

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі
Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

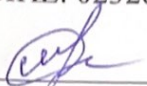
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

КВБІНЕ. 023289.01.14.00

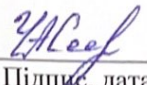
Виконала:
студентка 2 курсу
групи БІНЕМз-23-1



Підпис, дата

Мар'яна РАЙКОВСЬКА

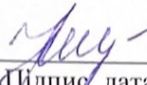
Керівник
канд. екон. наук



Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

Нормоконтролер




Підпис, дата

Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Підпис

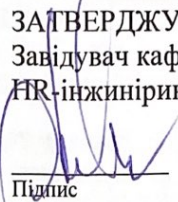
Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

16 12 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
Спеціальність _____ 051 Економіка _____
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис _____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Райковська Мар'яна Анатоліївна

1. Тема роботи: Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Керівник роботи Мантур-Чубата О. С., канд. екон. наук

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

У першому розділі наведено теоретичні основи соціально-психологічного клімату та його роль у діяльності колективу. У другому розділі здійснено аналіз соціально-психологічного клімату Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради. Третій розділ присвячено шляхам вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради через реалізацію заходів тимблдингу.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок - Структура СПК через призму відносин, об'єктивності стану та існуючих комунікацій; Рисунок - Ознаки соціально-психологічного клімату з позитивною спрямованістю; Таблиця - Основні фактори, що визначають згуртованість колективу; Рисунок - Модель доцільності проведення діагностики

соціально-психологічного клімату трудового колективу; Таблиця - Чинники, які визначають формування психологічного клімату; Таблиця - Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради; Таблиця - Аналіз джерел фінансування активів Департаменту; Таблиця - Динаміка продуктивності праці; Таблиця - SWOT-аналіз впливу чинників на соціально-психологічний клімат у колективі; Таблиця - Програма покращення соціально-психологічного клімату колективу; Рисунок - Перелік тімбілдингових онлайн-заходів для трудового колективу; Таблиця - Програма тімбілдингу у режимі офлайн для трудового колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради.


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.2024 - 10.11.2024	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2024 - 20.11.2024	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2024 - 05.12.2024	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 - 10.12.2024	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-27.12.2024	

Студент


Підпис

Маряна РАЙКОВСЬКА

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради».

Виконала студентка гр. БІНЕМз-23-1 Райковська М. А. _____,
Прізвище, ініціали

Керівник Мантур-Чубата О. С., к.е.н. _____
Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 81 с., 21 рис., 15 табл., 29 джерел, додатки.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, структура, види та фактори формування соціально-психологічного клімату, згуртованість колективу, рівні соціально-психологічного клімату, методики діагностики.

Мета роботи полягає в удосконаленні соціально-психологічного клімату в колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради.

Об'єктом дослідження є процес формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу установи.

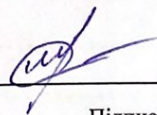
У першому розділі розглянуто теоретичні основи соціально-психологічного клімату та його роль у діяльності колективу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз соціально-психологічного клімату Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради.

Третій розділ присвячено формуванню основних шляхів вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради, а саме: організації напрямків вдосконалення позитивного соціально-психологічного клімату трудового колективу; реалізація заходів тимблдингу, як запоруки ефективного командотворення в Департаменті освіти та науки Хмельницької міської ради.

16. 12. 2024

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретичні основи соціально-психологічного клімату та його роль у діяльності колективу.....	9
1.1 Сутність, структура, фактори формування соціально-психологічного клімату колективу.....	9
1.2 Згуртованість колективу як основа соціально-психологічного клімату.....	16
1.3 Методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
2 Аналітична оцінка фінансово-економічних показників та соціально-психологічного клімату Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради.....	29
2.1 Характеристика діяльності Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради.....	29
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради.....	35
2.3 Діагностика соціально-психологічного клімату трудового колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради.....	45
Висновки до розділу 2.....	52
3 Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради.....	54
3.1 Напрямки вдосконалення позитивного соціально-психологічного клімату трудового колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради як основи єдності команди.....	54
3.2 Реалізація заходів тимблдингу як запорука ефективного командотворення в Департаменті освіти та науки Хмельницької міської ради.....	63
Висновки до розділу 3.....	74
Висновки.....	76
Перелік джерел посилання.....	78
Додатки.....	81

ВСТУП

Наразі в Україні триває конфлікт, який позначається на економічній ситуації в країні, що, у свою чергу, впливає на фінансовий та соціальний стан кожного громадянина. Багато людей були вимушені покинути свої домівки через їх руйнування або з метою переїзду до більш безпечних регіонів, а також змінити вид діяльності. Це призвело до виникнення численних стресових факторів, які вплинули не тільки на громадян, але й на більшість установ, організацій та підприємств.

Саме тому на нинішньому етапі розвитку суспільства соціально-психологічна атмосфера в трудових колективах має важливе значення. В умовах воєнного стану її прояви стали значно більш вираженими.

Позитивна психологічна атмосфера сприяє розвитку у працівників почуття задоволення від спільної роботи, що стимулює бажання працювати та підвищує продуктивність. Натомість, негативний психологічний клімат викликає незадоволеність, знижує ефективність праці і має шкідливий вплив на персонал.

Основними характеристиками позитивного психологічного клімату є здатність колег до конструктивної та доброзичливої критики, свобода вираження особистої точки зору щодо питань, які стосуються роботи, відсутність тиску з боку керівництва та право працівників ухвалювати важливі рішення щодо установи. Таким чином, виникає потреба в комплексному вивченні зазначеного клімату в колективах організацій — ключового елементу їх потенціалу, яка значною мірою впливає на ефективність праці співробітників. Для цього необхідно використовувати сучасні методи дослідження та розробку рекомендацій щодо його оптимізації.

У науковій літературі з економіки значну увагу приділено як теоретичним, так і практичним аспектам управління персоналом загалом, а також соціально-психологічним методам зокрема. Даним питанням присвячено численні дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у

вивчення особливостей формування та розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу внесли такі науковці: Г. М. Андрєєва, А. І. Донцов, Е. С. Кузьмін, Е. А. Клімов, Х. І. Лейбович, А. Л. Свинецький, А. Н. Лутошкін, А. К. Маркова, В. М. Мясищев, К. К. Платонов, Б. А. Паригін, В. М. Шепель, А. Н. Щербань, А. Ф. Шикун, Г. В. Телятніков та інші.

Однак, аналізуючи сучасну професійну літературу, можна відзначити, що на сьогодні існують значні розбіжності в трактуванні змісту та структури психологічного клімату. Крім того, питання критеріїв і показників соціально-психологічного клімату в колективі, а також чинників, форм і методів його формування залишаються дискусійними та ще не мають однозначного вирішення. Також, і питання впливу управлінської діяльності керівників організацій на підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату колективу досліджено недостатньо.

Враховуючи зазначене, вважаємо за необхідне провести аналіз чинників, які сприяють формуванню позитивного психологічного клімату для колективу установи, а також здійснювати пошук, розробку та апробацію ефективних програм, форм і методів його створення.

Мета роботи полягає в формуванні позитивного соціально-психологічного клімату для колективу та впровадженні командотворюючих заходів, що допоможе покращити загальний рівень ефективності діяльності установи та кожного працівника зокрема.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати ряд завдань:

- провести теоретичний аналіз основ соціально-психологічного клімату та його ролі у діяльності колективу;
- вивчити та оцінити поточні шляхи формування соціально-психологічного клімату в колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради, зокрема фактори, які впливають на єдність команди;
- оцінити ефективність застосовуваних програм та виявити можливі проблеми та недоліки в них;

- розробити конкретні заходи щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату з урахуванням специфіки галузі та потреб працівників.

Об'єктом дослідження є процес створення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Предметом дослідження є методи, програми та заходи соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, а також аналіз їх ефективності та впливу на роботу установи.

Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження використані такі методи: аналіз літературних джерел — для вивчення сутності, структури, факторів формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Це допоможе створити теоретичну основу для аналізу елементів соціально-психологічного клімату в колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради; опитування (анкетування) персоналу — для збирання даних щодо рівня згуртованості працівників. Це дозволить виявити основні проблеми та потреби працівників щодо командо творчих заходів; інтерв'ю з директором та керівниками відділів установи — для збору інформації про існуючі соціально-психологічні програми, заходи та стратегії, що застосовуються в Департаменті освіти та науки Хмельницької міської ради; порівняльний аналіз — для порівняння різних підходів до формування позитивного соціально-психологічного клімату та визначення найбільш ефективних практик; метод експертних оцінок — для отримання думок та рекомендацій від експертів щодо шляхів формування сприятливого клімату в колективі, що дозволить оцінити ефективність існуючих напрямів та запропонувати варіанти їх удосконалення; статистичний аналіз — для обробки результатів опитувань та інтерв'ю, виявлення закономірностей та напрямів у командній роботі працівників та ефективності впроваджених стратегій. Ці методи дозволять всебічно вивчити соціально-психологічний клімат, оцінити його ефективність та розробити заходи для його вдосконалення.

Інформаційну базу дослідження складають різноманітні джерела, які дозволяють отримати необхідні дані для аналізу та оцінки соціально-психологічного клімату в колективі установи. До цієї бази входять: наукові та

навчальні публікації - книги, дисертації, статті та монографії з теорії структури, факторів формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективах. Зокрема, це роботи, що описують теоретичні аспекти психологічного клімату, класичні та сучасні моделі соціально-психологічних програм; законодавчі та нормативні акти - закони та постанови, що регулюють питання трудових відносин, заробітної плати та соціальних гарантій для працівників; матеріали Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради - внутрішні документи установи, звіти та аналітичні матеріали; інтернет-ресурси та публікації-статті, дослідження та аналітичні матеріали, опубліковані на платформах, присвячених питанням управління персоналом, соціально-психологічному клімату, а також сучасним підходам до покращення згуртованості персоналу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що вони сприятимуть удосконаленню соціально-психологічного клімату колективу.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 81 сторінку. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 15 таблиць і 21 рисунок, висновки, перелік посилань з 29 найменувань, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ КОЛЕКТИВУ

1.1 Сутність, структура, фактори формування соціально-психологічного клімату колективу

Вивчаючи наукові напрацювання провідних фахівців у сфері управління людськими ресурсами та психології, можна визначити соціально-психологічний клімат (далі – СПК) як емоційно-психологічну атмосферу, що формується в результаті відношення людей до робочих умов та міжособистісних взаємодій, що, в свою чергу, впливає на ефективність спільної діяльності та співпрацю [1, с. 26]. Соціально-психологічний клімат (з грецької klima (klimatos) – нахил) – якісний аспект стосунків між працівниками, який проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній суспільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Аналізуючи вплив СПК на ефективність діяльності та поведінку менеджерів і персоналу в організації, можна дійти висновку, що всі дослідники, які розглядали цю тему, наголошують на значущості такого клімату для забезпечення результативної роботи організації, ефективного управління та благополуччя кожної особистості.

Даному питанню присвячено значну кількість досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних психологів. Особливо, результати Хоторнських експериментів Елтона Мейо, які продемонстрували існування тісного взаємозв'язку між продуктивністю праці кожного працівника та особливостями психологічного клімату в колективі. За результатами цих експериментів, непристосованість працівника до умов і різних «соціальних позбавлень» призводить до нестабільності його психологічного стану, проявів агресивності, «невротичних зривів» та ворожості. На сучасному етапі розвитку суспільства ми спостерігаємо насильницький вплив на психіку людей через опір їх бажанню до співпраці. Оскільки непристосованих в суспільстві є

більшість, це часто призводить до конфліктів на виробництві, страйків та високої плинності кадрів [2, с. 38].

Відомий науковець Б. Паригін вважав, що СПК є «одним із ключових факторів успішної діяльності людини в усіх сферах суспільного життя» та розглядав його через призму реалізації функцій зворотного зв'язку. За його словами, значущість соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він визначає міру внеску кожного працівника в роботу і має вплив на її спрямованість та ефективність [3, с. 45].

Р. Шакуров пропонував розглядати соціально-психологічний клімат через три ключові аспекти: психологічний, соціальний і соціально-психологічний. Психологічний аспект клімату виявляється через емоційні, вольові та інтелектуальні стани і властивості групи, наприклад, атмосфера оптимізму, страху, цілеспрямованості, вольової розслабленості, творчого пошуку чи інтелектуальної активності. Соціальний аспект розкривається через фіксацію соціального змісту в цих станах, а соціально-психологічний аспект проявляється в згуртованості членів колективу [4, с. 76].

О. Анісімов трактував соціально-психологічний клімат як соціально-психологічний феномен, що відображає рівень комфортності та гармонії в процесі спільної діяльності та групової взаємодії.

У цілому аналіз дослідженої літератури дає підстави розуміти соціально-психологічне середовище як частину соціально-психологічного простору організації, тобто психологічну сферу, в якій відбувається діяльність кожного учасника трудового процесу [5, с. 101]. Отже, соціально-психологічний клімат колективу можна визначити як стійкий психічний настрій, що домінує в конкретному колективі і формується на основі умов життя та діяльності в процесі міжособистісної взаємодії [6, с. 78].

Важливим елементом соціально-психологічного клімату є його структура. Варто зазначити, що соціально-психологічний клімат не обмежується лише ставленням людей до певних об'єктів, але й включає прояви цих ставлень. Співробітники мають свої погляди щодо роботи, діяльності та світу загалом, але

виявити їх можна лише через комунікацію, тобто через взаємовідносини. Дійсно, ставлення особистості до себе не викликає зацікавленості у колег, поки це не стане темою для обговорення, що є елементом взаємодії. Завжди потрібно розуміти чим живе кожна людина та як вона ставиться до різних ситуацій і обставин [7, с. 33]. Враховуючи це, структуру соціально-психологічного клімату можна подати у вигляді як на рисунку 1.1.

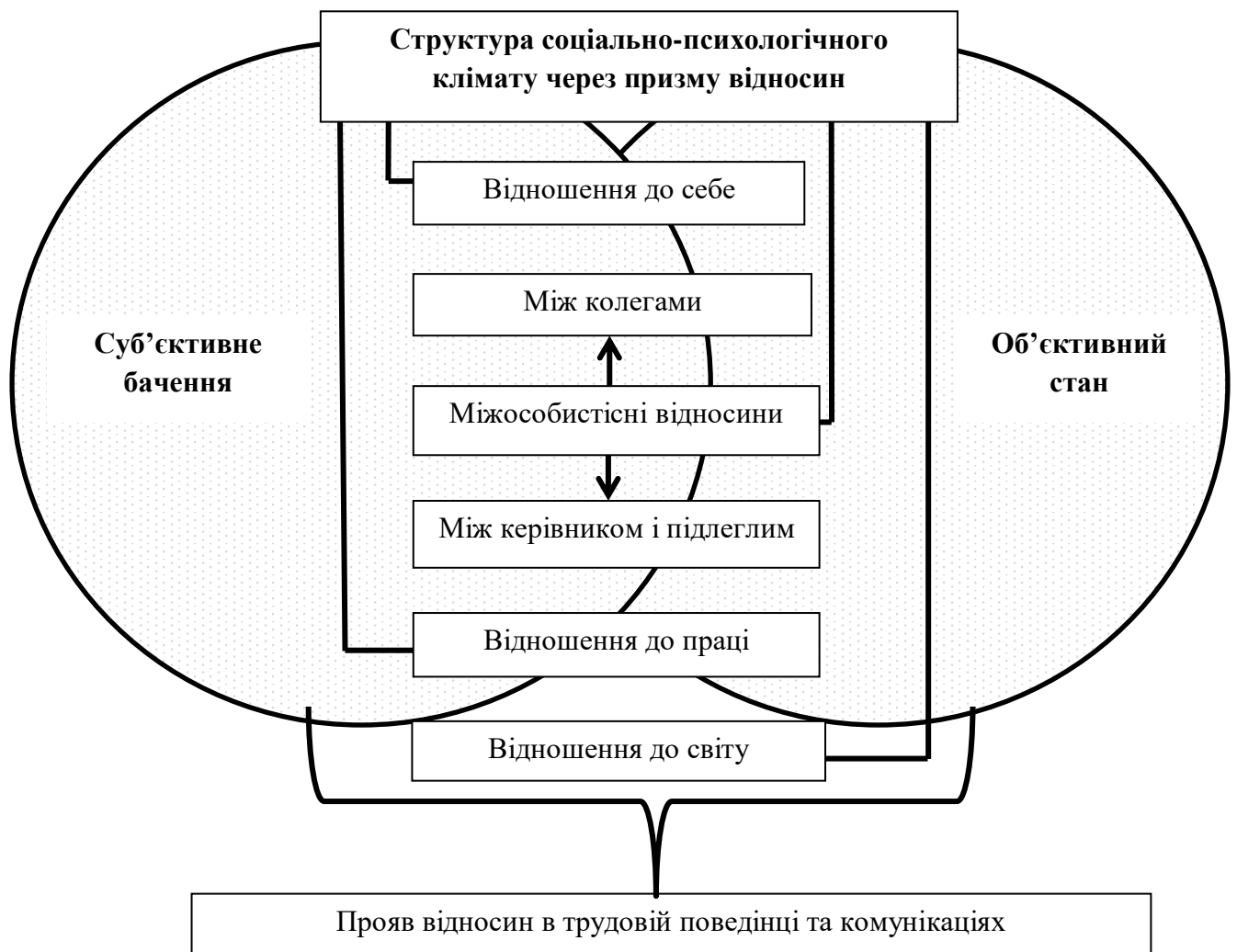


Рисунок 1.1 - Структура СПК через призму відносин, об'єктивності стану та існуючих комунікацій*

*Джерело: узагальнено автором на основі [7, с. 230]

Також важливо відзначити, що соціально-психологічний клімат розглядається й з точки зору можливості виразити відносини людини до себе та до

оточуючих через реальну комунікацію. Тобто, важливо не лише внутрішнє ставлення, а й здатність проявити його у взаємодії з іншими.

