психологічний клімат у колективі. Він зобов'язаний уникати конфліктів і стежити за станом перерахованих вище факторів, щоб створити сприятливий соціально-психологічний клімат в організації, який сприятиме підвищенню ефективності роботи співробітників.

1.2. Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі

Соціально-психологічний клімат у колективі визначається сукупністю факторів, які впливають на відносини між людьми в цьому колективі. Ці фактори можуть бути як позитивними, що створюють сприятливу атмосферу і підтримують позитивні взаємини, так і негативними, які можуть порушувати гармонію в колективі і викликати конфлікти.

Залежно від того, які фактори переважають, може скластися різний соціально-психологічний клімат у колективі. Тому дослідження та аналіз цих факторів є дуже важливим завданням для керівництва організації чи колективу,

яке має на меті покращити якість взаємодії між працівниками та забезпечити ефективну роботу колективу в цілому.

У цьому контексті варто розглянути низку факторів, які можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі, таких як: стиль керівництва, рівень комунікації між співробітниками, рівень довіри в колективі, ставлення до ризику, толерантність до різних точок зору та інші [29].

Шляхом спостереження та досліджень можна виділити шість основних груп факторів, які визначають стан соціально-психологічного клімату, а отже, самопочуття та продуктивність працівників:

1. Службово-функціональні фактори (умови праці та забезпеченість робочими місцями, обладнанням, засобами зв'язку, захисту тощо; організація праці, режими праці та відпочинку, графіки роботи тощо; адекватність та чіткість розподілу функцій між працівниками; функціональна визначеність структури діяльності кожного працівника; чіткість завдань, прав та обов'язків; організація роботи працівників (наприклад, ставлення керівництва до персоналу).

Професійно-функціональні фактори – це фактори, що пов'язані з професійною діяльністю працівників і можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі.

Одними з ключових факторів є якість виконуваної роботи та рівень професійної компетентності працівників. Якщо працівники виконують свої обов'язки ефективно і з високим ступенем професійної майстерності, це може позитивно впливати на соціально-психологічний клімат, забезпечуючи довіру і повагу до працівників[12, с. 57].

Іншим важливим фактором є рівень взаємодії між працівниками в рамках їхньої професійної діяльності. Якщо комунікація між працівниками є ефективною, взаємною та відкритою, це може позитивно вплинути на командну роботу та сприяти підвищенню продуктивності.

Крім того, важливим фактором є можливість кар'єрного зростання та розвитку для працівників. Якщо в колективі існує система підтримки розвитку та

навчання, це може позитивно вплинути на мотивацію працівників та забезпечити їх залученість до роботи.

Таким чином, для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі важливими є посадово-функціональні фактори. Однак для досягнення позитивного результату необхідно враховувати й інші фактори, такі як соціальні та особистісні.

2. Економічні фактори (наприклад, системи оплати праці, своєчасність виплати заробітної плати, межі заробітної плати по відношенню до вартості робочої сили, справедливий (або несправедливий) розподіл матеріальної винагороди, надбавок, премій та додаткових пільг) [13, с. 86].

Економічні фактори є одними з ключових, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі. Вони пов'язані зі станом фінансової ситуації в організації та на ринку в цілому.

Першим з економічних чинників є рівень оплати праці. Якщо працівник отримує достатню зарплату, це може позитивно вплинути на його мотивацію та відчуття задоволення від виконаної роботи. З іншого боку, низька заробітна плата може призвести до незадоволення та дискомфорту, що може вплинути на соціально-психологічний клімат у колективі.

Ще одним важливим фактором є наявність можливостей для кар'єрного зростання та розвитку. Якщо в організації існує система підтримки кар'єрного розвитку, це може позитивно вплинути на мотивацію працівників і допомогти утримати талановитих співробітників.

Третім важливим економічним фактором є стан ринку праці. Якщо на ринку праці спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців, це може призвести до посилення конкуренції між організаціями за кращі кадри, що може вплинути на клімат у колективі та створити напружену атмосферу.

Таким чином, економічні фактори мають значний вплив на соціально-психологічний клімат в колективі, і організаціям слід бути уважними до цих факторів, щоб забезпечити оптимальні умови для роботи та розвитку працівників.

3. Управлінські фактори (наприклад, стиль і методи управління персоналом, ставлення керівників до працівників, цілісність управлінської команди, спадкоємність і вибір методів оцінки впливу на підлеглих, соціальна дистанція між керівниками і підлеглими, етика взаємодії між керівниками і підлеглими тощо).

Фактори управління є одними з важливих чинників, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі. Вони пов'язані з організаційною культурою, стилем керівництва, методами управління та комунікаціями в колективі [21, с. 59].

Першим важливим управлінським фактором є організаційна культура. Культура організації визначається цінностями, нормами та підходами, які діють у колективі. Якщо організаційна культура сприяє позитивним відносинам між працівниками та керівництвом, вона може позитивно впливати на соціально-психологічний клімат у колективі.

Другим важливим фактором є стиль управління. Якщо керівництво орієнтоване на підтримку працівників та їхніх інтересів, це може створити позитивний клімат у колективі. З іншого боку, якщо керівництво є авторитарним і не бажає враховувати думки та інтереси працівників, це може призвести до незадоволення та конфліктів у колективі [10, с.87].

Третім важливим фактором управління є методи управління та комунікації. Якщо менеджмент в організації є ефективним і забезпечує позитивну комунікацію між працівниками та керівництвом, це може позитивно вплинути на клімат у колективі. З іншого боку, якщо менеджмент неефективний і сприяє негативній комунікації, це може призвести до конфліктів і невдоволення в колективі.

Ще одним важливим фактором управління є ступінь участі працівників у прийнятті рішень. Якщо працівники мають можливість брати участь у процесі прийняття рішень і впливати на роботу організації, це може позитивно вплинути на їхню мотивацію та відчуття приналежності до команди [22, с. 132].

Фактори управління також пов'язані з розподілом ресурсів і винагород в організації. Якщо ресурси та винагороди розподіляються справедливо і прозоро,

це може забезпечити позитивний клімат у колективі та зберегти мотивацію працівників.

Управлінські фактори можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі як позитивно, так і негативно. Тому важливо, щоб керівництво організації звертало увагу на ці фактори і працювало над підвищенням ефективності управління та підтриманням позитивних стосунків між працівниками.

4. Психологічні фактори (стосунки між працівниками, ступінь соціально-психологічної сумісності, рівень конфліктності, стан взаємодії між підрозділами, стосунки між працівниками та керівництвом, групові погляди, норми та традиції поведінки, те, як працівники сприймають та оцінюють один одного тощо).

Психологічні фактори також можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі. Серед цих факторів можна виділити наступні ключові [20, с. 130]:

Сприйняття своєї ролі в команді: Якщо працівник відчуває, що його роль в організації є важливою та відповідальною, це може позитивно вплинути на його мотивацію та задоволеність роботою.

Соціальна підтримка: наявність підтримки та дружніх стосунків у колективі може зменшити ризик конфліктів та зберегти позитивний клімат.

Стиль керівництва: Стиль керівництва може впливати на ступінь довіри та відчуття безпеки працівників. Наприклад, авторитарний стиль керівництва може спричинити конфлікт і знизити мотивацію працівників.

Стрес і перевантаження: Перевантаження і високий рівень стресу можуть знизити продуктивність і спричинити негативний клімат у колективі.

Дискримінація та несправедливість: Наявність дискримінації та несправедливості в організації може спричинити конфлікти та знизити мотивацію працівників.

Усі ці психологічні чинники можуть взаємодіяти та впливати на соціально-психологічний клімат в колективі. Тому важливо, щоб керівництво організації

звертало увагу на психологічний клімат та працювало над забезпеченням позитивних взаємин між співробітниками

5. Фактори, пов'язані з професійно-кваліфікаційними характеристиками персоналу (кількість персоналу, відповідність кваліфікації персоналу виконуваній діяльності, забезпечення адаптації та ознайомлення, очікування професійного розвитку, очікування кар'єрного росту та просування, адекватність підбору та розстановки персоналу).

