

18
06.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



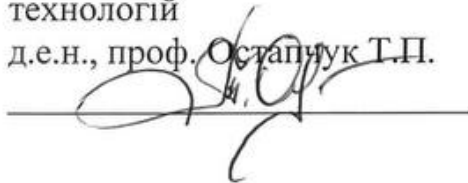
ГОЛОВЧЕНКО Руслан Олександрович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У
ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К. Є.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г. Ю.



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Головченко Р. О. Управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства. Досліджено теоретичні основи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі на підприємстві. Обґрунтовано напрями удосконалення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, трудовий колектив, персонал, психологічне розвантаження, соціальне управління.

Annotation

Golovchenko R.O. Management of the social and psychological climate in the workforce of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of the justification and optimization of the management system of the social and psychological climate in the labor team of the enterprise are considered. The theoretical foundations of managing the social and psychological climate in the company's workforce have been studied. An analytical assessment of the functioning of the social and psychological climate management system in the workforce at the enterprise is presented. The directions for improving the management of the social and psychological climate in the workforce of the enterprise are substantiated.

Keywords: socio-psychological climate, labor team, personnel, psychological relief, social management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Зміст, ключові ознаки та параметри соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства	8
1.2. Управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	15
1.3. Методичні аспекти оцінювання та розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	32
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «АВЕН-ЄЗЕР УКРАЇНА»	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.....	56
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «АВЕН-ЄЗЕР УКРАЇНА»	70
3.1. Напрями розвитку соціально-психологічного клімату в колективі з урахуванням зарубіжного досвіду	70
3.2. Розробка підходів щодо покращення соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства	76
3.3. Обґрунтування доцільності використання арт-терапевтичних засобів покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства	84
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування надійної системи управління соціально-психологічним кліматом серед співробітників компанії є вирішальною складовою загального успіху організації. Соціально-психологічна атмосфера впливає на ефективність роботи, мотивацію співробітників і задоволеність роботою. Позитивне та гармонійне робоче середовище підвищує ефективність командної роботи, мінімізує конфлікти та сприяє кращому спілкуванню між співробітниками. Це, як наслідок, призводить до підвищення загальної продуктивності та якості виробленої роботи.

Крім того, сприяння позитивному психологічному клімату має вирішальне значення для залучення та утримання кваліфікованих працівників. Позитивне робоче середовище сприяє підвищенню лояльності співробітників до компанії, знижує плинність кадрів і знижує витрати, пов'язані з наймом і навчанням нових співробітників. Добре розроблена система управління соціально-психологічним кліматом допомагає розпізнавати та вирішувати потенційні проблеми, що стосуються міжособистісних стосунків, стресу та інших психологічних факторів на робочому місці.

Оскільки соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на репутацію компанії як роботодавця, він може впливати на її позицію на ринку праці. Отже, створення та впровадження цієї системи має вирішальне значення для досягнення довгострокових цілей організації та забезпечення її сталого зростання.

Важливість звернення до соціального та психологічного клімату на робочому місці стає все більш очевидною в сучасному бізнес-ландшафті. Позитивний соціально-психологічний клімат може підвищити продуктивність, знизити рівень стресу та мінімізувати конфлікти між співробітниками. У світлі загострення конкуренції та швидкоплинного характеру ринку праці організаціям необхідно запропонувати привабливе робоче середовище, щоб утримати своїх нинішніх працівників і залучити нових талантів. Рівень

задоволеності співробітників робочим середовищем безпосередньо впливає на їх мотивацію, лояльність і загальний успіх компанії. Отже, підтримання позитивного соціально-психологічного клімату є найважливішим аспектом стратегічного розвитку будь-якої організації.

Соціально-психологічний клімат в трудових колективах сучасних підприємств та його особливості вивчали такі вітчизняні науковці, як М.П. Андреева, Р.М. Базилевич, Л.В. Балабанова, В.І. Воднік, Г.О. Горбань, І.М. Марков, Д.Б. Михайленко, Б.Д. Паригін, А.М. Романов, С.Я. Савчин, В.І. Сич, Л.Ю. Фількіна, А.О. Чечель, Є.І. Ходаківський, Р.М. Шакуров, О.Ф. Щукіна та ін. Не зважаючи на значний ступінь наукових розробок у цій сфері, дослідження системи управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві потребує ґрунтовнішого та всеосяжного вивчення.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства ТОВ «Авен-Єзер Україна».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- дослідити зміст, ключові ознаки та параметри соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства;
- охарактеризувати управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання та розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- представити напрями розвитку соціально-психологічного клімату в колективі з урахуванням зарубіжного досвіду;
- здійснити розробку підходів щодо покращення соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства;
- провести оцінювання доцільності використання арт-терапевтичних засобів покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розвитку соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань було використано наступні методи: теоретичні: аналіз, систематизація, узагальнення – дозволили опрацювати наукові джерела, вивчити психодіагностичні матеріали, визначити сутність сприятливого соціально-психологічного клімату та умови його формування; емпіричні: анкетування, забезпечили визначення стану обізнаності працівників підприємства про соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, взаємодію, зокрема, умови формування сприятливого СПК, його значення; порівняння, що дозволило на основі проведеного дослідження розробити рекомендації, щодо профілактики конфліктів у трудовому колективі.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні й зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, тези доповідей, збірники наукових праць і наукові журнали), електронні ресурси, звітність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні теоретичних засад поняття соціально-психологічного клімату трудового колективу на

підприємстві, а також дослідження його сутності, значення та факторів впливу з метою встановлення напрямів його удосконалення. Відповідно, це знайшло своє відображення у наступних положеннях:

– удосконалено науково-методичний інструментарій щодо оцінювання системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.