Виділяють три основні види соціально-психологічного клімату, які залежать від змісту та спрямованості, і можуть по-різному впливати на самопочуття людини [8, с. 64]:

- позитивний соціально-психологічний клімат – характеризується довірою, співпрацею, емоційною підтримкою та згуртованістю в колективі. Такий клімат допомагає зниженню рівня стресу співробітників;

- нейтральний соціально-психологічний клімат – відзначається відсутністю явних проявів як позитивних, так і негативних емоцій у колективі. Люди працюють у звичному режимі, без особливих емоційних зрушень, що не має значного впливу на їх самопочуття;

- негативний соціально-психологічний клімат – проявляється в конфліктах, напрузі, відсутності довіри та підтримки серед співробітників. Такий клімат може спричиняти стрес, зниження продуктивності роботи.

Кожен із цих видів характеризується певними ознаками впливу на формування СПК клімату в колективі установи. Так, для створення сприятливого соціально-психологічного клімату велике значення має саме особистість керівника. Завдяки своїм вольовим якостям, таким як вимогливість, відповідальність та самостійність у прийнятті рішень, керівник здатний правильно організувати роботу, а також ефективно управляти міжособистісними відносинами в колективі, зводячи рівень конфліктності до мінімуму. Це все сприяє формуванню атмосфери довіри та співпраці серед працівників [9, с. 122].

Основними правилами поведінки підлеглих при такому виді відносять повагу та ввічливість до керівника. Адже якщо колектив психологічно здоровий, то він сформований і взаємодіє спільно для виконання різних завдань.

Даний клімат з позитивною спрямованістю – це найбільш важливий показник того, що колектив є єдиною командою. Тобто в колективі кожному його члену створюються оптимальні умови для ефективного виконання трудових обов'язків.

Він характеризується певними ознаками, які можна поділити на три основні групи: суб'єктивна, об'єктивна та загальна (рисунок 1.2).

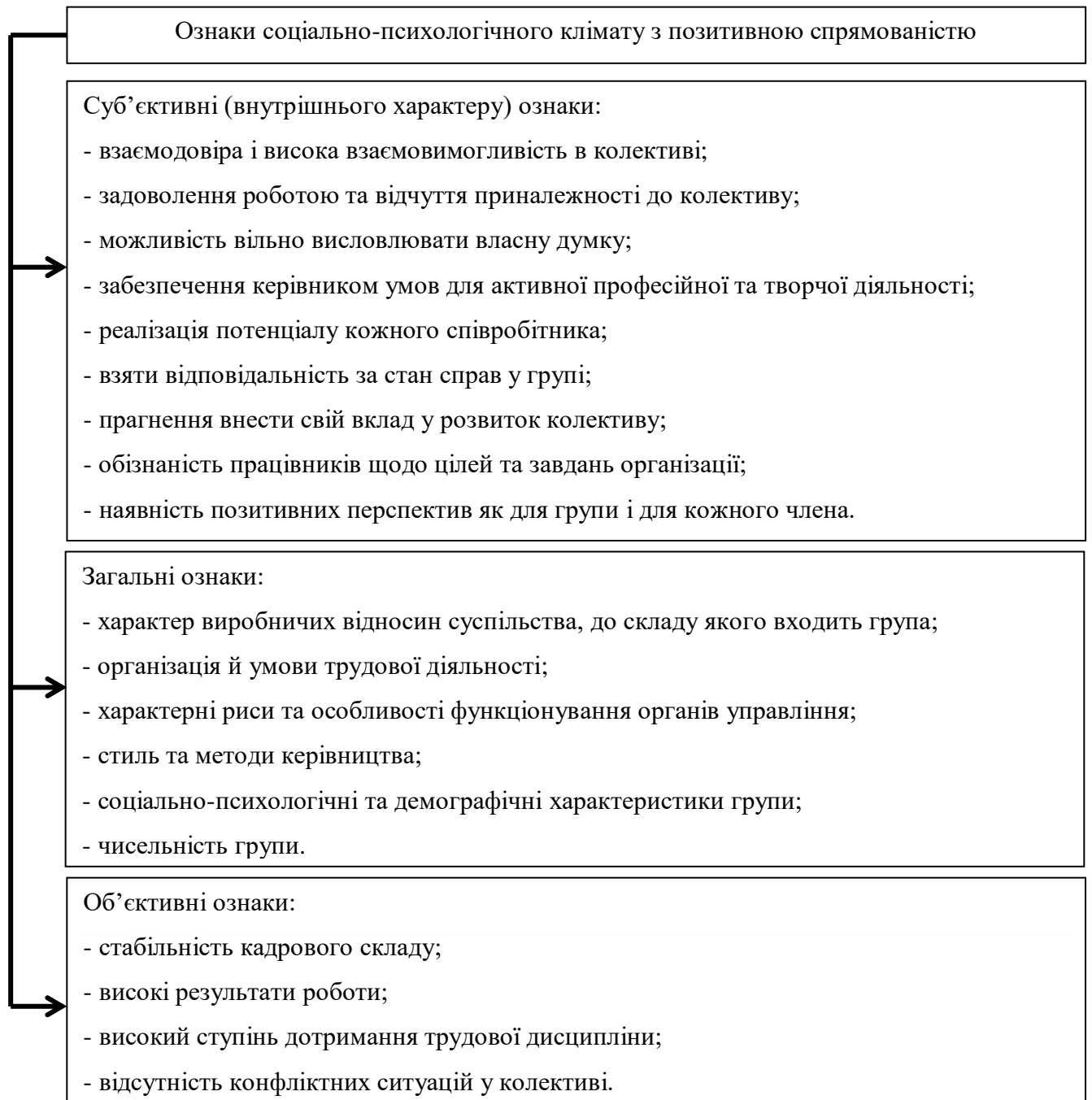


Рисунок 1.2 - Ознаки соціально-психологічного клімату з позитивною спрямованістю

Загалом соціально-психологічний клімат у трудовому колективі залежить від впливу численних факторів, які визначають його зміст [10, с. 71]. На його стан певним чином впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Поняття цих факторів дозволяє регулювати їх прояви та оптимізувати клімат в колективі.

Виділяють фактори макро- і мікросередовища:

- макросередовище, у межах якого функціонує організація та здійснює свою діяльність, має на неї опосередкований вплив;

- мікросередовище ж охоплює безпосереднє оточення установи, яке включає щоденну трудову діяльність працівників та інші внутрішні аспекти функціонування організації. Чинники впливу на макро- та мікросередовище наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Чинники впливу на макро- та мікросередовище

Вплив на макро- та мікросередовища установи	
1	2
Чинники макросередовища	Чинники мікросередовища
Соціально-психологічні зміни, що супроводжують розвиток науково-технічного прогресу	Фактори мікросередовища включають такі аспекти, як характер виконуваних трудових операцій, стан обладнання та якість сировини, що безпосередньо впливають на ефективність праці та загальний соціально-психологічний клімат в колективі
Соціально-економічна система на певному етапі розвитку	Особливості організації праці включають рівень взаємодії між працівниками та ступінь їхньої господарської та оперативної самостійності в колективі
Особливості функціонування вищих органів управління	Умови праці з точки зору санітарії та гігієни
Особливості територіального середовища, в якому функціонує організація	Ефективне використання ресурсів, оптимізацію робочих операцій, правильний розподіл завдань і забезпечення зручних умов праці

Кінець таблиці 1.1

1	2
Рівень демократизації суспільства	Групові явища, що проявляються на рівні первинної робочої групи
Ступень безробіття в регіоні	
Імовірність банкрутства установи	
Рівень розвитку культуру суспільства	
Суспільна свідомість	

Фактори глобальної макросфери включають систему суспільних відносин, загальну соціально-психологічну атмосферу, а також соціально-економічну ситуацію в країні. Макросередовище визначає соціальний простір та умови, в яких функціонує та здійснює свою діяльність конкретна організація.

Фактори мікросередовища мають значно більший вплив на соціально-психологічний клімат у колективі, оскільки щоденна діяльність працівників формує власний світогляд і визначає мікросередовище організації. Тобто, під факторами локальної мікросфери слід розуміти взаємодію членів колективу між собою.

Ще одним важливим фактором є індивідуально-психологічні характеристики членів колективу та їх система цінностей. В межах формальної структури колективу між його учасниками встановлюються офіційні організаційні зв'язки, що охоплюють спільно-індивідуальну, спільно-послідовну та спільно-взаємодійну діяльність. Задоволеність працівників своєю роботою, правильний вибір професії, цікавість до виконуваних завдань, успішність їх виконання, система мотивації та стиль керівництва — це чинники, що сприяють формуванню позитивного соціально-економічного клімату [11, с. 59].

Важливо зазначити, що для оптимізації психологічного клімату в колективі необхідно провести детальну психодіагностику, яка включатиме оцінку рівня розвитку клімату, індивідуально-психологічних особливостей членів колективу, причин неефективності управлінської діяльності, завдань, що перешкоджають ефективній роботі трудового колективу [12, с. 19].

Для подолання проявів несприятливого соціально-психологічного клімату та створення умов, в яких працівники організації почуватимуться частиною справжньої команди, необхідно забезпечити домінування таких ознак, як згуртованість і підтримка.

Проблема оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі полягає в пошуку найбільш ефективних форм і методів управління, а також організації спільної роботи, яка має бути орієнтована на досягнення спільних цілей. Це також передбачає врахування психологічних характеристик працівників і можливостей керівника, що сприятиме підвищенню результативності та ефективності праці.

Важливим аспектом оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі є спілкування, ефективність якого визначає якість прийнятих рішень і їх подальшу реалізацію. Вміння організувати комунікацію визначає ефективність переговорів, досягнення взаєморозуміння серед колег, точність виконання завдань та рівень задоволеності працівників.

1.2 Згуртованість колективу як основа соціально-психологічного клімату

У наш час, коли більшість організацій намагаються налаштувати свою роботу в умовах кризи спричиненої війною, посилення згуртованості є одним із найбільш головних питань і є основою «здорового» соціально-психологічного клімату. Керівниками багатьох установ визнано, що колективна трудова діяльність є більш результативною ніж індивідуальна, тому що це можливість виконати значно більше роботи за менший період часу.

Колективна згуртованість є визначенням соціально-психологічним, вона характеризує поєднання поведінки співробітників, яка базується на спільних інтересах, орієнтації, цілях та діях щодо досягнення однієї мети. У найбільш широкому розумінні згуртованість колективу є узагальнюючою характеристикою,

яка визначає рівень і ефективність взаємодії між його членами, їх здатність працювати разом для досягнення спільних цілей. Це також включає наявність єдності, довіри, підтримки та взаємоповаги серед учасників групи. Згуртованість сприяє покращенню робочої атмосфери, підвищує ефективність виконання завдань та забезпечує стабільність колективу [13].

Команда може мати різний ступінь та тип згуртованості. Типи колективів можуть бути: згуртовані, розчленовані і роз'єднані.

Ознаками згуртованого колективу є: тривале співіснування членів установи; взаємодія між співробітниками не обмежується лише робочим часом; працівники виконують свої обов'язки сумлінно, дотримуючись правил; усі орієнтуються на досягнення загальних цілей; відносини між членами команди засновані на довірі, а конфлікти вирішуються конструктивно; панує позитивний морально-психологічний клімат. Ці ознаки визначають згуртованість колективу та сприяють досягненню високих результатів через колективну підтримку та взаємодію [14, с. 134].

Згуртовані групи мають певні характеристики (рисунок 1.3). Усі зазначені ознаки згуртованого колективу, окрім схильності до групового мислення, є позитивними. Групове мислення може стати негативним фактором, оскільки в цьому випадку перевага надається одноставності та уникненню конфліктів за рахунок критичного осмислення та обговорення ідей. Це може призвести до недостатнього аналізу рішень, ігнорування альтернативних поглядів і зниження інноваційності в колективі.

Так, групове мислення (groupthink) — це психологічний феномен, що виникає в групах із високим рівнем згуртованості, коли прагнення до єдності та одноставності стає важливішим за ретельне та критичне оцінювання варіантів дій. У результаті цього явища групи можуть ухвалювати рішення, які є непрофесійними, недоцільними або навіть шкідливими для їхнього розвитку та успіху.



Рисунок 1.3 - Характеристики згуртованих груп

Розчленований колектив — це така команда, у якій існує кілька соціально-психологічних підгруп або «кланів», які мають антагоністичні відносини між собою та які неприязно налаштовані одна до одної, що створюватиме атмосферу конфліктів і напруженості в колективі.

Роз'єднаний колектив — це такий колектив, у якому основним є функціональний аспект взаємовідносин, але соціально-психологічні контакти між членами слабо розвинені.

Для колективів з низьким рівнем згуртованості, таких як розчленовані і роз'єднані, необхідно вжити заходів для покращення соціально-психологічного клімату. Це включає підвищення рівня комунікації, створення умов для взаємодії,

зниження конфліктності і боротьбу з негативними психологічними явищами, такими як поширення чуток та упереджень [15, с. 303].

Також дуже важливими є фактори, які впливають на згуртованість колективу. Фактори за своєю специфікою поділяють на загальні та локальні (таблиця 1.2) [16, с. 194].

Таблиця 1.2 - Основні фактори, що визначають згуртованість колективу

Фактори	Група факторів	Перелік факторів
Загальні (універсальні)	Соціально-економічна стратегія держави	Юридичні норми, податкове регулювання, соціальні пільги
	Економічний механізм господарювання	Мотивація колективних пісумкових результатів
	Соціокультурні чинники	Цінності, норми, традиції та моральний клімат у суспільстві
Локальні (специфічні)	Організаційно-технічні аспекти	Умови для стабільного робочого процесу, організаційна структура
	Економічні	Система мотивації, нормування та заробітної плати
	Соціальні	Інформування співробітників, соціально-психологічна атмосфера, стиль управління
	Психологічні	Особисті риси керівника

Отже, до факторів, що мають вплив на стан СПК, відносять: зміст праці та рівень задоволення роботою; комфортні умови для виконання трудових обов'язків, а також належний рівень побутових умов; взаємодія між колегами, наявність підтримки та дружніх відносин; стиль керівництва, а також лідерські якості керівника; задоволення своєю командою керівника.

Всі ці фактори взаємопов'язані та взаємодіють між собою, формуючи атмосферу в колективі і впливаючи на ефективність роботи організації в цілому [17, с. 10].

Для покращення соціально-психологічного клімату необхідно посилити командний дух серед персоналу. Це можна зробити за допомогою:

- корпоративних традицій. Адже корпоративні традиції сприяють створенню атмосфери комфорту, спокою та впевненості в тому, що все вірно. Неформальне спілкування перетворює колег на друзів і однодумців, що є важливим фактором згуртованості колективу. Це допомагає сформувати позитивну атмосферу в команді, де кожен працівник відчуває свою значущість і активно долучається до розвитку корпоративної культури;

- організація зборів та соціальних заходів сприяє підвищенню мотивації і стимулює взаємодію між різними підрозділами компанії;

- власне корпоративне видання новин та досягнень колективу передбачає створення внутрішнього журналу або бюлетеня компанії, який висвітлює події з життя організації, новини, зміни, досягнення, важливі дати, а також публікує побажання та ідеї співробітників щодо покращення бізнес-процесів;

- правильної організації робочого простору. Йдеться про використання відкритих офісних просторів зі скляними перегородками або без стін, що сприяє більш ефективному спілкуванню між співробітниками, дає змогу бути в курсі подій і обмінюватися інформацією без обмежень. Натомість розміщення працівників одного рівня в окремих кабінетах може мати негативний вплив на командний дух та комунікаційну ефективність;

- взаємне навчання працівників, таке як колективні тренінги та курси, не лише підвищить професійний рівень та майстерність співробітників, але й сприятиме активізації комунікації в робочому колективі;

- прийняття нових працівників. Створення ефективного процесу інтеграції нових співробітників у колектив дозволить їм швидше адаптуватися, встановити зв'язки з командою та налагодити взаємозв'язки з колегами.

Таким чином, діапазон методів, які дозволяють підвищити згуртованість колективів і груп, досить великий, і їх можна активно використовувати при вдосконаленні соціально-психологічного клімату.

1.3 Методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі

Діагностика соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є дуже важливим питанням для функціонування організації.

У науковій літературі зазвичай виділяють два основних варіанти діагностики соціально-психологічної ситуації колективів:

- в рамках фундаментальних досліджень включає вивчення всього соціально-психологічного стану життя колективу (управління та лідерство, соціально-психологічна культура спілкування на цьому рівні тощо);

- в значенні операційних досліджень, метою яких є застосування наявних знань і методів для вирішення конкретних практичних завдань – соціальна психологія конкретного колективу, а не розробка наукових методик.

Як бачимо для діагностики використовується широкий набір різних показників роботи персоналу, кожен з яких може бути ключовим у конкретній ситуації.

Така діагностика соціально-психологічного клімату в основному проводиться з метою покращення роботи працівників через профілактику конфліктних ситуацій, зміцнення командної згуртованості та підтримку високого рівня корпоративної культури організації.

Модель доцільність проведення такого заходу можна розглянути на рисунку 1.4.

Діагностика соціально-психологічного клімату в колективі дає змогу оцінити:

- рівень задоволеності працівників умовами праці та атмосферою в колективі;
- ступінь згуртованості та взаємодії між членами колективу;
- проблеми в комунікації та можливі конфлікти;
- відносини між керівництвом та підлеглими;
- рівень стресу та емоційного вигорання працівників;

- стан корпоративної культури та її відповідність цінностям організації [18, с. 28].



Рисунок 1.4 - Модель доцільності проведення діагностики соціально-психологічного клімату трудового колективу

Також важливим є те, що соціально-психологічний клімат оцінюється за допомогою цілого ряду показників, які відображені в таблиці 1.3.

Ці показники дозволяють всебічно оцінити соціально-психологічний клімат в колективі та виявити можливі проблеми, що потребують корекції для поліпшення атмосфери та ефективності роботи.

Соціально-психологічний клімат є одним з ключових елементів психологічної структури колективу.

