

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В
ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЕН-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____Владислав ЯРОШЕНКО
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
канд. екон. наук, доцент

_____Ірина ТЕРНОВА
(підпис)

Рецензент: старший персональний
консультант фінансовий з середнього та
малого бізнесу АТ «УкрСиббанк»,
відділення № 165, м. Харків

_____Оксана ХМІЛЕВСЬКА
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський) _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«07» _____ грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Ярошенка Владислава Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління соціально-психологічним кліматом в трудовому колективі організації»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, канд. економ. наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «15» жовтня 2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити поняття та сутність соціально-психологічного клімату; вивчити фактори які впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі; дослідити методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі; охарактеризувати виробничо-господарську діяльність АТ «УкрСиббанк»; проаналізувати поточний стан соціально-психологічного клімату в АТ «УкрСиббанк»; розробити заходи для покращення соціально-психологічного клімату АТ «УкрСиббанк»; вдосконалити систему управління кліматом в колективі та зростання продуктивності праці.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Проведення роботи над теоретичним розділом, що включає опрацювання загальних теоретичних засад систем взаємодії банку та підприємства.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: аналіз управління соціально-психологічним кліматом в колективі.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: напрямки покращення управління соціально-психологічним кліматом в колективі.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання « 30 » травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Владислав ЯРОШЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВІ.....	9
1.1. Поняття та сутність соціально-психологічного клімату	9
1.2. Фактори які впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі.....	14
1.3. Методи перевірки соціально-психологічного клімату в колективі.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВІ	28
2.1. Загальна характеристика підприємства та його трудового колективу	28
2.2. Аналіз поточного соціально-психологічного клімату в організації.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВІ.....	45
3.1. Розробка заходів для покращення соціально-психологічного клімату.....	45
3.2. Вдосконалення систем управління кліматом в колективі та зростання продуктивності праці	53
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

У сучасних умовах управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі набуває особливої актуальності. Підвищення рівня конкуренції, швидкі зміни у бізнес-середовищі та зростаючі вимоги до ефективності діяльності організацій змушують керівників шукати нові підходи до управління людськими ресурсами. Одним із ключових факторів, що впливають на продуктивність працівників, задоволеність роботою та стабільність кадрового складу, є саме соціально-психологічний клімат у колективі. Його формування та підтримка вимагають системного підходу, адже лише сприятлива атмосфера може забезпечити умови для ефективної взаємодії, співпраці та мотивації працівників.

Соціально-психологічний клімат відображає рівень згуртованості, міжособистісних відносин, задоволеності працівників і ставлення до організаційної культури. Він є індикатором якості соціальної взаємодії, що впливає на такі аспекти, як комунікація, розподіл ролей, управління конфліктами та стресостійкість колективу. У цьому контексті управління соціально-психологічним кліматом виступає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації, адже воно сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури.

Науковці, які займались даною проблематикою Карл Роджерс [25], Джейкоб Морено [18], Ренсис Лайкерт [13], Л. М. Карамушка, В. І. Сич, О. О. Коваленко та ін.

Особливого значення дана тема набуває в умовах глобальних змін на ринку праці та поширення нових форматів роботи, таких як дистанційна зайнятість і гнучкі графіки. Це вимагає від керівників не тільки вміння

адаптувати управлінські практики до нових реалій, а й здатності підтримувати високий рівень згуртованості та мотивації працівників, навіть за умов обмеженого безпосереднього спілкування. Водночас, підвищення стресових навантажень і невизначеності вимагає від організацій створення таких умов праці, які б забезпечували емоційну стабільність і психологічний комфорт працівників.

Актуальність дослідження управління соціально-психологічним кліматом обумовлена необхідністю комплексного підходу до управління колективом, який дозволить ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією нових працівників, запобіганням конфліктам та управлінням змінами в організації. Вивчення теоретичних і практичних аспектів даної теми дозволить розробити рекомендації для керівників, що допоможуть покращити управлінські практики, оптимізувати соціальні процеси та підвищити загальний рівень ефективності діяльності організації.

Метою роботи є дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі організації, аналіз його стану та розробка практичних рекомендацій для вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом з метою підвищення ефективності роботи колективу.

Для досягнення заданої мети потрібно вирішити такі завдання:

- визначити поняття та сутність соціально-психологічного клімату;
- вивчити фактори які впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі;
- дослідити методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі;
- охарактеризувати виробничо-господарську діяльність АТ «УкрСиббанк»;
- проаналізувати поточний стан соціально-психологічного клімату в АТ «УкрСиббанк»;

- розробити заходи для покращення соціально-психологічного клімату АТ «УкрСиббанк»;
- вдосконалити систему управління кліматом в колективі та зростання продуктивності праці.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний клімат в трудовому колективі АТ «УкрСиббанк».

Предметом дослідження є методи та інструменти управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі організації.

Для досягнення поставлених цілей дослідження використано наступні *методи дослідження*: аналіз і синтез були використані для вивчення наукової літератури та узагальнення підходів до визначення сутності та компонентів соціально-психологічного клімату та обґрунтування теоретичних засад формування концепцій та підходів до управління персоналом. Статистичний аналіз використовувалися для дослідження виробничо-господарської діяльності організації, а також для обробки даних, отриманих під час визначення основних тенденцій та рівня соціально-психологічного клімату. Порівняльний аналіз використовувався для зіставлення стану соціально-психологічного клімату в різні періоди та визначення факторів, які сприяють або перешкоджають його формуванню. Метод систематизації та узагальнення був застосований при розробленні заходів щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві, її оцінці та вдосконалення.

Елементи наукової новини має запропонована модель управління соціально-психологічним кліматом, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на основі узагальнення сучасних підходи до оцінки соціально-психологічного клімату в колективі з урахуванням специфіки діяльності організації.

Практична значущість даного дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути безпосередньо використані керівниками та HR-менеджерами для підвищення ефективності управління трудовими колективами в організаціях. Розроблені на основі дослідження рекомендації допоможуть

керівникам оптимізувати процеси управління персоналом, впровадити ефективні методи діагностики стану соціально-психологічного клімату та своєчасно виявляти проблемні аспекти. Це дозволить не лише покращити загальну атмосферу в колективі, а й сприяти зниженню рівня стресу та конфліктності, що позитивно позначиться на загальній продуктивності організації.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на X Міжнародній молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Наука і молодь в XXI сторіччі» (м. Полтава, 28 листопада 2024 року), наявний сертифікат.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВІ

1.1. Поняття та сутність соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат — це складна багатокomпонентна характеристика групи або колективу, яка визначається сукупністю психологічних умов, що впливають на спільну діяльність та міжособистісні відносини її членів. Відповідний клімат сприяє ефективній роботі групи, забезпечує комфортні умови для спілкування, сприяє розвитку та задоволенню соціальних потреб індивідів.

Цей термін був введений у науковий обіг у середині ХХ століття і з тих пір широко використовується в психології, соціології та педагогіці. Соціально-психологічний клімат впливає на результативність групової діяльності, рівень мотивації її учасників, а також на їхнє фізичне і психічне здоров'я (табл 1.1).

Соціально-психологічний клімат можна охарактеризувати через кілька ключових параметрів:

1. Рівень взаємодії між членами групи: показує, наскільки члени колективу готові допомагати один одному, брати участь у спільних обговореннях та діяльності.
2. Наявність та глибина конфліктів: відображає кількість і характер конфліктів, які виникають у колективі, а також ефективність їх розв'язання.
3. Ступінь задоволення потреб членів групи: показує, наскільки колектив задовольняє соціальні, психологічні та професійні потреби своїх членів.
4. Рівень довіри та підтримки: відображає ступінь довіри між членами групи, наявність підтримки та готовність допомогти у складних ситуаціях.

5. Спосіб прийняття рішень: показує, наскільки демократичною чи авторитарною є атмосфера в колективі, як приймаються рішення та як вони сприймаються членами групи.

Таблиця 1.1 – Вчені, що займалися вивченням соціально-психологічного клімату в колективі

Вчений	Роки вивчення	Суть досліджень та основні роботи
Курт Левін[12]	1930-1940	Один із засновників соціальної психології, розробив концепцію "групової динаміки" та впливу на соціально-психологічний клімат у групах. Вивчав, як стиль керівництва впливає на групову атмосферу.
Джейкоб Морено [18]	1930-1950	Засновник соціометрії, досліджував міжособистісні відносини та структуру груп. Його методи дозволяли виявляти лідерів та ізольованих членів, що впливало на розуміння соціально-психологічного клімату.
Ренсис Лайкерт [13]	1950-1960	Досліджував організаційні та управлінські процеси, розробив шкалу Лайкерта для вимірювання соціально-психологічного клімату. Вивчав вплив різних стилів керівництва на ефективність групової роботи.
Брюс Такман [28]	1965	Запропонував модель розвитку груп ("формування, буря, нормування, виконання"), що розкриває динаміку змін у соціально-психологічному кліматі в групах протягом їх розвитку.
Еліот Аронсон [1]	1970-1980	Вивчав групову динаміку, когнітивний дисонанс та міжособистісні відносини в колективах. Його роботи показують, як різні фактори можуть впливати на соціально-психологічний клімат у колективі.
Карл Роджерс [25]	1950-1960	Хоча він більше відомий у галузі психотерапії, його підхід до "людині-орієнтованого" стилю комунікації та важливості емпатії вплинув на розуміння того, як створити позитивний соціально-психологічний клімат.
Джейкоб Морено [18]	1930-1940	Відомий за концепцію "тематичної апперцептивної техніки" для оцінки психологічного клімату та мотивації в колективі, яка використовується для аналізу соціальних взаємодій і групової атмосфери.

Джерело: складено автором

Ці вчені зробили значний внесок у розвиток уявлень про соціально-психологічний клімат і групову динаміку, використовуючи різні підходи та методики для його дослідження.

По-перше, соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на рівень мотивації членів колективу. Від того, наскільки кожен учасник відчуває себе частиною групи, залежать його прагнення працювати та вносити вклад у спільну справу. Позитивний клімат створює атмосферу підтримки та взаємодопомоги, де кожен член колективу відчуває себе важливою частиною цілого. Це стимулює активність, підвищує рівень ініціативності, а також сприяє виявленню індивідуальних талантів і здібностей. Коли люди відчувають, що їхні зусилля цінуються, вони готові докладати більше зусиль для досягнення спільних цілей [7].

По-друге, соціально-психологічний клімат впливає на якість комунікації в колективі. У здоровому психологічному кліматі комунікація між членами групи є відкритою і прозорою, що сприяє обміну інформацією, ідеями та зворотним зв'язком. Це дозволяє уникати непорозумінь і швидко вирішувати конфлікти, які можуть виникати. В умовах довіри та взаємоповаги члени колективу більш схильні до конструктивного обговорення проблем та спільного пошуку рішень, що покращує групову динаміку та сприяє колективному навчанню.

По-третє, позитивний соціально-психологічний клімат знижує рівень стресу серед членів групи. Коли люди працюють у сприятливій атмосфері, де відсутня надмірна конкуренція і є підтримка з боку колег, вони менше схильні до емоційного вигорання і конфліктів. Це особливо важливо в умовах великого навантаження або в стресових ситуаціях, коли підтримка з боку колективу може стати вирішальним фактором для збереження емоційної стабільності і здоров'я. У здоровому кліматі співробітники почуваються більш впевнено і менше бояться проявляти свої ідеї, що, у свою чергу, сприяє інноваційності і творчому підходу до вирішення завдань.

По-четверте, соціально-психологічний клімат впливає на згуртованість групи. У позитивному кліматі члени колективу відчувають сильніше почуття спільності,

що сприяє розвитку групової ідентичності. Вони почуваються частиною чогось більшого, що перевищує їхні індивідуальні інтереси. Це спонукає до спільних дій і підтримки одне одного, що, у свою чергу, зміцнює групові зв'язки і підвищує ефективність командної роботи. Згуртований колектив здатний швидше адаптуватися до змін, ефективніше вирішувати проблеми та приймати колективні рішення [35].

Таким чином, соціально-психологічний клімат має визначальний вплив на всі аспекти функціонування групи чи колективу, починаючи від особистої мотивації і закінчуючи загальною продуктивністю. Створення і підтримання здорового клімату є ключовим завданням для будь-якого керівника, оскільки воно забезпечує не лише комфорт і задоволення працівників, але й загальний успіх організації.

Основні фактори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі, включають стиль керівництва, міжособистісні відносини, рівень довіри та підтримки серед співробітників, чіткість розподілу ролей і відповідальності, а також загальні цінності та цілі організації. Стиль керівництва може сприяти розвитку позитивного або негативного клімату залежно від того, наскільки він орієнтований на підтримку, залучення до прийняття рішень та зворотний зв'язок. Міжособистісні відносини впливають на атмосферу в колективі, адже відкритість, емпатія та взаємоповага зміцнюють командний дух. Важливим є і рівень мотивації працівників, який формується через можливості для професійного зростання, визнання заслуг і заохочення до розвитку. Усі ці фактори формують емоційне самопочуття членів колективу, їхню задоволеність роботою та бажання досягати спільних результатів.

Фактори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату зображені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні фактори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату

Джерело: складено за [16]

Для оцінки соціально-психологічного клімату існують різні методики та інструменти. Зазвичай використовують опитувальники, спостереження та інтерв'ю. Одним із найпоширеніших методів є метод соціометрії, який дозволяє оцінити рівень симпатії-антипатії між членами групи та виявити неформальних лідерів і «ізгоїв» (табл.1.2).

Окрім соціометрії, популярними є методики, які базуються на анкетуванні з відкритими і закритими запитаннями, що дають змогу детальніше аналізувати стосунки у колективі. Використання спостереження дозволяє виявити приховані аспекти міжособистісних взаємодій, а інтерв'ю сприяє отриманню глибших інсайтів щодо настроїв і цінностей учасників.

Комплексне поєднання цих підходів забезпечує найбільш об'єктивне уявлення про стан соціально-психологічного клімату в групі.