Практичне значення одержаних результатів виявляється в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо удосконалення стану соціально-психологічного клімату та розробці прийомів його оптимізації на ТОВ «Авен-Єзер Україна». Упровадження представлених пропозицій, сформованих у роботі дає змогу поліпшити ефективність діяльності ТОВ «Авен-Єзер Україна», сформувати позитивний соціально-психологічний клімат та створити особистий комфорт працівників, розробити ефективну мотиваційну систему.

За результатами дослідження опубліковано:

Головченко Р. О. Управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів V Міжнар. наук.-практ. конф.* Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 43. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/>.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку» (07–08 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст, ключові ознаки та параметри соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства

Працівники є ключовим ресурсом і основною цінністю будь-якої компанії, організації чи підприємства. Вони, маючи відповідний рівень знань і досвіду, виконують свої обов'язки та завдання для досягнення встановлених цілей. Для того щоб працівники працювали успішно та ефективно, необхідно створити для них належні умови праці, які будуть для них прийнятними [5, с.252]. Це включає відчуття захищеності, комфорту, власної значущості, впевненості у майбутньому та доброзичливу атмосферу. Усі ці важливі фактори разом спонукають працівників покращувати свої результати, підвищувати ефективність, проявляти креативність, інноваційність, генерувати нові ідеї та брати на себе більшу відповідальність. Це в свою чергу позитивно впливатиме на розвиток як самої організації, так і економіки країни в цілому [39, с.109].

У сучасних умовах жорсткої конкуренції успіх досягають ті підприємства, які виробляють якісну продукцію або надають відмінні послуги. Це неможливо без залучення висококваліфікованих фахівців [30, с.205]. Важливу роль у цьому відіграють соціально-психологічні методи та стиль управління, які стають все більш значущими. Управління персоналом сучасного підприємства є складним і багатогранним процесом, оскільки необхідно зберігати та розвивати людський капітал як стратегічно важливий елемент, що безпосередньо впливає на ефективність підприємства та його конкурентоспроможність [25, с.298].

Трудовий колектив - це середовище, де працівники об'єднуються для співпраці та досягнення спільних цілей, виконуючи місію організації, частиною якої вони є. Тому вкрай важливо використовувати основні ресурси трудового

колективу, зокрема соціально-психологічний клімат (СПК), що в ньому існує. СПК впливає на загальний психологічний стан команди, її цілі, спільні принципи, поведінку та взаємодію між членами команди, що в підсумку відображається на ефективності організації [28].

Загальновідомо, що очікування щодо психологічної інклюзії на робочому місці зростають, оскільки психічне життя людей стає дедалі складнішим, а працівники постійно прагнуть психологічного комфорту. Тому очевидно, що в колективах зі сприятливим соціально-психологічним кліматом, хорошими стосунками, активним внутрішньогруповим життям люди мають краще здоров'я, вищий моральний стан, вони більш захищені від зовнішніх дій, сприяють розвитку особистості. організації та роботи ефективніше, ніж у тих, де є невирішені конфлікти та нестабільність [27].

Враховуючи інформацію, наведену в фаховій літературі, можна надати авторський погляд на термін «соціально-психологічний клімат». Це складний процес, який передбачає зв'язки між членами команди, які формуються унікальними характеристиками кожної людини, усталеними традиціями в групі та спільними нормами. Це створює спільне мислення та атмосферу, а також низку розумових та емоційних факторів, які або сприяють, або перешкоджають ефективній співпраці та цілісному зростанню кожного члена команди, зрештою сприяючи досягненню особистих, командних та організаційних цілей.

Розуміння структури соціально-психологічного клімату в колективі та факторів, що його формують, має вирішальне значення для вивчення сутнісної діяльності трудового колективу. Успішна команда визначається позитивною соціально-психологічною атмосферою, що виражається у високій продуктивності її членів, довірі, взаємодопомозі та підтримці, єдності, спільних цінностях і стандартах поведінки.

Керівник відіграє вирішальну роль у створенні позитивного робочого середовища та розвитку здорових стосунків між працівниками, які працюють разом для досягнення спільних цілей. Це підвищить ефективність фірми та забезпечить її безперебійну роботу. Менеджер-лідер повинен послідовно

вивчати психологію та соціально-психологічні відносини, застосовувати набуті знання та постійно вдосконалювати свої здібності. Рівень розвитку соціально-психологічного клімату (СПК) виступає прямим показником успішності керівника у здійсненні своєї діяльності. Основні обов'язки менеджера включають спостереження за соціальними та психологічними процесами в команді, попередження, уникнення та вирішення конфліктів і проблем, які можуть виникнути.

Звертаючись до наукових досліджень, проведених експертами в цій галузі, ви можете знайти різні визначення та пояснення СПК. Наприклад, Д. Паригін розглядає СПК як вирішальний фактор, що визначає успішність діяльності людини в різних аспектах суспільного життя [37, с.169]. Так, Р. Шакуров запропонував урахувати три особливості СПК (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Структурні елементи формування соціально-психологічного клімату у трудовому колективі

Джерело: складено автором за [55]

- 1) психологічну, що відображає інтелектуальний, стрижневий та емоційний стан й властивість трудового колективу;
- 2) соціальну, що засвідчує соціальний контекст в емоціях, волі та інтелекті;
- 3) соціально-психологічну, яка знаходить прояв у спільності, єдності, взаємодії та довірі, задоволеності, сприятливій та доброзичливій колективній атмосфері [55, с. 146].