Таблиця 1.3 – Система показників соціально-психологічного клімату

Елементи	Характеристика
1	2
Задоволеність працівників	Задоволення умовами праці, оплатою, організацією роботи та соціальними аспектами на робочому місці
Взаємодія та комунікація	Ефективність комунікації між співробітниками, включаючи обмін інформацією, взаємопідтримку та рівень відкритості в колективі.
Згуртованість колективу	Ступінь єдності і взаєморозуміння серед членів колективу, готовність до співпраці та підтримки один одного.
Лідерство та відносини з керівництвом	Оцінка стилю керівництва, взаємин між керівниками і підлеглими, довіри та підтримки з боку управлінців.
Психологічна атмосфера	Наявність або відсутність стресу, конфліктів, напруги, а також загальний емоційний фон в колективі
Корпоративна культура	Оцінка норм, цінностей та традицій, що підтримуються в організації, а також рівень їх впливу на поведінку працівників.
Мотивація і залученість	Рівень мотивації працівників, їх залученість у процеси організації та готовність до виконання поставлених завдань.
Рівень довіри	Взаємна довіра між працівниками, а також довіра до керівництва та організації в цілому.

В процесі управління колективом менеджер передусім зосереджується на соціально-психологічному кліматі, який відображає рівень соціального сприйняття та ступінь задоволення працівників різними аспектами спілкування та взаємодії в команді. Як ми бачимо такий підхід не дає повного уявлення про складні взаємозв'язки та фактори, що впливають на атмосферу в колективі. Недостатньо лише описувати, вимірювати чи пояснювати СПК за допомогою таких термінів, як «задовольняє - не задовольняє», «подобається - не подобається», «кращий - гірший», зіставляючи з іншими колективами [19, с. 63].

Оскільки такі оцінки клімату, безумовно, дають певну характеристику про нього і дозволяють порівнювати різні колективи, вони не вказують на конкретні причини і не пропонують доцільних шляхів його покращення. Важливо, щоб

дослідження визначало, за яких обставин і конкретно хто сприяє або перешкоджає формуванню взаємодії між людьми в процесі роботи. Цьому сприяють методи, які аналізують не лише загальні оцінки соціально-психологічного клімату, але й фактори, що дозволяють ефективно ним керувати.

У сучасній науці О. Ю. Амосов [20] пропонує класифікувати всі фактори, що впливають на формування СПК, чотирма основними групами (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Чинники, які визначають формування психологічного клімату

Фактори	Характеристика
Фактори макросередовища	Це суспільно-економічна система, в рамках якої здійснюється життєдіяльність суспільства загалом, а також функціонують виробничі та інші державні установи
Фактори мікросередовища	До них належать матеріальне та моральне середовище особистості як члена первинного трудового колективу. Це середовище, в якому безпосередньо функціонує конкретний колектив, як єдине ціле.
Фактори впливу на членів колективу	Відношення особистості до конкретного впливу проявляється в її особистих переконаннях і поведінці. Слід враховувати мотивацію взаємних інтересів членів групи, оскільки це визначає їхні дії та впливає на взаємодію в колективі
Особливості керівництва колективом	Керівник, залежно від ситуації, може комбінувати різні стилі управління, забезпечуючи ефективну взаємодію в колективі та сприяючи досягненню спільних цілей

Тільки через управління соціально-психологічним кліматом в колективі можна досягти відповідальності працівників за свою роботу, забезпечити стабільність, стійкість та ефективний розвиток організації. Використання соціально-психологічних методів в управлінні можливе за умови гнучкості менеджерів, їхнього розуміння внутрішнього світу працівників, здатності до емпатії та знання особливостей людської психології [21, с. 97].

На основі оцінки СПК в колективі виявляються проблеми організації, після чого розробляються та запроваджуються заходи для їх вирішення [22, с. 342].

Існує ряд методів, за допомогою яких можна визначити стан СПК команди [23, с. 110]. Провідними є:

1. Визначення соціально-психологічного клімату в організації. Основою цієї методики є те, що всі члени колективу мають прийняти участь у специфічному опитуванні. Спочатку кожному з працівників надається ствердження.

Номери стверджень обводяться в опитувальному листі. Усіх опитуваних попереджають, що позначити ствердження можна лише, якщо зафіксована в ньому форма поведінки відповідає більшості або всім членам колективу.

Ствердження відображають найбільш важливі аспекти поведінки та відносин, які мають бути в колективі. Таке опитування можна провести й іншим способом: експериментатор зачитує всі питання по черзі, а кожен учасник на чистому листі паперу зазначає номери тих фраз, які, на його думку, відповідають поведінці всіх або більшості членів колективу.

2. Методика А. Ф. Фідера. Ця методика застосовується для оцінки психологічної атмосфери в колективі і базується на методі семантичного диференціала. Відповіді на кожен із 10 пунктів шкали оцінюються від 1 до 8 балів, де оцінка ставиться зліва направо. Чим ближче до лівої частини шкали знаходиться знак «+», тим нижчий бал і тим сприятливіша, на думку респондента, психологічна атмосфера в колективі. Підсумковий показник варіюється від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна).

Ця методика є цікавою тим, що дозволяє проводити анонімне обстеження, що підвищує її надійність. Надійність також збільшується при комбінуванні з іншими методиками, такими як соціометрія.

3. Експрес-метод для вивчення СПК (О. С. Михалюк, і А. Ю. Шалито) дозволяє виявити три основні компоненти клімату: емоційний, когнітивний та поведінковий. Емоційний компонент оцінює критерії симпатії на рівні «подобається – не подобається», «приємний – неприємний».

Поведінковий компонент оцінюється за такими критеріями, як «бажання чи небажання працювати в даному колективі» та «бажання чи небажання спілкуватися з членами колективу у позаробочий час». Основним критерієм когнітивного

компонента є знання чи незнання особливостей членів колективу. Дослідження може проводитися як індивідуально, так і в групах. Методика включає 8 запитань та передбачає два етапи обробки результатів.

4. Методика виявлення ділових ролей членів організації складається з 56 стверджень, що дозволяють визначити соціальні ролі, які працівники виконують в робочому середовищі. Цей інструмент допомагає дослідити, як кожен співробітник взаємодіє з колегами та в яких соціальних ролях він проявляється в рамках організації.

5. Карта-схема оцінки емоційних складових клімату А. Н. Лутошкіна є методикою, що представлена у вигляді карти-схеми і є одним із прикладів змістовного опису емоційних аспектів психологічного клімату в організації. Цей інструмент дозволяє систематизувати та оцінити емоційні фактори, які впливають на взаємодію та атмосферу в колективі.

6. Метод шести «шляп» є ефективним при ситуаційному аналізі складних проблем. Він дозволяє послідовно та окремо розглянути кожен із шести видів проблеми, а потім інтегрувати результати для комплексного вирішення. Для кожного аспекту проблеми дослідник символічно «одягає» шляпу певного кольору, що вказує на роль спеціаліста, який займається конкретним аспектом ситуації.

7. Експрес-метод вимірювання соціально-психологічного клімату Н. А. Кашина та Є. А. Осипової складається з одиничних шкал полярних профілів, які дозволяють оцінити загальну атмосферу в колективі.

Визначені шкали є надійним інструментом для реконструкції соціально-психологічної ситуації в колективі та для оцінки самовідчуття особистості в цій ситуації.

Висновки до розділу 1

У сучасних реаліях суспільство все більше звертає увагу на питання покращення соціально-психологічного середовища в колективах. Це питання набуває особливої важливості через зростання вимог до рівня психологічної залученості працівників до своєї діяльності, а також через збільшення впливу соціально-психологічного клімату на ефективність праці в організаціях.

Це питання є надзвичайно важливим і перспективним на сьогодні. Для ефективної роботи та розвитку організації важливо, щоб співробітники працювали як єдиний колектив.

Ключовим елементом такого «організму» є сприятливий соціально-психологічний клімат. Це означає створення умов, у яких кожен працівник може максимально реалізувати свої здібності та таланти.

Отже, можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат формується під впливом різних факторів, які варіюються за рівнем (глобальні чи локальні) і напрямом (економічні, соціально-демографічні, соціально-психологічні, організаційні).

Розуміння та врахування цих чинників є важливими для створення сприятливого середовища в організації та ефективного управління персоналом для досягнення максимальних результатів.

Згуртованість колективу являється основою соціально-психологічного клімату. Тобто працівники не лише виконують свої завдання, але й створюють атмосферу дружби, взаєморозуміння та підтримки, стаючи однодумцями, які переживають за успіх компанії. Це є метою будь-якого досвідченого керівника. Значення мікроклімату в робочому колективі важко переоцінити. Коли співробітники приходять на роботу з ентузіазмом і позитивом, їх результати значно кращі, ніж у тих, хто змушений працювати в конфліктних або напружених умовах.

Якщо атмосфера в компанії нагадує тераріум, то енергія працівників витрачається не на ефективне вирішення завдань, а на з'ясування стосунків, інтриги та переживання через конфлікти з колегами.

Тому, здоровий і доброзичливий мікроклімат у колективі передбачає, що кожен член команди готовий підтримати колегу не лише в розв'язанні робочих завдань, але й у подоланні особистих труднощів.

Ключовим етапом моніторингу соціально-психологічного клімату є його діагностика. Методів діагностики є дуже багато, і вони можуть доповнюватись та змінюватись відповідно до особливостей кожного окремого підприємства, організації чи установи.

Важливим є і те, що ці методи не потребують значних часових витрат. Також вони досить корисні в прикладному плані для удосконалення взаємовідносин у колективі. Вважаємо, що за допомогою такої діагностики керівник зможе максимально оцінити клімат, який панує та винести обґрунтовані рішення щодо вибору заходів з поліпшення його стану.

2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ДЕПАРТАМЕНТУ ОСВІТИ ТА НАУКИ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Характеристика діяльності Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Історія створення Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради бере свій початок з 1999 року.

Згідно рішення восьмої сесії Хмельницької міської ради № 29 від 16.06.1999 року Хмельницький відділ освіти реорганізовано в управління освіти виконавчого комітету Хмельницької міської ради, а згідно рішення двадцять четвертої сесії Хмельницької міської ради № 11 від 08.04.2009 року перейменовано в управління освіти Хмельницької міської ради.

Рішенням сьомої сесії Хмельницької міської ради № 82 від 20.07.2016 року припинено управління освіти шляхом перетворення в Департамент освіти та науки Хмельницької міської ради.

Департамент освіти та науки Хмельницької міської ради (далі – Департамент) створений Хмельницькою міською радою, є її виконавчим органом і самостійним структурним підрозділом, підзвітним і підконтрольним міській раді, виконавчому комітету міської ради, міському голові та його заступникам, а з питань здійснення делегованих йому повноважень підконтрольний Департаменту освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації.

Юридична адреса установи: вул. Грушевського, 53, м. Хмельницький, 29000.

Департамент є юридичною особою, має самостійний баланс, реєстраційні рахунки в органах Державної казначейської служби України, круглу печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами. У своїй діяльності керується різними законодавчими документами, які можна побачити на рисунку 2.1.

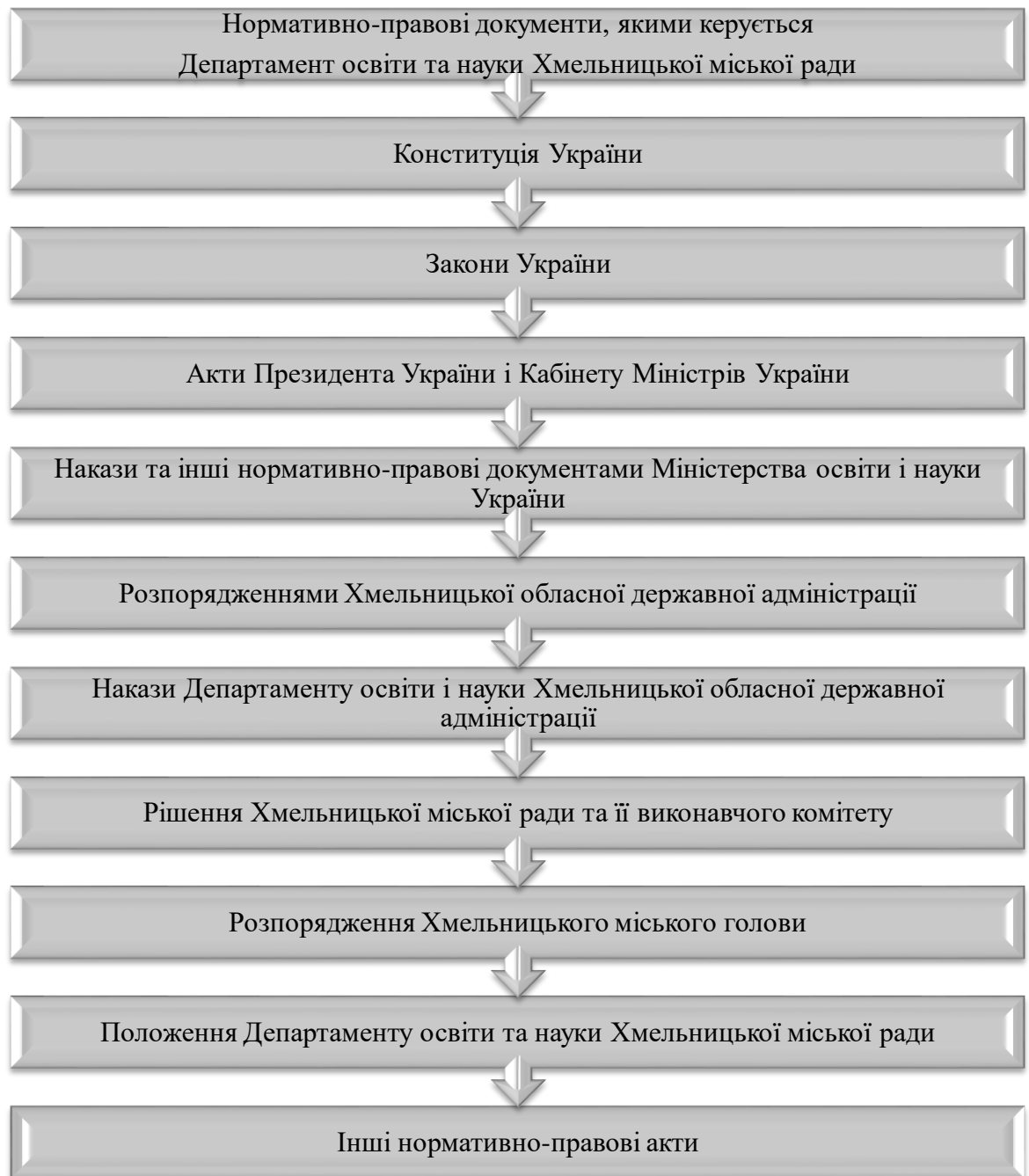


Рисунок 2.1 - Нормативно-правові документи, якими керується
Департамент освіти та науки Хмельницької міської ради

Важливо зазначити, що Департамент утримується за рахунок коштів бюджету Хмельницької міської територіальної громади, а також інших законних джерел. Майно, закріплене за Департаментом, належить до комунальної власності територіальної громади міста Хмельницького та перебуває в його оперативному управлінні.

Міська рада визначає граничну чисельність, фонд оплати праці працівників і видатки на утримання Департаменту згідно з чинним законодавством. Структуру та штатний розпис Департаменту затверджує міський голова за пропозицією директора Департаменту.

Департаменту підпорядковуються заклади дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти комунальної форми власності Хмельницької міської територіальної громади (далі – заклади освіти).

Заклади освіти інших форм власності перебувають під контролем Департаменту в частині дотримання законодавства у сфері освіти. Також у підпорядкуванні Департаменту перебувають Хмельницький інклюзивно-ресурсний центр № 1, Хмельницький інклюзивно-ресурсний центр № 2 та Центр професійного розвитку педагогічних працівників.

Завданнями Департаменту є: реалізація державної політики в сфері освіти та виховання; забезпечення високої якості освіти; дослідження та оцінка стану освітньої системи; розробка, створення, підтримка та розвиток мережі закладів дошкільної, початкової, базової, профільної середньої та позашкільної освіти; організація належного фінансового, кадрового та матеріально-технічного забезпечення; впровадження інформаційно-комунікаційних технологій і наукових досягнень в освітній процес; проведення експериментальних педагогічних досліджень і реалізація пілотних освітніх проєктів; забезпечення соціального захисту, безпеки, охорони здоров'я та прав учасників освітнього процесу, а також створення інклюзивного освітнього середовища.

Також варто зазначити, що Департамент освіти та науки Хмельницької міської ради виконує ряд функцій (додаток А).

Для оцінки основних техніко-економічних показників Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради за 2020-2022 роки використовуємо дані таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради за 2020-2022 роки

Показники	Дані по рокам			Темпи приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Доходи, тис. грн	1204700,21	1716675,67	1786197,32	42	4
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	56	70	67	25	-4,3
Витрати, тис. грн	1218731,47	1741549,43	1818234,92	42	4
Основні засоби, тис. грн	570623,37	721922,62	842492,81	26,5	16,7
Фінансові активи, тис. грн	14266,32	17353,05	18730,88	21,6	8
Продуктивність праці, тис. грн/особу	53	46	55	-13	19,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	2991,80	3210,80	3681,90	7,3	14,6

З даних таблиці 2.2 видно що доходи Департаменту зросли на 42 % у 2021 році порівняно з 2020 роком, а у 2022 році збільшилися на 4 % порівняно з 2021 роком.

Більш детально розгляднемо на рисунку 2.2.