Фактори професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу також можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі. Основними з них є [11, с. 23]:

Кваліфікаційний рівень: якщо працівник має високий рівень професійної підготовки та володіє необхідними знаннями і навичками, це може позитивно вплинути на його стосунки з колегами та загальний рівень продуктивності праці.

Досвід роботи: тривалий досвід роботи може дати працівникам краще розуміння процесів і ресурсів організації, що сприяє позитивному соціально-психологічному клімату.

Специфіка професії: специфіка роботи та особливості професії можуть впливати на психологічний клімат. Наприклад, специфіка роботи, пов'язана зі стресом і високою відповідальністю, може впливати на загальний рівень напруженості та відчуття комфорту в колективі.

Мотивація: рівень мотивації співробітників може визначати їхню продуктивність та ставлення до роботи.

Перспективи кар'єрного росту: можливість кар'єрного росту та розвитку може стимулювати співробітників до більш ефективної роботи та внесення більшого вкладу в розвиток компанії.

6. Правові фактори (актуальність та узгодженість нормативно-правових актів, що регулюють професійну діяльність; відповідність нормативно-правових актів сучасним вимогам бізнесу; наявність посадових інструкцій із зазначенням кола обов'язків, прав та відповідальності для кожної категорії робіт; форма, зміст та зручність виконання нормативно-правових актів).

Правові фактори – це правила і закони, які регулюють поведінку і діяльність організацій та їхніх працівників. Вони можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі, забезпечуючи правовий захист працівників та підтримуючи чесність і справедливість у відносинах.

До правових факторів, які можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі, належать[11, с. 43]:

Трудове законодавство: містить норми щодо умов праці, захисту працівників від дискримінації та насильства на робочому місці, забезпечення безпеки та здоров'я працівників та інші питання, які можуть впливати на психологічний клімат у колективі.

Політики організації: Вони можуть містити правила і процедури, які впливають на відносини між працівниками, наприклад, політику запобігання дискримінації або політику протидії насильству на робочому місці.

Угоди з профспілками: Можуть містити положення, що впливають на умови праці та відносини між працівниками та керівництвом.

Рішення судів та арбітражів: Вони можуть вирішувати спори між організацією та працівниками, а також між працівниками, і впливати на ступінь задоволеності та довіри між працівниками.

Стандарти етики та професійної поведінки: вони встановлюють стандарти поведінки та взаємовідносин між працівниками.

Всі фактори, описані в цьому розділі, можуть впливати на соціально-психологічний клімат в колективі. Посадово-функціональні, економічні, управлінські, психологічні, професійно-кваліфікаційні та правові чинники можуть сприяти або перешкоджати формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Найбільш важливими є психологічні та управлінські фактори, оскільки вони безпосередньо впливають на сприйняття і поведінку працівників, а також на стиль управління і взаємовідносини між керівництвом і підлеглими[30, с.98].

Таким чином, для забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі необхідно враховувати вплив усіх факторів і розробляти стратегії покращення кожного з них.

Наприклад, створення позитивного психологічного клімату можна досягти шляхом використання комунікаційних технологій, покращення умов праці та забезпечення безпеки працівників, встановлення чітких правил і процедур, які сприяють дотриманню прав і обов'язків працівників, проведення тренінгів з психології та комунікації, які допоможуть управляти конфліктами та забезпечувати ефективну комунікацію в колективі.

1.3. Інструменти управління соціально-психологічним кліматом у колективі

Управління соціально-психологічним кліматом у колективі – одне з найважливіших завдань у будь-якій організації. Позитивний психологічний клімат сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці, зниженню ризику виникнення конфліктів, підтримці високого рівня мотивації серед співробітників.

Управління соціально-психологічним кліматом передбачає використання різноманітних інструментів, які допомагають забезпечити позитивний клімат у колективі та підтримувати його протягом тривалого періоду часу. Використання правильних інструментів може допомогти уникнути більшості проблем, пов'язаних з поганим соціально-психологічним кліматом, і забезпечити стабільність та успіх організації [18, с. 63].

Дослідження соціально-психологічного клімату можуть базуватися на практичних методах (спостереження, бесіда, аналіз результатів діяльності, аналіз стану руху кадрів і формальної дисципліни, узагальнення індивідуальних характеристик) та психологічних методах, які потребують спеціальної підготовки (соціометричні опитувальники, анкетування, шкалювання, референтометрія) [33].

При спостереженні та розмові з працівниками доцільно використовувати непрямі ознаки (показники) рівня соціально-психологічного клімату (СПК).

Для сприятливого (зрілого, здорового) СПК властиві [29, с. 78]:

- переважання ділового, творчого настрою протягом робочого дня;
- почуття групової згуртованості та товариства;
- високий рівень професійної підготовленості працівників;
- добрі взаємини між керівниками та підлеглими;
- рівномірність розподілу обсягу роботи та навантажень на кожного члена колективу;

- своєчасність та об'єктивність вирішення конфліктних ситуацій;
- справедливість та гласність в оцінці діяльності членів колективу, а також розподілу винагород, вирішення матеріальних та житлових проблем;

- небажання членів колективу залишати цей підрозділ, навіть на вищу посаду;

- використання можливостей неформального лідерства для вирішення службових та виховних завдань;

- критика та самокритика;

- колективне обговорення варіантів найважливіших прийнятих рішень;

- охоче згоду підмінити товариша, надати йому допомогу.

Для несприятливого (незрілого) СПК властиві [3, с. 45-49]:

- часті запізнення та тривала відсутність на роботі;

- неточне виконання рішень та розпоряджень керівництва;

- поширення чуток одне про одного;

- прихована критика умов праці;

- марна трата робочого часу;

- відмова від роботи у понаднормовий час;

- часті конфлікти між працівниками та усунення колективу від їх вирішення;

- часті порушення дисципліни;

- висока плинність кадрів, часті переходи до інших підрозділів на рівнозначні посади;

- низька активність при обговоренні службових та спеціальних питань;

- відсутність критики та самокритики.

Основними об'єктивними показниками ступеня розвитку СПК є ефективність професійної діяльності, стан службової дисципліни та якість мобільності персоналу. До суб'єктивних (психологічних) показників, на які часто посиляються, відносять задоволеність членів колективу різними аспектами свого життя, сприйняття і розуміння ними інших, задоволеність встановленими взаємовідносинами, домінуючий психічний стан працівників та їх ефективну трудову мотивацію[26, с. 211].

Зазвичай для діагностики соціально-психологічного клімату використовують низку методичних процедур: спеціально розроблені опитувальники, вимірювання групових відносин, вимірювання внутрішньогрупової прийнятності, анкетування, соціометричні опитування тощо. Інструменти покращення соціально-психологічного клімату в колективі можна поділити на кілька блоків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Інструменти підвищення соціально-психологічного клімату

Тренінги з комунікацій	це інструмент для підвищення навичок спілкування та взаємодії між працівниками в колективі. Тренінги можуть включати різні вправи та інтерактивні активності, що допомагають знизити рівень конфліктів.
Механізми зворотного зв'язку	це інструмент для збору та аналізу думок та поглядів працівників на роботу організації, що допомагає підвищити рівень задоволеності та мотивації працівників. Такі механізми можуть включати анкетування та інші форми збору зворотного зв'язку.
Система мотивації	це інструмент для стимулювання працівників та підвищення їхньої продуктивності. Система мотивації може включати різноманітні форми стимулювання, такі як фінансові премії, надання можливості кар'єрного росту тощо.
Навчання та розвиток співробітників	це інструмент для підвищення кваліфікації та працівників, що допомагає підвищити рівень мотивації працівників. Такі навчальні заходи можуть включати семінари, курси.
Побудова ефективної системи управління	це інструмент для підвищення ефективності роботи організації та зниження рівня стресу серед працівників. Ефективна система управління може включати розгляд на різні аспекти управління, такі як стратегічне планування, організаційна структура.