Досліджуючи різні погляди науковців на визначення соціально-

психологічного клімату, можна визначити, що він є найважливішим і постійно мінливим аспектом психічного та емоційного благополуччя всіх членів команди. Під час роботи співробітники взаємодіють один з одним, спілкуються та розвивають власний унікальний стиль і культуру поведінки у своїй команді. Емоційний стан однієї особи в групі безпосередньо впливає на емоційний стан і поведінку інших членів. Це може як надихнути колег на досягнення цілей і підвищити продуктивність, так і призвести до розчарування, пригніченого настрою та відсутності мотивації до роботи.

Соціальна та психологічна атмосфера в організації формується різними факторами, зокрема:

- ставлення працівника до роботи;
- виконання роботи за фахом;
- ритмічність роботи;
- забезпечення чистого та здорового робочого середовища;
- відносини між підлеглими і керівником;
- атестаційне навчання;
- різноманітність роботи;
- організація праці;
- рівень впливу керівництва на роботу тощо.

Соціально-психологічний клімат у колективі включає певний набір характеристик, таких як сукупність усіх соціально-психологічних установок групи, емоційні фактори, рівень конфліктності, розподіл ролей тощо. Важливою складовою є також домінуючий психологічний настрій групи, який характеризується стабільністю [26, с.55].

Враховуючи вищесказане, було б корисно звернутися до результатів досліджень, проведених такими вченими, як Г. Назарова та А. Романова. Проаналізовано основні чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат (СПК), дослідивши динаміку спілкування та стосунків у системі «працівник-колектив-підприємство» [34, с. 81]. До них належать:

- 1) домінанта особистості, яка відображає вплив особистісних факторів на

СПК, в тому числі емоційний стан працівника, його почуття, настрої і ставлення до роботи, колективу і підприємства в цілому;

2) домінанта колективу, який демонструє вплив міжособистісних зв'язків на якість СПК, а також динаміку всередині колективу, їх позитивний чи негативний вплив на робочі процеси;

3) домінанта підприємства, що виявляється через управлінську діяльність, спрямовану на створення і підтримку сприятливої атмосфери для продуктивної праці, розуміння цілей і місії підприємства та ототожнення їх з цілями окремих працівників і колективу в цілому.

Діагностика СПК на підприємстві дає можливість оцінити:

- ступінь готовності колективу до спільної діяльності;
- рівень групової згуртованості серед працівників;
- причини конфліктів;
- особливості взаємодії та обміну інформацією між працівниками та підрозділами.

На основі діагностики СПК, яка враховує колективний характер праці та реальні завдання управління людськими ресурсами, можна досягти високих показників ефективності кадрової роботи. Це дозволяє створювати та впроваджувати стратегії управління та ефективні заходи для сприяння позитивному робочому середовищу, запобігання та вирішення конфліктів, покращення співпраці та єдності команди та дотримання основних цінностей культури організації.

Коли команда організації має позитивне та сприятливе соціально-психологічне середовище, єдність між усіма співробітниками зміцнюється, що безпосередньо впливає на успіх їхньої роботи. Клімат у команді формується взаємодією між членами команди, на яку впливає їх індивідуальне ставлення та емоції до роботи. Крім того, цей клімат також впливає на спільні цілі та загальну ефективність команди. На рис. 1.2 відображено головні ознаки колективу.

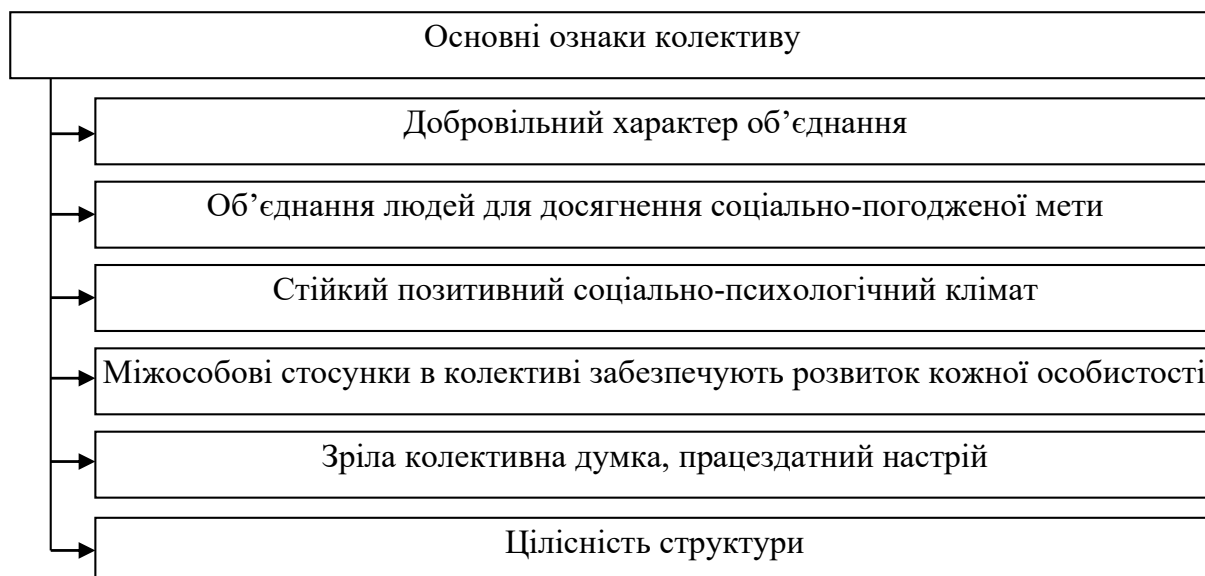


Рис. 1.2. Базові ознаки колективу організації

Джерело: складено автором за [35]

Позитивна атмосфера в команді створюється завдяки використанню ефективних методів і стилю управління, який добре сприймається всіма членами команди. Якщо керівник демонструє надмірну вимогливість і строгість, то це може спричинити загальне невдоволення в колективі, що позначиться на мікрокліматі та сприйнятті вказівок, що зрештою порушить дисципліну [45, с.249]. Навпаки, неефективне керівництво, відсутність здатності керувати може призвести до загального почуття самовдоволення та неефективності всередині колективу, створюючи незріле та несприятливе соціальне та психологічне середовище.