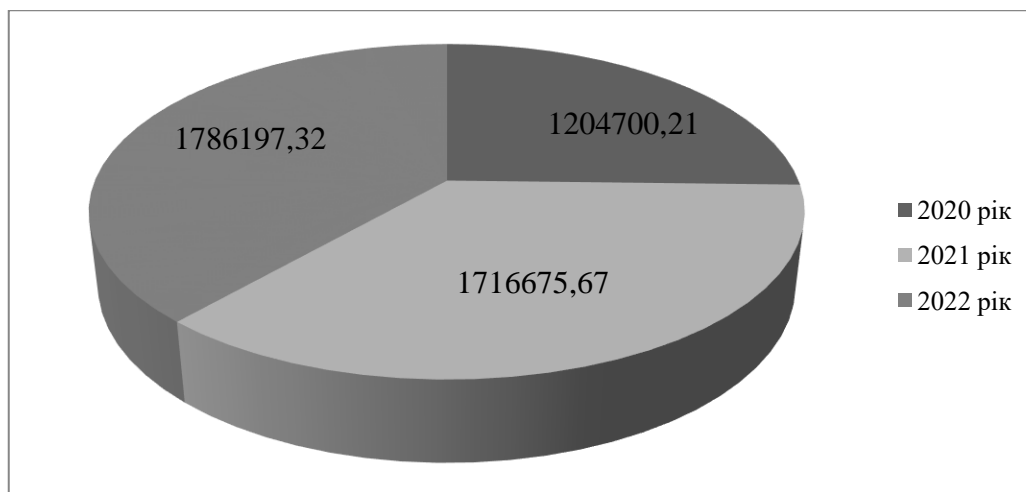


Рисунок 2.2 – Доходи Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради за 2020-2022 роки, тис. грн

Графічно витрати установи зображено на рисунку 2.3. Витрати установи у 2021 році збільшилися на 42 %, а у 2022 році – на 4 %.

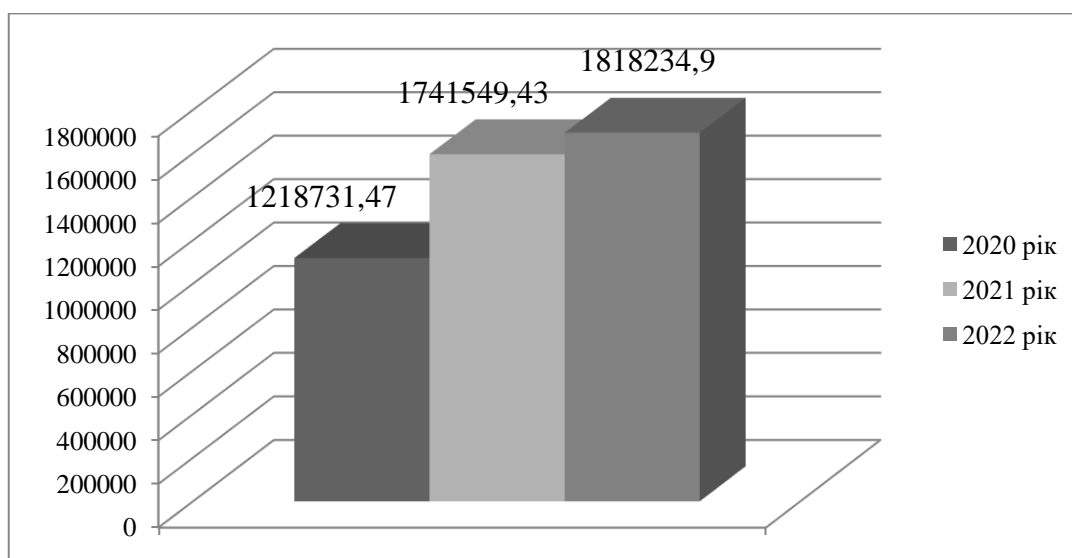


Рисунок 2.3 – Витрати Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради за 2020-2022 роки, тис. грн

Аналізуючи показники доходів та витрат Департаменту за 2020-2022 роки можна побачити в кінцевому результаті, що витрати установи перевищують доходи – це називається дефіцит бюджету. У 2020 році дефіцит становив 14031,25 тис. грн, у 2021 році – 24873,76 тис. грн, у 2022 році – 32037,59 тис. гривень.

Виникнення і зростання такого дефіциту зумовлено економічними кризами, веденням війн, економічною нестабільністю. Ці всі явища, нажаль, можна спостерігати в нашій країні і вони безпосередньо негативно впливають і на фінансування бюджетних установ. Але не зважаючи на це державні органи, керівництво Департаменту для подолання цієї проблеми щорічно проводять заходи для збалансування бюджету та скороченням дефіциту.

На сьогодні до складу досліджуваної установи входить п'ять відділів та два структурні підрозділи (рисунок 2.4).

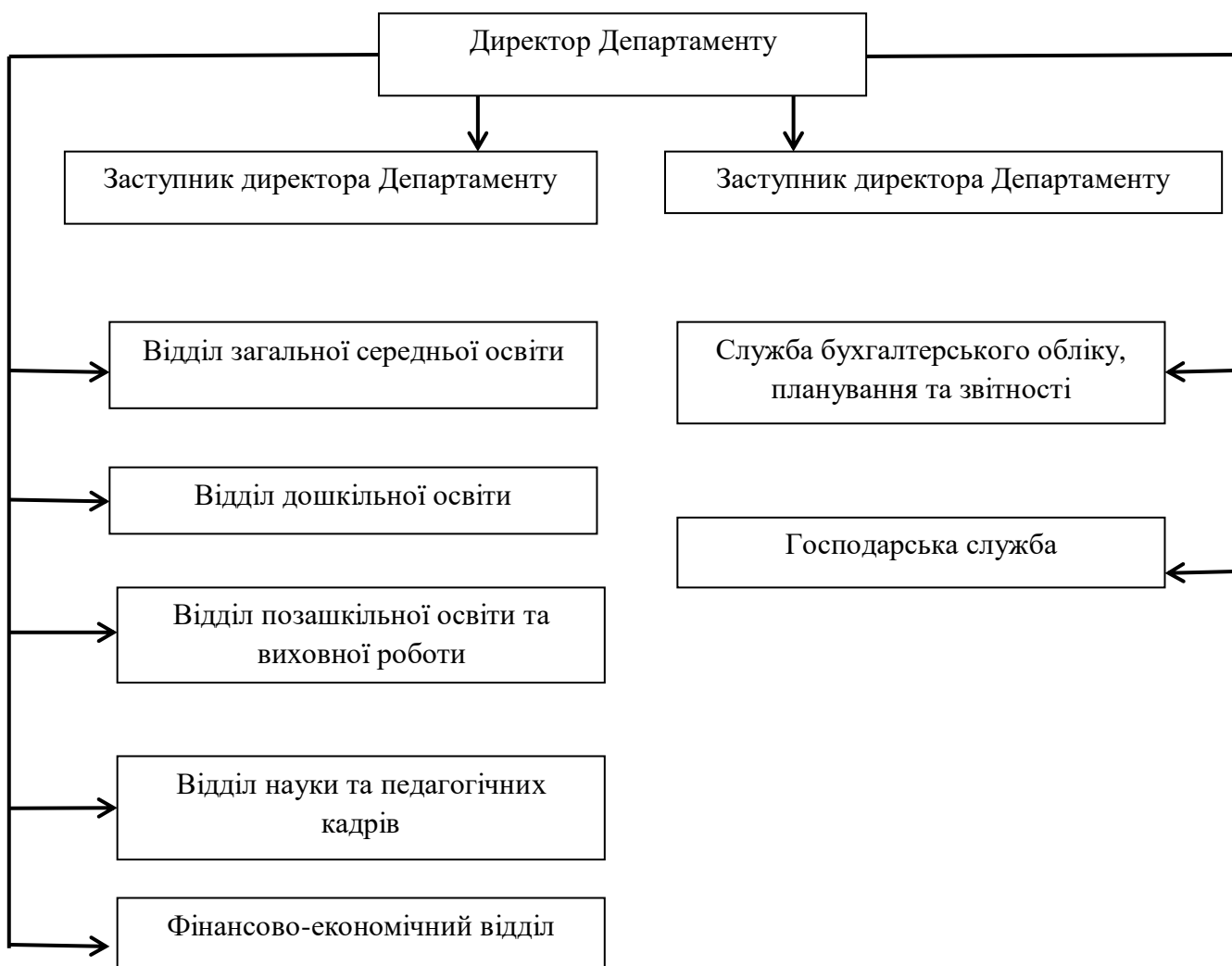


Рисунок 2.4 - Структура Департаменту освіти та науки
Хмельницької міської ради

Отже, діяльність Департаменту орієнтована на створення умов для задоволення освітніх потреб населення, підвищення якості освіти, покращення матеріально-технічної бази закладів освіти та інноваційний розвиток системи дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Україна має велику кількість установ, які здійснюють некомерційну діяльність, тобто таку, яка не має на меті отримання прибутку (державне фінансування), до них відноситься і Департамент.

Некомерційна діяльність Департаменту не виключає можливості отримання певних доходів, які використовуються на розвиток самої установи. Фінанси Департаменту – це грошові кошти, виділені з бюджетів різних рівнів і є єдиним джерелом його фінансування.

Методика фінансового аналізу включає три компоненти: аналіз фінансового стану, аналіз фінансових результатів та аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності установи. Активи розподілено на нефінансові та фінансові з виділенням в окрему групу витрати майбутніх періодів.

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна бачимо, що фінансові активи досліджуваної установи у 2021 році порівняно із 2020 роком збільшилися на 57 %, у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилося на 8 %. Грошові кошти та їх еквіваленти установи у 2021 році збільшилися на 55 %, у 2022 році – 17 %.

Що стосується нефінансових активів, то величина основних засобів в досліджувані роки також мала тенденцію до збільшення, в 2021 році збільшення було на 26 %, а у 2022 році на 17 %.

Нематеріальні активи у період 2020-2022 роки збільшився аж на 483 %. Ці показники показують ефективність роботи Департаменту протягом 2020-2022 років.

Незавершені капітальні інвестиції у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилися на 70 %, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилося на 24 %.

Таблиця 2.2 – Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради за 2020-2022 роки

Вид активів	2020	2021	2022	Відхилення	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6
Нефінансові активи, з них:	607896,99	773137,81	897288,24	165240,82	124150,43
- основні засоби	570623,37	721922,62	842492,81	151299,24	120570,19
- нематеріальні активи	35,51	53,61	312,56	18,10	258,94
- незавершені капітальні інвестиції	9057,13	15448,53	11633,65	6391,39	-3814,88
- запаси	28180,97	35713,04	42849,21	7532,06	7136,17
Фінансові активи, з них:	11066,83	17353,05	18730,88	6286,21	1377,83
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,15	-	-	-	-
- дебіторська заборгованість за видами авансами	-	-	1022,65	-	-
- дебіторська заборгованість за розрахунками із соціального страхування	1356,78	2657,59	722,85	1300,80	-1934,73
- інша поточна дебіторська заборгованість	858,49	971,88	903,85	113,39	-68,03
- грошові кошти та їх еквіваленти	8851,41	13723,57	16081,52	4872,16	2357,95

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
- інші фінансові активи	-	-	-	-	-
Витрати майбутніх періодів	0,87	8,41	-	7,53	-
Всього	618964,71	790499,28	916019,13	171534,57	125519,84

Дебіторська заборгованість за надані товари, виконані роботи та послуги була лише 2020 році і становила 0,15 тис. грн.

Дебіторська заборгованість за видами авансами була лише у 2022 році і становила 1022,65 тис. гривень.

Дебіторська заборгованість за платежами з соціального страхування у 2021 році також збільшилася на 96%, а ось в період 2022-2021 років зменшилася на 72 %.

Інша заборгованість у досліджуваній період була відсутня.

Витрати майбутніх періодів у 2021 році мали тенденцію до зростання на 7,53 тис. грн, а в 2022 році їх не було. Як показує дослідження, такі витрати значною мірою не впливають на формування активів установи.

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості є важливим, оскільки їх розмір суттєво впливає на фінансовий стан організацій.

Так як Департамент є бюджетною установою склад і структура його джерел фінансування є специфічними (таблиця 2.3).

Як бачимо з даних таблиці 2.3, найбільшу частину джерел фінансування активів Департаменту займає власний капітал, який склав 99 %.

В цілому величина джерел на фінансування активів установи у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилась на 27 %, а у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилось на 16 %.

Таблиця 2.3 – Аналіз джерел фінансування активів Департаменту за 2020-2022 роки

Показник	2020		2021		2022		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Власний капітал та фінансовий результат	613590,59	99,2	783257,90	99	907836,02	99	27	15
2. Зобов'язання	5374,08	0,8	7241,35	1	8183,11	1	34	13
Всього	618964,68	100	790499,26	100	916019,13	100	27	16

Слід зауважити, що капітал бюджетної установи не є її власністю, а надається для виконання покладених на неї функцій. Фінансовий результат, який при цьому утворюється, не є показником ефективності діяльності (як у комерційних організаціях), а слугує індикатором ефективності використання отриманих коштів.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших витрат в Департаменті за 2020-2022 роки подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших витрат в Департаменті освіти та науки Хмельницької міської ради за 2020-2022 роки

Назва показників (одиниця виміру – тис. грн)	Дані по роках			Темп приросту	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	2991,8	3210,8	3681,9	7	14
у тому числі:					
а) фонд основної заробітної плати	730,9	1873,7	573,0	156	-69

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
б) фонд додаткової заробітної плати, всього	2256,9	1193,7	2966,7	-47	148
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	467,6	295,8	465,7	-36	57
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	1350,3	780,5	2261,2	-42	189
в) заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	4,0	143,4	142,2	3485	-0,8
З них:					
- матеріальна допомога	4,0	26,0	10,0	550	-61
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-		
Оплата за невідпрацьований час	439,0	117,4	132,2	-73	12

Як видно з таблиці 2.4, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів зменшилися у порівнянні 2021 з 2020 роками на 36 %, а у 2022 році збільшилися на 57 %. Премії та винагороди, що носять систематичний характер також мали тенденцію до зменшення на 42 %, та збільшення у 2022 році майже вдвічі і становили 189 %.

Фонд оплати праці штатних працівників установи за 2021 рік збільшився на 7 %, а у 2022 році – на 14 %, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2021 році збільшився на 156 %, а у 2022 році зменшився на 69 %. Фонд додаткової заробітної плати зменшився 47% і відповідно збільшився на 148 %. Заохочувальні та компенсаційні виплати в Департаменті 2021 року зросли з 4 тис. грн до 143, 4 тис. грн, а саме в частині «Матеріальна допомога» (відповідно рисунок 2.5).

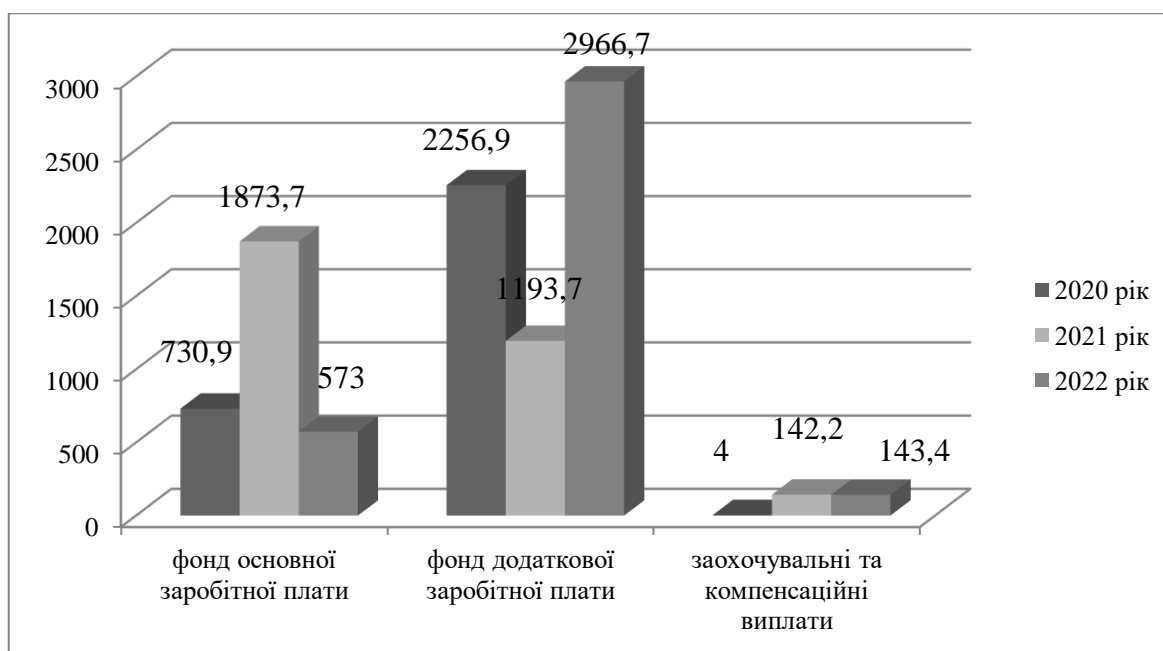


Рисунок 2.5 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради у 2020-2022 роках, тис. грн.

На рисунку 2.6 ми можемо бачити оплату за невідпрацьований час, яка є окремим показником виплат установи.

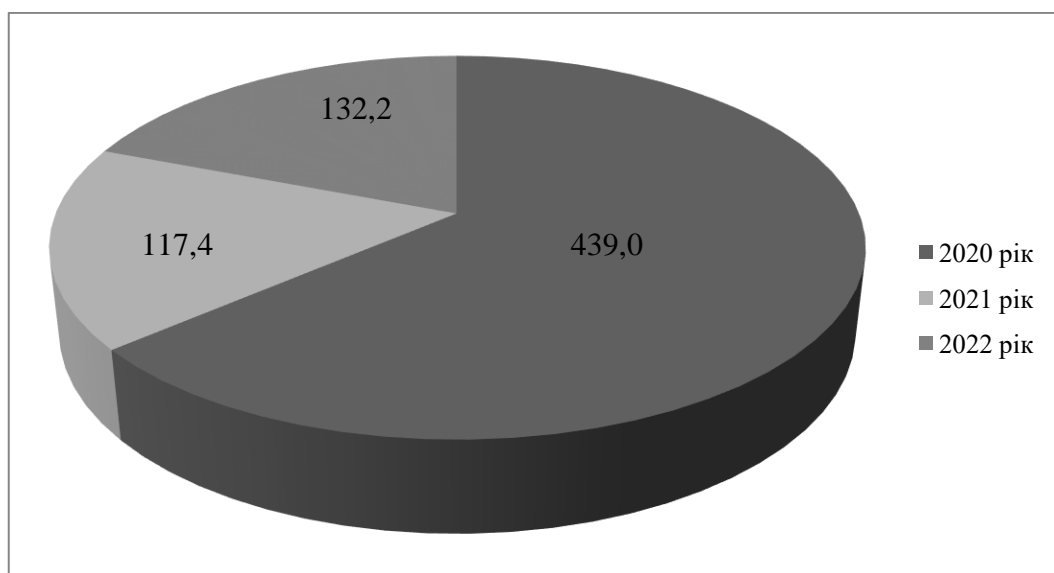


Рисунок 2.6 – Оплата за невідпрацьований час Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради за 2020-2022 роки, тис. грн.