Таблиця 1.2 – Основні індикатори соціально-психологічного клімату

Індикатор	Опис
Рівень довіри	Наскільки працівники довіряють один одному та керівництву.
Задоволеність роботою	Ступінь задоволеності працівників своїми обов'язками, умовами праці та атмосферою в колективі.
Мотивація	Рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей та їхній внутрішній ентузіазм.
Конфліктність	Частота виникнення конфліктів та їхній вплив на робочу атмосферу.
Співпраця	Готовність працівників допомагати один одному та працювати спільно для досягнення спільної мети.
Комунікація	Якість обміну інформацією між співробітниками та рівень відкритості комунікацій.
Емоційний фон	Загальний настрій у колективі, домінування позитивних або негативних емоцій.
Лідерство	Стиль керівництва та його вплив на атмосферу в колективі.
Психологічна безпека	Відчуття працівників, що вони можуть висловлюватися без страху бути осудженими чи покараними.
Зворотний зв'язок	Регулярність та якість отримання конструктивних відгуків про виконану роботу.
Стабільність колективу	Ступінь збереження працівників в організації, відсутність великої плинності кадрів.

Джерело: складено за [18]

Отже, соціально-психологічний клімат є важливим аспектом функціонування будь-якого колективу, адже він визначає загальну атмосферу та впливає на ефективність і добробут членів групи. Розуміння цього феномену дозволяє керівникам і членам колективів ефективніше управляти груповою динамікою, підвищувати рівень задоволеності та продуктивності праці.

1.2 Фактори які впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі

Формування соціально-психологічного клімату в колективі є складним процесом, що залежить від взаємодії численних факторів. Ці фактори можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, та мають значний вплив на те, як люди відчують

себе в групі, як взаємодіють один з одним, і як продуктивно виконують свої обов'язки. У цьому розділі ми розглянемо основні фактори, які визначають соціально-психологічний клімат, та їх вплив на колектив.

Для сприятливого соціально-психологічного клімату властиві:

- переважання творчого, професійного настрою протягом дня;
- почуття групової взаємодопомоги;
- гарні взаємозв'язки між керівництвом і працівниками;
- розподіл об'єму роботи на кожного працівника підприємства;
- своєчасність та об'єктивність вирішення конфліктних ситуацій;
- справедливість в оцінці діяльності працівників;
- використання можливостей неформального проведення часу для підвищення рівня згуртованості;
- критика й самокритика;

На правильне формування, яке буде приносити користь повинні впливати чіткі та узгоджені фактори.

Такими можуть стати фактори які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків; стиль керівництва, особистість керівника [24].

Усі ці фактори можна класифікувати та звести до таблицю зображену нижче (таблиця 1.3).

Одним із ключових факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат, є індивідуальні особливості членів колективу. До таких особливостей належать темперамент, риси характеру, рівень емоційної інтелігентності, особисті цінності та установки. Наприклад, у колективі, де більшість співробітників володіють високим рівнем емоційної інтелігентності, спостерігається вища здатність до співпереживання і взаєморозуміння, що сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню загальної згуртованості групи.

Таблиця 1.3 – Основні фактори впливу на соціально-психологічний стан колективу [2].

Фактори	Група	Перелік
Універсальні	1.1 Соціально-економічна політика	Правові норми, податкова політика, соціальні гарантії
	1.2 Господарський механізм	Стимулювання колективних кінцевих результатів
	1.3 Соціально-культурні фактори	Цінності, норми, традиції, моральна атмосфера в суспільстві
Специфічні	2.1 Організаційно-технічні	Умови для ритмічної роботи, форми організації процесу праці
	2.2 Економічні	Система стимулювання, нормування та оплати праці
	2.3 Соціальні	Інформування працівників, клімат у колективі, стиль керівництва
	2.4 Психологічні	Особисті якості керівника

Джерело: складено за [24]

Темперамент також грає важливу роль у формуванні клімату. Люди з різними типами темпераменту (сангвініки, холерики, флегматики, меланхоліки) по-різному реагують на стресові ситуації, виконання завдань та взаємодію з іншими членами колективу. Наприклад, холерики можуть бути ініціативними і рішучими, але водночас схильними до імпульсивних дій і конфліктів, тоді як флегматики зазвичай мають спокійну вдачу і можуть виступати як стабілізатори в групі [27].

Детальніше типи темпераменту можна розглянути на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Типи темпераменту

Джерело: складено за [28]

Організаційна культура є іншим важливим фактором, що впливає на соціально-психологічний клімат. Вона включає в себе набір цінностей, норм, традицій та поведінкових стандартів, що визначають життя колективу. Організаційна культура може бути більш формальною або неформальною, відкритою або закритою, інноваційною або консервативною [31].

Наприклад, у колективах з інноваційною культурою, де заохочується креативність і новаторські підходи, соціально-психологічний клімат часто характеризується високим рівнем ентузіазму та енергії. У таких колективах працівники відчують свободу виявляти свої ідеї, що сприяє розвитку і вдосконаленню групових процесів. Навпаки, у консервативних організаціях, де домінують жорсткі правила і контроль, клімат може бути більш стриманим і навіть напруженим, що впливає на загальний рівень мотивації та задоволення працівників (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Стилі керівництва

Стиль керівництва	Характеристики	Переваги	Недоліки
Авторитарний	Лідер приймає всі рішення самостійно, вимагає жорсткого контролю та дисципліни.	Швидке прийняття рішень, висока організованість.	Відсутність ініціативи у працівників, високий рівень стресу.
Демократичний	Лідер враховує думку колективу, рішення приймаються колективно.	Висока мотивація, залученість працівників, хороша командна робота.	Повільне прийняття рішень, можливі конфлікти через різні думки.
Ліберальний (пасивний)	Лідер надає свободу працівникам у виконанні завдань, мінімально втручається.	Стимулює креативність, розвиває самостійність працівників.	Може призвести до хаосу, низької продуктивності через відсутність контролю.
Трансформаційний	Лідер надихає колектив на досягнення великих цілей, акцентує на змінах і розвитку.	Підвищена мотивація, творче мислення, сильний командний дух.	Високі вимоги до лідера, можливе перевантаження працівників.
Ситуаційний	Лідер змінює стиль керівництва в залежності від ситуації і потреб колективу.	Гнучкість, адаптивність, ефективність у різних умовах.	Вимагає високої компетентності лідера для правильного вибору стилю.

Джерело: складено за [8]

Стиль керівництва також має значний вплив на формування соціально-психологічного клімату в колективі. Демократичний стиль керівництва сприяє відкритій комунікації, активному залученню співробітників у процес прийняття рішень і підвищенню рівня довіри до керівника. Це створює позитивний клімат, де

працівники відчують себе частиною команди, їхні думки враховуються, і вони мають можливість впливати на розвиток організації.

З іншого боку, авторитарний стиль керівництва, де всі рішення приймаються керівником без урахування думки працівників, може призводити до зниження рівня довіри, підвищення напруги і створення негативного клімату. Працівники в такому середовищі можуть відчувати себе неоціненими та ізольованими, що призводить до зниження мотивації та ефективності роботи.

Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, політична стабільність та соціальні умови, також можуть мати суттєвий вплив на соціально-психологічний клімат у колективі. Наприклад, в умовах економічної кризи працівники можуть відчувати більшу невпевненість у майбутньому, що може призвести до підвищення рівня тривожності та конфліктів у колективі. Політична нестабільність також може викликати стрес і напруження, що негативно впливає на клімат [15].

Крім того, соціальні умови, такі як суспільні цінності та норми, також впливають на соціально-психологічний клімат. У суспільствах, де високий рівень довіри та соціальної підтримки, колективи, як правило, мають більш позитивний клімат. Навпаки, у суспільствах з високим рівнем недовіри та соціальної нерівності, колективи можуть стикатися з більшими труднощами у формуванні позитивного клімату.

Міжособистісні стосунки в колективі є критично важливим фактором, що визначає соціально-психологічний клімат. Взаєморозуміння, повага, підтримка і співробітництво між членами колективу сприяють створенню позитивної атмосфери, де кожен відчуває себе цінним і потрібним. Наявність довірливих відносин знижує ризик конфліктів і покращує ефективність комунікації.

Навпаки, наявність постійних конфліктів, пліток, недовіри та неприязні може призвести до формування негативного клімату, де працівники відчують стрес, знижену мотивацію і навіть можуть розглядати можливість покинути колектив.

Таким чином, формування здорових міжособистісних стосунків є основою для створення позитивного соціально-психологічного клімату.

Фактори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату, є різноманітними і взаємопов'язаними. Вони включають індивідуальні особливості членів колективу, організаційну культуру, стиль керівництва, зовнішні умови та міжособистісні стосунки. Розуміння та управління цими факторами є ключем до створення сприятливого клімату, який сприяє ефективній роботі, задоволенню працівників і розвитку колективу в цілому [4].

1.3. Методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі

Соціально-психологічний клімат у колективі є складним феноменом, що включає різні аспекти міжособистісних відносин, рівень задоволеності працівників, стиль керівництва та організаційну культуру. Щоб ефективно оцінити цей клімат, необхідно використовувати комплексні методи, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію про взаємини та атмосферу в колективі. У цьому розділі ми розглянемо основні методи перевірки соціально-психологічного клімату в колективі, їхні особливості, переваги та обмеження.

І ці індивідуальні характеристики можна вираховувати в контексті відносин між кожними учасниками колективу. Тому пропоную для більшого роз'яснення розглянути та охарактеризувати ці показники.

Згуртованість колективу – як на мене це один з найголовніших показників, який сприяє злагодженій роботі колективу.

Відповідальність – цим показником повинен володіти кожен учасник робочого процесу, щоб виконувати поставлену задачу в певний поставлений термін і не гальмувати роботу підприємства [6].

Контактність та відкритість ними треба володіти для швидкого та легкого злиття з колективом, якщо працівник не володіє такими якостями, то треба буде витратити багато часу на введення новачка в вже встановлений колектив.

Можна зробити невеликий висновок, що усі вище визначені показники прямо впливають на швидкість та якість робочого процесу і в загалом на соціально-психологічний клімат колективу. Тому вміння перевірити наявність цих навичок у робітника є важливою і пріоритетною ціллю, тому що вони позначаються на успіхах підприємства і її положення на ринку. Хочу розглянути чотири методики для вивчення та перевірки соціально-психологічного клімату на підприємстві у межах взаємодії співробітників.

Опитування та анкетування є найпоширенішими методами для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі. Ці методи дозволяють зібрати думки великої кількості працівників про різні аспекти клімату, такі як рівень підтримки з боку керівництва, можливості для професійного розвитку, рівень довіри між колегами тощо. Анкети можуть бути як відкритими, так і закритими, включати як кількісні, так і якісні запитання.

Опитування може проводитися як у паперовій формі, так і онлайн, що полегшує збір та аналіз даних. Цей метод дає можливість виявити загальні тенденції в настроях колективу та ідентифікувати потенційні проблеми. Однак, важливо зазначити, що результативність опитування залежить від чесності відповідей учасників і їхньої готовності поділитися своїми думками.

Першою методикою буде методика «Соціально-психологічний клімат колективу», розроблена Л. М. Карамушкою [22].

Методика "Соціально-психологічний клімат колективу", розроблена Л. М. Карамушкою, призначена для діагностики соціально-психологічного клімату в трудових колективах та навчальних групах. Вона включає анкетування співробітників або членів групи з метою оцінки різних аспектів їх взаємовідносин, задоволеності працею та соціальної підтримки.

Методика складається з ряду питань, які стосуються ключових аспектів соціально-психологічного клімату:

- Емоційно-психологічного настрою (задоволеність роботою, загальна атмосфера);
- Міжособистісних відносин (рівень конфліктності, підтримки, симпатії);
- Організаційної підтримки (ставлення до керівництва, можливість кар'єрного зростання).

Після заповнення анкети відповіді аналізуються за допомогою спеціально розроблених шкал, що дозволяє визначити рівень соціально-психологічного клімату в колективі (сприятливий, середній або несприятливий).

Методика дозволяє отримати якісну інформацію про сильні та слабкі сторони колективу. Це допомагає виявити проблемні зони (наприклад, високий рівень стресу або конфліктів), а також позитивні аспекти, такі як взаємна підтримка та згуртованість.

Методика може бути корисною для керівників, психологів і HR-фахівців, які прагнуть покращити робочу атмосферу, підвищити мотивацію співробітників та зменшити рівень конфліктів.

Методика Л. М. Карамушки є практичним інструментом для дослідження соціально-психологічного клімату, який дозволяє оперативно отримати дані для прийняття управлінських рішень.

Приклад анкети для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі за методикою Л. М. Карамушки зображений за допомогою табл 1.3. Вона включає різні аспекти, що оцінюються за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 — зовсім не згоден,
- 2 — швидше не згоден,
- 3 — не знаю, важко відповісти,
- 4 — швидше згоден,
- 5 — повністю згоден.

Анкета заповнюється працівниками, після чого підраховується середній бал за кожним питанням, що дозволяє оцінити загальний рівень соціально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 1.5 – Приклад опитування за методикою Л. М. Карамушки

№	Питання	Оцінка (1-5)
1	Я задоволений своєю роботою.	
2	У нашому колективі панує дружня атмосфера.	
3	Колеги підтримують мене у важких ситуаціях.	
4	Взаємодія з керівництвом є відкритою та чесною.	
5	Конфлікти в нашому колективі виникають рідко.	
6	У мене є можливості для професійного розвитку.	
7	Я відчуваю себе частиною колективу.	
8	Моя думка враховується при прийнятті важливих рішень.	
9	Взаємна допомога між колегами є поширеною практикою.	
10	Я отримую достатньо підтримки від керівництва.	

Джерело: складено за [14]

Другою методикою буде та, яка своєю простотою дозволяє проводитися наприкінці майже кожного робочого дня, тому що має лише вісім запитань, але які вони чіткі та не потребують довгих роздумів (додаток А).

Ця методика максимально чітко відображає відносини серед колективу при умові, якщо учасники опитування будуть відповідати максимально відкрито.