Ознаки позитивного соціального та психологічного клімату включають оптимізм, співпрацю, довіру, відкритість, розуміння, дружні стосунки, відчуття безпеки та комфорту, відкрите спілкування та можливості для особистісного зростання та розвитку. Негативний соціально-психологічний клімат відзначається песимістичним світоглядом, відсутністю довіри, частими конфліктами, високим рівнем стресу, незадоволеністю умовами праці, що призводить до зниження продуктивності та загальної неефективності [24, с.222]:

Найголовніші параметри СПК представлено на рис. 1.3.

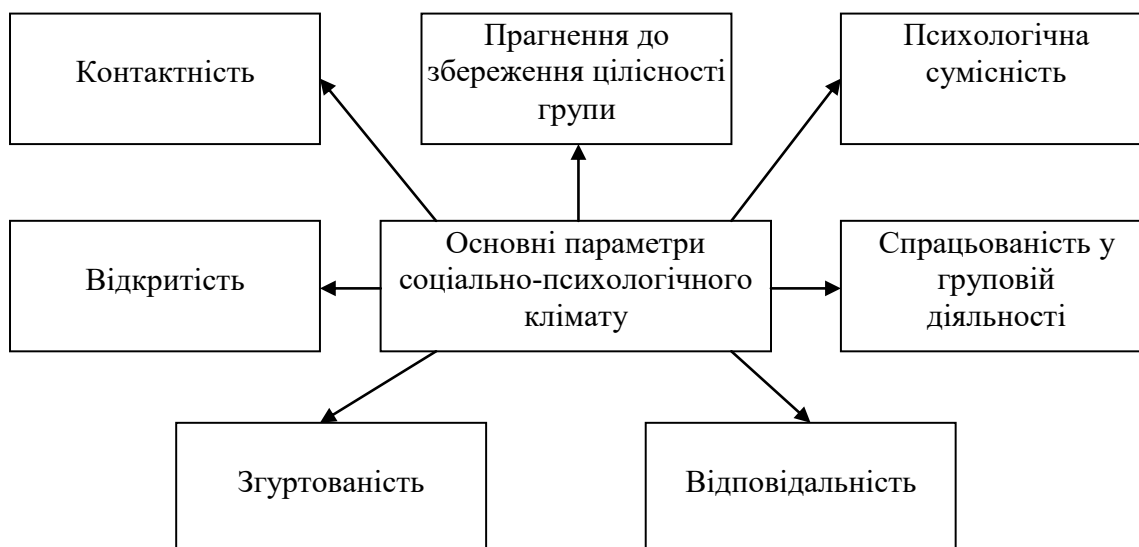


Рис. 1.3. Найголовніші параметри соціально-психологічного клімату

Джерело: складено автором за [25]

Значення соціально-психологічного клімату (СПК) виявляється в його впливі на ефективність суспільних процесів і явищ, слугуючи індикатором їх поточного стану та змін, зумовлених соціальними та науково-технічними досягненнями. Він вимірює ступінь, до якої працівники відчують психологічну включеність у свою роботу, вплив, який це має на їх продуктивність, а також потенціал для особистого та колективного зростання, включаючи наявність перешкод, які заважають реалізації їх повного психологічного потенціалу [2, с.34].

Важливо враховувати, що успіх спільної діяльності значною мірою залежить від ефективного використання особистих і групових навичок. Спокійне та заохочувальне середовище не тільки підвищує якість результатів роботи, але й сприяє особистому зростанню працівників та їх інноваційному мисленню. Тому надзвичайно важливо створити позитивну морально-психологічну обстановку та підвищити стиль міжособистісного спілкування:

СПК часто є значущим індикатором емоційного стану команди, її загального настрою та динаміки між її членами. Експертиза кадрового менеджера має вирішальне значення для ефективного управління командою,

охоплюючи моніторинг та аналіз психологічної структури команди, такої як колективне мислення, настроїв та взаємодія [5, с.45].

При вивченні наукових джерел виділяють основні показники сприятливого спк, які можна розділити на загальні, об'єктивні та суб'єктивні. Конфліктні ситуації, що виникають у будь-якій робочій групі, можуть мати як позитивні, так і шкідливі наслідки. З іншого боку, вони можуть погіршити стосунки між співробітниками та якість їхньої роботи. І навпаки, конструктивні конфлікти сприяють згуртованості колективу, заохочують до творчого мислення, підвищують управлінський авторитет.

1.2. Управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

Управління підприємством – це складний процес, який вимагає чіткої координації рішень і високого професійного рівня для досягнення поставлених цілей. Для досягнення цих цілей створюються інноваційні стратегії та методики управління командами.

Однією з важливих стратегій є створення позитивного соціального та психологічного середовища, яке є мережею взаємодії між членами команди. Середовище, в якому відбувається їхня взаємодія, значною мірою впливає на ефективність спільної діяльності та рівень задоволеності процесом досягнення цілей і результатами [44, с.304].