Оплата за невідпрацьований час в Департаменті у 2021 році зменшилась на 73 %, а у 2022 році збільшилась на 12 %. Так, в у 2020 році вона становила 439 тис. грн, а у 2021 році – 117,4 тис. грн, в 2022 році вона дещо збільшилася і становила 132,2 тис. гривень.

Проаналізуємо продуктивність праці в досліджуваній установі (таблиця 2.6).

Дохід Департаменту мав тенденцію до збільшення у 2021 році на 42 %, у 2022 році – на 4 %.

Середня тривалість робочого дня в установі у 2020-2022 роках залишилася сталою.

Загальна кількість відпрацьованих людино – днів працівниками збільшилася з 14056 людино – днів до 17500 людино – днів.

Середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 14 % у 2021 році і на 9 % у 2022 році на 9 %.

Таблиця 2.5 – Динаміка продуктивності праці Департаменту за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6
Усього доходів, тис. грн	1204700,21	1716675,67	1786197,32	42	4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	56	70	67	25	-4
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	251	250	249	-0,4	-0,4

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік працівниками:	-	-	-	-	-
- людино – днів	14056	17500	16683	24	-4,6
- людино – годин	112448	140000	133464	24	-4,6
Середньорічний виробіток, тис. грн/ особу	21512,5	24524	26659,6	14	9

Як видно за даними таблиці 2.5, кількість відпрацьованих днів одним працівником у 2021 році порівняно з 2020 роком та у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилося на 1 день.

Середня тривалість робочого дня в проміжку за 2020-2022 роки залишилась незмінною. Отже, результативність використання робочого часу в Департаменті залишається стабільною. У середньому одним працівником відпрацьовано 250 днів.

Основними показниками, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів, є дані про чисельність працівників за різними категоріями та професіями, їх кваліфікацію та рівень освіти, тривалість робочого часу, обсяги виробництва та навантаження, мобільність працівників.

Для оцінки та аналізу чисельності персоналу в Департаменті за період 2020-2022 років потрібно перш за все проаналізувати забезпеченість кадрами установи (рисунок 2.7).

В структурі Департаменту переважає група «спеціалісти», які становили 59 % від усього персоналу установи.

Ефективне використання людських ресурсів неможливе без розуміння процесів мобільності людських ресурсів в організації. Плинність кадрів є вагомим

показником соціальної ефективності управління. Оскільки вона є індикатором благополуччя, слід ретельніше підходити до аналізу його причин.

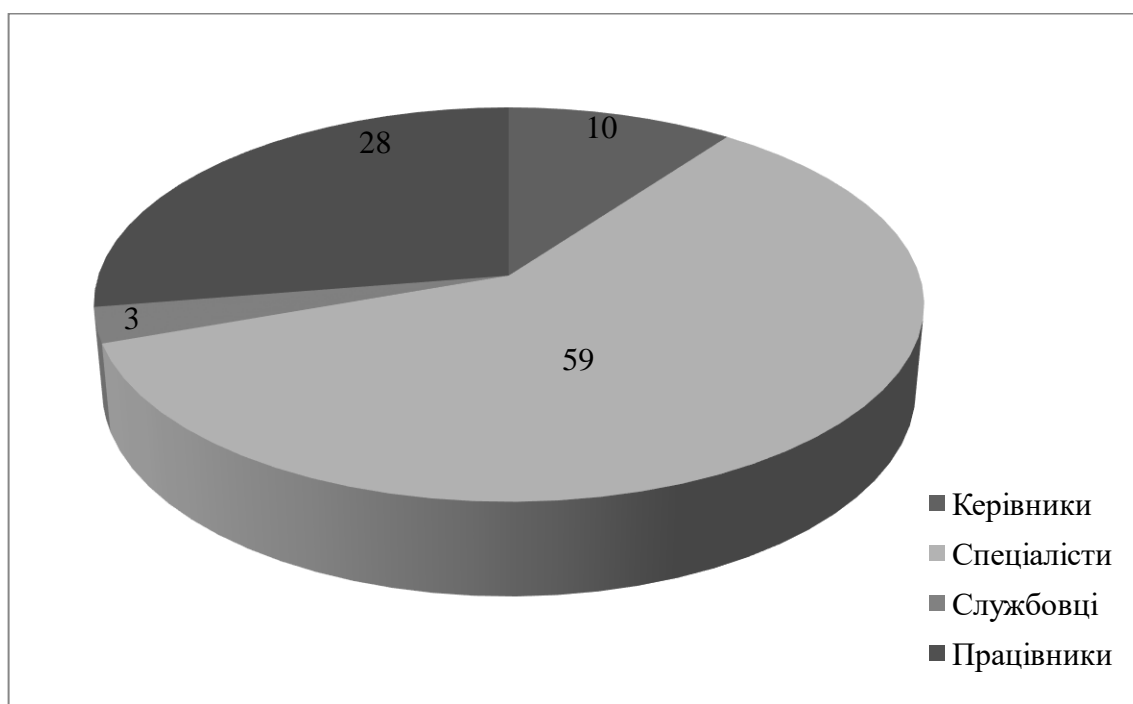


Рисунок 2.7 – Структура чисельності персоналу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради на 01.01.2022 рік, осіб

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася в 2021 році порівняно з 2020 роком на 14 осіб, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилася на 3 особи. Хоча у 2020 році було звільнено 20 працівників, а прийнято лише 3.

Такі зміни є наслідком дій карантину та режиму надзвичайної ситуації у зв'язку з пандемією коронавірусу (пандемія COVID-19) в Україні, так як протягом цього період більшість працівників Департаменту перейшли або в режим роботи онлайн, або на віддалену роботу.

Це призвело до зменшення задоволеності, залученням або утриманням працівників в організації.

На рисунку 2.8 зображено мобільність кадрів установи у 2020-2022 роках.

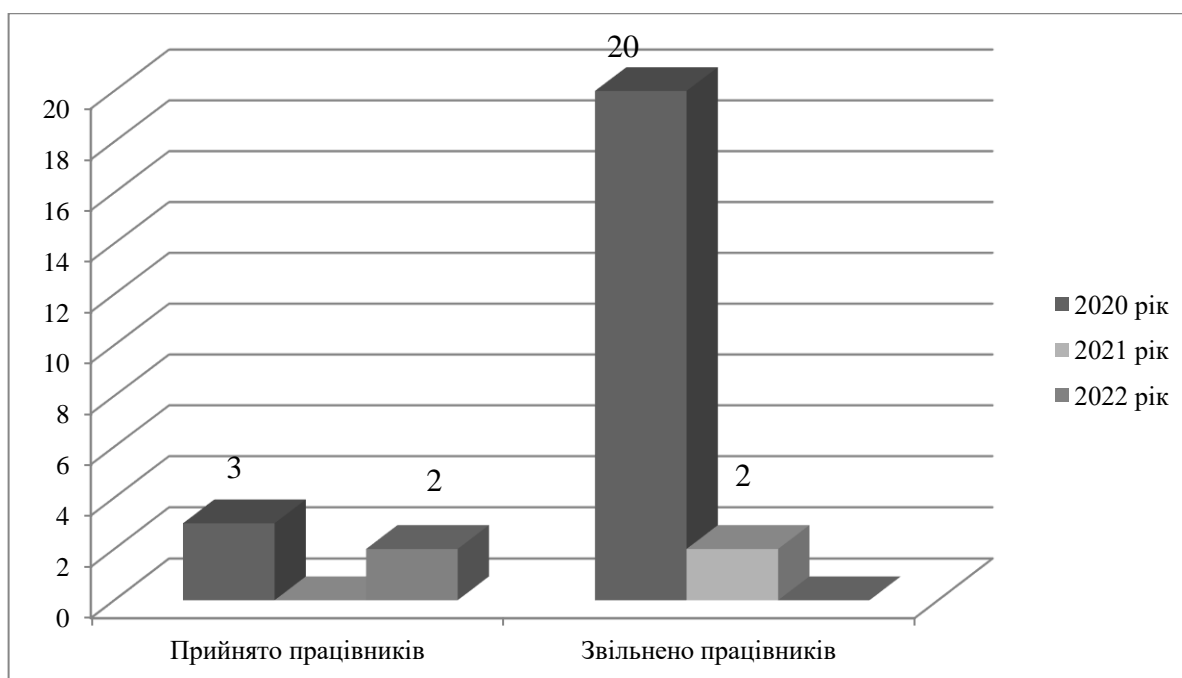


Рисунок 2.8 – Мобільність кадрів Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради у 2020-2022 роках, осіб

На рисунку 2.9 зобразимо як змінювалась загальна кількість відпрацьованого часу людино-годин в Департаменті за 2020-2022 роки.

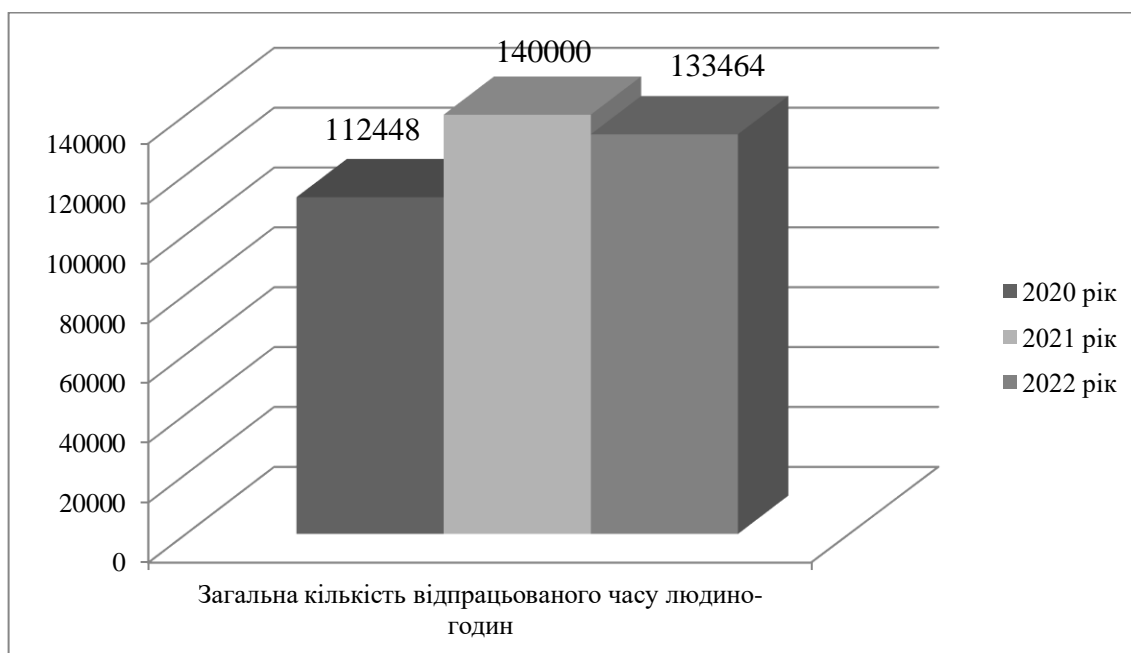


Рисунок 2.9 – Мобільність кадрів Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради у 2020 – 2022 роках

Так, у 2021 році загальна кількість відпрацьованих людино-годин була максимальною і склала 140 000 люд/год, що на 6 536 люд/год перевищує показник 2022 року та на 27 552 люд/год більше, ніж у 2020 році.

2.3 Діагностика соціально-психологічного клімату трудового колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Велика кількість наукових методів вивчення соціально-психологічного клімату організації показують, що на сьогодні не існує чіткого та усталеного трактування цього поняття.

Клімат у колективі завжди визначається емоційно-чуттєвою атмосферою настрою всіх учасників, яка характерна для колективної діяльності людини і пов'язана із загальним станом трудового колективу.

Соціально-психологічний клімат – це досить стійка «душевна» атмосфера, яка відображається у відносинах між колегами та у ставленні колективу до загальної місії.

Зв'язок між результативністю діяльності компанії та соціально-психологічним кліматом є важливим питанням для керівництва. Саме тому необхідно визначити ключові компоненти психологічного клімату організації та впливати на них.

Сучасним та ефективним інструментом дослідження різних соціально-економічних явищ є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище та визначити перспективні шляхи вирішення поточних проблем.

SWOT-аналіз факторів соціально-психологічного клімату в колективі, які мають різний вплив на стимулювання працівників (таблиця 2.6), демонструє, що не стрес і конфлікти, а їх реакція на них негативно впливають на працівників.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз впливу чинників на соціально-психологічний клімат у колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розвиток навичок емоційної стійкості та формування позитивного ставлення до колег і керівництва	Брак психологічної підтримки з боку керівництва, персоналу та деяких колег
Об'єднання внутрішніх фізичних і психологічних здібностей співробітників для подолання проблем	Відсутність ініціативи, спонукання проявляти ініціативу і покращувати виконання обов'язків
Здатність швидко реагувати на зміни в емоційному стані співробітників та інших людей	Емоційно нестабільні контактні особи протягом робочого дня
Мотивація для підвищення продуктивності роботи та розвитку навичок психологічного впливу на колектив	
Удосконалення навичок стимулювання до більш плідної роботи та психологічного впливу на колектив	
Можливості	Загрози
Розгляд пропозицій співробітників щодо розробки режиму праці та відпочинку, організації спільних заходів на свіжому повітрі	Походження конфліктних ситуацій всередині колективу та звільнення працівників
Згуртування трудового колективу	Брак можливостей для розвитку працівника в колективі
Впровадження системи внутрішніх заохочень (подяк, визнання досягнень, привітань)	Негативний соціально-психологічний клімат у колективі
Формування доброзичливого та продуктивного працівника	Зниження особистих показників діяльності та збільшення кількості прогулів на роботі
Удосконалення навичок ефективного спілкування	Зменшення показників ефективності та скарги від колег і керівництва
Впровадження управління стресом, тайм-менеджменту, мотиваційного управління та коучингу	Підвищення рівня емоційного та професійного вигорання, виникнення депресивних станів та погіршення загального здоров'я працівників

Таким чином, для ефективного управління соціально-психологічним кліматом Департаменту важливо управляти не лише факторами, але й психологічними реакціями, ставленням працівників до їхньої роботи, характеристиками роботи, керівництва, робочих груп, а також іміджем та репутацією установи.

Оцінку соціально-психологічного клімату в колективі досліджуваних компаній проводять, в основному, за кількома параметрами. Ми проводимо загальну оцінку соціально-психологічного клімату і задоволеності працівників Департаменту в розрізі показників, які представлені на рисунку 2.10.

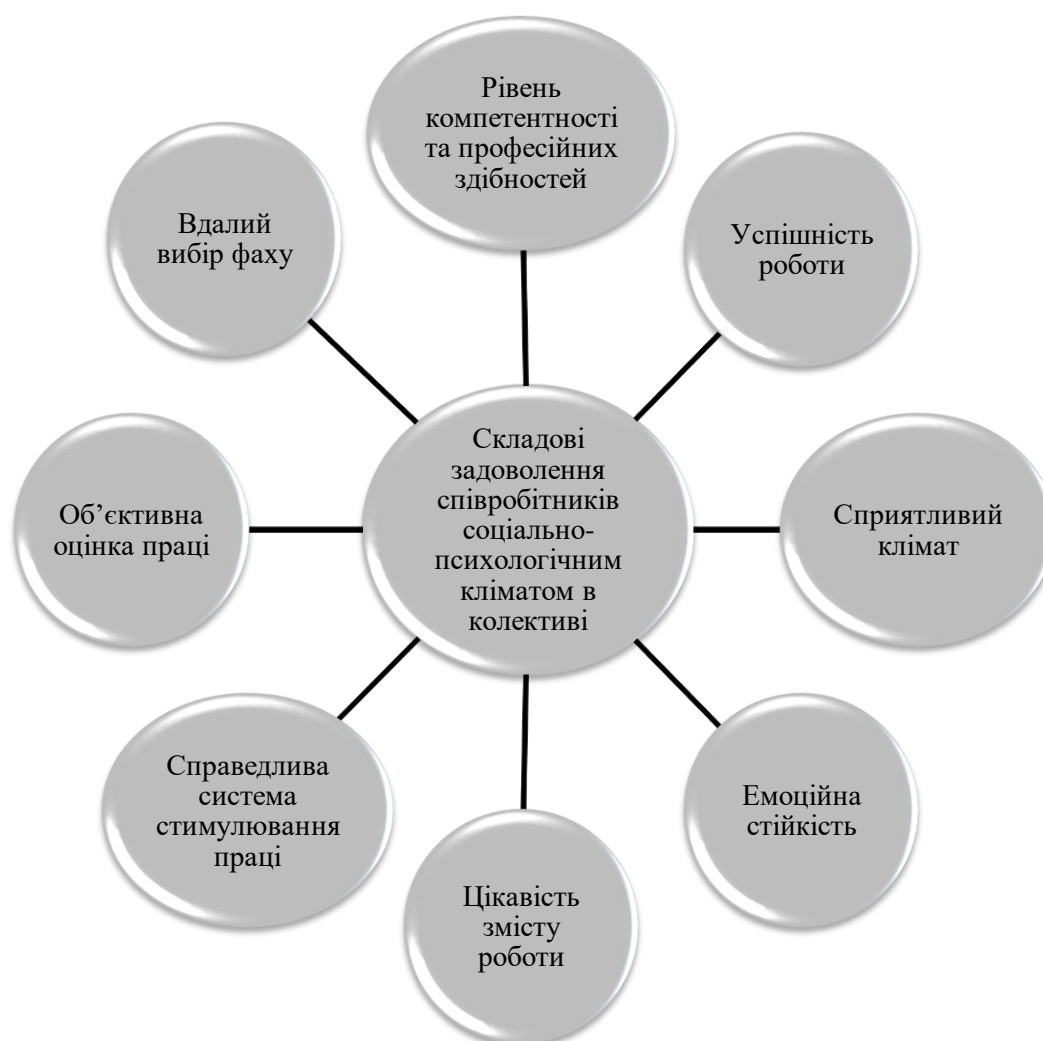


Рисунок 2.10 – Складові задоволення співробітників Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради соціально-психологічним кліматом в колективі

Також було проведено анкетне опитування працівників щодо стану їхньої задоволеності соціально-психологічним кліматом. Анкетування було проведено за 10-ти бальною шкалою, де оцінка «1» означала найнижчий рівень задоволеності, оцінка «10», відповідно, максимальний рівень задоволеності. Загалом в опитуванні взяли участь 56 працівників. Опитування проводилося онлайн за допомогою Google Forms.