Третьою методикою буде та, за допомогою котрої можна визначити та описати соціально-психологічну атмосферу колективу підприємства. Цей метод, як і перший спрямовано на оцінку свого колеги, але має принципову відмінність. Він спрямовано на оцінку певно виділеного робочого дня. Приклад опитувального листа такого методу зображений на таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Приклад питань для опитування

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність									Ворожість
Задоволеність									Незадоволеність
Продуктивність									Непродуктивність
Доброзичливість									Ворожість
Співпраця									Самотність
Підтримка									Байдужість
Цікавість									Відсутність інтересу
Успіх									Провал

Джерело: складено за [14]

Останньою та мабуть самою неефективною буде методика спостереження за колективом. Спостереження є методом, що дозволяє отримати інформацію про соціально-психологічний клімат у колективі безпосередньо через спостереження за поведінкою його членів. Спостереження може бути як структурованим, так і неструктурованим, в залежності від цілей дослідження. Дослідник може спостерігати за різними аспектами колективної діяльності, такими як взаємодія під час нарад, способи вирішення конфліктів, форми комунікації тощо.

Її головний плюс на відміну від усіх інших вона надає повну змогу керівнику оцінити соціально-психологічний стан колективу навіть не досить досвідченому. Але її головний мінус, який губить весь метод – це те, що неможливо заздалегідь визначити проблему певного, чи групу працівників та почати роботу над її усуненням, а це все час, якого і так бракує на підприємстві.

На багатьох підприємствах використовують одразу дві перші методики для кращого розуміння соціально-психологічного клімату. Найчастіше вони проводяться наприкінці кожного кварталу, щоб зіставити результати соціально-психологічних досліджень з фінансовими результатами. На практиці переважно є пряме співвідношення цих двох показників, чим гірше соціально-психологічний клімат між учасниками робочого процесу, тим гірші показники безпосередньо самої праці [26;32].

Інтерв'ю є якісним методом збору даних, що дозволяє глибше зрозуміти думки, переживання та погляди членів колективу щодо соціально-психологічного клімату.

Психодіагностичні методики включають різноманітні тестові та проєктивні методи, що допомагають оцінити емоційний стан працівників, їхні установки, рівень задоволеності роботою, стресу тощо. Ці методики можуть включати тестування на рівень тривожності, емоційного вигорання, самооцінку та інші психологічні показники, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі [10].

Таблиця 1.7 – Психодіагностичні методики для оцінки соціально-психологічного клімату

Назва методики	Автор(и)	Мета	Опис
Методика соціально-психологічного клімату (СПК)	Ф. Фідлер[29]	Оцінка загального стану соціально-психологічного клімату в колективі.	Анкетування, що дозволяє визначити рівень згуртованості, емоційної атмосфери та підтримки в групі.
Тест Лірі (Міжособистісний діагноз)	Т. Лірі[14]	Оцінка міжособистісних відносин та стилю спілкування у колективі.	Діагностика міжособистісних відносин через самовизначення індивіда та сприйняття колег.
Соціометрія	Дж. Морено[19]	Оцінка структури групи, виявлення лідерів та аутсайдерів.	Метод полягає у виявленні симпатій та антипатій між членами колективу.
Методика «Групове середовище»	Ю. Бадашев[2]	Визначення рівня задоволеності групою та робочою атмосферою.	Складається з низки запитань, які дозволяють оцінити сприйняття працівниками їхнього середовища.
Методика «Індекс групової згуртованості»	С. Шварц [34]	Вимірювання рівня згуртованості та єдності в колективі.	Анкетування для визначення рівня взаємодопомоги, солідарності та гармонії в групі.
Тест «Мікроклімат у групі»	Н. Мешко[17]	Оцінка психологічного клімату через емоційне сприйняття працівників.	Вимірює рівень позитивної чи негативної емоційної атмосфери у групі.

Джерело: складено автором

Використання психодіагностичних методик дозволяє отримати об'єктивні дані про психологічний стан працівників та виявити потенційні проблеми, які можуть негативно впливати на клімат у колективі. Однак ці методики вимагають професійної підготовки для інтерпретації результатів та можуть сприйматися працівниками як втручання у їхній особистий простір (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Співвідношення використання методик на практиці

Джерело: складено за [10]

Треба наголосити на тому, що не лише такі методи є достовірні і тільки на них треба звертати увагу. У такому складному механізмі як колектив підприємства, не все залежить від емоційного характеру працівника і його вмінні ладнати зі своїми співробітниками.

Багато відповідальності лежить на керівнику робочого процесу. Саме від нього залежить більш ніж на половину успіх у соціально-психологічному кліматі колективу, тому що він наймає співробітників і повинен приділити багато уваги не лише здібностям і навичкам у роботі, а і емоційному стану нового члену колективу.

Тому періодичне проведення опитувань соціально-психологічного клімату в колективі здано виявити проблеми взаємодії в середині колективу і вирішити їх, а в майбутньому більш уважно ставитись до соціально-психологічного клімату колективу та не допускати таких проблем. І щоб об'єднати усі ланки в управлінні, ми повинні подивитися на роботу підприємства, як цілісну систему [9;30].

Методи перевірки соціально-психологічного клімату у колективі різняться за своїм підходом, складністю та точністю. Використання комплексного підходу, що включає опитування, соціометрію, спостереження, інтерв'ю та психодіагностичні методики, дозволяє отримати найбільш повне розуміння стану клімату та виявити як сильні сторони, так і проблемні зони. Ефективна оцінка соціально-психологічного клімату є ключем до створення здорового робочого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства та його трудового колективу

АТ «УкрСиббанк» є одним із провідних комерційних банків в Україні, що надає широкий спектр банківських послуг клієнтам як фізичним, так і юридичним особам. Він входить до складу міжнародної фінансової групи BNP Paribas, що значно підвищує його статус на фінансовому ринку України та відкриває доступ до інноваційних рішень і світових стандартів у банківській справі.

АТ «УкрСиббанк» був заснований у Харкові в 1990 році, на самому початку становлення фінансової системи незалежної України. Спочатку банк позиціонував себе як регіональний фінансовий інститут, орієнтований на обслуговування промислових підприємств, особливо зосереджуючись на роботі з корпоративними клієнтами. У перші роки свого існування УкрСиббанк зміг закріпити позиції серед найбільших банків України, швидко реагуючи на зміни в економічному середовищі країни.

Протягом 1990-х та 2000-х років банк активно розширював мережу своїх відділень, залучав нових клієнтів і впроваджував інноваційні продукти. Важливим етапом у розвитку банку стало приєднання до міжнародної фінансової групи BNP Paribas у 2006 році. Група BNP Paribas, одна з найбільших у світі, придбала спочатку 51% акцій банку, а згодом збільшила свою частку до 99,99%. Ця угода дозволила УкрСиббанку стати частиною глобальної фінансової системи, що відкрила доступ до сучасних банківських технологій, інновацій та міжнародних стандартів обслуговування.

Місія УкрСиббанку полягає у забезпеченні клієнтів надійними та інноваційними банківськими послугами, спрямованими на розвиток їх фінансових можливостей і досягнення особистих та бізнес-цілей. Банк прагне зробити фінансові

послуги максимально доступними та простими у використанні, підтримуючи стабільність і довіру клієнтів.

Візія УкрСиббанку полягає в тому, щоб бути лідером на українському банківському ринку, орієнтованим на клієнта, використовуючи інноваційні рішення, професіоналізм команди та світовий досвід групи BNP Paribas. Банк ставить за мету стати основним фінансовим партнером для своїх клієнтів, надаючи комплексні рішення, що відповідають їхнім індивідуальним потребам.

Основні принципи роботи

Клієнтоорієнтованість – УкрСиббанк прагне розуміти потреби своїх клієнтів і пропонувати їм послуги, що відповідають їх очікуванням. Клієнти банку можуть розраховувати на високоякісне обслуговування та персоналізовані рішення.

Інноваційність – УкрСиббанк активно впроваджує новітні технології у сфері банкінгу. Мобільні додатки, інтернет-банкінг, та цифрові рішення – це частина стратегії розвитку банку, спрямованої на зручність і доступність для клієнтів.

Надійність і стабільність – як частина глобальної групи BNP Paribas, банк гарантує фінансову стабільність і високі стандарти управління ризиками. Це дозволяє банку зберігати репутацію надійного фінансового партнера на ринку України.

Соціальна відповідальність – УкрСиббанк дотримується принципів відповідального банкінгу, підтримуючи проекти, спрямовані на сталий розвиток, захист навколишнього середовища та соціальну відповідальність.

Інновації: Банк активно впроваджує новітні технології у банківські процеси. Це стосується як цифрового банкінгу, так і підходів до обслуговування клієнтів.

Екологічна та соціальна відповідальність: УкрСиббанк, як частина групи BNP Paribas, підтримує принципи сталого розвитку та відповідає за збереження довкілля. Банк спрямовує частину своїх зусиль на екологічні ініціативи та підтримку місцевих громад.

Банк надає широкий спектр послуг для різних категорій клієнтів, а саме:

А) Послуги для фізичних осіб:

1. Відкриття та обслуговування рахунків.
2. Кредитування (споживчі кредити, автокредити, іпотека).
3. Депозити та накопичувальні програми.
4. Платіжні картки (дебетові та кредитні картки).
5. Інтернет-банкінг і мобільний банкінг для зручного управління рахунками.
6. Страхові програми та інвестиційні продукти.

Б) Послуги для юридичних осіб:

1. Корпоративне кредитування.
2. Фінансування зовнішньої торгівлі.
3. Управління ліквідністю та грошовими потоками.
4. Валютні операції та фінансування експортно-імпортних операцій.
5. Зарплатні проєкти для компаній.
6. Інкасація та обслуговування підприємств у різних

галузях.В) Цифрові послуги:

1. Інтернет-банкінг для фізичних та юридичних осіб.
2. Мобільний додаток, що дозволяє здійснювати платежі, перевіряти баланс, керувати картами та кредитами.
3. Швидкі онлайн-операції без необхідності відвідувати відділення банку.

Завдяки цим послугам, УкрСиббанк забезпечує своїм клієнтам зручний доступ до фінансових продуктів і рішень, що відповідають їхнім потребам та фінансовим цілям.

Організаційна структура АТ «УкрСиббанк» побудована відповідно до міжнародних стандартів корпоративного управління, що дозволяє банку ефективно функціонувати як на національному, так і на міжнародному ринках. Структура орієнтована на забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом, підрозділами та працівниками, а також на досягнення стратегічних цілей банку (рисунок 2.1).

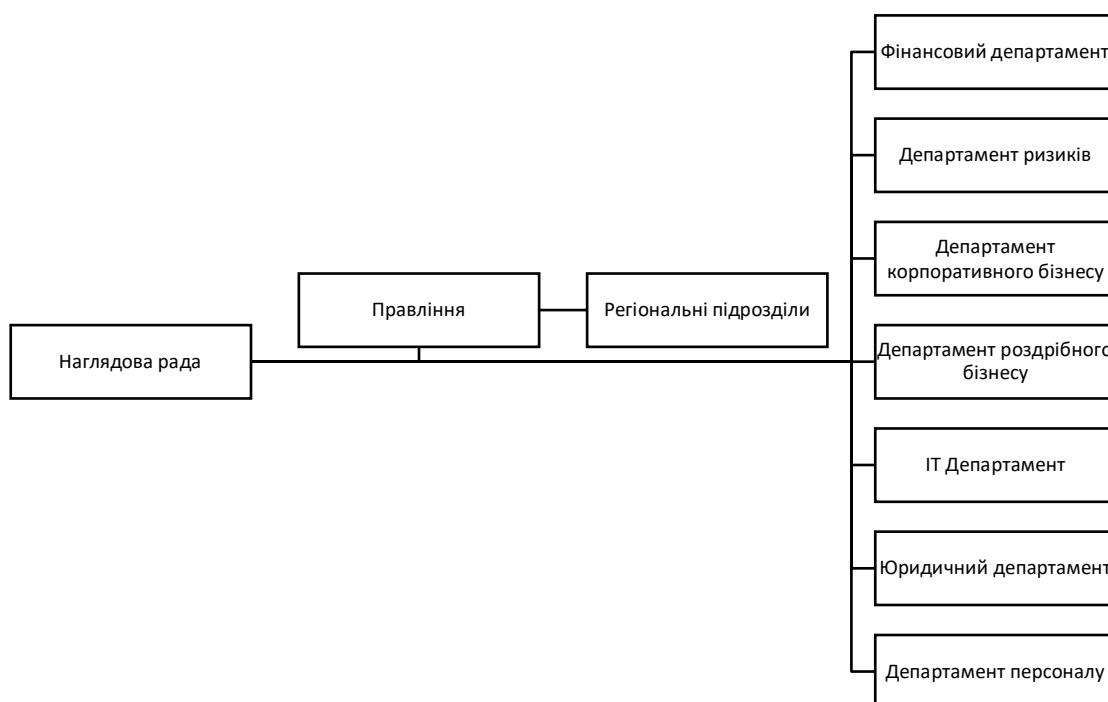


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «УкрСиббанк»

Джерело: складено автором

Розглянемо кожен департамент детальніше:

Наглядова рада є вищим органом управління банком, який представляє інтереси акціонерів та виконує функції нагляду за діяльністю банку. Вона відіграє ключову роль у затвердженні стратегічних рішень та напрямків розвитку банку, що включає визначення основних цілей та підходів до досягнення високих показників.

Крім того, Наглядова рада здійснює контроль за ефективним функціонуванням управлінських структур, оцінюючи діяльність виконавчого керівництва та надаючи рекомендації для покращення роботи різних підрозділів. Однією з найважливіших функцій ради є призначення та звільнення членів правління банку, що дозволяє забезпечити ефективне управління організацією.

Рада також займається оцінкою фінансових показників і ризиків, що допомагає забезпечити стабільність і фінансову стійкість банку. До її складу входять представники основного акціонера — міжнародної фінансової групи BNP Paribas, а

також незалежні члени, що забезпечує дотримання принципів прозорості управління та відповідність міжнародним нормам.

Правління банку виконує функції виконавчого органу, який здійснює оперативне керівництво всією діяльністю банку та забезпечує реалізацію рішень, ухвалених Наглядовою радою. Воно відповідає за управління повсякденною діяльністю банку, включаючи координацію роботи різних підрозділів і регіональних відділень, а також впровадження нових продуктів і послуг.