Джерело: складено автором на основі даних [26]

Управління соціально-психологічним кліматом є важливим аспектом успішної роботи будь-якої компанії. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати різноманітні управлінські інструменти та методи, включаючи організаційну культуру, комунікації, мотивацію та управління конфліктами.

Підводячи підсумок, можемо говорити про те, що успішне управління соціально-психологічним кліматом в колективі – це складний процес, який вимагає комплексного підходу та використання різних інструментів. Кожна компанія повинна ретельно проаналізувати свої потреби та особливості і обрати інструменти, які найкраще відповідають її потребам.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ

2.1 Аналіз управління соціально-психологічним кліматом у колективі на прикладі функціонування компанії «Neon Lightning»

Дослідження діючої системи управління персоналом компанії «Neon Lightning» ґрунтується на статистичній звітності відділу кадрів щодо руху робітників, даних табельного обліку, оперативній звітності логістичної системи, відділів, служб підприємства, іншій звітності, пов'язаній з трудовими ресурсами підприємства та виробничих підрозділів, служб.

Далі, детально зупинимося на аналізі системи управління людськими ресурсами. Дослідження кадрового потенціалу підприємства проведено на підставі даних про середньорічну чисельність персоналу та середньомісячну заробітну плату одного працівника.

Виявлено постійне збільшення чисельності працівників – з 3 осіб у 2019 році до 6 осіб у 2022 році (збільшення на 3 осіб), до 9 осіб у 2023 році (збільшення на 3 осіб).

За три місяці роботи автора дослідження у компанії «Neon Lightning», дохід компанії збільшився більш ніж у два рази, причиною цього послугувало використання нижче описаного у дослідженні інструментарію, про ці дані свідчать бухгалтерська звітність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1–Дохід компанії «Neon Lightning» за три місяці

Лютий 2023 року	303 730 грн
Березень 2023 року	474 280 грн
Квітень 2023 року	773 815 грн

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Збільшення працівників при одночасному збільшенні доходів підприємства вплинуло на показник середньомісячної заробітної плати. Так, середньомісячна заробітна плата зростала від 10 тис. грн. у 2019 році до 15 тис. грн. в 2020 році і до 20 тис. грн. в 2023 році, що обумовлено позитивними явищами в діяльності підприємства і збільшенням рівня доходів підприємства за рахунок залучення до підприємства талановитого топ-менеджера.

Переважна більшість працівників зайняті на умовах повного робочого дня (тижня), тільки 2 чоловік в 2020 р. і 2 людини в 2023 р. були зайняті на умовах неповного робочого дня (тижня) і працюють дистанційно, вони участь у дослідженні не брали.

Дослідження вікового складу працівників підприємства виявило, що кількість працюючих у віці 18-35 років у 2019 році дорівнювала 3 особам, а у 2022 р. – 6 особи. Наразі у компанії працюють 9 людей однієї вікової категорії - 18-35 років. В цілому слід зазначити, що по віковій структурі трудові ресурси підприємства можна охарактеризувати позитивно, а також повинні зазначити, що ця кваліфікаційна робота проводилась під час воєнного стану в Україні. Компанія «Neon Lightning» розташована за адресою: м. Харків, наб. Сабурівська, 3а.

Компанія «Neon Lightning» надає широкий спектр послуг клієнтам B2C і B2B. В даний час компанія надає наступні послуги:

- розробка дизайну вивіски
- виготовлення неонові вивіски

В офісі «Neon Lightning» у м. Харкові дотримуються єдиної системи управління якістю, строго дотримуються стандарти обслуговування клієнтів. «Neon Lightning» динамічно розвивається завдяки використанню високих технологій, професіоналізму і контролю якості на всіх етапах бізнес-процесу.

Компанія «Neon Lightning» має лінійну структуру управління.

Кожен підрозділ має відповідального менеджера, людину, яка бере на себе підлеглого і зосереджує всі функції управління в своїх руках.

Організаційна структура «Neon Lightning» базується на вертикальному розподілі праці в управлінській команді, що призводить до різних рівнів

управління. Рішення можуть прийматися і реалізовуватися швидко і ефективно, не покладаючись на стимули і мотивацію. Головною перевагою структури управління компанії є система відкритих взаємовідносин між керівниками та їхніми підлеглими. Водночас компанія ставить високі вимоги до компетентності кожного керівника.

У компанії «Neon Lightning» є генеральний директор Юрченко Т. А., який організовує роботу всього колективу і несе повну відповідальність за стан і діяльність компанії.

У разі його відсутності в компанії також є менеджер, який виконує управлінські функції і безпосередньо здійснює основні завдання, поставлені керівництвом:

- об'єднує співробітників для досягнення спільної мети;
- створює атмосферу, в якій люди задоволені своєю роботою;
- розвивати професійне навчання працівників;

Посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність менеджера. Він підпорядковується безпосередньо керівнику компанії. Менеджер консультує з питань технології організації продажу вивісок, основ управління персоналом, а також організаційної структури компанії, її профілю, спеціалізації та перспектив розвитку, кадрової політики та стратегії підприємства[17, с.145].

Також у компанії на посаді «Помічник менеджера» працює одна людина, що працює дистанційно, в його обов'язки входить:

- пошук клієнтів;
- ведення переговорів з клієнтами;
- прийом замовлень від клієнтів;
- контроль оплат замовлень;
- подальше ведення замовлення до моменту виконання.

Ще одним перехідним рівнем, є склад дизайну, що представлений з двох осіб, які займаються дизайном вивісок та готують файли для станка для виготовлення підложки для вивісок.

Наступним і замикаючим рівнем, є робочий склад, що складається з п'ятьох осіб, який безпосередньо виготовляє вивіски. Їх функції досить широко окреслені їх посадовими обов'язками:

- виготовлення акрилової підложки на станку;
- приклеювання неону до підложки;
- підключення та спайка дротів до вивіски.

Працівники цього підрозділу виробляють основний продукт діяльності компанії в цілому. Завдання менеджерів і керівників полягає в організації та управлінні наявним персоналом і досягненні поставлених цілей.

Кадровий склад «NeonLightning» складається з 9 осіб (табл. 2.2).

Таблиця 2.2–Кадровий склад компанії «NeonLightning»

Керівництво	1 особа
Менеджмент	1 особа
Дизайн	2 особи
Виробництво	5 осіб

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Таким чином, «Neon Lightning» функціонує у Харкові, надаючи широкий спектр послуг клієнтам. Компанія має лінійну структуру управління, де кожен співробітник виконує свої обов'язки, керуючись головною метою діяльності фірми.

З метою визначення соціально-психологічного клімату в колективі «Neon Lightning» було проведено два тести, методика наведена у додатках (Додаток А; Додаток Б).

За результатами першого тесту було визначено, що більшість членів колективу байдужі до атмосфери на роботі (Додаток В). За результатами оцінки психологічного клімату, більшість людей (набравши від 13 до 18 балів на питання 1-6) можуть бути байдужими до психологічного клімату в своєму колективі. Це означає, що вони можуть не приділяти багато уваги стосункам з колегами та

адміністрацією, і, можливо, мають інші сфери життя або групи, де спілкування та взаємодія є для них більш важливими (рис 2.1). Однак це не означає, що вони не можуть перебувати в задовільному робочому середовищі і не можуть успішно працювати в команді.