Так, на рисунку 2.11 графічно зображено розподіл відповідей щодо оцінки чинників задоволення співробітників Департаменту.

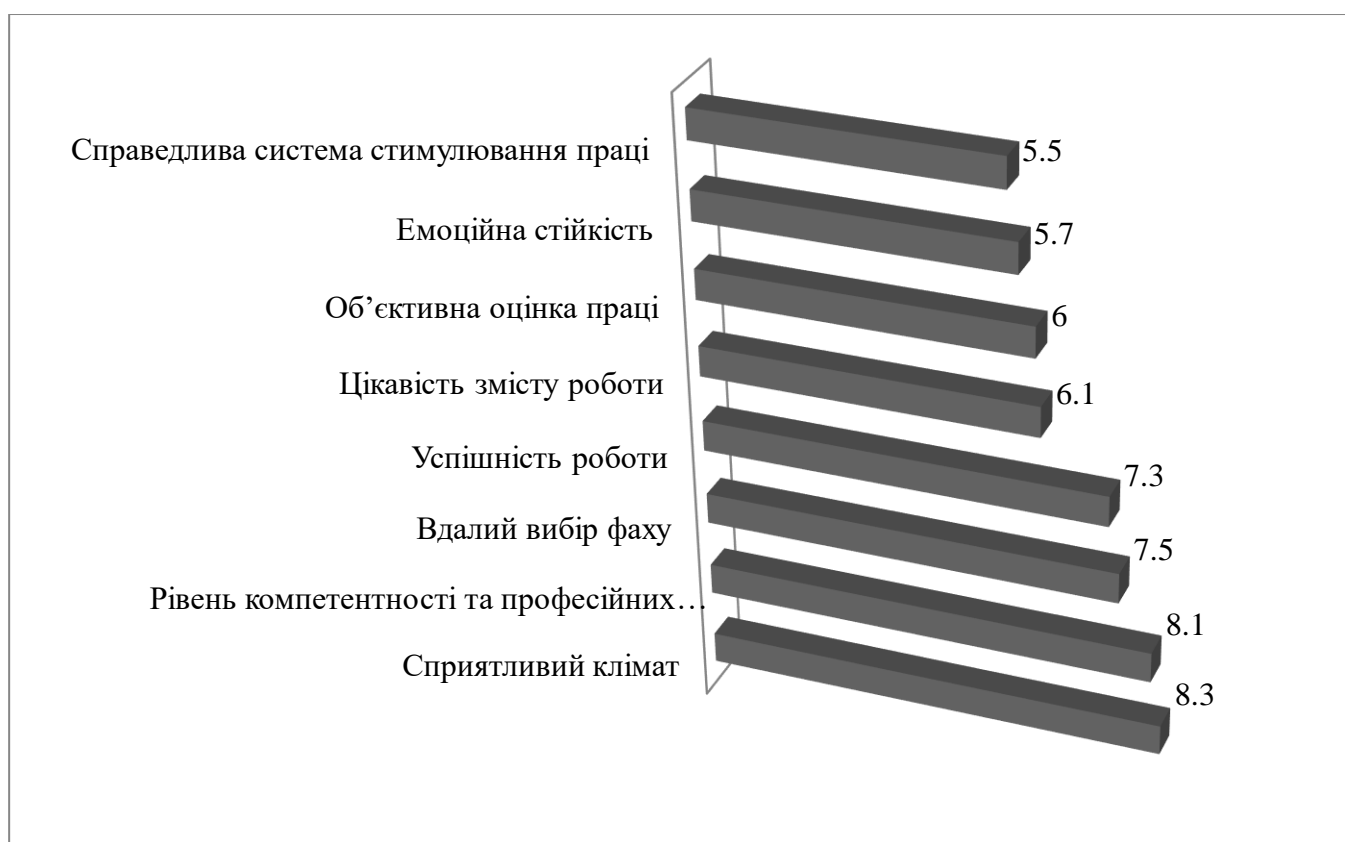


Рисунок 2.11 – Результати оцінки рівня задоволення співробітників Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради соціально-психологічним кліматом, балів

Як бачимо з рисунку 2.11, першим показником, що впливає на емоційний стан респондентів є сприятливий СПК у колективі і він складає 8,3 бали. На другому місці у процесі оцінювання опинився такий показник, як рівень компетентності та професійних здібностей, так як його оцінка склала 8,1 балів.

Рівень задоволеності працівників такими показниками, як вдалий вибір фаху та успішність в роботі є вищим за середній і складає 7,5 та 7,3 балів відповідно.

Працівники Департаменту достатньо посередньо оцінили такі складові задоволеності, як цікавість до змісту роботи (6,1 балів) та об'єктивне оцінювання результатів праці (6 балів).

І зрештою, найнижчим виявився рівень задоволеності персоналу наступними складовими: емоційна стійкість (5,7 балів) та справедлива система стимулювання праці (5,5 балів).

У таблиці 2.7 наведено результати анкетування працівників щодо оцінки рівня розвитку соціально-психологічного клімату установи.

Таблиця 2.7 – Результати оцінки критеріїв соціально-психологічного клімату у колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

№	Компоненти соціально-психологічного клімату	Оцінка
1	2	3
Критерій № 1 «Професійне розуміння діяльності» Когнітивно-гностичний компонент		
1	Усвідомлення процесів діяльності	9,8
2	Професійна компетентність	9,0
3	Розуміння цілей спільної діяльності	8,8
	Загальний рівень за критерієм № 1	9,2
Критерій № 2 «Освідомлена мотивація діяльності» Мотиваційно-ціннісний компонент		
4	Стимулювання професійної діяльності	6,0
5	Бажання до самовдосконалення	7,9
6	Корпоративна культура	8,0
	Загальний рівень за критерієм № 2	7,3

Кінець таблиці 2.7

1	2	3
Критерій № 3 «Оціночне ставлення до взаємодії» Емоційно-оціночний компонент		
7	Задоволеність членством у колективі	8,7
8	Ставлення до трудової діяльності	8,2
9	Самооцінка працівників	8,0
10	Згуртованість колективу	7,8
	Загальний рівень за критерієм № 3	8,1
Критерій № 4 «Професійна конкурентоспроможність» Поведінково-діяльнісний компонент		
11	Професійна самореалізація	7,0
12	Здатність до адаптації в умовах змін	6,9
13	Комунікативна компетентність	8,4
14	Конфліктологічна компетентність	8,0
	Загальний рівень за критерієм № 4	7,5
	Загальний рівень розвитку соціально-психологічного клімату	8,0

У ході аналізу рівня розвитку соціально-психологічного клімату за чотирма ключовими критеріями було виявлено, що загальна оцінка цього рівня склала 8 балів. Найбільш досконалими є компоненти критерій № 1 «Професійне розуміння діяльності», її респонденти оцінили в 9,2 бали. Слабше розвинені у колективі критерій № 3 «Оціночне ставлення до взаємодії» (8,1 бал) та критерій № 4 «Професійна конкурентоспроможність» (7,5 балів). Найнижча оцінка була одержана за критерієм № 2 «Освідомлена мотивація діяльності», яка становила 7,3 бали. Отже, потрібно забезпечити оптимальні умови для ефективного функціонування та досягнення позитивних результатів кожного компонента, забезпечити їх взаємодію і гармонійний розвиток.

Сприятливий соціально-психологічний клімат спрямований на те, щоб співробітники були знайомі з питаннями управління, чітко розуміли цілі, завдання, належним чином оцінювали себе, розкривали свій особистісний потенціал у професійній діяльності команд, в яких вони працюють, володіли високою

корпоративною культурою, мали бажання розвиватися, задовольняючи свої соціальні та професійні потреби, відчувати єдність, адаптуватися до різних умов роботи і керувати емоціями під час спілкування та знаходити конструктивне рішення в конфлікті.

Нами було проведене також опитування щодо загального соціально-психологічного клімату. На рисунку 2.12 можна побачити, що більшість опитуваних вважає сприятливим загальний психологічний клімат в Департаменті (71 %).

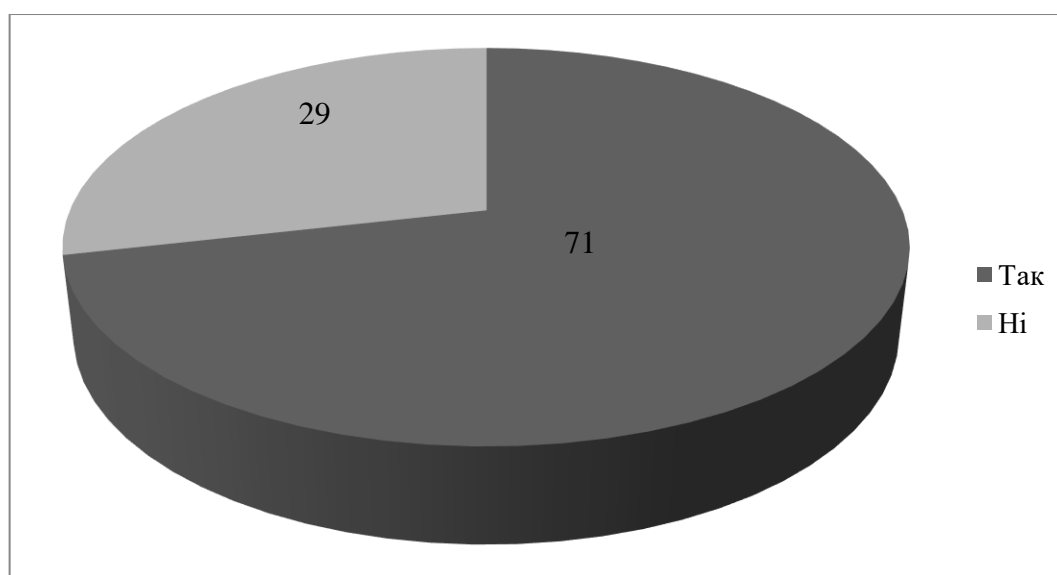


Рисунок 2.12 - Чи вважаєте ви за сприятливий загальний соціально-психологічний клімат в колективі, %

Таким чином, проведене опитування серед працівників дозволяє визначити певні важливі питання на які доцільно звернути увагу керівництву Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради з метою подальшого удосконалення своїх підходів до формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Висновки до розділу 2

В даному розділі ми досліджували діяльність Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради, робота якого спрямована на створення умов для задоволення якісних освітніх потреб населення, покращення матеріально-технічної бази закладів освіти та інноваційний розвиток системи дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти.

За досліджувані роки 2020-2022, можна відмітити, що в загальному, усього доходи установи зросли: у 2021 році на 42 %, у 2022 році на 4 %, що є досить позитивною динамікою.

Витрати Департаменту у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилися на 42 %, а у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 6,2%.

Фінансові активи досліджуваної установи у 2021 році порівняно із 2020 роком збільшилися на 57 %, у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилося на 8 %. Грошові кошти та їх еквіваленти установи у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилися на 55 %, у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 17 %.

Що стосується нефінансових активів, то величина основних засобів у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилися на 26 %, а у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 17 %.

Рівень використання трудових ресурсів виявляється через продуктивність праці кожного окремого працівника, яка у 2022 році збільшилася аж на 19,5 %.

Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради зменшилися у порівнянні 2021 з 2020 роками на 36 %, а у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 57 %. Премії та винагороди, що носять систематичний характер також мали тенденцію до зменшення у 2021 році порівняно з 2020 роком на 42 %, та збільшилися у 2022 році майже вдвічі.

Оплата за невідпрацьований час в Департаменті освіти та науки Хмельницької міської ради у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 73 %, а у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 12 %.

Фонд оплати праці штатних працівників установи за 2021 рік збільшився на 7 %, а у 2022 році – на 14 %, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 156 %, а у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 69 %. Фонд додаткової заробітної плати зменшився 47 % і відповідно збільшився на 148 %. Заохочувальні та компенсаційні виплати в Департаменті 2021 року зросли з 4 тис. грн до 143,4 тис. грн, а саме в частині «Матеріальна допомога».

В структурі Департаменту переважає група «спеціалісти», які становили 59 % від усього персоналу установи.

Ефективне використання людських ресурсів є вагомим показником соціальної ефективності управління, оскільки він є індикатором благополуччя у сфері управління людськими ресурсами та ключовим компонентом соціально-психологічного клімату організації.

3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ДЕПАРТАМЕНТУ ОСВІТИ ТА НАУКИ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Напрямки вдосконалення позитивного соціально-психологічного клімату трудового колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради як основи єдності команди

Для розвитку конкурентоспроможної організації потрібна сильна та компетентна команда. В умовах військового конфлікту сучасні українські компанії, установи стикаються зі складними викликами, пов'язаними з нестабільністю співробітників, стресом і психологічними труднощами. Враховуючи дані умови для підтримки і активізації діяльності співробітників, вважаємо за необхідне впроваджувати соціально-психологічні принципи, спрямовані на формування позитивного клімату в колективі Департаменту.

У попередньому розділі нами було проаналізовано соціально-психологічний клімат колективу Департаменту, більшість співробітників вважають, що він є сприятливий. Хоча є певні недоліки, на які керівництву потрібно звернути увагу (негативний настрій групи, ступінь задоволення умовами робочого місця, прагнення до вдосконалення, мотивація, професійна самореалізація та ін.). Оскільки у неспокійні часи: співробітники прагнуть стабільності та безпеки, а компанії: збереження кваліфікованих працівників та ефективну роботу команди.

Соціально-психологічний клімат є характеристикою міжособистісних відносин у команді. Це стан колективу, який визначається рівнем соціального сприйняття та ступенем задоволеності його членів різними аспектами комунікації та взаємодії.

Графічно на рисунку 3.1 зображено ознаки позитивного соціально-психологічного клімату для колективу Департаменту.

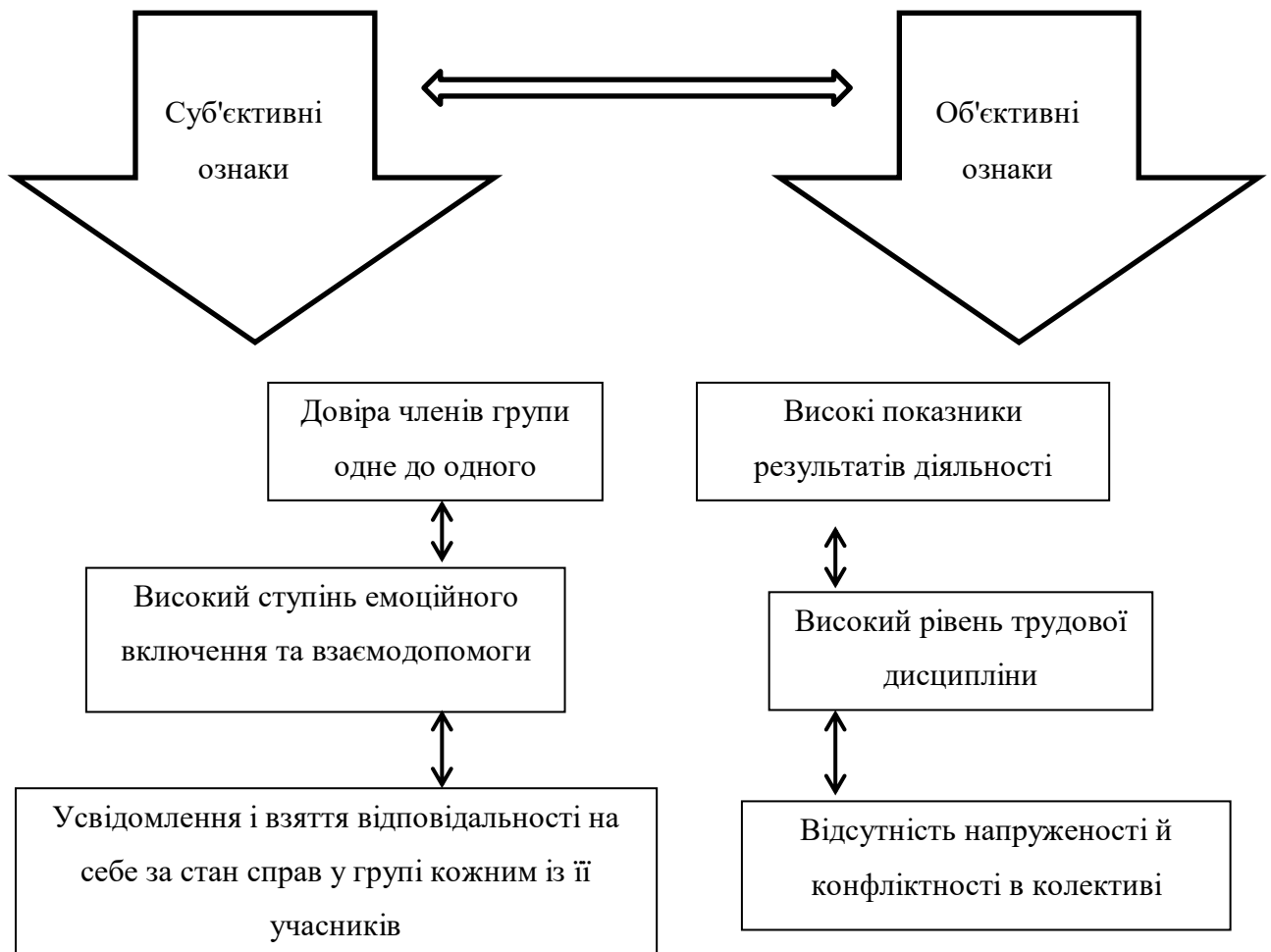


Рисунок 3.1 - Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату для колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Як бачимо, з даного рисунка ознаки можна розділити на суб'єктивні та об'єктивні.