Вважаємо, що успіх спільної діяльності залежить від надання шансів для особистого зростання та розвитку, а також від виховання почуття єдності в групі. Позитивне командне середовище не тільки підвищує результати, але й створює можливості для зростання та реалізації невикористаного потенціалу. Отже, надзвичайно важливо постійно вдосконалювати методи спілкування між людьми.

На соціально-психологічний клімат колективу впливає соціальна динаміка в суспільстві та унікальне мікросередовище організації. Вирішальне значення

для створення позитивного духовного середовища має наявність сприятливих соціально-психологічних умов.

Проте соціальний і науково-технічний прогрес не призводить автоматично до позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі. Він створюється через тривалий процес росту та становлення, який охоплює як досягнення, так і перешкоди, що виникають під час виробництва.

Для успішного формування сприятливого соціально-психологічного клімату та ефективного управління ним необхідно глибоко розуміти сутність цього поняття, його структуру та особливості, а також враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього характеру середовища, що впливають на його стан [3, с.56]. Виокремлюють чинники макро- і мікросередовища.

Зовнішні фактори, які оточують компанію чи організацію та впливають на її діяльність, мають на неї непрямий вплив.

Мікросередовище стосується безпосереднього оточення компанії чи організації, що охоплює щоденні завдання та діяльність її працівників, а також інші відповідні фактори. Внутрішньогрупові фактори, що сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату колективу, включають кооперативний характер взаємодії між співробітниками, частоту спільної діяльності, стиль керівництва, рольові та поведінкові особливості членів групи, а також успішну роботу групи.

У табл. 1.1 представлено чинники макро- та мікросередовища впливу на створення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства.

Фактори макросередовища опосередковано впливають на суттєву діяльність фірми чи організації, оскільки не можуть впливати на них безпосередньо, а лише адаптуються до них з мінімальними витратами та негативними наслідками. Такі фактори майже не впливають на соціально-психологічний клімат колективу, оскільки діють ззовні, наприклад, особливості етапу соціально-економічного розвитку країни, дії організаційних структур,

керівників колективу, влади, місцевих самоврядування та громадські організації [18, с.166].

Таблиця 1.1

Чинники макро- та мікросередовища, що впливають на створення соціально-психологічного клімату в колективі організації

Фактори макросередовища	Фактори мікросередовища
Соціально-психологічні тренди науково-технічного потенціалу суспільства	Чинники матеріально-речового середовища (вид трудових операцій, що здійснюють, стан устаткування, якість ресурсів)
Соціально-економічна трансформація на відповідному етапі розвитку	Чинники організації праці (тип взаємовідносин персоналу, ступінь оперативно-господарської автономності колективу)
Особливості функціонування органів та інституцій, вищих за рівнем	Санітарно-гігієнічні параметри трудових процесів
Параметри територіального районування діяльності організації	Раціональна організація праці
Підхід щодо демократизації суспільства	Суспільні явища, що проявляються на рівні окремої робочої групи
Ступінь безробіття в країні	
Можливість банкрутства організації	
Ступінь культурного розвитку суспільства	
Суспільна та соціальна самосвідомість	

Джерело: складено автором за [25]

Мікросередовище більш істотно впливає на соціально-психологічний клімат колективу порівняно з макросередовищем. Якщо прийнятні умови праці, стиль управління, особистість керівника-керівника, міжособистісні стосунки та задоволеність працівників, то й соціально-психологічний клімат буде сприятливим [4, с. 30].

Вплив мікросередовища на колектив визначається такими чинниками, як система матеріального стимулювання, міжособистісні стосунки в колективі, умови праці, задоволеність роботою в колективі, стиль управління керівника, відданість співробітників своїй справі.

Аналізуючи фактори, що впливають на соціальний та психологічний клімат, команда може краще зрозуміти, як створити позитивне та сприятливе середовище:

- тепла та привітна поведінка, сприяння позитивним діловим стосункам;

- можливість вільно висловлювати свою думку щодо робочих процесів або поведінки колег;
- відсутність тиску з боку керівництва та визнання права приймати управлінські рішення;
- високий рівень емоційної включеності та взаємодопомоги в необхідних ситуаціях;
- стабільність кадрової бази;
- відсутність психічної напруги та конфліктності в колективі;
- поліпшення умов праці в усіх аспектах, як матеріально-технічний, так і організаційно-управлінський.

Визначимо класифікацію загальних, чи універсальних, а також локальних, або специфічних факторів, що чинять вплив безпосередньо на колектив (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Базові фактори впливу на колектив

Фактори	Група	Перелік
Загальні (універсальні)	Соціально-економічна політика	Правові норми, податкова політика, соціальні гарантії
	Господарський механізм	Стимулювання колективних кінцевих результатів
	Соціально-культурні фактори	Цінності, норми, традиції, моральна атмосфера в суспільстві
Локальні (специфічні)	Організаційно-технічні	Умови для ритмічної роботи, форми організації процесу праці
	Економічні	Система стимулювання, нормування та оплата праці
	Соціальні	Інформування працівників, клімат в колективі, стиль керівництва
	Психологічні	Особисті якості керівника

Джерело: складено автором за [51]

В цілому, регулятори, які чинять вплив на створення СПК колективу, слід поєднати у такі групи (табл. 1.3).

Автор [18] досліджував рівень задоволеності співробітників своєю роботою, оскільки вона відіграє вирішальну роль у формуванні соціально-психологічної атмосфери (СПК) у колективі. Він розробив план, який враховує основні фактори, що впливають на задоволеність працівників (рис. 1.4). Ця

стратегія корисна для керівників, оскільки дозволяє їм запобігати конфліктам у команді.