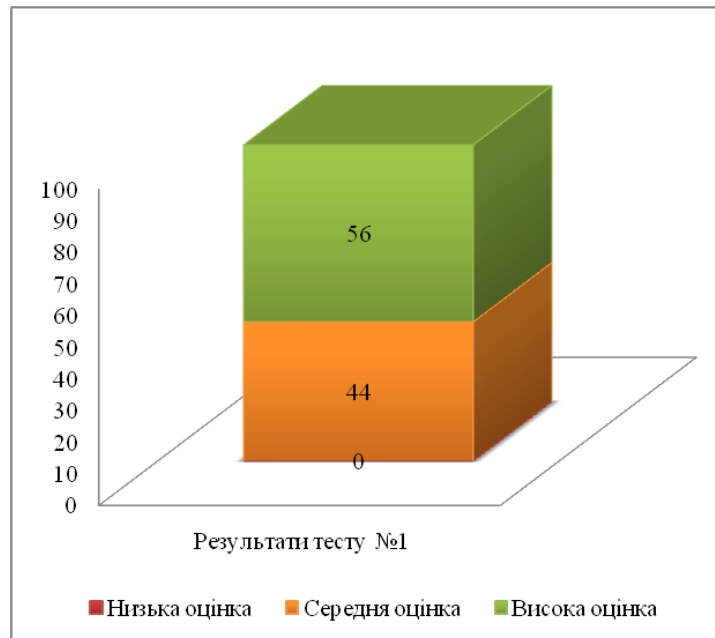


Рис. 2.1. Результати тесту №1 оцінки психологічного клімату, %

Для забезпечення достовірності результатів було проведено повторне тестування за методикою А.Ф. Фідпера (Додаток Б), яка дозволяє оцінити психологічну атмосферу в колективі. Результати представлені у Додатку Г.

На основі методики (Додаток Б) оцінки психологічного клімату в колективі були отримані показники, які дають загальне уявлення про психологічну атмосферу в колективі.

Згідно з інструкцією, відповіді слід давати від 1 до 8 балів по кожному з 10 пунктів шкали, де чим більше балів відповідає лівому або правому слову в кожній парі, тим більше ця ознака виражена в колективі.

На основі підсумкового балу можна зробити висновки про психологічний клімат у колективі. Бали від 10 до 33 свідчать про сприятливу психологічну атмосферу, від 34 до 55 – про середній рівень, від 56 до 80 – про негативну оцінку.

Щоб отримати більш точне уявлення про психологічну атмосферу в колективі, можна створити усереднений профіль на основі індивідуальних відповідей або профілів, отриманих від кожного члена команди.

За даною методикою, сумарний бал для кожного працівника може варіюватись від 10 до 80.

Керівник отримав 34 бали, що в середньому відповідає середньому рівню психологічного клімату в колективі.

Менеджер отримав 50 балів, що може свідчити про наявність проблем у психологічному кліматі колективу.

Дизайнери отримали 40 і 41 бали відповідно, що також може вказувати на проблеми у психологічному кліматі, але не настільки серйозні, як у менеджера.

Майстри отримали різні бали від 29 до 52. Загалом, ці результати також свідчать про проблеми у психологічному кліматі, особливо для майстрів з високими балами.

На основі цих результатів можна зробити висновок, що психологічний клімат у колективі не є стабільним і потребує уваги та покращення. Результати першого тесту показали, що керівник отримав одну з найнижчих оцінок психологічної атмосфери в колективі, що може свідчити про проблеми із взаємодією з колегами. Менеджер та дизайнери отримали середні оцінки, а серед майстрів були як високі, так і низькі оцінки. Такі результати можуть свідчити про проблеми в колективі.

Результати другого тесту (Додаток Б) показали, що середня оцінка психологічної атмосфери в колективі середня, але на межі з негативною (рис. 2.2).

Керівник та менеджер отримали досить високі бали, а дизайнери та майстри – середні. Однак серед майстрів були як високі, так і низькі оцінки, що може свідчити про невизначеність в оцінці ними психологічного клімату.

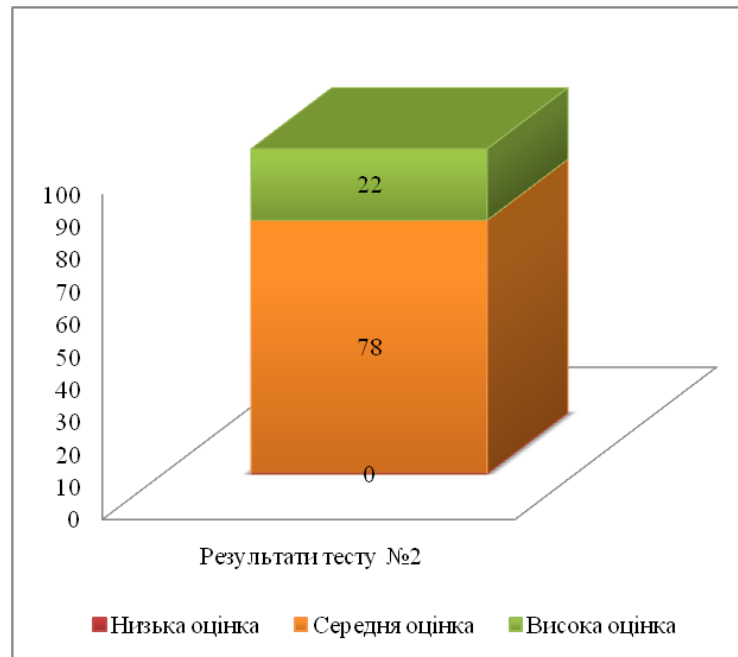


Рис. 2.2. Результати тесту №2 оцінки психологічного клімату, %

Загальний висновок з цих тестів може бути таким, що є певні проблеми в психологічному кліматі в колективі компанії «Neon Lightning», але їх треба більш конкретизувати та вивчити детальніше, щоб знайти шляхи вирішення цих проблем. Саме для цього ми провели бесіду з кожним працівником окремо в індивідуальному форматі та з аналізу розмов з усіма ми визначили такі проблеми:

- невідповідність ролей та відповідальності: у команді не зрозуміло, хто відповідає за які завдання, це призвело до змішування ролей і конфліктів між колегами.
- недостатня комунікація: у колективі не встановлений чіткий канал комунікації, тому виникають непорозуміння, що призводять до конфліктів і погіршення відносин між колегами.
- різні стилі роботи: у колективі працюють люди з різними стилями роботи, це призводить до конфліктів між колегами через різні підходи до виконання роботи.
- конфлікти між особистостями: у команді працюють люди з різними характерами та поглядами на життя, що призводить до непорозумінь та

конфліктів, які негативно впливають на соціально-психологічний клімат в колективі.

Також були виявлені такі фактори, що теж впливають на соціально-психологічний клімат у колективі:

- лідерство: ефективні лідери, які мають навички управління групою, створюють сприятливий соціально-психологічний атмосферу в колективі. Їх стиль керівництва, особистість та спосіб спілкування можуть впливати на сприйняття групою. У «Neon Lightning» таким лідером є менеджер.
- співпраця: співпраця між учасниками групи допомагає створити довіру та підвищує ефективність роботи колективу. Співпраця може бути досягнута за допомогою взаємодії між учасниками групи, залучення до спільних цілей та встановлення чітких ролей та очікувань щодо поведінки учасників групи. Коли у «Neon Lightning» серед майстрів під час виготовлення вивісок, у дизайнерів під час малювання макету з'являються елементи співпраці, то соціально-психологічний клімат значно покращується.
- підтримка: наявність підтримки від інших учасників групи може бути корисною для розвитку відчуття належності та впливати на соціально-психологічний клімат в колективі. Підтримка може бути надана шляхом допомоги та збільшення моральної підтримки. Під час екстрених випадків, виникненні проблем із замовленнями всі працівники намагаються підтримати один одного і знайти шлях до вирішення проблем разом.

На прикладі компанії «Neon Lightning» можна зробити висновок, що управління соціально-психологічним кліматом у колективі є дуже важливою складовою успішної діяльності підприємства.

Аналізуючи проблеми в соціально-психологічному кліматі у компанії, можна стверджувати, що налагодження ефективної комунікації, встановлення чітких ролей та відповідальності, вирішення конфліктів та створення позитивної атмосфери в команді є ключовими факторами успіху підприємства.

Управління соціально-психологічним кліматом у компанії «Neon Lightning» може бути поліпшене через збільшення уваги до взаємодії між колегами та забезпечення гармонійних відносин у колективі.

Отже, ефективне управління соціально-психологічним кліматом у колективі компанії «Neon Lightning» допоможе створити сприятливі умови для досягнення успіху та підвищення мотивації співробітників до роботи.