Основне завдання правління — виконання затвердженої стратегії розвитку, що спрямована на забезпечення довгострокового зростання та прибутковості банку. Правління також контролює підготовку до реалізації інноваційних фінансових рішень, спрямованих на розширення спектра банківських послуг. До складу правління входять ключові керівники, відповідальні за різні напрями діяльності, такі як роздрібний бізнес, корпоративний бізнес, управління ризиками, фінанси, операційна діяльність і технології, що дозволяє ефективно розподіляти завдання та ресурси.

Фінансовий департамент відповідає за планування та управління фінансами банку, контролює виконання бюджету та оцінює фінансові результати діяльності. Основна увага департаменту зосереджена на управлінні активами і пасивами, що допомагає підтримувати фінансову стабільність банку. Крім того, департамент розробляє фінансові прогнози, аналізує поточний стан ринку та визначає ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю, для ухвалення стратегічних рішень.

Департамент ризиків займається оцінкою та управлінням усіма видами фінансових ризиків банку, включаючи кредитний, ринковий, операційний та правовий ризики. Він впроваджує систему внутрішнього контролю ризиків, що включає процедури аналізу та управління можливими негативними впливами на діяльність банку. Основним завданням департаменту є забезпечення відповідності стандартам ризик-менеджменту, які прийняті в BNP Paribas, а також підтримка політики управління ризиками, яка допомагає мінімізувати можливі втрати.

Департамент корпоративного бізнесу відповідає за обслуговування корпоративних клієнтів, таких як середні та великі підприємства. Він надає послуги корпоративного кредитування, консультує клієнтів з питань фінансування та інвестицій, а також бере участь в управлінні проектами, що стосуються корпоративних клієнтів. Основна мета департаменту — забезпечити високий рівень обслуговування та індивідуальний підхід до потреб кожного клієнта, що сприяє зміцненню довгострокових ділових відносин.

Департамент роздрібного бізнесу зосереджується на обслуговуванні фізичних осіб і малого бізнесу. Він займається розробкою та впровадженням банківських послуг для населення, таких як іпотечні кредити, кредитні картки та страхування. Також департамент активно розвиває програми для клієнтів, що включають депозити та різноманітні кредитні продукти, а також впроваджує сучасні рішення для мобільного банкінгу та онлайн-банкінгу, що робить банківські послуги доступнішими.

ІТ-департамент займається розвитком інформаційних технологій у банку, що включає впровадження нових технологічних рішень для обслуговування клієнтів і забезпечення кібербезпеки. Основне завдання департаменту — підтримка і модернізація інформаційної інфраструктури банку, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та забезпечує високу якість послуг. Кібербезпека є важливою складовою роботи департаменту, адже захист даних клієнтів і банківських операцій має першочергове значення.

Юридичний департамент відповідає за забезпечення юридичної підтримки діяльності банку, включаючи дотримання законодавства України та міжнародних правових стандартів. Він представляє інтереси банку в судових процесах і перед регуляторними органами, а також забезпечує правову експертизу документів і угод, що укладаються банком.

Департамент HR (управління персоналом) займається питаннями підбору, розвитку та мотивації співробітників. Його завдання включають підбір

кваліфікованих кадрів, організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також розробку мотиваційних програм і соціальних пакетів для співробітників. Основна мета департаменту — забезпечити ефективне управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей банку, зберігаючи високий рівень задоволеності та залученості працівників.

УкрСиббанк має розгалужену мережу регіональних відділень по всій території України. Ці відділення забезпечують надання банківських послуг клієнтам у різних регіонах. Вони функціонують як окремі структурні одиниці, які підпорядковуються центральному офісу, але мають власну операційну автономію для ефективного управління діяльністю на місцях.

Важливою частиною організаційної структури є вертикальна і горизонтальна взаємодія між різними підрозділами банку. Чітко визначена структура підпорядкування дозволяє ефективно комунікувати між регіональними підрозділами, департаментами центрального офісу та правлінням банку, що сприяє швидкому прийняттю рішень та високій продуктивності.

Таким чином, організаційна структура УкрСиббанку є добре збалансованою системою, що дозволяє забезпечувати ефективне управління, мінімізувати ризики та гарантувати стабільність функціонування в умовах складного економічного середовища.

УкрСиббанк має розгалужену систему регіональних відділень і надає роботу кільком тисячам співробітників по всій Україні. Трудовий колектив банку складається з висококваліфікованих фахівців, більшість з яких мають значний досвід роботи у фінансовій сфері та глибоке розуміння потреб клієнтів.

Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації співробітників, їхньому професійному розвитку та мотивації. Для цього УкрСиббанк регулярно проводить внутрішні навчальні програми, тренінги та воркшопи, що сприяють розвитку лідерських якостей та професійних компетенцій.

Таким чином, завдяки злагодженій роботі всіх структурних підрозділів та високому рівню професіоналізму співробітників, УкрСиббанк успішно займає провідні позиції на ринку банківських послуг в Україні та продовжує активно розвиватися, надаючи своїм клієнтам високоякісний сервіс і сучасні фінансові рішення.

2.2. Аналіз поточного соціально-психологічного клімату в організації

Соціально-психологічний клімат (СПК) в організації є важливим чинником, що впливає на ефективність роботи колективу, рівень мотивації працівників та загальну продуктивність. Він включає сукупність морально-психологічних і соціальних умов, у яких працюють співробітники, їхні відносини, рівень згуртованості та задоволеність роботою. На прикладі УкрСиббанку можна провести аналіз поточного стану соціально-психологічного клімату, враховуючи його організаційну структуру, корпоративну культуру, політику управління персоналом і відгуки співробітників.

Одна з ключових характеристик соціально-психологічного клімату — рівень згуртованості колективу. УкрСиббанк, як частина міжнародної фінансової групи BNP Paribas, має чітко вибудовану організаційну структуру та процеси, що сприяють співпраці між департаментами і рівнями управління. Співробітники регулярно залучаються до міжфункціональних команд для вирішення комплексних завдань, що сприяє розвитку командного духу та кращому взаєморозумінню між різними підрозділами.

Особливої уваги банк приділяє роботі в регіональних відділеннях, де ефективна комунікація між працівниками є ключовим чинником успішної діяльності на місцях. Завдяки цьому відбувається поступове формування колективної відповідальності та почуття причетності до спільної справи.

УкрСиббанк підтримує модель лідерства, яка базується на принципах відкритої комунікації та поваги до кожного співробітника. Керівники на всіх рівнях банку

активно залучаються до процесу взаємодії з підлеглими, організовують регулярні зустрічі та обговорення для покращення робочих процесів і вирішення поточних проблем.

Такі інструменти, як системи зворотного зв'язку, внутрішні опитування та програми мотивації, допомагають підтримувати високий рівень взаємодії між керівництвом і працівниками, що позитивно впливає на загальний соціально-психологічний клімат.

Мотивація персоналу є важливим показником стану соціально-психологічного клімату. Пропонуємо розглянути такі види мотивації для працівників банку (рисунок 2.2):

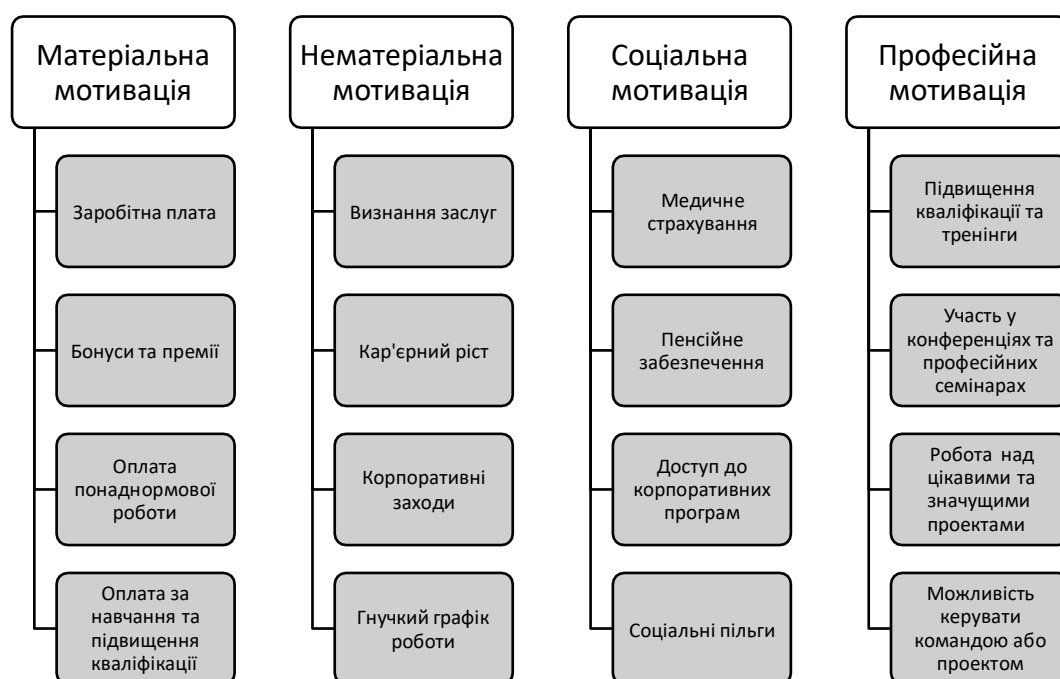


Рисунок 2.2 – Основні види мотивації персоналу банку

Джерело: складено автором

В УкрСиббанку діє система матеріального й нематеріального стимулювання, що включає:

- Конкурентоспроможну заробітну плату та систему бонусів.

- Програми професійного розвитку та навчання.
- Кар'єрні можливості та можливість росту всередині організації.
- Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє підвищенню мотивації працівників, що впливає на їхню продуктивність і лояльність до банку.

Однак, робота у фінансовому секторі, особливо в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку, може супроводжуватися підвищеним рівнем стресу. Для мінімізації стресу УкрСиббанк впроваджує такі практики:

- Гнучкий графік роботи та можливість віддаленої роботи.
- Програми підтримки співробітників, включаючи психологічну допомогу.
- Різні корпоративні заходи, що сприяють зниженню стресового навантаження та покращенню робочої атмосфери.

Корпоративна культура УкрСиббанку є однією з основних складових, що формують позитивний соціально-психологічний клімат. Вона ґрунтується на таких принципах, як відповідальність, клієнтоорієнтованість, професіоналізм та інноваційність. Співробітники відчують підтримку з боку керівництва у їхніх професійних прагненнях, що позитивно впливає на загальний клімат у колективі.

Додатково банк підтримує соціальні ініціативи та екологічні проєкти, залучаючи співробітників до корпоративної соціальної відповідальності. Це підсилює відчуття причетності до значущих справ, що також сприяє підвищенню морального духу в колективі.

УкрСиббанк активно розвиває горизонтальну комунікацію між підрозділами, що дозволяє співробітникам різних департаментів краще розуміти роботу один одного та працювати в тіснішій співпраці. Це досягається завдяки регулярним зустрічам між командами, використанню сучасних інструментів комунікації та реалізації спільних проєктів.

Незважаючи на позитивні аспекти соціально-психологічного клімату в УкрСиббанку, є і деякі виклики та негативні моменти, які можуть впливати на загальну атмосферу в колективі та рівень задоволеності співробітників. Для об'єктивного аналізу важливо розглянути певні проблеми, що можуть негативно впливати на ефективність роботи колективу.

Як і в багатьох великих банківських установах, в УкрСиббанку працівники можуть відчувати високий рівень стресу через інтенсивний ритм роботи, великі обсяги завдань та жорсткі дедлайни. Зокрема, це стосується працівників, які займаються обслуговуванням клієнтів та фінансовими операціями, де виникає постійний тиск щодо виконання планів та досягнення встановлених показників.

Рівень конфліктності в колективі є важливим показником соціально-психологічного клімату на підприємстві. У таблиці наведено кількість конфліктів, що виникали в різних відділах компанії «УкрСиббанк» протягом 2023 року. Дані розподілені за кварталами, що дозволяє простежити динаміку конфліктів і визначити, які відділи найбільш схильні до їх виникнення. У таблиці також відображені типи конфліктів: особистісні (виникають через розбіжності між співробітниками на індивідуальному рівні), рольові (пов'язані з нечітким розподілом обов'язків) та організаційні (конфлікти, зумовлені структурними або процесуальними проблемами) (табл 2.1).

Таблиця 2.1 – Рівень конфліктності в колективі «УкрСиббанк»

Період	Кількість конфліктів	Тип конфлікту	Відділ
I квартал 2023	15	Особистісні	Відділ продажів
II квартал 2023	12	Рольові	Відділ обслуговування
III квартал 2023	20	Організаційні	ІТ-відділ
IV квартал 2023	8	Особистісні	Відділ маркетингу

Джерело: складено автором

Аналіз рівня конфліктності за 2023 рік показує, що найвища кількість конфліктів спостерігалася в третьому кварталі, особливо в ІТ-відділі, де домінували організаційні конфлікти. Це може свідчити про наявність проблем у розподілі обов'язків або недостатню підтримку з боку керівництва у цьому відділі. Найнижчий рівень конфліктності був зафіксований у четвертому кварталі у відділі маркетингу, що вказує на можливе покращення соціально-психологічного клімату або більш ефективне управління цим аспектом у даному періоді. Такі дані дозволяють керівництву визначити проблемні зони та вжити заходів для зниження рівня конфліктності в колективі.

Рівень довіри між співробітниками та керівництвом є ключовим фактором для підтримки здорового клімату в колективі та підвищення мотивації працівників. Високий рівень довіри сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню стресу та формує позитивне ставлення до роботи. У таблиці показано відсоток співробітників різних відділів "Укрсиббанку", які висловлюють довіру чи недовіру до керівництва. Ця інформація дозволяє виявити відділи, де необхідно підвищити рівень комунікації між менеджерами і персоналом для зміцнення взаємної довіри (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Рівень довіри в колективі «Укрсиббанк» (за відділами)

Відділ	% співробітників, що довіряють керівництву	% співробітників, що не довіряють керівництву
Відділ продажів	75%	25%
Відділ обслуговування	60%	40%
ІТ-відділ	50%	50%
Відділ маркетингу	80%	20%

Джерело: складено автором

Результати аналізу показують, що найбільший рівень довіри до керівництва спостерігається у відділі маркетингу (80%), тоді як найнижчий – в ІТ-відділі, де половина співробітників висловлює недовіру. Високий рівень довіри у відділі маркетингу може бути результатом успішної комунікаційної політики та належної підтримки працівників з боку керівництва. Натомість показник довіри в ІТ-відділі

свідчить про необхідність вдосконалення управління та комунікації з персоналом, що дозволить підвищити рівень залученості співробітників і їхню задоволеність роботою.