Таблиця 1.3

Вплив групи регуляторів на формування психологічного клімату

Чинники	Характеристика факторів
Чинники макросередовища	Ця суспільно-економічна формація визначає умови і життя суспільства в цілому, а також функціонування виробничих і державних структур.
Чинники мікросередовища	Матеріальне і моральне оточення особистості, яка є членом первинного трудового колективу, входить до цієї формації. Це середовище безпосередньо впливає на функціонування конкретного колективу як єдності.
Чинник впливу персональних особливостей членів колективу	Індивідуальне ставлення людини до цього впливу відображається у її особистих поглядах і поведінці. Важливо враховувати мотивацію взаємних переваг між учасниками групи.
Характер управління колективом	Це також виявляється у конкретному стилі взаємодії між офіційним керівником і підлеглими.

Джерело: складено автором за [18]

На СПК впливає набір психологічних факторів, які можуть або підвищувати, або перешкоджати продуктивності та особистому зростанню. Загальний клімат може бути сприятливим, нейтральним або несприятливим, і його вплив на самопочуття кожного працівника може бути як позитивним, так і негативним.

Створення соціально-психологічної атмосфери має велике значення для успішного управління та вдосконалення професійної діяльності як окремих працівників, так і всього колективу. Два важливі чинники впливають на динаміку між працівниками: формальні взаємодії в рамках виробничого процесу та неформальні зв'язки, що формуються через міжособистісні стосунки. Вони часто розглядаються як основа соціального та психологічного середовища команди, оскільки вони демонструють внутрішні зв'язки та стосунки між членами команди. Як результат співпраці та взаємодії між працівниками в колективній роботі можна вважати СПК.

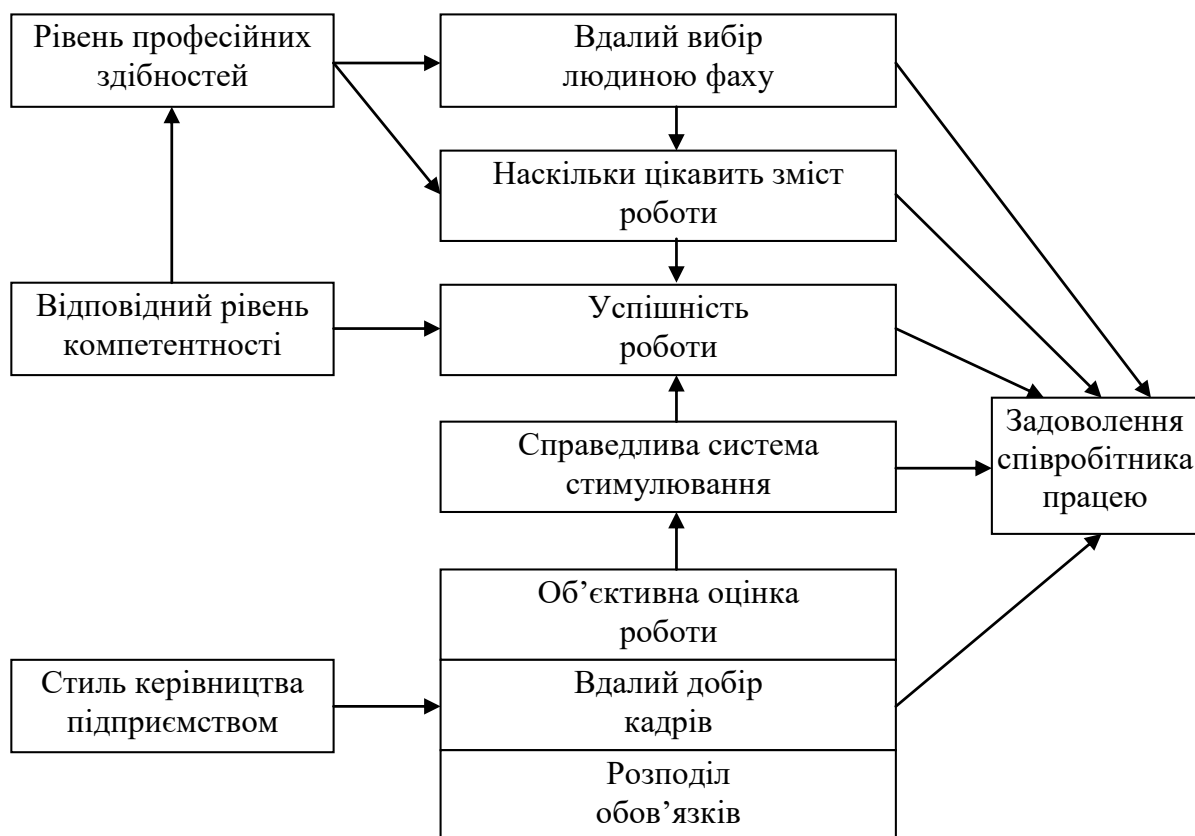


Рис. 1.4. Вплив факторів на ступінь задоволеності співробітників працею

Джерело: складено автором за [18]

Беручи до уваги ключові елементи соціально-психологічного клімату (СПК), підкреслимо, що успішна діяльність будь-якої групи чи колективу залежить від чітко визначених цілей і налагоджених зв'язків між його членами [39, с.110]. Стан СПК визначається ефективністю та успішністю спільної діяльності, групової взаємодії, впливом факторів макро- та мікросередовища організації.

Результати проведеного дослідження дозволяють розробити методичні принципи системи управління та створити позитивне соціально-психологічне середовище в колективі (рис. 1.5).