2.2. Організаційні аспекти управління та інструменти покращення соціально-психологічного клімату у колективі

Управління соціально-психологічним кліматом є одним з найважливіших факторів успіху будь-якої організації, оскільки впливає на продуктивність команди та досягнення її цілей.

Управління соціально-психологічним кліматом в колективі – це складний і багатовимірний процес, який вимагає зваженого і продуманого підходу. Організаційні аспекти управління соціально-психологічним кліматом можна розділити на кілька основних категорій, серед яких[4, с. 58]:

Культура організації. Культура організації, яка формується в колективі, має великий вплив на соціально-психологічний клімат. Створення культури, яка підтримує взаємодію, довіру та взаємоповагу, може допомогти поліпшити психосоціальний клімат у колективі.

Комунікація. Ефективна комунікація між працівниками є ключовим фактором створення позитивного соціально-психологічного клімату. Важливо надавати можливості для відкритого спілкування, а також регулярно проводити тренінги та семінари з комунікативних навичок.

Лідерство. Лідерські якості керівництва мають великий вплив на соціально-психологічний клімат у колективі. Ефективні лідери мають розвинені комунікативні та міжособистісні навички, вміють підтримувати відкритість і

довіру в колективі, створюють сприятливі умови для розвитку співробітників.

Конфліктологія. Конфлікти в колективі можуть негативно впливати на соціально-психологічний клімат. Ефективні стратегії конфліктології можуть сприяти зменшенню конфліктів.

Отже, для покращення соціально-психологічного клімату в колективі «Neon Lightning» можна використати наступні інструменти:

Визначте чіткі ролі та обов'язки. Кожен член команди повинен розуміти свої обов'язки та відповідальність, а також те, які завдання він повинен виконувати. Чіткий розподіл ролей та обов'язків зменшить плутанину та конфлікти між колегами.

Створіть єдиний канал комунікації. Важливо встановити чіткі правила комунікації між членами команди, вказавши, які канали зв'язку слід використовувати для різних типів повідомлень. Це допоможе зменшити кількість непорозумінь та погіршення стосунків між колегами.

Розвиток навичок співпраці та командної роботи. Важливо розуміти, що робота в команді має свої особливості та вимоги. Необхідно навчити членів команди ефективно працювати в колективі, допомогти їм розвинути навички співпраці та вирішення конфліктів.

Тренінги з розвитку міжособистісних відносин. Конфлікти та непорозуміння виникають не тільки через різні підходи до роботи, а й через різні характери та погляди на життя. Тому тренінги з розвитку міжособистісних навичок можуть допомогти членам команди зрозуміти один одного і зменшити кількість конфліктів.

Система мотивації. Важливо мати систему мотивації, яка б стимулювала членів команди до ефективної роботи та підвищувала їхню самооцінку. Це може включати в себе надання похвали та визнання за досягнення, розробку індивідуальних планів розвитку, можливості професійного зростання та навчання, інші форми компенсації, такі як бонуси за високі результати роботи, оплата переробок, пільги відпочинку тощо.

Також, важливо забезпечити прозорість в системі мотивації, щоб члени команди розуміли, які конкретні досягнення та зусилля будуть винагороджені.

Система комунікації. Важливо встановити чіткі канали комунікації всередині команди, щоб забезпечити взаєморозуміння та уникнути непорозумінь, які можуть призвести до конфлікту. Це може бути у формі регулярних зустрічей команди, використання спільних інструментів комунікації, таких як електронна пошта та месенджери, а також створення прозорих процедур і протоколів для вирішення конфліктів.

Розвиток командних навичок. Навички ефективної командної роботи можна вивчати та вдосконалювати, і це допоможе уникнути конфліктів та покращити соціально-психологічний клімат у колективі. Це можна зробити через тренінги та семінари з командної роботи, спільні проекти та взаємопідтримку в колективі.

Особистісний розвиток. Кожен член команди має свої особистісні особливості та потреби, які можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі. Особистісний розвиток може допомогти покращити взаєморозуміння, сприяти толерантності та зменшити конфліктність у команді. Для цього можна використовувати такі інструменти, як тренінги та семінари, спрямовані на розвиток комунікативних навичок, особистісної гнучкості, стрес-менеджменту та креативності. Крім того, можна запровадити індивідуальні рекомендації для кожного члена команди, які допоможуть визначити його особисті цінності та потреби і створити сприятливий клімат для їх реалізації.

Особистісний розвиток членів команди може позитивно вплинути на ефективність роботи та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Управління соціально-психологічним кліматом в команді є важливим фактором успіху компанії. Необхідно зрозуміти, що соціально-психологічний клімат визначається взаємодією між співробітниками і впливає на їхні результати.

«Neon Lightning» є досить молодого компанією, яка спеціалізується на виготовленні неонових вивісок. Компанія складається зі збалансованого колективу професіоналів з різними фаховими навичками. У зв'язку зі своїм

швидким розвитком, компанія стикається зі складнощами в організації роботи колективу та покращенні соціально-психологічного клімату.

Для покращення цього клімату в команді «Neon Lightning» можна застосовувати різноманітні інструменти, такі як організація тренінгів та майстер-класів, установлення чітких правил та розподілу відповідальності, створення відкритого каналу комунікації та забезпечення свободи висловлювання думок, розробка системи мотивації та визнання досягнень, а також сприяння розвитку особистості кожного члена команди.

Керівництво «Neon Lightning» повинне зосередитися на використанні цих інструментів для покращення ефективності роботи та розвитку колективу. Використання таких інструментів допоможе зменшити конфлікти в команді, збільшити рівень взаєморозуміння та сприяти побудові позитивного соціально-психологічного клімату в компанії.

2.3. Шляхи оптимізації процесу управління соціально-психологічним кліматом у колективі

Управління психосоціальним кліматом у команді є ключовим елементом успіху компанії. Психосоціальний клімат визначається взаємовідносинами між людьми, які працюють разом, і впливає на продуктивність, здоров'я та задоволеність роботою членів команди.

Оптимізація процесу управління психосоціальним кліматом може покращити продуктивність команди, зменшити ризик конфліктів та підвищити задоволеність членів команди своєю роботою. У цьому розділі ми розглянемо способи оптимізації процесу управління соціально-психологічним кліматом в команді [23, с. 10].

З метою оптимізації процесу управління соціально-психологічним кліматом в команді «Neon Lightning» ми розробили шляхи вирішення проблем, представлених в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Проблеми у соціально-психологічному кліматі компанії «Neon Lightning» та шляхи вирішення

Проблема	Вирішення
1. Невідповідність ролей та відповідальності	Перехід роботи у CRMсистему
2. Недостатня комунікація	Комунікація у Телеграм та застосунку Trello
3. Різні стилі роботи	Створення скрипту спілкування з клієнтами, шаблонів дизайну та стандартів виготовлення вивісок
4. Конфлікти між особистостями	Проведення колективних зустрічей, тренінгів

Джерело: складено автором на основі даних компанії

1. Перша проблема, що виникла в колективі «NeonLightning» – невідповідність ролей та відповідальності між членами команди, що призводило до змішування ролей і конфліктів. Для вирішення цієї проблеми можна використати інструмент управління проектами, такі як CRM (CustomerRelationshipManagement) система.

Внесення роботи в CRM-систему може допомогти забезпечити більшу чіткість і організованість в роботі команди. За кожним з членів команди може бути закріплена певна роль, а завдання і відповідальність за їх виконання можуть бути чітко визначені і виділені в системі. Крім того, інформація про статус завдань доступна всім членам команди, що дозволяє краще контролювати робочий процес і запобігати можливим конфліктам.

Ця система також дозволяє відстежувати, хто з членів команди фактично виконує свої завдання та обов'язки, а також визначати, які ролі можна покращити або оптимізувати. В результаті команда може працювати більш ефективно, зменшуючи кількість конфліктів та покращуючи стосунки між колегами.

Керівництво обрало програму KeyCRM (рис. 2.2).