На нашу думку, під суб'єктивними ознаками для працівників Департаменту сприятливими є такі як:

- довіра членів групи одне до одного - дієва команда. Тобто завдяки цьому буде формуватися зріла, дієва команда, що працює злагоджено та зможе підтримувати усіх членів групи. Така команда співробітників Департаменту матиме одну мету, чітко визначені ролі та правила взаємодії, їх комунікації будуть ґрунтуватися на засадах довіри і відповідальності;

- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги – це прийняття себе таким як ти є. Тобто працівник усвідомлюватиме свої думки, емоції та

внутрішні можливості, матиме високий рівень прийняття та прощення; зосереджуватиметься на пошуку рішень; вмітиме створювати та підтримувати довгострокові відносини. В поєднанні з високим рівнем групової інтеграції це сприятиме зміцненню довіри серед співробітників, що, у свою чергу, сприятиме глибшій ідентифікації кожного члена з трудовим колективом. Варто підкреслити, що цей процес може відігравати важливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, іміджу компанії, а також ефективно вирішити проблему утримання кадрів;

- прийняття кожним учасником відповідальності за стан справ у групі та усвідомлення своєї ролі у цьому процесі означатиме, що працівники почуватимуться серед колег комфортно і впевнено. Тобто ініціативу в колективі Департаменту можна проявляти вільно, але має бути готовність узяти на себе відповідальність. Адже у згуртованій групі панує атмосфера взаємної підтримки та уважного ставлення, що сприяє розвитку почуття приналежності та групової ідентичності серед її учасників.

Під об'єктивними ознаками ми розглядали:

- високі показники результатів діяльності. Завдяки тому як ефективно співробітники виконуватимуть певні процеси, поставлені завдання та функції, досягатимуть мету та цілі, ми можемо спостерігати правильність таких дій, з визначенням в подальшому прийняття управлінських рішень щодо подальшого покращення показників результативності діяльності установи;

- високий рівень трудової дисципліни. Для такої державної установи як Департамент трудова дисципліна є важливим елементом ефективного функціонування та успішної роботи. Дотримання встановлених правил і регламентацій забезпечить продуктивну роботу, створить сприятливий клімат і дозволить досягти високих результатів. Високий рівень трудової дисципліни забезпечить взаємоповагу між працівниками і керівним складом, сприятиме стабільності і розвитку організації;

- відсутність напруженості й конфліктності в колективі означає, що керівник установи працює вірно. Тобто, ясно і доступно визначенні функціональні обов'язки співробітників, встановлені правила поведінки в офісі.

Основою для підвищення сприятливого СПК для команди досліджуваної установи має бути врахування реальних потреб працівників. Наші пропозиції щодо його покращення ґрунтуються на результатах анкетування співробітників, який ми проводили. На рисунку 3.2 зображено рекомендовані заходи, спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі Департаменту.



Рисунок 3.2 – Заходи спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Втілення кожного з перерахованих вище заходів є дуже важлива для діяльності Департаменту, адже вони мають на меті поліпшення соціально-психологічного клімату трудового колективу установи.

Отже, перш за все директору та спеціалістам відділу науки та педагогічних кадрів в щорічний план роботи Департаменту потрібно внести заходи щодо проведення системної оцінки стану СПК колективу та тримати дане питання на контролі постійно. Адже, це вжити заходів, спрямованих на зміну ситуації, знайти і усунути причину такої ситуації, щоб в майбутньому уникнути проблеми, яка призвела до цього.

Другим питанням для колективу Департаменту є залученість співробітників до обговорення важливих питань. Так, співробітникам повинна бути надана можливість брати участь у формуванні програм розвитку Департаменту і вирішуванні індивідуальних завдань. Це дасть змогу кожному співробітнику відчувати свою значимість для установи і розвинути власний потенціал. Такі дії допоможуть поліпшити взаємини між керівниками та їх підлеглими.

Важливо щоб при цьому ініціатива будь-яких заходів, зміни у плані роботи чи взаємовідносин, виходили не лише від керівництва, а й від усіх співробітників. У той же час кожна людина індивідуальна, і окремі співробітники можуть соромитися (боятися) висловлювати свою думку і обговорювати індивідуальні ідеї. Тому для цієї мети ми пропонуємо представити всесвітньо відому «скриньку бажань». Це може бути проста картонна коробка з одним прорізом, де кожен співробітник, від вищого керівництва до обслуговуючого персоналу, може анонімно залишити свої побажання та пропозиції. Дані ідеї будуть в кінці кожного місяця вивчатися спеціалістами Департаменту та, ті пропозиції, які реально ефективно впливатимуть на діяльність установи будуть реалізовуватися.

Нажаль, в Департаменті відсутній Кодекс корпоративної культури, а в сучасному світі діяльності компанії – це є важливим заходом для поліпшення соціально-психологічного клімату. Створення та розроба кодексу дозволить всім співробітникам об'єднуватися заради спільних цінностей, традицій, артефактів,

місій і т.д. Це дасть змогу сформувати єдину корпоративну культуру, яка буде охоплювати усіх колег і дотримання усіх його пунктів буде обов'язковим.

Таким чином, норми корпоративної культури – це документ, в якому декларуються основні цінності, ідеї, принципи та погляди і які визначають поведінку членів команди Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради. Цей документ стане основою для саморегулювання поведінки співробітників і їх діяльності. Одним з основних засобів формування єдиного колективу є знання і дотримання всіма членами норм Кодексу корпоративної культури.

Відповідно до даного кодексу кожний працівник буде знати, яка поведінка є допустима у Департаменті, яких традицій та цінностей потрібно дотримуватися між колегами та як потрібно поводитися з відвідувачами. Завдяки цьому формується команда однодумців, які поділятимуть цінності установи. Наприклад, коли на роботу були прийняті працівники, які розмовляють лише українською мовою, то новим співробітникам, які будуть розмовляти іншою мовою буде дуже важко звикнути до колективу Департаменту.

Отже, одним із завдань корпоративної культури є також виявлення співробітників, які можуть негативно впливати на здоровий соціально-психологічний клімат у колективі.

На рисунку 3.3 зобразимо основні завдання Кодексу корпоративної культури Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради.

Ще одна важлива проблема, яка розмежовує керівний склад Департаменту від працівників - це низький рівень інформованості. Зі спілкування з окремими співробітниками зрозуміло, що про численні завдання, плани і цілі Департаменту вони дізнаються не особисто від керівників, а через інших колег. Директор та керівники відділів не особисто формують завдання підлеглим, а делегують ці повноваження через інших співробітників.

На нашу думку, такий підхід є неефективним, так як інформаційний голод під час військового стану погіршує соціально-психологічний клімат в колективі, оскільки кожен співробітник може опинитися під загрозою втрати постійної роботи.



Рисунок 3.3 – Завдання Кодексу корпоративної культури Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Для покращення системи інформування працівників установи пропонуємо застосувати сучасні інформаційні технології та програмне забезпечення. Як наприклад, створити групу у безкоштовному месенджері Rakuten Viber, залучивши в неї усіх працівників установи і завдяки якій буде легко і швидко спілкуватися та передавати усю потрібну інформацію.

Наприклад, керівник зможе повідомити про певні завдання, плани, поділитися важливими подіями життя установи. Все це буде сприяти згуртованості колективу Департаменту.

Крім того, з метою поліпшення інформування директора Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради рекомендуємо впровадити щорічне звітування про результати роботи установи.

Такий звіт директор може озвучувати як і на загальних нарадах, так і на нарадах окремих відділів.

Директору буде доцільно у ньому представити плани розвитку Департаменту на майбутні періоди, а також результативність установи за поточний рік. Завдяки

такій відкритій інформації незадоволені співробітники будуть лояльніше відноситися до установи.

Персоналу Департаменту бракує спільних корпоративних заходів та традицій, які сприяли б неформальному спілкуванню та дозволяли дізнатися більше про своїх колег.

Тому що під час робочого процесу вони повині дотримуватися ділового етикету спілкування та поведінки, а проведення розважальних заходів їх зможе розвантажити та покращити емоційний стан.

Саме тому пропонуємо збільшити кількість спільних святкових заходів та знакових подій для працівників установи.

Значно об'єднати трудовий колектив може не тільки спільне відзначення окремих свят, а й організація суботника прибирання пляжних, паркових територій, так як під час таких заходів залучені в процес усі співробітники і у них є одна мета.

Подібні неформальні зустрічі будуть слугувати тільки більшим зближенням працівників.

Питання мотивації працівників Департаменту є також дуже важливим. Адже на даний момент мотивація співробітників установи складається із надбавок та доплат до посадових окладів, премій та винагород, що мають систематичний характер, включаючи заохочувальні та компенсаційні виплати, а також матеріальну допомогу.

Така стратегія стимулювання праці є обґрунтованою, і більшість організацій застосовують її при нарахуванні заробітної плати.

У таблиці 3.1 запропоновано перелік святкових заходів, які варто відзначити працівникам Департаменту.

Пропонуємо ввести нововведення в заохочування ініціативності персоналу досліджуваної установи таких методів мотивації, як: нагородження кращих працівників місяця, року; вручення премій, сертифікатів на різні екскурсії, подорожі за бездоганне виконання завдань; додатковий відпочинок тощо. Це допоможе збільшити відданість персоналу та сприятиме створенню позитивного морально-психологічного клімату.

Таблиця 3.1 – Перелік святкових заходів, які варто відзначити трудовому колективу

Назва заходу	Організація заходу
Новий рік	Урочиста вечірка, ігри, новорічні подарунки співробітникам і їх дітям
День Соборності та Свободи України	Захід державного значення, участь в акції створення «Живого ланцюга» і виконання гімну України
Міжнародний жіночий день	Подарунки жіночому колективу
День пам'яті та перемоги над нацизмом	Запалити свічки за тих, хто віддав життя за свободу під час Другої світової війни; участь у міських заходах.
День Незалежності України	Відвідування тематичних виставок, приурочених Незалежності України, дрес-кот одягу для усіх працівників в національних традиціях
День захисників та захисниць України	Проведення тематичного вечору з акцентом на важливість самої дати й підтримці нашої армії, організація акції щодо донату для ЗСУ.
День іменинника	Привітання колеги з нагоди Дня народження, вручення подарунка та організація святкового столу з частуваннями

У таблиці 3.2 наведено програму покращення соціально-психологічного клімату колективу як основу підвищення рівня його єдності.

У сукупності впровадження заходів поданої програми забезпечить поліпшення соціально-психологічного клімату робочої сили.

Таблиця 3.2 – Програма покращення соціально-психологічного клімату колектива Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради як основи підвищення рівня його єдності

Заходи	Характеристика	Передбачуваний результат
Систематичне проведення оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	Проведення анкетного опитування працівників та визначення соціально-психологічного рівня	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату для співробітників; підвищення згуртованості членів; лояльність персоналу до Департаменту; створення єдиної команди однодумців, націлену на досягнення позитивних результатів; удосконалення взаємодії між співробітниками та збільшення продуктивності праці персоналу
Збільшення рівня залученості працівників	Участь персоналу в обговоренні основних питань та проблем організації, а також проведення регулярних зустрічей з працівниками	
Розробка та впровадження Кодексу корпоративної культури	Врахування потреб і бажань співробітників; формування спільних цінностей та традицій	
Удосконалення системи комунікації з працівниками	Створення групи в месенджері Rakuten Viber; запровадження щорічного звітування директора Департаменту	
Організація колективного святкування заходів та знакових подій	Організація спільного відпочинку	
Нововведення в мотивацію персоналу	Введення нових методів заохочення працівників	
Впровадження тимблдингу	Організація заходів з розвитку командної роботи	

Ключовим елементом усіх запропонованих заходів є впровадження тимблдингу – сучасного тренда для розвитку командотворення. Саме тому необхідні більш детальні дослідження, ми це питання і розглянемо в наступному підрозділі.

3.2. Реалізація заходів тимблдингу як запорука ефективного командотворення в Департаменті освіти та науки Хмельницької міської ради

На сьогоднішній день трудові колективи, які продовжують працювати попри обстріли та ракетні удари, є основною підтримкою української економіки. В таких

умовах критично важливо мотивувати команду до ефективної роботи. Основним сучасним інструментом для формування та розвитку командної роботи і згуртованості колективу є впровадження тимбілдингу. Його мета — сформувати команду однодумців та покращити ефективність командної взаємодії.

Team building (з англ. – побудова команди) – спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої мають єдину мету та взаємодоповнення один одного.

Однією з ключових функцій тимбілдингу є виявлення несумісних осіб і знаходження способів їх конструктивної взаємодії. Головним завданням тимбілдингу є об'єднання кожного працівника в єдину команду для покращення відносин всередині організації та забезпечення ефективної роботи кожної її частини. Це саме те, що найбільше страждає у трудовому колективі досліджуваної установи.

Результативне впровадження тимбілдингу лише в тому випадку, якщо він застосовується регулярно і на довгостроковій основі.

Одноразове проведення разових заходів по тимбілдингу не принесе ніяких корисних результатів організації і співробітникам. Тому до цього процесу слід підходити з великою відповідальністю, оскільки це ціла програма, яка сприяє підвищенню згуртованості колективу та покращенню соціально-психологічного клімату і взаємодії між співробітниками.

Ключовим елементом організації тимбілдингу є залучення всіх співробітників установи. Але при цьому потрібно звертати увагу, що кожний працівник має різні інтереси та вік. Тому одні і тіж заходи тимбілдингу не може підходити для всіх співробітників. Найбільш ефективним будуть ті заходи тимбілдингу, у яких братимуть участь від семи до десяти осіб. Так як «кістяк» колективу Департаменту становлять спеціалісти та працівники віком до 50 років, то ми, в першу чергу, саме їм запропонуємо заходи тимбілдингу.

Також хочемо зазначити, що не варто заходи тимбілдингу робити примусовими. Наприклад, коли начальник відділу ставить перед фактом своїх підлеглих щодо участі у таких заходах, аргументуючи це тим, що якщо працівник

не візьме участь, то його залишать премії чи не нададуть відпустку тоді, коли буде потрібно.

Адже ми заходи тимблдингу в Департаменті хочемо спрямувати не лише на найбільше залучення працівників в цей процес, але і на забезпечення ефективності, яка полягає в підвищенні згуртованості, командотворення персоналу. Тому, в подібному заході, повинні брати участь тільки ті співробітники, які дійсно прагнуть до цього.

Ще один нюанс, який може виникнути, це якщо вище керівництво відокремлює себе від основних груп персоналу, то будь-які заходи по формуванню команди будуть неефективними.

Головним у організації тимблдингу для Департаменту має бути директор, який буде активним учасником у всіх заходах. Завдяки цьому факту буде зростати бажання співробітників установи брати участь у тимблдингових заходах.

Як ми вже писали в попередніх абзацах нашого дослідження, важливим є те, щоб тимблдинг був організований у відповідності до потреб та інтересів трудового колективу.

В іншому випадку учасники втратять інтерес до подібних заходів, і тільки посиляться психологічний дискомфорт. Тому, якщо всі члени команди фізично слабо підготовлені, а керівник організовує тимблдинг по підніманню на гору, то це обернеться великою проблемою.

Отже, перш за все відділ кадрів Департаменту має провести опитування на тему інтересу персоналу до конкретної події. Тільки при безпосередньому врахуванні цих факторів в майбутньому можна буде розробляти заходи по згуртуванню команди.

Керівному складу Департаменту при впровадженні тимблдингу потрібно враховувати усі ті питання, які ми перерахували.

Узагальнюючи вищенаведене, на рисунку 3.4 покажемо основні правила ефективного впровадження тимблдингу для досліджуваної установи.



Рисунок 3.4 - Основні правила ефективного впровадження тимблдингу в Департаменті освіти та науки Хмельницької міської ради

Результатом ефективного впровадження тимблдингу – директор та керівний склад Департаменту зможуть забезпечити відмінні тимблдингові заходи, які об'єднуюватимуть усіх співробітників.

Для розроблення тимблдингових заходів для Департаменту ми пропонуємо поєднувати різні його види, адже, лише так можна досягти ефективного його впровадження. Так як сьогодні – це важкі часи як і для працівників, так і для установи в цілому. Військовий стан та агресія з боку росії спонукають до таких заходів тимблдингу, які будуть нагадувати співробітникам, що вони не залишаються на самоті з проблемами, забезпечуватимуть їх емоційну стійкість, допомагатимуть працівникам цікаво проводити час. Саме тому пропонуємо заходи тимблдингу організовувати в онлайн та офлайн форматі.