При складанні команди з урахуванням психологічної сумісності мета полягає в тому, щоб створити групу однорідного складу, члени якої мають схожі характеристики за статусом, віком, цінностями, темпераментом і типом особистості. Ці команди забезпечують безперебійне спілкування та спільне розуміння, що підвищує ефективність їхньої роботи. Психологічна сумісність

оцінюється на основі різних факторів, таких як те, наскільки комфортно люди почуваються в команді, кількість зусиль, які вони докладають до своїх завдань, результати, яких вони досягають, і їхнє загальне задоволення роботою.

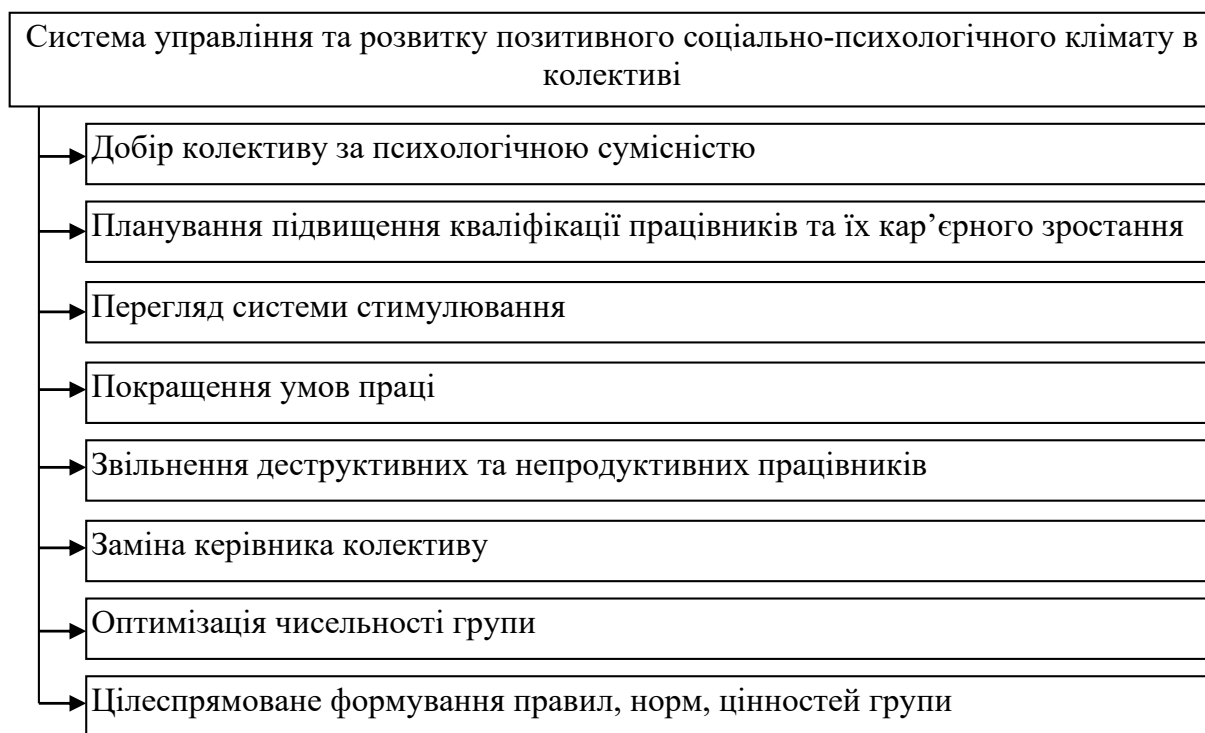


Рис. 1.5. Система управління та розвитку позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства

Джерело: складено автором за [14]

Для співробітників дуже важливо мати прозорі вказівки щодо просування по службі та рівний доступ до можливостей навчання та розвитку. Розуміння того, що висока продуктивність відкриває шлях до нових можливостей, спонукає працівників докладати максимум зусиль і досягати успіху.

У відомих компаніях, таких як Samsung, Apple, Nokia, HP та інших, особлива увага приділяється плануванню кар'єри співробітників. При цьому відбираються найбільш кваліфіковані та здібні працівники для формування керівного резерву, підвищення кваліфікації, стажування та кар'єрного зростання.

Усунення членів команди, які шкодять продуктивності та динаміці команди, має вирішальне значення для підтримки високого рівня ефективності

та сприяння позитивним стосункам. Дослідження показують, що настрій співробітника сильно впливає на його продуктивність: у позитивному настрої ефективність може зрости в 10 разів порівняно з негативним.

Якщо менеджеру не вдається продемонструвати ефективне управління командою, йому бракує визнання лідерства та не заслуговує поваги з боку підлеглих, його стиль керівництва та влада будуть неефективними, що може мати згубний вплив на роботу групи. Ця ситуація вимагає заміни менеджера, щоб сприяти зростанню та прогресу команди з покращеним керівництвом. Вибір лідера може змінюватися в залежності від відкритості і гнучкості групи, а також від її схильності до авторитету. Лідера можна вибрати зсередини команди або залучити ззовні через процес змагання [15].

На думку експертів, найбільш ефективні команди складаються з 5-25 осіб, які підпорядковуються безпосередньо одному керівнику. Ця норма управління заохочує регулярне спілкування керівників з підлеглими, а також правильне планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль і регламентацію їх роботи. Коли учасників багато, може виникнути необхідність розділити групу або встановити нові рівні управління, наприклад, призначити заступників керівників для окремих підгруп або розділити групу за різними функціональними сферами.

На складність і точність завдань впливає розмір задіяної групи. Чим більше людей бере участь у виконанні завдань, тим суттєвіший вплив людського фактору на кінцевий результат. Крім того, нерівний розподіл завдань між співробітниками у великій групі може призвести до порушення згуртованості колективу, утворення неофіційних груп і суперництва між ними.