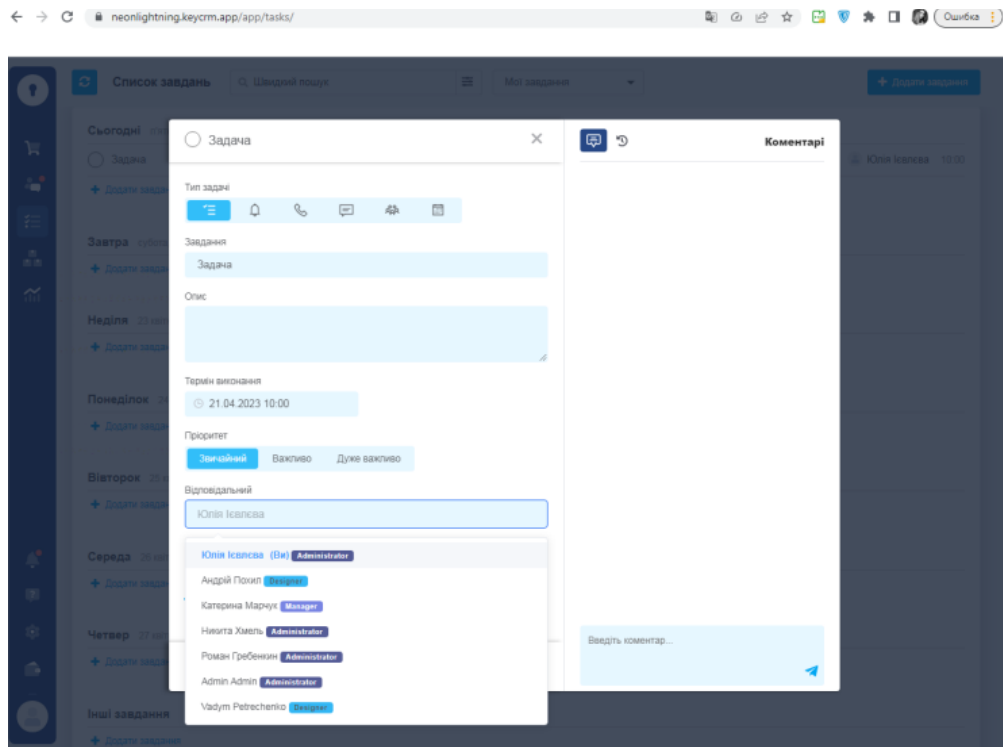


Рисунок 2.2 – Переваги застосування KeyCRM для компанії
«Neon Lightning»

Джерело: [35]

KeyCRM є відмінним програмним забезпеченням для оптимізації процесу управління соціально-психологічним кліматом у команді, оскільки вона пропонує комплексний підхід до управління відносинами з клієнтами та внутрішньої комунікації[35].

Перехід на KeyCRM дозволив керівництву команди та кожному члену команди бачити свої ролі та відповідальності в процесі виконання завдань, що допоможе уникнути конфліктів і покращити співпрацю між колегами. Більш того, використання KeyCRM забезпечує підвищення ефективності роботи команди, що може збільшити її мотивацію та самооцінку.

2. Проблема недостатньої комунікації може бути вирішена за допомогою інструментів комунікації, які забезпечать швидкий та зручний обмін інформацією між членами команди. Два таких інструменти – це Telegram та застосунок Trello.

Telegram – популярний месенджер, який дозволяє надсилати повідомлення, файли та документи, а також використовувати групові чати. Використання

Telegram може забезпечити членам команди зручний та швидкий зв'язок, який можна використовувати для обговорення питань, вирішення проблем, допомоги один одному тощо. У Telegram створено груповий чат для всієї компанії.

Застосунок Trello є інструментом управління проектами, який дозволяє створювати дошки для організації задач та проектів. Кожна дошка містить списки завдань, які можуть бути призначені конкретним членам команди, додані файли та коментарі [36]. Використання Trello може забезпечити ефективну комунікацію між членами команди, оскільки всі завдання та їх стан будуть відображені на дошці, і кожен член команди буде знати, що необхідно зробити та хто відповідає за виконання завдань (рис. 2.5).

Таким чином, використання Telegram та застосунку Trello допомогло у вирішенні проблеми недостатньої комунікації у колективі, забезпечивши зручну та ефективну спільну роботу над проектами та завданнями [32, с. 56].

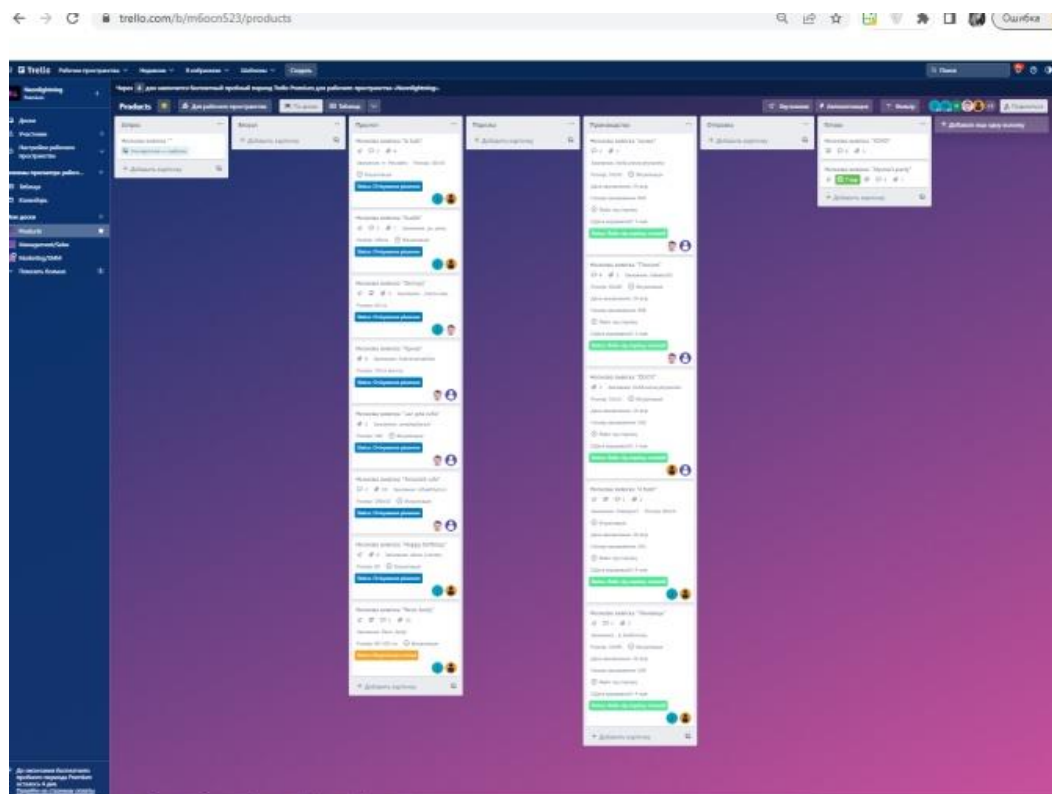


Рисунок 2.5 – Переваги застосування Trello для компанії «NeonLightning»

Джерело: [36]

3. Проблема різних стилів роботи може призвести до непослідовності та низької якості роботи команди. Для вирішення цієї проблеми було розроблено

скрипт спілкування з клієнтами, який містить стандарти виготовлення вивісок та шаблони дизайну, що допоможе забезпечити єдність у роботі та підвищити якість продукту.

4. Для вирішення проблеми конфліктів між людьми можна використовувати різні методи, одним з яких є проведення командних зустрічей і тренінгів. Такі заходи можуть сприяти підвищенню рівня взаєморозуміння між членами команди, виявленню та вирішенню накопичених проблем, підвищенню рівня емпатії та толерантності. Крім того, на таких зустрічах можна обговорити та встановити правила взаємодії в команді, які допоможуть уникнути конфліктів у майбутньому.