Ми хочемо звернути увагу на п'ять основних переваг впровадження командотворчих заходів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3. – Переваги впровадження тимблдингу для колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Позитивні аспекти	Ефективність впровадження	Недоліки
1	2	3
Поліпшення взаємодії між співробітниками	Участь у різноманітних активностях дозволяє учасникам команди розкрити свої особистості з різних боків. Це допомагає працівникам краще розуміти один одного і ефективніше вирішувати проблеми в комунікації. Завдяки цьому команда зможе зменшити ризик непорозумінь і покращити співпрацю між членами колективу	Окремі особи можуть відчувати себе аутсайдером, гіршим ніж інші
Збільшення продуктивності команди	Зміцнюючи зв'язки між собою, співробітники зможуть набагато швидше справлятися з завданнями та легко знаходити спільну мову	Деякі члени команди відчують себе «чужими» або «не в своїй тарілці»
Збільшення мотивації та зменшення рівня стресу	Завдяки різноманітним активностям, команда матиме можливість розслабитися в колі колег і зменшити напругу навіть під час робочого дня. Як результат, знижується рівень стресу, а мотивація значно зростає	Якщо співробітників змусили брати участь у заходах тимблдингу, це може викликати конфлікти з їхніми керівниками
Економія часу та грошей	Проводячи заходи онлайн, економиться як час, так і кошти, які зазвичай витрачаються на особисті зустрічі. Зекономивши багато часу та грошей, ви зможете спрямувати ці ресурси на інші важливі аспекти підтримки команди, при цьому досягнувши того ж результату, що й на традиційних тимблдингах	Не всі співробітники уміють працювати з комп'ютерною технікою і тому вважають не доречним проведення будь-яких заходів

Кінець таблиці 3.3

1	2	3
Удосконалення корпоративної культури	Збільшуючи рівень залученості учасників команди, одночасно поліпшується корпоративна культура компанії. Це створює більш комфортну атмосферу в колективі, і все більше працівників почуваються частиною команди	Не всі співробітники усвідомлюють важливість командних змагань, тому ставляться до них байдуже і не орієнтовані на досягнення результату

Отже, впровадження тимблдингових заходів для працівників Департаменту – це підтримка співробітників у нестабільні часи та їх повернення до роботи з новими силами.

Командотворчі заходи можуть розроблятися як окремими працівниками досліджуваної установи, так й силами сторонньої організації. У нашому випадку пропонуємо завдання організації тимблдингу покласти безпосередньо на директора, а також відділ кадрів. Персонал обов'язково оцінить те, що директор особисто зацікавлений в покращенні командного «духу» та братимуть більш активну участь у них. Також важливо є і те, щоб в заходах брали участь лише ті співробітники, які цього бажають. Перед впровадженням заходів спеціалістами відділу кадрів потрібно буде провести опитування щодо інтересів та зацікавлень працівників, так як вірно обрані заходи тимблдингу забезпечать ефективність їх проведення.

Запропоновані заходи для трудового колективу Департаменту проводяться вдома і не потребують значних затрат.

Організовуючи віртуальні тимблдинги, можна значно покращити як продуктивність роботи команди, так і психічне здоров'я кожного її члена. Це відмінні заходи, які сприяють покращенню загального стану колективу. Завдяки перевагам, які вони забезпечують як у плані підвищення ефективності, так і в якості життя команди, такі заходи можуть стати необхідним ковтком свіжого повітря для працівників установи.

Онлайн-робота не є чимось новим, але наразі вона, без сумніву, стала більш популярною, ніж коли-небудь раніше, адже тривоги, ракетні обстріли, відключення світла – це все те, що змушує співробітників працювати з дому. Віртуальні тимбілдинги можуть зменшити напругу серед членів команди, коли вони стикаються з новим досвідом, який для більшості з них є незвичним.

На рисунку 3.5 зобразимо перелік тимбілдингових заходів, які в Департаменті можливо проводити онлайн.

Впровадження онлайн-тимбілдингу для колективу Департаменту дасть змогу:

- створити в колективі відчуття єдності через спільне виконання співробітниками складних завдань;
- замість духу конкуренції важливо сприяти згуртуванню співробітників, що зазвичай досягається через спільну діяльність або командні ігри;
- сприяти розвитку в колективі довіри та взаєморозуміння через спільне проведення часу;
- зміцнити довіру до керівництва, оскільки директор бере участь у тимбілдингу на рівних з іншими членами команди.

За доцільне також вважаємо розробити серію і офлайн-заходів для трудового колективу Департаменту.

Перевагами впровадження таких заходів будуть: особистий контакт, розмаїття активностей, поліпшення взаємодії та довіри, якісний нетворкінг, вищий рівень зосередженості та залученості.

Разом з тим директору Департаменту потрібно буде звернути увагу на те, що заходи офлайн потребують більше коштів на їх організацію; у випадку подорожей, буде втрата особистого часу працівників; можливість відсутності деяких учасників через поточні обставини; обмеження гнучкість у графіку роботи співробітників.

Але якщо компанія буде комплексно підходити до організації якісного відпочинку своїх фахівців, то це точно принесе свої результати у вигляді підвищення ефективності роботи та рівня задоволеності кожного співробітника.

Віртуальні кімнати відпочинку

- Small talk'и та періодичні зустрічі за кавою сприятимуть покращенню взаємин в колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради та позитивно впливатимуть на ментальне здоров'я працівників. Віртуальний брейк-руми – це спосіб відтворити такий вид відпочинок, де кожен зможе розслабитися та поспілкуватися з колегами на різні теми під час перерв на роботі.

Обмінюйтеся щоденними "сторіз"

- Запропонувати працівникам створити канал, де можна надсилати повідомлення, що не стосуються роботи, і завести звичку створювати щоденний тред зі світлинами за певною темою. Наприклад, в один день можна створити тред з фотками з домашніми улюбленцями, а в інший день – з ранковою кавою.

Онлайн заняття спортом

- Доволі часто саме ті, хто працюють дистанційно, займаються спортом найменше. Чому би не змінити це за допомогою спільних занять? Це не лише зближить команду, але і позитивно вплине на здоров'я усіх її членів. Підібрати відео YouTube, де показують різні спортивні вправи та займатися з ним або разом. Або ж провести цілі сесії зі стретчингу та йоги, аби розслабитися.

Онлайн майстер-класи

- Пропонувати команді час від часу відвідати майстер-класи, де вони можуть дізнатися більше про нові речі – від в'язання до приготування суші. Звісно, краще обговорити майстер-класи заздалегідь та разом обрати тематику, адже якщо нею ніхто не буде зацікавлений, то і відвідуваність буде низькою.

Книжковий клуб

- Обрати одну книжку на прочитання, задати дедлайн та зустрітися через деякий час, аби її обговорити та поставити запитання стосовно сюжету книги та інших деталей, пов'язаних з книгою. На таких зустрічах можливо обговорювати не лише книги, але і цілі жанри та авторів.

Квізи

- Квіз – це швидкі опитування на певну тему. Суть гри полягає в тому, аби набрати найбільшу кількість правильних відповідей на запитання. Тем – безліч, від улюблених ігор до географії. Це не лише весело, але й підтримує здоровий дух суперництва в команді!

Відкритий мікрофон

- Це чудова можливість для співробітників поділитися своїми вміннями та талантами. Поставте часові обмеження на кожен виступ та дозвольте колегам відкритися на повну. Це може бути будь-що – жарти, поезія, історії, фокуси тощо. Такий вечір дозволить кожному члену команди показати себе з нової сторони та трошки покреативити.

Рисунок 3.5 - Перелік тимблдингових онлайн-заходів для трудового колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

У таблиці 3.4 наведемо перелік пропонованої програми тимблдингу у режимі офлайн для впровадження в установі.

Таблиця 3.4 – Програма тимблдингу у режимі офлайн для трудового колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради

Вид тимблдингу	Назва заходу	Опис
1	2	3
Соціальний тимблдинг	Донорство крові	Регулярна участь у донорських акціях. Донорство сприяє запобіганню дефіциту крові для переливань і допомагає врятувати життя як військовим, так і цивільним особам. Співробітники установи долучатимуться до донорства в Комунальних закладах охорони здоров'я «Хмельницька обласна станція переливання крові» та «Хмельницький обласний центр крові».
	Підтримка фронту	Важко уявити компанію, яка залишається осторонь потреб фронту. Збори на ЗСУ стали невід'ємною частиною діяльності українського бізнесу. Співробітники долучатимуться до плетіння маскувальних сіток або виготовлення окопних свічок; кожен відділ підготує свій стенд з частуванням, майстер-класами та розвагами для організації ярмарку для збору коштів нашим захисникам і захисницям.
Тимблдинг в офісі	Творчий майстер-клас з живопису або графіті	Спільний урок живопису принесе співробітникам безліч позитивних емоцій і допоможе розкрити їх творчі таланти. Це відмінний спосіб зняти стрес після робочих буднів та отримати заряд позитивних емоцій. Запропонувати працівникам Департаменту освіти та науки майстер-клас з малювання фарбами історичних місць нашого міста. Під час малювання у співробітників розвивається креативне мислення, що допомагає знаходити нестандартні рішення для досягнення бажаних результатів у роботі. Крім того, можна організувати урок з вуличного графіті, що стане чудовим вибором для тимблдингу. Співробітники матимуть можливість створити щось оригінальне разом.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
	Обговорення на дискусійному форумі під час обіду	<p>Під час обіду співробітники розбиваються на невеликі групи, не беручи у своє коло «чужих».</p> <p>Пропонуємо змінити цю ситуацію. Розбити співробітників на 2 і більше груп. Щоб все було почесному, запропонувати жеребкування. Ті, хто витягне папірця з номером 1, будуть їсти за одним столом, ті, хто отримає номер 2 – за іншим.</p> <p>Щоб раптом не виникло незручного мовчання, запропонувати колегам обговорити ту чи іншу тему особистого або робочого характеру. Отже, співробітники не лише зможуть краще познайомитися між собою, а й отримають багато нової інформації, особливо якщо тема обговорення буде пов'язана з роботою.</p>
Тімбілдинг на природі	Проведення виїзного корпоративу	<p>Працівникам необхідне перезавантаження, новий заряд енергії та позитивних емоцій. Ідеальним місцем для цього є гори, які надихають, очищають думки, відновлюють сили та підвищують настрій.</p> <p>Запропонувати та організувати на вихідні дні для працівників Департаменту освіти та науки поїздку в Карпати.</p> <p>Під час поїздки запропонувати співробітникам відвідати екскурсії, організувати походи в гори, розпалювати ватру на березі річки Стрий, взяти участь у катанні на квадроциклах, повітряній кулі.</p>

Кінець таблиці 3.4

1	2	3
	Ескурсії по визначних місцях Хмельниччини	Такий захід як ескурсія слід проводити кілька разів на рік, тому місце куди піти чи поїхати слід планувати з урахуванням вподобань співробітників. Відділу кадрів Департаменту потрібно буде провести опитування щодо місць, де хочуть побувати колеги і тоді розробити план заходів на рік, при цьому вказавши місце та кількість охочих, які бажають відвідати те чи інше місце. Наприклад, запропонувати побувати працівникам в Трирівневій печері Атлантида — дивовижне місце в селі Завалля Кам'янця-Подільського району; в фахверковому містечку резиденції Сангушків-Потоцьких в Антонінах Красилівського району Хмельницької області; в місті Хмельницькому провести ескурсію по місцях, де розташовані унікальні скульптури Миколи Мазура і багато іншого.

Пропонуючи дану програму тимблдингових заходів, ми маємо на меті зміцнити команду Департаменту, посилити емпатію співробітників й акцентувати їх увагу на викликах, які є і можуть бути. Варто донести до працівників те, що не потрібно вигадувати штучні приводи для їх об'єднання, адже, саме зараз потрібно згуртуватися для допомоги один одному та для ефективної діяльності установи.

Реалізуючи пропоновані заходи команда може досягнути наступного:

- посилення довіри та взаєморозуміння в колективі;
- удосконалення комунікаційних навичок;
- збільшення рівня мотивації;
- відчуття єдності в досягненні мети;
- сприяння розвитку творчого мислення;
- можливість виявити «несумісних» учасників команди.

Впровадження даних командотворчих заходів допоможе покращити комунікацію у колективі Департаменту, створять почуття єдності колективу, організованості, згуртованості. Тімбілдинг сприятиме визначенню спільної мети та об'єднанню працівників для досягнення бажаного результату. Позитивна атмосфера, єдність цілей та взаємна підтримка підвищують мотивацію співробітників установи.

Саме тому директору та начальникам відділів слід приділяти достатню увагу питанню розвитку командотворення. Таким чином, основою командотворення в Департаменті ради є запроновані тімбілдингові заходи в онлайн та офлайн режимах. Проведення тімбілдингу онлайн зумовлено військовим станом та різними ситуаціями, які він може спричинити. У рамках звичайного тімбілдингу нами запропоновано проведення заходів за соціальною тематикою, в офісі, на природі.

Кожен тип тімбілдингу є надзвичайно ефективним, оскільки будь-яка спільна діяльність колективу, яка не пов'язана безпосередньо з роботою, позитивно впливає на взаємини між його членами.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі запропоновано напрямки формування позитивного соціально-психологічного клімату трудового колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради як основи єдності команди.

До них увійшли такі важливі заходи, як: систематичне проведення оцінки СПК в трудовому колективі; збільшення рівня залученості працівників; розробка та впровадження Кодексу корпоративної культури; удосконалення системи комунікації з працівниками; організація колективного святкування заходів та знакових подій; нововведення в мотивацію персоналу; впровадження тімбілдингу.

Це все дасть корисний ефект для поліпшення психологічного клімату в трудовому колективі.

Також це інвестиція у майбутнє компанії: згуртована команда керівників, спеціалістів та працівників, а також інших фахівців працюватимуть продуктивніше за рахунок доброзичливої та комфортної робочої атмосфери та вірно побудованих комунікативних зв'язків.

Реалізація заходів тимблдингу, як запорука ефективного командотворення в Департаменті є також важливим аспектом.

І саме впровадження тимблдингових заходів в онлайн та офлайн режимах допоможуть трудовому колективу створити почуття єдності, організованості, згуртованості, визначити спільну мету, об'єднати їх задля досягнення бажаного результату в одну систему.

Онлайн тимблдинг зумовлений військовим станом та різними ситуаціями, які він може спричинити. У рамках звичайного тимблдингу запропоновано впровадження заходів за соціальною тематикою, в офісі, на природі.

Кожен вид тимблдингу є дуже ефективним, оскільки будь-яка спільна діяльність колективу, яка не пов'язана безпосередньо з роботою, позитивно впливає на взаємини між колегами.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми поліпшення соціально-психологічного клімату колективу зумовлена, по-перше, зростанням вимог до рівня психологічної залученості особистості до трудової діяльності, а по-друге, посиленням взаємозв'язку між соціально-психологічним кліматом в колективі та ефективністю праці. Вивчення цього питання потрібно для злагодженої діяльності та розвитку організації та для того, щоб співробітники відчували себе як «один цілісний організм».

Соціально-психологічний клімат складається під впливом багатьох різноманітних чинників, які різняться за рівнем середовища (глобальним або локальним) та напрямом дії (економічним, соціально-демографічним, соціально-психологічним, організаційним). Згуртованість колективу являється основою соціально-психологічного клімату.

Тобто люди не лише працюють разом та виконують свої обов'язки, а й підтримують дружні стосунки, є одностудцями та переживають за успіх підприємства. Саме цього прагне кожен компетентний керівник.

Значним аспектом моніторингу СПК в колективі є його діагностика.

Методів діагностики є дуже багато, і вони можуть доповнюватись та змінюватись відповідно до особливостей кожного окремого підприємства, організації чи установи. Важливим є і те, що ці методи не потребують значних часових витрат.

Робота Департаменту спрямовується на створення умов для задоволення якісних освітніх потреб населення, покращення матеріально-технічної бази та інноваційний розвиток закладів освіти.

Ефективне використання людських ресурсів є вагомим показником соціальної ефективності управління, оскільки він є індикатором благополуччя у сфері управління людськими ресурсами та ключовим компонентом соціально-психологічного клімату організації.

У кваліфікаційній роботі ми дослідили соціально-психологічний клімат в колективі Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради.

Провели аналітичну оцінку фінансово-економічних показників та соціально-психологічного клімату Департаменту.

Сформували напрямки позитивного соціально-психологічного клімату трудового колективу Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради як основи єдності команди.

Запропонували реалізацію заходів тимблдингу, як запоруки ефективного командотворення в Департаменті.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Ліщинська О. А. Соціально-психологічний клімат, як чинник управління організацією: НАПН України. Ін-т соц. та політ. психології. Київ, 2010. 68 с.

2 Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Одеса, 2016. Том 21. № 2. С. 56-60.

3 Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Львів, 2018. 205 с.

4 Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.

5 Зудова А. Ю. Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. 344 с.

6 Карамушка Л. М Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види: *збірка наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2016. Том 1. № 45. 11 с.

7 Романов А. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. № 2(46). С. 229-233.

8 Шакірі М. Основні засади формування сприятливого психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП*. 2013. № 12. 145-150 с.

9 Горбань Г. О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний аспект: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2012. 354 с.

10 Кличковський С. О. Програма розвитку навичок міжособистісної взаємодії в контексті покращення психологічного клімату групи: збірник наукових праць. 2019. Том 1. №. 53. С. 68-74.

11 Чайка Г. Л. Ефективність в управлінні: навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 334 с.

12 Ващенко І. В. Взаємозв'язок креативності менеджерів і ефективності діяльності організації: тези IV науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології. Київ: Наук. світ, 2006. 136 с.

13 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.

14 Федотова Т. В. Психологічні особливості оцінки креативними особистостями соціально-психологічного клімату. *Наукові видання Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. 2014. № 23. С. 298-308.

15 Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

16 Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1(06). С. 24-31.

17 Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. 2009. № 5. С. 36-70.

18 Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи. 2008. №4 (48). С. 80-82.

19 Зудова І. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. 2017. № 20. 344 с.

20 Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції психологічного клімату на підприємстві: збірник наукових праць. Одеса. 2015. № 56. С. 107–113.

21 Щербань Т. Д. Психологія навчального спілкування : монографія. К.: Міленіум, 2004. 346 с.

22 Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Х.: Прапор, 2005. 640 с.

23 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.

24 Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.

25 Ярмолюк Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152-156.

26 Слюсаревський М. М., Булах Л. П. Соціальна психологія в Україні: довідник. Інститут соціальної та політичної психології. К. : Міленіум, 2004. 195 с.

27 Interactive Evaluation Practice: Mastering the Interpersonal Dynamics of Program Evaluation / Jean A. King, Laurie Stevahn SAGE, 2012. 456 p.

28 Janis I. L. Groupthink: Psychological studies of policy. Boston: Houghton Mifflin Comp. 2003. 209 p.

29 Katz D. The social psychology of organizations. 1999. 152 p.

ДОДАТКИ