Банк активно залучений у конкурентну боротьбу на ринку, що вимагає постійного вдосконалення та підвищення продуктивності, але це може спричиняти надмірне емоційне та фізичне навантаження на співробітників. Внаслідок цього можуть виникати:

Професійне вигорання: довгі робочі години та необхідність постійного виконання складних завдань можуть спричиняти емоційне виснаження, яке негативно впливає на продуктивність працівників.

Незадоволеність балансом між роботою та особистим життям: хоча банк впроваджує гнучкі графіки, не всі працівники мають можливість користуватися цими перевагами, що може призводити до відчуття браку часу для особистого життя.

У великих банківських установах, таких як УкрСиббанк, часто спостерігається значний рівень бюрократії, що може уповільнювати процес прийняття рішень та виконання задач. Це впливає на рівень мотивації працівників, оскільки рішення та ініціативи часто потребують тривалого затвердження на різних рівнях керівництва.

Бюрократичні процеси можуть також знижувати гнучкість у роботі та здатність швидко реагувати на нові виклики ринку. Це створює відчуття фрустрації у працівників, які бажають впроваджувати інноваційні ідеї або швидше вирішувати нагальні проблеми, але стикаються з затримками через багаторівневу структуру управління.

Емоційне вигорання є важливою проблемою, яка негативно впливає на працездатність, мотивацію та психологічне здоров'я співробітників. Рівень емоційного вигорання серед працівників може залежати від багатьох факторів, зокрема від умов праці, інтенсивності завдань, підтримки з боку керівництва та соціальної ситуації. У таблиці наведено результати опитування співробітників "Укрсиббанку" щодо рівня стресу та емоційного вигорання в різних категоріях

посад: керівники, менеджери середньої ланки та операційний персонал. Цей аналіз дозволяє виявити категорії працівників, що найбільш схильні до стресу, і визначити необхідні заходи для поліпшення їхнього психологічного стану (рис.2.3).

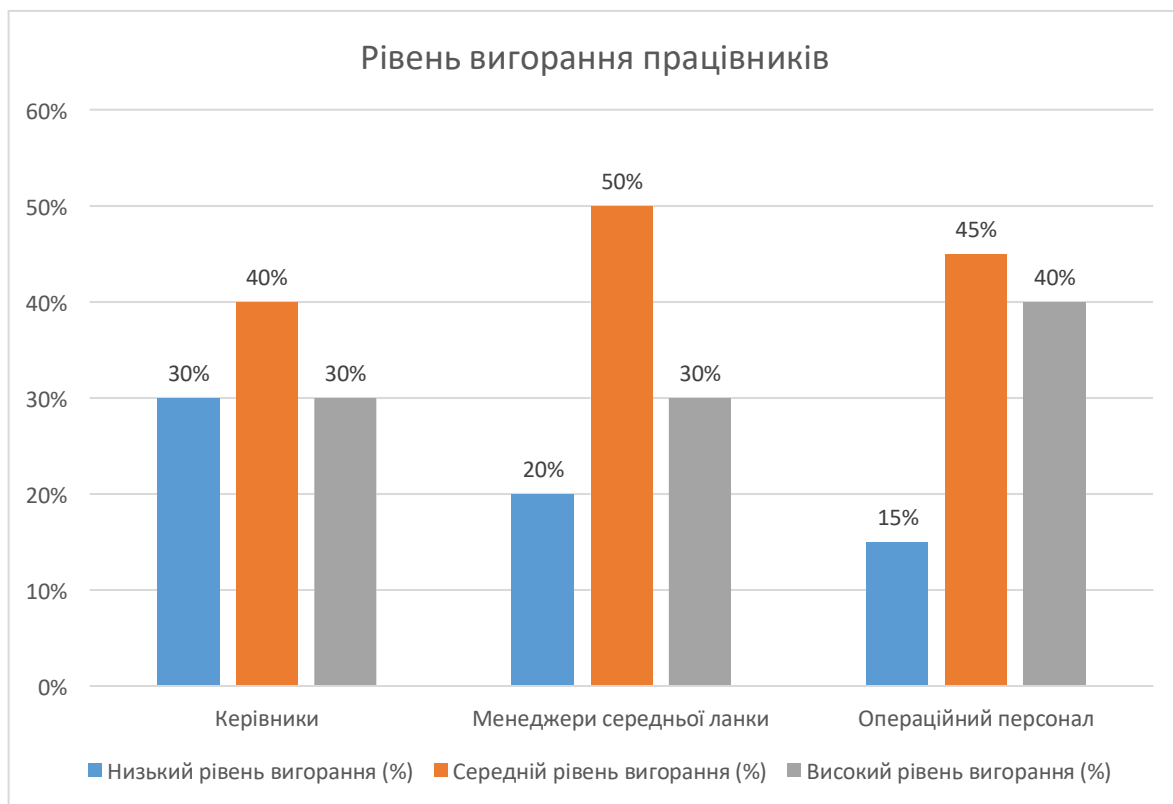


Рисунок 2.3 – Рівень емоційного вигорання серед співробітників «Укрсиббанк»

Джерело: складено автором

Аналіз рівня емоційного вигорання показує, що найвищий рівень вигорання спостерігається серед операційного персоналу, де 40% працівників вказують на високий рівень стресу. Менеджери середньої ланки також демонструють значний рівень емоційного виснаження, тоді як найменш уразливими до цього феномену є керівники, серед яких лише 30% мають високий рівень вигорання. Ці результати підкреслюють важливість заходів із зниження стресу для операційного персоналу та

необхідність впровадження програм підтримки працівників на всіх рівнях для запобігання емоційному вигоранню.

Хоча банк пропонує програми професійного розвитку, кар'єрне зростання часто може бути пов'язане з необхідністю переведення до іншого міста або навіть іншої країни, що не завжди є привабливим варіантом для співробітників.

Таблиця 2.4 – Плинність кадрів у компанії «УкрСиббанк» за перше півріччя 2024 року

Співробітники компанії	Загальна кількість працівників на початок періоду	Кількість нових працівників	Кількість звільнених працівників	Загальна кількість працівників на кінець періоду	Коефіцієнт плинності кадрів (%)
Робітничі посади	1100	500	450	1150	84,4
Лінійні спеціалісти	2400	600	1500	1500	107,7
ТОП-менеджмент	1500	250	190	1560	28,8

Джерело: складено автором

Аналіз коефіцієнта плинності кадрів за кожною категорією трудового персоналу показує значні відмінності та дозволяє зробити висновки щодо стабільності персоналу на досліджуваних рівнях компанії. Коефіцієнт плинності для робітничих посад складає 84,4%, що є високим показником. Протягом періоду компанія найняла 500 нових працівників, проте 450 звільнились, незважаючи на невеликий приріст кількості співробітників до кінця періоду (1150 проти 1100). Висока плинність серед робітничих посад може свідчити про нестабільність або низький рівень задоволеності працівників на цих позиціях, можливі складнощі в умовах праці або заробітній платі.

Для лінійних спеціалістів коефіцієнт плинності складає 107,7% — це критично високий показник. Компанія найняла 600 нових працівників, але 1500 звільнились, що призвело до зменшення чисельності співробітників (з 2400 до 1500). Такий високий рівень плинності може вказувати на серйозні проблеми з утриманням

лінійних спеціалістів. Можливими причинами можуть бути високі вимоги до роботи, недостатня мотивація, низька заробітна плата або напружені умови праці. Компанії варто проаналізувати причини звільнень і вжити заходів для стабілізації.

Серед топ-менеджменту коефіцієнт плинності склав 28,8%, що є порівняно низьким показником. Компанія найняла 250 нових менеджерів, у той час як 190 покинули компанію, що дозволило збільшити загальну кількість менеджерів з 1500 до 1560. Низький коефіцієнт плинності серед топ-менеджменту свідчить про стабільність на цьому рівні та, ймовірно, про високий рівень мотивації та задоволеності співробітників на керівних посадах. Це може вказувати на сприятливі умови праці та привабливі умови компенсації для керівників.

Загалом, робітники та лінійні спеціалісти мають високі показники плинності, що може негативно впливати на стабільність та ефективність роботи компанії. Особливо тривожним є високий показник плинності лінійних спеціалістів, оскільки це може знижувати якість роботи та збільшувати витрати на навчання нових працівників. Топ-менеджмент демонструє порівняно низьку плинність, що є позитивним фактором для компанії, адже стабільне управління забезпечує вищу стійкість організації. Рекомендується детально вивчити причини високої плинності серед робітників та лінійних спеціалістів, покращити умови праці, переглянути програми мотивації та впровадити ефективні стратегії утримання персоналу.

Також, оскільки більшість стратегічних рішень приймається на рівні міжнародного керівництва, працівники можуть відчувати брак впливу на прийняття важливих рішень всередині організації, що може знижувати мотивацію.

УкрСиббанк активно впроваджує програми розвитку персоналу та системи мотивації, проте не всі працівники відчують достатню емоційну підтримку з боку керівництва. У деяких випадках є певний розрив між керівниками та підлеглими, особливо на рівні регіональних відділень, де може бракувати особистого контакту та комунікації.

Крім того, хоча банк має програми психологічної підтримки, багато працівників можуть не звертатися за допомогою через страх втратити свою позицію або проявити слабкість, що є поширеною проблемою в корпоративних структурах. Це може призвести до того, що співробітники відчують себе ізольованими, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат.

У великих організаціях, де існують системи мотивації та винагороди, часто виникає конкуренція між співробітниками за досягнення кращих результатів. В УкрСиббанку також може спостерігатися цей феномен, особливо серед менеджерів з продажу або працівників, які займаються обслуговуванням VIP-клієнтів. Така конкуренція може спричиняти напруження в колективі, знижуючи рівень довіри між співробітниками.

Хоча здорова конкуренція може стимулювати розвиток та підвищувати продуктивність, вона також може призводити до конфліктів і суперечок, що негативно впливає на психологічну атмосферу в команді.

Фінансові установи, такі як УкрСиббанк, сильно залежать від економічної та політичної ситуації в країні. Нестабільна економічна ситуація в Україні, а також постійні зміни в законодавстві можуть викликати невизначеність серед працівників щодо майбутнього банку. Це може призводити до зниження морального духу та відчуття нестабільності серед співробітників, які бояться за свою роботу.

Незважаючи на загальний позитивний соціально-психологічний клімат в УкрСиббанку, певні виклики, такі як високий рівень стресу, бюрократія, обмежені можливості кар'єрного зростання, відсутність достатньої емоційної підтримки, внутрішня конкуренція та вплив зовнішніх факторів, можуть негативно впливати на робочу атмосферу. Для покращення цього клімату керівництву банку важливо приділяти більше уваги створенню сприятливих умов для зниження стресу, підвищенню мотивації співробітників та забезпеченню прозорості в управлінні.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВІ

3.1 Розробка заходів для покращення соціально-психологічного клімату

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризують оптимізм, радість спілкування, довіра, почуття захищеності, безпеки і комфорту, взаємна підтримка, теплота та увага у відносинах, міжособистісні симпатії, відкритість комунікації, впевненість, бадьорість, можливість вільно мислити, творити, інтелектуальне і професійне зростання, вносити вклад в розвиток організації, робити помилки без страху покарання [33].

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризують песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і конфліктність відносин в групі, невпевненість, боязнь помилитися або справити погане враження, страх покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожість, підозрілість, недовіра один до одного, небажання вкладати зусилля в спільний продукт, в розвиток колективу і організації в цілому, незадоволеність.

Створення сприятливого психологічного клімату в колективі - це щоденна робота, яку керівник не повинен випускати з поля свого зору. Роль керівника дуже важлива. Вона включає в себе не тільки організаційно-адміністративний, а й виховний аспект. Від зусиль зі створення атмосфери в колективі багато в чому залежать показники фінансового успіху підприємства [23].

Доповнюючи вищесказане хочу узагальнити фактори, що формують соціально-психологічний клімат та поділити їх на чотири групи:

— задоволеність роботою, яка складається з рівня оплати праці, режиму роботи, соціальної підтримки, можливих перспектив, рівня професіоналізму колег;

- сумісність учасників групи: схожим людям простіше взаємодіяти, підлаштовуватися один під одного, координувати свої дії;

- згуртованість колективу - дещо інший аспект, ніж сумісність. Тут грають роль ставлення до лідера групи, внутрішньокорпоративна культура, ступінь емоційної близькості між членами групи, визнання заслуг кожного учасника, створення умов для розвитку колективу, рівень комунікабельності;

- стиль управління: демократичний чи авторитарний. Звичайно, кожен менеджер має свій характер, для кого-то демократичне спілкування може виявитися непосильним завданням, однак і при авторитарних методах можна залишатися позитивним лідером: не критикувати публічно, охочіше заохочувати за успіхи, ніж карати за промахи.

Ще один важливий, але зовсім не піддається коригуванню фактор створення атмосфери - це характер виконуваної роботи: монотонна або інтенсивна. Напружена діяльність негативно позначається на психологічному стані працівника, однак якщо характер діяльності змінити не можна, то можна поліпшити умови праці: переглянути графік роботи, створити умови для змоги взаємозамінності співробітників. Тобто навчити працівників виконувати не тільки свою роботу, а і роботу своїх колег.

Разом з тим психологи розрізняють два рівня соціального клімату:

1. Динамічний рівень відображає періодичні та щоденні зміни настроїв в колективі, викликані тимчасовими чинниками. Динамічний рівень має не дуже велику ступінь впливу на загальні показники настрою між співробітниками, проте у міру накопичення дрібних негативних змін може погіршити відносини між колегами.