Варто також враховувати, що вирішення конфліктів між окремими людьми може потребувати індивідуального підходу та додаткових заходів, таких як підвищення мотивації, тренінги комунікативних навичок, індивідуальні консультації з психологом. Автором цього дослідження, який є менеджером компанії «Neon Lightning», був проведений тренінг, темою якого було пояснення роботи у застосунку Trello (рис. 2.6).

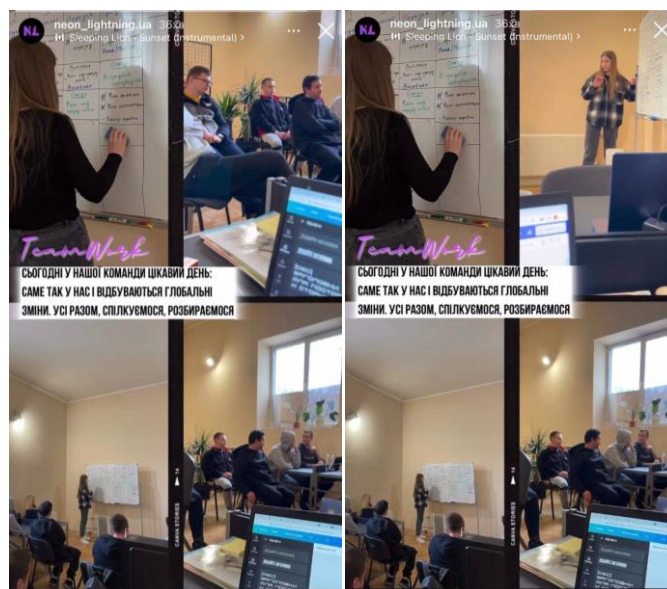


Рисунок 2.6 – Проведення тренінгу про переваги застосування Trello для компанії «Neon Lightning»

Джерело: [36]

Після тренінгу було помітно, що проблем з комунікацією між співробітниками стало набагато менше, всі активно брали участь в обговоренні

додатку Trello, кожен висловлював свою думку, і в результаті групового обговорення було внесено ряд змін в картку завдання і статуси, щоб всім було комфортно і зручно працювати і уникати конфліктів в майбутньому.

З вищесказаного можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у колективі є важливим фактором для успішного функціонування організації. Його покращення може позитивно вплинути на продуктивність команди та привести до успішних результатів.

Для покращення соціально-психологічного клімату в команді «NeonLightning», необхідно звернути увагу на організаційні аспекти управління та використовувати різноманітні інструменти для досягнення цієї мети. До таких інструментів можна віднести впровадження CRM системи для визначення ролей та відповідальності, використання засобів комунікації (наприклад, Телеграм та Trello) для поліпшення комунікації, створення стандартів та шаблонів для зменшення різних стилів роботи та проведення колективних зустрічей та тренінгів для вирішення конфліктів між особистостями. Всі ці інструменти вже впроваджені менеджером та це призвело до покращення соціально-психологічного клімату, було знову проведено бесіди з кожним співробітником окремо і кожен наголосив на позитивних змінах після нововведень.

Загалом, покращення соціально-психологічного клімату у команді «Neon Lightning» було складним процесом, але його виконання допомогло забезпечити успіхи в роботі та підвищити задоволення членів команди від роботи в організації. Головне – не зупинятися на впровадженні цих шляхів вирішення виявлених проблем, а продовжувати використання запропонованого інструментарію, розвивати всі напрямки покращення соціально-психологічного клімату колективу задля подальшого уникнення народження нових проблем у роботі компанії.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті здійсненого дослідження ми можемо зробити наступні висновки:

1. У дослідженні проаналізовано різноманітні підходи до визначення та вимірювання соціально-психологічного клімату, а також висвітлено роль управління цим процесом у досягненні успіху команди. Також було розглянуто інструментарій управління соціально-психологічним кліматом, який охоплює різноманітні методики та підходи, такі як використання спеціального програмного забезпечення, організація ефективної комунікації, проведення тренінгів та інших подібних заходів.

2. Соціально-психологічний клімат у колективі залежить від багатьох факторів. Під час дослідження ми виділили такі: лідерство: ефективні лідери, які вміють керувати групою, створюють позитивний соціально-психологічний клімат в колективі; співпраця: співпраця між учасниками групи сприяє побудові довіри та збільшує ефективність роботи колективу; конфлікти: недоліки у взаєминах між учасниками групи можуть призводити до конфліктів, які впливають на соціально-психологічний клімат в колективі; підтримка: наявність підтримки від інших учасників групи може бути корисною для розвитку відчуття приналежності та впливати на соціально-психологічний клімат в колективі. Інструменти управління соціально-психологічним кліматом у колективі можуть включати себе наступні практики: розвиток навичок комунікації: важливо вміти ефективно спілкуватися з учасниками групи, слухати їх інтереси, думки та погляди, для розвитку навичок комунікації можна використовувати тренінги та семінари; встановлення чітких ролей та очікувань, визначення чітких ролей та очікувань щодо поведінки учасників групи сприяє побудові довіри та сприяє ефективній роботі колективу; систематичний моніторинг, систематичний моніторинг соціально-психологічного клімату дозволяє вчасно виявляти проблеми та займатися їх вирішенням, для цього можна використовувати анкетування, опитування та інші інструменти збору

даних; розвиток позитивного морального духу: важливо створювати позитивний моральний дух у колективі, що сприяє створенню позитивного соціально-психологічного клімату; застосування конфліктологічних методик, в разі виникнення конфліктів в колективі можна використовувати конфліктологічні методики для їх вирішення, до таких методик можуть належати, наприклад, медіація або позапланові зустрічі для обговорення проблем.

Соціально-психологічний клімат у колективі компанії «Neon Lightning» може зазнавати змін під впливом наступних факторів: рольова структура – невідповідність ролей та відповідальності, різні стилі роботи; міжособистісні відносини – конфлікти між особистостями, недостатня взаємодія між працівниками. Управління соціально-психологічним кліматом в компанії «Neon Lightning» потребує системного і комплексного підходу, що враховує всі вказані фактори та застосовує відповідні інструменти для їх вирішення.

3. Проведений аналіз господарської діяльності компанії та встановлено критерії оцінки системи управління соціально-психологічним кліматом у колективі. При дослідженні управління соціально-психологічним кліматом в колективі компанії «Neon Lightning» було виявлено декілька проблем та недоліків. Невідповідність ролей та відповідальності: було виявлено, що деякі працівники не мають чітко визначених обов'язків та відповідальності. Це призводить до затримок у виконанні завдань та незадоволення клієнтів. Недостатня комунікація: в компанії бракує чіткої та ефективної системи комунікації між працівниками та керівництвом. Це може призводити до непорозумінь, помилок у роботі та погіршення соціально-психологічного клімату. Різні стилі роботи: у колективі працюють люди з різними стилями роботи та підходами до вирішення завдань. Це може призводити до конфліктів та затримок у виконанні роботи. Міжособистісні конфлікти: іноді в колективі виникають конфлікти між окремими працівниками, що можуть впливати на загальний соціально-психологічний клімат.

4. Розроблено шляхи оптимізації процесу управління соціально-психологічним кліматом у колективі. Для підтримки позитивного соціально-

психологічного клімату в колективі компанії «Neon Lightning» необхідно використовувати комплексний підхід та враховувати особливості діяльності та персоналу.

Першим кроком до покращення соціально-психологічного клімату є вирішення проблем, які можуть спричиняти негативні наслідки. Для цього важливо використовувати CRM систему KeyCRM, що дозволить кожному співробітнику бачити за що він несе відповідальність.

Другим кроком є використання комунікаційних інструментів – Telegram та Trello, що полегшують комунікацію між співробітниками.

Третім кроком є створення спільних стандартів та процедур, що допоможуть уникнути різних стилів роботи серед співробітників. Для цього було створено скрипт спілкування з клієнтами, шаблони дизайну та стандарти виготовлення вивісок, що забезпечить однакову якість та стиль роботи.

Четвертим кроком є збільшення комунікації між співробітниками та підтримка здорових відносин у колективі. Для цього важливо проводити колективні зустрічі та тренінги, що сприятимуть підвищенню рівня комунікації та взаєморозуміння між співробітниками, один тренінг щодо використання Trello вже було проведено, він призвів до покращення відносин у колективі. Також можна організовувати внутрішні заходи за іншою тематикою, які сприятимуть створенню позитивної атмосфери в колективі.

Отже, управління соціально-психологічним кліматом у колективі є однією з ключових складових успішної діяльності компанії, оскільки саме від позитивного клімату залежить ефективність співпраці, творчого потенціалу працівників та їх задоволення роботою.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Балахтар В. В. Педагогіка і психологія в соціальній роботі: навчально-метод. посібник для студ. вищ. навч. Закладів. Львів. 2019. 444 с.
2. Баршацька Г.Ю., Попович Я. М. Соціальна взаємодія в колективі. *Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів*. Ужгород, 2019. 423с.
3. Березова Н. С. Як покращити соціологічний клімат в колективі. [URL:https://prohr.rabota.ua](https://prohr.rabota.ua). (дата звернення: 01.04.2023).
4. Беляєва Н.С. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. 245с.
5. Болотова О.О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. 2017. 311с.
6. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціально-психологічний клімат колективу. 2019. 275с.
7. Гончар М.Ф. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2017. 289с.
8. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Харків. 2018. 311с.
9. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2018. 520с.
10. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. 2018. 456 с.
11. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. 2012. С. 374-383.
12. Ієвлєва Ю.В. Літвінова А.М. Безпечне управління соціально-психологічним кліматом у колективі. *Інновінг сучасних трендів в менеджменті*

безпеки: Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів: ЛДУ БЖД, 2023. С. 10-11.

13. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. 2020. 320с.

14. Лозинський О.М. Дослідження психологічного впливу організаційних культур в трудових колективах на співробітників. 2019. 412с.

15. Лозинський О.М. Економічна психологія: навч. посіб. Львів. 2018. 204с.

16. Марков І.В., Рудик Я. М. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. 2019. 290с.

17. Максименко С.Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: Київ. 2020. 320с.

18. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. Тернопіль. 2020. 530с.

19. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.

20. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Оліховський; ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. персоналом», Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.

21. Огаренко В.М. Соціологія малих груп. Київ, 2020. 453 с.

22. Офіційний сайт компанії Neon Lightning. URL:<https://neon-lightning.com.ua/>(дата звернення: 30.04.2023).

23. Петухова І. О., Салієнко Н. В. Технології покращення соціально-психологічного клімату в колективі: світовий досвід. Київ. 2023. 257с.

24. Пушкар З. М., Соціально-психологічний клімат в колективі та чинники, що впливають на його формування. 2019. 311с.
25. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент. Тернопіль. 2017. 209 с.
26. Сімоненко О. А. Згуртованість колективу як один із важливих показників соціально-психологічного клімату організації. 2020. 542с.
27. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. URL: http://libnet.com/content/9504_Socialno_psihologichnii_klimat_y_trydovomy_kolektiv.html. (дата звернення: 01.04.2023).
28. Соціально-психологічний клімат: діагностика та формування. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=656>. (дата звернення: 01.04.2023).
29. Угрин О. Психологія управління : практ. посіб. Львів: 2018. 163 с.
30. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html>. (дата звернення: 01.04.2023).
31. Чайка Г. Л. Ефективність в управлінні. Київ 2019. 334 с.
32. Шакуров Р. М. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. 2020. 411с.
33. Щетініна Л.В. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. 2020. 289с.
34. Як покращити мікроклімат в колективі і навіщо це потрібно? URL: https://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/kak_uluchshit_mikroklimat_v_kollektive_i_zachem_eto_nuzhno. (дата звернення: 01.04.2023).
35. KeyCRM. *KeyCRM.app* 2018-2023. URL: <http://surl.li/hljdh> (date of access: 21.04.2023).
36. Trello. *Atlassian*. URL: <https://trello.com/uk/tour> (date of access: 17.05.2023).
37. Vodianka L., Kobeli Z. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. 2023. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6755> (дата звернення: 05.04.2023).

ДОДАТКИ

Тест №1

Тест на визначення психологічного клімату в колективі.

1. З яким настроєм ви зазвичай йдете на роботу?

- а) завжди в гарному настрої;
- б) частіше в гарному настрої, ніж у поганому;
- в) байдуже;
- г) у мене завжди поганий настрій.

2. чи подобаються Вам люди, з якими Ви працюєте?

- а) Так, Вам подобаються люди, з якими Ви працюєте?
- б) більшість подобаються, деякі ні
- в) ні, вони мені байдужі
- г) дехто подобається, але не більшість
- д) ніхто з них мені не подобається;

3. Чи хотіли ви коли-небудь перейти в іншу команду?

- а) ніколи
- б) рідко;
- в) мені все одно, де я працюю
- г) часто
- д) я постійно про це думаю.

4. Чи задоволені ви своєю роботою в школі?

- а) я цілком задоволений своєю роботою
- б) скоріше задоволений, ніж незадоволений;
- в) я байдужий до своєї роботи;
- г) я не задоволений своєю роботою;
- д) зовсім не задоволений своєю роботою;

5. як, на Вашу думку, до Вас ставляться в управлінні?

- а) дуже добре
- б) добре
- в) байдуже
- г) цілком незадоволене
- д) дуже погано;

6. Яким чином керівництво зазвичай реагує на Ваші зауваження?

- а) переконання, поради, ввічливі прохання;
- б) зазвичай ввічливо, іноді грубо;
- в) дуже грубо;
- г) зазвичай грубі, іноді ввічливі;
- д) мені все одно;

Обробка результатів

За відповідь на кожне питання нараховуються бали, в залежності від варіанту відповіді який Ви обрали: а–1, б–2, в–3, г–4, д–5. Загальна кількість балів:

6-12 балів – людина високо оцінює психологічний клімат у колективі, позитивно відгукується про колектив;

13-18 балів – людині все одно з ким вона працює;

19-30 балів – людині взагалі не подобається колектив та клімат .

Тест №2

Тест оцінки психологічного клімату у колективі

(А.Ф.Фідпер)

Інструкція. Цей метод дозволяє оцінити психологічну атмосферу в колективі. Бланк містить пари слів, які можна використати для опису атмосфери в колективі.

Необхідно дати відповідь на кожен з 10 пунктів шкали. Відповіді позначаються балами зліва направо. Ви повинні вибрати відповідну оцінку від 1 до 8 балів.

Чим ближче до правого або лівого слова (знак «+») в кожній парі, тим більше виражена ця риса в команді.

Бланк до методики

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Щирість									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Продуктивність									Непродуктивність
5. Тепло									Холодність
6. Співпраця									Неузгодженість
7. Взаємна підтримка									Недоброзичливість
8. Натхненність									Байдужість
9. Залученість									Нудьга
10. Успіх									Невдача

Обробка та інтерпретація результатів

Чим ближче до лівої колонки розміщений знак «+», тим нижчим є бал, це відповідає сприятливішій психологічній атмосфері у колективі.

Якщо отримана кількість балів знаходиться у діапазоні:

Від 10 до 33 – це висока оцінка;

Від 34 до 55 – середній показник;

Від 56 до 80 – це негативна оцінка.

Нижчий бал – позитивна оцінка, вищий бал – негативна оцінка.

Середній профіль створюється на основі індивідуальних відповідей та профілів кожного учасника. Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність.

Результати тесту №1

<i>№ досліджуваного</i>	<i>Кількість балів</i>
1	12б.
2	15б.
3	14б.
4	11б.
5	10б.
6	7б.
7	10б.
8	15б.
9	18 б.

Результати тесту №2

<i>№ досліджуваного</i>	<i>Кількість балів</i>
1	34б.
2	50б.
3	40б.
4	41 б.
5	45б.
6	30б.
7	29б.
8	44б.
9	52б.