2. Статичний рівень характеризує постійні взаємини, має високу стійкість до зовнішніх чинників.

Процес створення колективу зі здоровими статичними взаємозв'язками досить складний та трудомісткий процес, проте одного разу досягнутий рівень легко підтримувати в подальшому [11].

Процес взаємодії між організацією і її робітником має двосторонній характер взаємодії, і в першу чергу це відноситься до керівників вищої ланки. Їх вплив на функціонування колективу величезний. Менеджер, який поставив перед собою мету створення ефективного колективу, повинен володіти певними якостями, які будуть служити прикладом для підлеглих і допомагати процесу збереження організованості:

- доброзичливість і повагу незалежно від цінності;
- принциповість, здатність дотримуватися власних правил;
- вміння помічати і публічно заохочувати навіть невеликі успіхи;
- висловлювати критику наодинці і в нейтральних виразах, які зачіпають виключно професійні якості;
- вміння мотивувати співробітників на саморозвиток;
- бути прикладом у сфері наставництва.

Критерії для визначення рівня СПК зображені на рисунку 3.1.

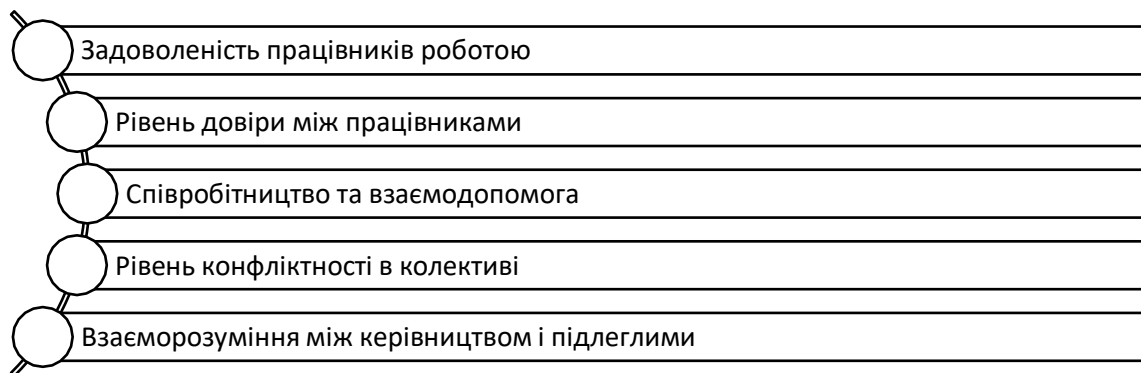


Рисунок 3.1 – Критерії для визначення рівня СПК

Джерело: складено автором

На основі аналізу поточного стану СПК буде запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності роботи колективу. Для аналізу

поточного стану СПК та планування заходів використані таблиці з оціночними показниками на основі опитування та планом впровадження заходів.

Таблиця 3.1 – Оцінка показників соціально-психологічного клімату в колективі
«УкрСиббанк»

Показник	Оцінка (1-5)	Коментарі
Задоволеність роботою	3	Є необхідність покращення умов
Рівень довіри	2	Низький рівень довіри
Співробітництво	4	Задовільний, але можливі покращення
Конфліктність	3	Середній рівень
Взаєморозуміння з керівництвом	3	Є потреба у кращому зворотному зв'язку

Джерело: складено автором

Для кожного з критеріїв визначається оцінка за шкалою від 1 до 5, де 1 означає дуже низький рівень, а 5 – високий. Також наведені коментарі, що пояснюють оцінку кожного критерію.

Задоволеність працівників роботою оцінює, наскільки працівники задоволені своїми робочими умовами, завданнями та відносинами в колективі, рівень довіри між працівниками визначає, наскільки працівники довіряють одне одному та керівництву, співробітництво та взаємодопомога відображає рівень готовності працівників до підтримки та командної роботи, рівень конфліктності в колективі оцінює частоту та інтенсивність конфліктів, а також наявність механізмів для їх вирішення, взаєморозуміння між керівництвом і підлеглими показує, наскільки добре працівники розуміють завдання, які ставить перед ними керівництво, і як керівництво сприймає потреби працівників.

Середній рівень задоволеності вказує на те, що умови праці не повністю відповідають очікуванням співробітників. Це може включати як фізичні умови (комфорт робочого місця, технічне забезпечення, графік роботи), так і нематеріальні аспекти, такі як визнання заслуг чи можливості професійного розвитку. Покращення

може полягати в регулярному зборі зворотного зв'язку від працівників, впровадженні програм мотивації (наприклад, бонусів або нагород), а також у створенні можливостей для навчання та кар'єрного росту.

Низький рівень довіри є серйозною проблемою, адже він може впливати на продуктивність, моральний стан і командну роботу. Це може бути викликано відсутністю прозорості в ухваленні рішень, нерівністю в розподілі завдань чи відсутністю впевненості у стабільності роботи. Покращити ситуацію можна шляхом впровадження політики відкритого управління, де співробітники матимуть доступ до інформації про рішення компанії, а також через регулярні зустрічі з керівництвом, де працівники зможуть висловити свої ідеї чи зауваження.

Незважаючи на доволі високий показник співробітництва, є простір для покращення командної роботи. Це можна досягти за допомогою організації спільних тренінгів чи тимбіндингу, які сприятимуть кращому розумінню ролей та відповідальності кожного члена команди. Крім того, слід заохочувати взаємодопомогу між працівниками та запроваджувати інструменти, які полегшують комунікацію, наприклад, корпоративні месенджери або спільні робочі платформи.

Середній рівень конфліктності вказує на наявність напруження або непорозуміння, які час від часу виникають у колективі. Це може бути викликано нерівномірним розподілом навантаження, невідповідністю очікувань чи різними стилями роботи. Важливим завданням є створення механізмів раннього виявлення конфліктів та їх вирішення, наприклад, через посередництво HR-відділу або тренінги з управління конфліктами. Також варто розвивати культуру поваги та відкритості в спілкуванні.

Взаєморозуміння з керівництвом демонструє, що працівники відчують недостатній рівень підтримки або чітких комунікацій з боку керівництва. Це може бути наслідком відсутності регулярного зворотного зв'язку, нечітких завдань чи недостатньої участі керівників у повсякденних процесах. Для покращення важливо впровадити регулярні зустрічі (наприклад, 1-на-1), де керівники могли б

обговорювати з працівниками їхній прогрес, труднощі та очікування. Крім того, створення корпоративних каналів комунікації або платформ для анонімного зворотного зв'язку може допомогти з'ясувати потреби співробітників та адаптувати стиль управління [20].

Таким чином, керівник може істотно вплинути на характер міжособистісних відносин в робочому колективі, на ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами роботи.

На основі проведеного аналізу можна розробити комплекс заходів для покращення СПК, а саме:

- Запровадження регулярних зустрічей з працівниками. Це дозволить обговорювати поточні проблеми та шляхи їх вирішення.
- Організація тренінгів з ефективної комунікації. Допоможе працівникам розвивати навички спілкування та вирішення конфліктів.
- Розробка системи нематеріального заохочення. Наприклад, впровадження нагород «Працівник місяця».
- Запровадження прозорості системи кар'єрного росту. Це підвищить мотивацію співробітників до підвищення кваліфікації.
- Оптимізація робочих процесів. Зниження рівня стресу через чітке розподілення завдань.
- Гнучкий графік роботи. Можливість регулювати час початку і закінчення роботи сприятиме покращенню балансу між роботою та особистим життям.

Для успішного впровадження заходів слід скласти детальний план, який включає етапи, терміни реалізації та відповідальних осіб.

Таблиця 3.2 – План впровадження заходів

Заходи	Опис заходу	Етапи реалізації	Терміни виконання	Бюджет	Відповідальні особи	Критерії оцінки ефективності
Регулярні зустрічі з працівниками	Організація щомісячних зустрічей з працівниками для обговорення проблем та зворотного зв'язку.	Планування та проведення	1 місяць	10,000 грн	Керівник відділу HR	Кількість зустрічей, відгуки працівників
Тренінги з ефективної комунікації	Проведення тренінгів, спрямованих на розвиток навичок комунікації та вирішення конфліктів.	Підготовка та проведення	2 місяці	20,000 грн	Запрошений тренер	Рівень задоволеності учасників тренінгу, кількість вирішених конфліктів
Впровадження системи заохочень	Введення бонусної системи за досягнення КРІ та створення програми визнання.	Розробка критеріїв	3 місяці	15,000 грн	Відділ HR	Зростання продуктивності, кількість працівників, які отримали заохочення
Оптимізація робочих процесів	Покращення робочих процесів через аналіз ефективності та автоматизацію.	Аналіз та внесення змін	4 місяці	25,000 грн	Керівники підрозділів	Скорочення часу на виконання задач, покращення показників КРІ

Джерело: складено автором

Аналіз поточного стану соціально-психологічного клімату показав наявність проблемних аспектів, які негативно впливають на рівень задоволеності персоналу, рівень довіри, співробітництво та загальний моральний стан колективу. Запропоновані заходи, зокрема комунікативні, мотиваційні та організаційні зміни,

спрямовані на вирішення цих проблем та створення позитивного середовища для ефективної діяльності працівників. Комплексний підхід, що включає як матеріальні, так і нематеріальні методи впливу, а також чіткий план реалізації заходів, дозволить не лише підвищити ефективність роботи, але й сприятиме формуванню стабільного та згуртованого колективу, що є основою успішної діяльності будь-якої організації.

На зображені нижче представлений детальний графік реалізації заходів та етапи моніторингу результатів (рис.3.2).

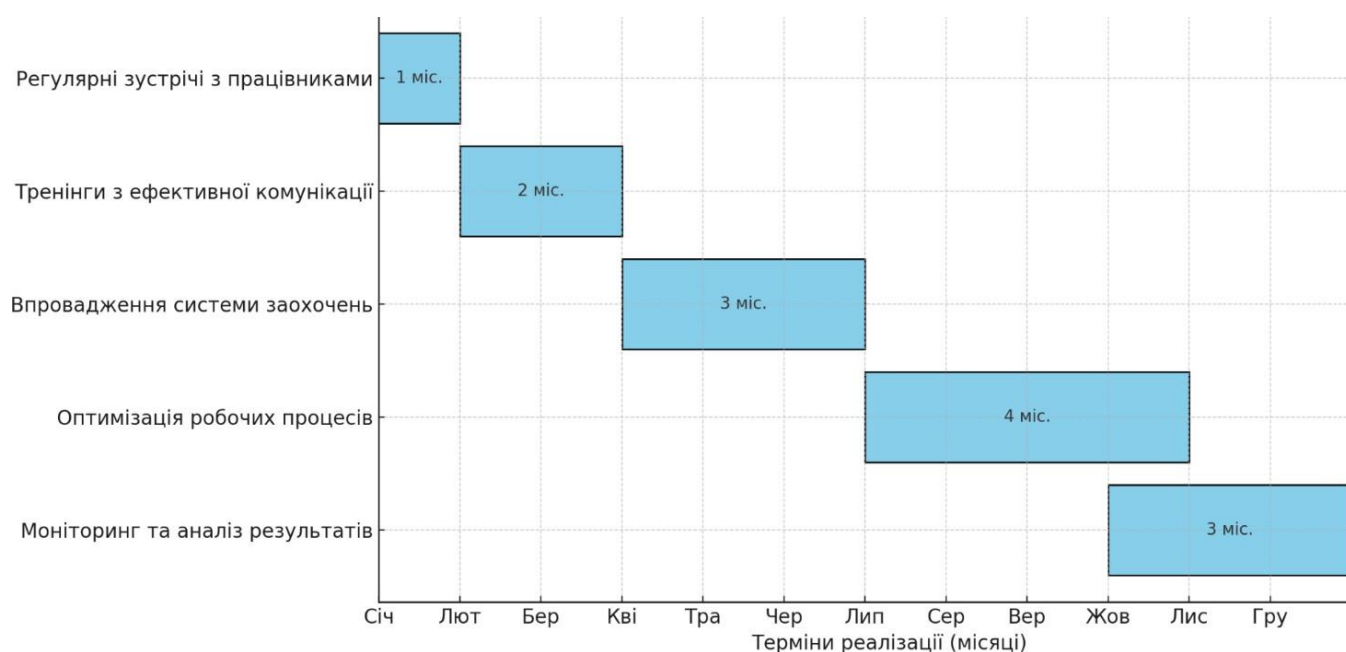


Рисунок 3.2 – Графік реалізації заходів та етапи моніторингу результатів

Джерело: складено автором

Соціально-психологічний клімат є ключовим фактором, який впливає на успішність роботи колективу. У позитивному середовищі співробітники почувуються комфортно, підтримують одне одного та зосереджуються на досягненні спільних цілей. Це сприяє не лише підвищенню індивідуальної продуктивності, а й зміцнює ефективність команди загалом, зменшуючи кількість конфліктів та плинність кадрів.

Управління соціально-психологічним кліматом включає такі аспекти, як забезпечення відкритої комунікації, підтримка професійного розвитку, створення ефективної системи мотивації та розв'язання конфліктів. Лідери, які усвідомлюють важливість цих елементів, можуть формувати корпоративну культуру, що надихає співробітників на досягнення високих результатів. Такий підхід сприяє підвищенню економічних показників, формує лояльність команди, зменшує ризики професійного вигорання та допомагає залучати і утримувати талановитих фахівців, зміцнюючи конкурентоспроможність організації.

3.2. Вдосконалення систем управління кліматом в колективі та зростання продуктивності праці

Соціально-психологічний клімат є результатом спільної діяльності та міжособистісної взаємодії людей в організації. Він відображається у таких групових явищах, як настрій колективу, загальна думка, рівень згуртованості та індивідуальне самопочуття працівників, що визначає їх оцінку умов життя і роботи в колективі. Такі прояви формуються через повсякденні взаємини між співробітниками, пов'язані з процесом виконання трудових завдань і досягненням спільних цілей. У цьому контексті психологічні особливості кожного працівника відіграють ключову роль, оскільки вони можуть як сприяти, так і заважати формуванню почуття спільності та позитивної атмосфери в колективі, впливаючи на загальний соціально-психологічний клімат.

Вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом є критично важливим для підвищення продуктивності праці, зниження рівня конфліктності, покращення комунікації та підтримки працівників. Для успішного впровадження таких змін необхідно комплексно підходити до вирішення проблем, враховуючи різні аспекти діяльності колективу та потреби окремих його членів. Управління

соціально-психологічним кліматом має базуватися на системному підході, що включає аналіз поточного стану, визначення проблемних зон і запровадження заходів для покращення умов праці, комунікації, мотивації та вирішення конфліктів [8].

Особливо важливим аспектом, на який необхідно звернути увагу, є стрес, який значною мірою впливає на взаємодію між співробітниками і загальний стан соціально-психологічного клімату. У сучасному менеджменті питання управління стресом все ще залишається невирішеним, що створює труднощі в організації роботи колективу. Стрес може бути викликаний як зовнішніми факторами (наприклад, економічною ситуацією, вимогами керівництва), так і внутрішніми (психологічним станом працівників, рівнем комунікації в колективі). Для зниження його негативного впливу необхідно розробити стратегії стрес-менеджменту, які включають регулярні тренінги, підтримку ментального здоров'я працівників, створення гнучких умов праці та програм релаксації.

Таким чином, головною умовою ефективного управління соціально-психологічним кліматом є впровадження комплексних змін, що включають аналіз та усунення стресових факторів. Керівники повинні приділяти особливу увагу питанням зниження рівня стресу в колективі, оскільки це дозволить створити сприятливе середовище для професійного розвитку працівників і сприятиме підвищенню загальної продуктивності.

Щоб мінімізувати рівень стресів в колективі, а не знижуючи при цьому продуктивності, керівник повинен звернути увагу на наступні рекомендації:

- частіше замислюватися над точністю оцінки здібностей і схильностей ваших працівників.
- не нехтувати чітким визначенням функцій, повноважень і меж відповідальності працівників. Уникати масу дрібних конфліктів.
- якомога частіше демонструвати свою довіру і підтримку підлеглим.

- використовувати стиль керівництва, відповідний конкретної виробничої ситуації і особливостям складу співробітників.

- при невдачах співробітників оцінювати в першу чергу обставини, в яких діяв підлеглий, а не його особисті якості.

- заборонити використовувати сарказм, іронію, гумор, спрямовані на підлеглого.

- якщо виникла необхідність когось покритувати, не нехтувати правилами конструктивної і етичної критики.

- періодично замислюватися про способи зняття вже накопичених підлеглими стресів. Тримати в полі зору проблеми відпочинку співробітників, можливості їх емоційної розрядки та розваг.

Перераховані вище рекомендації щодо запобігання стресів в робочих групах носять досить загальний характер. Конкретна ж стресова ситуація завжди унікальна, оскільки не в останню чергу визначається індивідуальністю підлеглого та його бачення ситуації. Так чином, один із ключів до успіху в подоланні службових стресів визначений в загальній життєвій стратегії індивіда. А виконання керівниками цих нескладних та дієвих рекомендацій може відчутно вплинути на рівень стресів на підприємстві.

Для того щоб удосконалити систему управління персоналом пропонуємо застосувати наступні методи:

- 1) Системний аналіз. Має на увазі під собою розглядання співробітниками робочого проекту як єдиного цілого, так і складається з окремих завдань, що дозволяє об'єктивно оцінити цілі проекту, функції, організаційну структуру і витрати на людські ресурси. Це дозволять ефективно розподілити завдання і зорієнтувати співробітників на своєчасне виконання проекту. Керівник завдяки системному аналізу може виявити типи зав'язків між різними підрозділами та оцінити їх [3].

2) Декомпозиція. Сприяє розподілу складних з першого погляду завдань на більш дрібні і прості для більш ефективної та продуктивної роботи над проектом. До того ж при розбивці проекту на більш прості елементи приходить розуміння загальних цілей і завдань, а також виявлення основної суті проекту. Схожа система управління персоналом може бути розділена на елементи, наприклад, підсистеми, функції, процедури і операції.

3) Послідовна підстановка. Дозволяє проаналізувати і дослідити вплив і взаємодія кожного окремого фактору розвитку компанії на систему управління персоналом.

4) Структуризація цілей. Даний метод допомагає структурувати і обґрунтувати цілі компанії, на підставі чого виділити цілі, які відповідають як вимоги системи управління кадрами, так і етапам розвитку організації в цілому. Тут слід зауважити, що вдосконалення системи управління персоналом і побудова відточеного управлінського механізму неможливо без розуміння цілей. Для чого і проводиться їх установка, аналіз, а також визначення їх місця в системах як менеджменту, так і виробництва.

5) Експертно-аналітичний підхід. Полягає в залученні до контролю системи управління кадрами в компанії кваліфікованого фахівця, який знає все методики і критерії підбору персоналу. До того ж фахівець проводить аналіз існуючих кадрів, дає їм оцінку, допомагає підбирати найбільш підходящі проекти і посади, збільшувати продуктивність і мотивацію кожного співробітника, а отже прискорювати розвиток компанії в цілому.

6) Нормативний підхід. Базується на виділенні нормативів, необхідних для визначення подальших орієнтирів розвитку системи управління кадрами, і побудові структури функцій організаційного управлінського апарату.

7) Параметричний підхід. Виявляє ступінь відповідності параметрів управлінської системи персоналом параметрам системи виробництва компанії за рахунок встановлення між ними функціональних залежностей.

8) Функціонально-вартісний аналіз. Допомогає знайти для компанії найбільш менш витратний і при цьому ефективний варіант побудови управлінської системи кадрами.

9) Головні компоненти. Шляхом виявлення основних властивостей системи управління кадрами і відображення подібних в одній компоненті дозволяє значно спростити штат працівників.

10) Баланс. Ґрунтується на здійсненні балансових зіставлень виконання завдань на підприємстві з реальним часом їх реалізації.

11) Досвідчений підхід. Полягає в аналізі, розгляді та вивченні попередніх етапів роботи підприємства з метою виявлення помилок, їх виправлення і обліку попереднього досвіду в створенні нових систем.

12) Творчі наради. Дана методика полягає в проведенні нарад колективу підприємства, спрямованих на виявлення свіжих ідей, організації робочого процесу або ж обговорення пропонованих напрямків подальшого розвитку бізнесу. До всього іншого цей метод допомагає виявити ініціативних працівників з оригінальними ідеями, яким можна буде в подальшому довірити розвиток нових проектів.

13) Колективний блокнот. Полягає в пропозиції ідей розвитку системи управління персоналу фахівцями з можливістю їх колективного обговорення і вибору найбільш вигідних для підприємства.

14) Контрольні питання. Складання фахівцями щодо вдосконалення системи управління персоналом навідних запитань, які дозволяють виявити проблеми компанії і шляхи подальшого розвитку управлінського апарату.

Усі ці методи це не лише рекомендації для керівника, а і запорука успіху розвитку підприємства. Удосконаливши систему управління керівник прямо вплине на продуктивність праці, що значно поліпшить стан підприємства на ринку [16].

Продуктивність праці - важливий критерій в оцінці ефективності праці. Чим вона вища, тим менше витрат на виробництво продукції. Розрахувавши показник, можна зрозуміти, у якій кількості підлеглий за одиницю часу виконає поставлену

перед ним роботу. Отримані дані допоможуть спланувати обсяг продукції, що випускається, виручку, скласти обсяг зайвих витрат і закупити матеріали для виробництва у необхідній кількості, а також найняти необхідну кількість співробітників (рис.3.3).

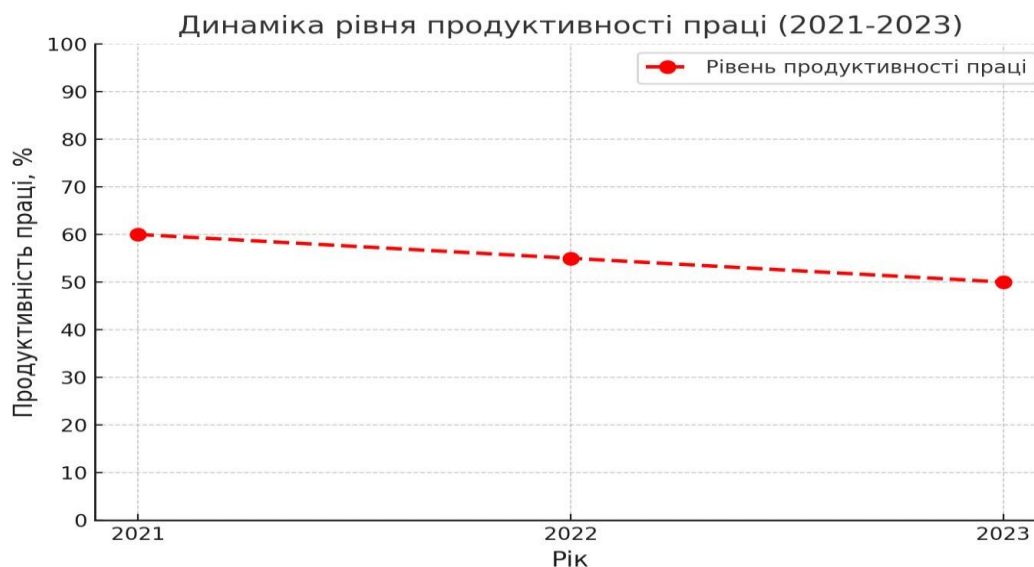


Рисунок 3.3 – Рівень продуктивності праці за останні 3 роки в «УкрСиббанк»

Джерело: складено автором

Є два шляхи підвищення продуктивності праці на підприємстві: зростання науково-технічної бази виробництва і поліпшення управління працівниками. При цьому в ряді випадків другий фактор виявляється важливішим, ніж технології. Тому важливо організувати правильний вектор руху робіт і обґрунтоване нормування праці. Можна використовувати преміальну систему оплати праці робітників, орієнтовану на підвищення продуктивності. Але розглянувши питання поставлені у другому розділі, треба сказати, що цю систему повинна використовуватися комплексно з іншими не матеріальними стимулами. За допомогою неї вдасться підтримати стабільність виробництва, досягти планового рівня випуску продукції і регламентувати дії персоналу.

У підприємства є можливість збільшувати обсяги виробництва або скорочувати чисельність співробітників за рахунок підвищення продуктивності праці, що створює сприятливі умови для оптимізації витрат та забезпечення гнучкості у плануванні виробничих процесів. При цьому у працівників з'являється стимул збільшувати продуктивність та обсяг виконуваної роботи, що особливо важливо в умовах преміальної системи оплати праці, де винагорода безпосередньо залежить від кількості та якості виконаних завдань. Така система дозволяє керівництву підприємства встановити чіткий зв'язок між обсягами виробництва та трудовими витратами, що дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту на продукцію. У разі зниження попиту підприємство може пропорційно скоротити обсяги виробництва, зберігаючи при цьому маржинальну рентабельність на постійному рівні. Це дозволяє уникнути надмірних витрат на оплату праці, одночасно зберігаючи фінансову стабільність.

Крім того, преміальна система оплати праці має переваги, пов'язані з відносною простотою розрахунків, що полегшує управління фондом оплати праці та спрощує оцінку ефективності використання трудових ресурсів. Це робить її привабливою для підприємств, які прагнуть стимулювати працівників до підвищення продуктивності без суттєвих додаткових витрат на адміністрування.

Таким чином, показники продуктивності праці не лише дозволяють проводити обґрунтоване планування, але й допомагають у стратегічному управлінні підприємством, сприяючи довгостроковому зростанню його конкурентоспроможності.

Таблиця нижче містить приклади заходів для вдосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у колективі та підвищення продуктивності праці. Кожен захід має опис, очікувані результати та необхідні ресурси для його впровадження.

Таблиця 3.3 – Приклади заходів для вдосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у колективі

Заходи	Опис	Очікувані результати	Необхідні ресурси
Впровадження регулярних тренінгів з комунікації	Проведення тренінгів для працівників з метою покращення навичок комунікації, вирішення конфліктів і роботи в команді.	Покращення взаєморозуміння в колективі, зниження кількості конфліктів.	Запрошення тренера, навчальні матеріали, час для тренінгів
Організація гнучкого графіка роботи	Запровадження можливості працівникам частково самостійно обирати час початку і закінчення робочого дня.	Підвищення задоволеності роботою, зниження рівня стресу.	Перегляд робочих графіків, координація з керівниками
Створення програми мотивації	Розробка системи матеріального та нематеріального заохочення (премії, грамоти, нагороди "Працівник місяця").	Підвищення мотивації працівників, зростання продуктивності праці.	Фінансові ресурси для премій, виготовлення нагород
Підтримка ментального здоров'я	Організація психологічних консультацій, програми підтримки стресостійкості та релаксаційних сесій (йога, медитація).	Зниження рівня стресу, поліпшення загального самопочуття працівників.	Послуги психолога, приміщення для занять, графік сесій
Оптимізація робочих процесів	Аналіз робочих процесів для визначення непотрібних завдань та їх усунення або автоматизації.	Зменшення навантаження на працівників, підвищення ефективності роботи.	Аналітичні ресурси, програмне забезпечення для автоматизації
Проведення корпоративних заходів	Організація спільних святкових заходів, командних ігор або виїзних тренінгів для покращення командного духу.	Підвищення згуртованості колективу, зміцнення командної взаємодії.	Фінансові ресурси, планування заходів, вибір місця
Запровадження зворотного зв'язку	Впровадження системи регулярних опитувань та зворотного зв'язку від працівників для моніторингу рівня задоволеності умовами праці.	Виявлення проблемних зон, своєчасне реагування на потреби працівників.	Анкети, електронна система збору відгуків
Підвищення кваліфікації працівників	Організація навчальних курсів, семінарів та тренінгів для підвищення професійних навичок і компетентностей.	Підвищення рівня професійності, зростання якості виконуваних завдань.	Навчальні матеріали, кошти на тренінги, навчальний час

Джерело: складено автором

Ця таблиця ілюструє, як різні заходи можуть комплексно впливати на покращення соціально-психологічного клімату та сприяти підвищенню продуктивності праці в організації.

Для початку було прийнято рішення запровадити на підприємстві цифрових інструментів для моніторингу настрою в колективі. На рисунку нижче зображені етапи впровадження даної системи (рис.3.4).

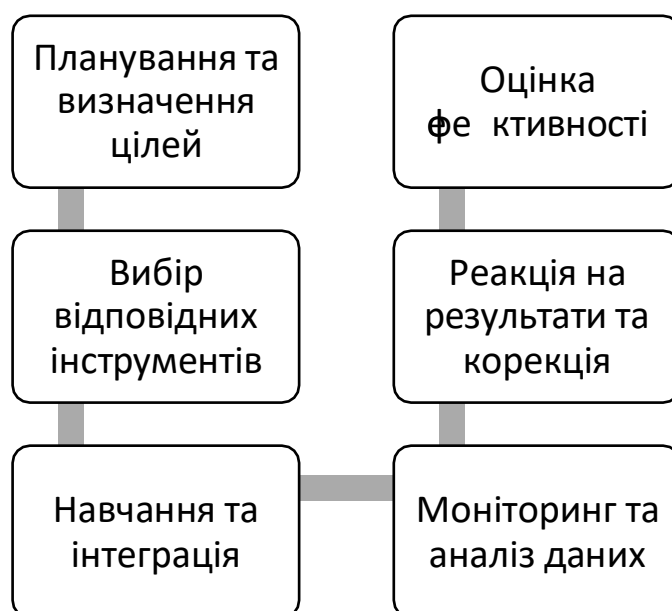


Рисунок 3.4 – Етапи впровадження цифрових інструментів для моніторингу настрою в УкрСиббанку

Джерело: складено автором

У результаті, впровадження цифрових інструментів для моніторингу настрою дозволить банку не лише краще зрозуміти емоційний стан співробітників, але й своєчасно реагувати на будь-які зміни, створюючи здорову корпоративну атмосферу та підвищуючи продуктивність.

Отже, вдосконалення систем управління соціально-психологічним кліматом у колективі є ключовим фактором для підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Створення сприятливих умов для роботи, формування позитивної атмосфери в колективі та зниження рівня стресу

позитивно впливають на мотивацію працівників і їхню залученість до виробничого процесу. Комплексний підхід до покращення клімату, який включає впровадження ефективних комунікаційних стратегій, мотиваційних програм та заходів з управління стресом, дозволяє не тільки підвищити якість роботи та зменшити кількість конфліктів, але й оптимізувати використання трудових ресурсів. Така система управління сприяє створенню згуртованого колективу, що готовий адаптуватися до змін та ефективно виконувати поставлені завдання. У результаті підвищується загальна ефективність підприємства, що дозволяє забезпечити його конкурентоспроможність на ринку та досягти стратегічних цілей розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети та завдань, а саме проаналізували та запропонували заходи щодо системи управління соціально-психологічним кліматом в трудовому колективі АТ «УкрСиббанк».

У першому розділі визначили поняття та сутність соціально-психологічного клімату, охарактеризували фактори які впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі, а також дослідили методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі.

Визначили, що соціально-психологічний клімат — це складна багатокomпонентна характеристика групи або колективу, яка визначається сукупністю психологічних умов, що впливають на спільну діяльність та міжособистісні відносини її членів. Відповідний клімат сприяє ефективній роботі групи, забезпечує комфортні умови для спілкування, сприяє розвитку та задоволенню соціальних потреб індивідів.

Дослідили, що одним із ключових факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат, є індивідуальні особливості членів колективу. До таких особливостей належать темперамент, риси характеру, рівень емоційної інтелігентності, особисті цінності та установки. Наприклад, у колективі, де більшість співробітників володіють високим рівнем емоційної інтелігентності, спостерігається вища здатність до співпереживання і взаєморозуміння, що сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню загальної згуртованості групи.

Охарактеризували, що методи перевірки соціально-психологічного клімату у колективі різняться за своїм підходом, складністю та точністю. Використання комплексного підходу, що включає опитування, соціометрію, спостереження, інтерв'ю та психодіагностичні методики, дозволяє отримати найбільш повне розуміння стану клімату та виявити як сильні сторони, так і проблемні зони. Ефективна оцінка соціально-психологічного клімату є ключем до створення

здорового робочого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

У другому розділі охарактеризували виробничо-господарську діяльність АТ «УкрСиббанк» та проаналізували поточного соціально-психологічного клімату в організації АТ «УкрСиббанк».

АТ «УкрСиббанк» є одним із провідних комерційних банків в Україні, що надає широкий спектр банківських послуг клієнтам як фізичним, так і юридичним особам. Він входить до складу міжнародної фінансової групи BNP Paribas, що значно підвищує його статус на фінансовому ринку України та відкриває доступ до інноваційних рішень і світових стандартів у банківській справі.

Дослідили, що незважаючи на загальний позитивний соціально-психологічний клімат в УкрСиббанку, певні виклики, такі як високий рівень стресу, бюрократія, обмежені можливості кар'єрного зростання, відсутність достатньої емоційної підтримки, внутрішня конкуренція та вплив зовнішніх факторів, можуть негативно впливати на робочу атмосферу. Для покращення цього клімату керівництву банку важливо приділяти більше уваги створенню сприятливих умов для зниження стресу, підвищенню мотивації співробітників та забезпеченню прозорості в управлінні.

У третьому розділі розробили заходи для покращення соціально-психологічного клімату АТ «УкрСиббанк» та запропонували вдосконалення системи управління кліматом в колективі та зростання продуктивності праці.

Аналіз поточного стану соціально-психологічного клімату показав наявність проблемних аспектів, які негативно впливають на рівень задоволеності персоналу, рівень довіри, співробітництво та загальний моральний стан колективу. Запропоновані заходи, зокрема комунікативні, мотиваційні та організаційні зміни, спрямовані на вирішення цих проблем та створення позитивного середовища для ефективної діяльності працівників. Комплексний підхід, що включає як матеріальні, так і нематеріальні методи впливу, а також чіткий план реалізації заходів, дозволить

не лише підвищити ефективність роботи, але й сприятиме формуванню стабільного та згуртованого колективу, що є основою успішної діяльності будь-якої організації.

Створення сприятливих умов для роботи, формування позитивної атмосфери в колективі та зниження рівня стресу позитивно впливають на мотивацію працівників і їхню залученість до виробничого процесу. Комплексний підхід до покращення клімату, який включає впровадження ефективних комунікаційних стратегій, мотиваційних програм та заходів з управління стресом, дозволяє не тільки підвищити якість роботи та зменшити кількість конфліктів, але й оптимізувати використання трудових ресурсів. Така система управління сприяє створенню згуртованого колективу, що готовий адаптуватися до змін та ефективно виконувати поставлені завдання. У результаті підвищується загальна ефективність підприємства, що дозволяє забезпечити його конкурентоспроможність на ринку та досягти стратегічних цілей розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аронсон Е., Соціальна тварина: Вступ до соціальної психології. Нью-Йорк: Фріман, 1972. 387 с.
2. Бадашев Ю., Основи соціально-психологічної динаміки колективу. Київ: Видавництво КНУ, 1999. 290 с.
3. Бейлі Дж., Управління організаційним кліматом: сучасні підходи та методи. Лондон: Sage, 2022. 287 с.
4. Ван Дер Лінден С., Соціальні норми та їхній вплив на робочу атмосферу: Теоретичний аналіз. *Journal of Organizational Psychology*, 2020. 40(3), 89-102.
5. Гоффман Е., Вплив віддаленої роботи на соціально-психологічний клімат у компанії. *Human Resource Management Review*, 2023. 33(2), 145-162.
6. Дженкінс М., Лідерство та корпоративна культура: новітні дослідження у соціально-психологічному контексті. Нью-Йорк: Oxford University Press, 2021. 312 с.
7. Долсон Т., Діагностика соціально-психологічного клімату на сучасних підприємствах. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2024. 33(1), 45-67.
8. Зайченко О.М., Вплив управлінських стилів на соціально-психологічний клімат колективу. Київ: Видавництво КНЕУ, 2023. 214 с.
9. Карпентер Л., Групова динаміка в умовах змін: від класичних теорій до новітніх підходів. Вашингтон: American Psychological Association, 2022. 368 с.
10. Коваленко І.П., Сучасні методи дослідження соціально-психологічного клімату в організаціях. *Науковий вісник НУХТ*, 2021. 27(5), 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2021_27_5_9
11. Ковальчук В.В., Теоретичні основи формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. 198 с.
12. Левін К., Поведінка та розвиток особистості: Соціальна психологія в дії. Нью-Йорк: Хафер, 1948. 410 с.

13. Лайкерт Р., Нові моделі управління в організаціях. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1967. 308 с.
14. Лірі Т., Міжособистісна діагностика особистості: Структура соціальної поведінки. Нью-Йорк: Ronald Press, 1957. 304 с.
15. Мартинюк А.А., Особливості розвитку соціально-психологічного клімату в малих групах. *Психологічні науки: теорія та практика*, 2023. 15(1), 34-41. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055618.pdf>
16. Мельничук Н.О., Психологічна діагностика соціально-психологічного клімату у виробничих колективах. Дніпро: Видавництво ДНУ, 2024. 256 с.
17. Мешко Н., Вивчення соціально-психологічних факторів в управлінні. Харків: Видавництво ХНУ, 2015. 275 с.
18. Морено Дж., Хто виживає в нашому світі: Вступ до соціометрії. Вашингтон: Нерегулярні видання, 1934. 292 с.
19. Морено Джейкоб, Соціометрія та соціальне дослідження. Лондон: Beason House, 1951. 365 с.
20. Мостова Ю.В., Взаємозв'язок соціально-психологічного клімату та ефективності діяльності команди. *Вісник соціальної та клінічної психології*, 2023. 18(2), 67-74. URL: [https://doi.org/10.17721/BPSY.2023.2\(18\)](https://doi.org/10.17721/BPSY.2023.2(18))
21. Мюррей Х., Оцінка особистості: Методи тематичної апперцептивної техніки. Гарвард: Гарвардський університет, 1938. 423 с.
22. Олійник В.С., Роль керівника у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. *Актуальні проблеми психології*, 2021. 22(1), 98-105. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732780/3/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%822022.pdf>
23. Петрова І.О., Вплив стресових факторів на соціально-психологічний клімат колективу. Київ: Видавництво НАУ, 2020. 183 с.

24. Поліщук А.М., Сучасні підходи до діагностики соціально-психологічного клімату. Харків: Видавництво ХДУ, 2022. 265 с.
25. Роджерс К., На шляху до становлення: Людина в процесі змін. Бостон: Houghton Mifflin, 1961. 420 с.
26. Савченко Т.П., Вплив корпоративної культури на соціально-психологічний клімат. *Журнал соціальної психології*, 2024. 29(1), 123-130. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-2023-1>
27. Сидоренко М.В., Формування позитивного соціально-психологічного клімату в умовах змін. Львів: Видавництво ЛНУ, 2023. 210 с.
28. Такман Б., Стадії розвитку малих груп. Психологічний огляд, 1965. 63(6), 384-399 с.
29. Фідлер Ф., Теорія та дослідження ефективності лідерства. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1967. 340 с.
30. Хмельницька О.С., Мотиваційні фактори та їх вплив на соціально-психологічний клімат у колективі. *Проблеми сучасної психології*, 2023. 12(4), 54-61. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2023-59>
31. Чернишенко А.Г., Психологічні основи управління колективом. Київ: Видавництво НАУКМА, 2020. 234 с.
32. Шевченко В.В., Психологічний супровід у процесі формування соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник НПУ ім. М. Драгоманова*, 2024. 30(2), 80-86. URL: <http://nc-s5.npu.edu.ua/>
33. Шумський О.О., Методи соціально-психологічної діагностики у великих організаціях. Одеса: Видавництво ОНУ, 2021. 195 с.
34. Шварц С., Універсалії у структурі людських цінностей: Теоретичний та емпіричний аналіз. Німеччина: Springer, 1992. 356 с.
35. Юрченко І.Г., Дослідження соціально-психологічного клімату у навчальних закладах. *Вісник педагогічних наук*, 2022. 28(3), 94-100. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/issue/view/14>

Додатки

Додаток А

Таблиця А1 — Приклад опитувального листа за другою методикою

№	Питання
1	Зазначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні: А) більшість членів нашого колективу – добрі симпатичні люди; Б) у нашому колективі є всякі люди; В) більшість членів нашого колективу – люди малоприємні.
2	Чи думаєте Ви, що було б дуже непогано, якби члени Вашого колективу жили недалеко один від одного? 1 - ні; 2 - швидше ні, ніж так; 3 - не знаю, не замислювався про це; 4 - швидше так, ніж ні; 5 - так, звичайно.
3	Як Вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику: а) ділових якостей більшості членів колективу _____; Б) особисті якості більшості членів колективу _____. 1 - ні; 2 - мабуть, ні; 3 - не знаю, не замислювався про це; 4 - мабуть, так; 5 - так.
4	Цифра один на наведеній нижче шкалі характеризує колектив, який Вам дуже не подобається, а цифра дев'ять - колектив, який Вам дуже подобається. Якою цифрою Ви б охарактеризували свій колектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, то як би Ви до цього поставилися: А) це мене цілком влаштувало б; Б) не знаю, чи не замислювався над цим; В) це мене б зовсім не влаштувало.
6	Чи могли б Ви з достатньою впевненістю визначити, з ким охоче спілкуються з ділових питань більшість членів Вашого колективу? А) ні, не міг би; Б) не знаю, чи не замислювався про це; В) так, міг би.
7	Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі? На наведеній нижче шкалі цифра один відповідає нездоровій атмосфері, а цифра дев'ять — навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги, розуміння. Якою цифрою Ви б охарактеризували свій колектив? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	Як Ви думаєте, якби Ви з якоїсь причини довго не працювали (хвороба, декретна відпустка, пенсія тощо), Ви прагнули б зустрічатися з членами Вашого колективу? 1 - ні; 2 - швидше ні, ніж так; 3 - не знаю, не замислювався про це; 4 - швидше так, ніж ні; 5 - так, звичайно.