Величезний вплив на ентузіазм, ініціативу, старанність і продуктивність праці працівників залежить від того, наскільки справедливо і об'єктивно організовано матеріальне і моральне стимулювання. Кожен член команди порівнюється з іншими за такими параметрами, як «рівень зусиль», «зусилля-винагорода», «справедливість винагороди», «цінність винагороди» тощо. Якщо хтось відчуває себе несправедливим у системі заохочення, його мотивація

значно знижується. Крім того, є наслідок звикання до певних форм і розмірів винагороди, що поступово зменшує їх здатність мотивувати. Це підкреслює важливість проведення комплексної оцінки матеріального заохочення працівників на основі їх індивідуального внеску в розвиток компанії [24, с.190].

Кожна група потребує чітко визначених і відкритих вказівок, які окреслюють її відмінність. Особи в групі зобов'язані дотримуватися заздалегідь визначених правил і норм на рівних, щоб гарантувати безперебійне функціонування та структуру своїх зусиль. Такі принципи, стандарти та переконання повинен встановити лідер, враховуючи погляди більшості членів групи. Наприклад, це можуть бути рекомендації щодо одягу, бажаного способу спілкування на робочому місці або заборони вживання алкоголю чи тютюну. Ці принципи зазвичай узгоджуються з корпоративними цінностями, але можуть бути додатково визначені на місцевому рівні, враховуючи звичаї та релігійні переконання окремих осіб у групі.

Кожна група переживатиме власний життєвий цикл, який охоплює створення, зростання, пік активності, занепад і ліквідацію. Ці етапи можуть відрізнятися від етапів розвитку підприємства та не завжди збігатися з ними. Наприклад, група може бути створена на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства, крім фази ліквідації. Нові підрозділи можуть створюватися на стадії формування, під час активного розвитку, під час кризи чи в рамках інтеграційних процесів.

При створенні колективу склад ще визначається, а у стосунках між учасниками багато нестабільності, що призводить до частих конфліктів. Досягнення успіху групи на цьому етапі залежить від ефективного керівництва, чітко визначених цілей і завдань, дисципліни та високих очікувань від усіх членів [35, с.118].

У міру розширення групи зростає її ефективність, між її членами встановлюються міцні зв'язки, зменшуються конфлікти, виробляється чітка рольова структура. На цьому етапі вкрай важливо, щоб члени групи визнавали спільні цілі, цінності та відповідальність, які сприяють організаційним змінам.

Таким чином, пік активності відзначається глибоким розумінням і підтримкою всіх учасників, а також повним використанням здібностей кожної людини. Учасники демонструють інтелектуальну, емоційну та професійну участь у спільноті. Етап занепаду групи охоплює часті від'їзди, суперечки та відсутність згуртованості, що призводить до зниження загальної продуктивності групи. Ліквідація групи стає необхідною, коли вона перестає бути життєздатною чи ефективною у своїй поточній формі.

1.3. Методичні аспекти оцінювання та розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства

У сучасному бізнес-середовищі вкрай важливо визначити пріоритетність економічних і соціальних факторів, які сприяють успіху управління персоналом. Людські ресурси відіграють вирішальну роль у визначенні успіху та зростання бізнесу на сучасному конкурентному ринку. Створення позитивного соціального та психологічного середовища, яке відповідає цілям компанії, має вирішальне значення для оптимальної продуктивності та підвищення продуктивності як на індивідуальному, так і на колективному рівнях [41, с.316].

Виправлення соціального та психологічного клімату на робочому місці є актуальним і важливим завданням із значними практичними наслідками. Результати діагностичних оцінок можуть стати основою для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом. Соціальне та психологічне середовище впливає на успішність співпраці між членами команди, підвищує задоволеність робочими стосунками та сприяє високому рівню трудового життя.

Оцінка соціально-психологічного клімату в команді, як правило, проводиться шляхом вивчення рівня активності, зв'язків і спілкування між членами команди. Існує кілька методів вимірювання цього явища, але жоден із них не може охопити всі його аспекти в одному складному процесі.

Визнання важливості соціального та психологічного середовища в організаціях дозволяє підприємствам активно підвищувати організаційну культуру та створювати атмосферу, сприятливу для зростання та добробуту своїх працівників [55, с.146].

Розуміння соціально-психологічної атмосфери колективу є важливою частиною управління персоналом, оскільки впливає на загальний настрій і якість взаємовідносин у колективі. Згідно з науковими джерелами, існує два основних методи діагностики цього явища [13; 45]:

1. Фундаментальне дослідження включає комплексне вивчення всіх аспектів соціально-психологічних умов життєдіяльності колективу, таких як управління та лідерство, рівень соціально-психологічної культури спілкування тощо. спрямований на розвиток наукових уявлень і теорій про соціально-психологічний клімат.

2. Оперативне обстеження зосереджене на практичності та використанні наявних знань і методів для вирішення конкретних практичних завдань, таких як покращення соціально-психологічного клімату в конкретному колективі. Цей підхід наголошує на стратегіях покращення внутрішньої комунікації та підвищення задоволеності співробітників.

Наукові джерела також підкреслюють, що базових оціночних суджень типу «задовільно - незадовільно» або «добре - погано» недостатньо для повного розуміння соціально-психологічного клімату. Для отримання більш точної оцінки використовуються передові методики, що враховують систему потенціалів і різноманітні фактори, що впливають на психологічне благополуччя та динаміку командної роботи.

На соціально-психологічний клімат впливають різні чинники, включаючи конкретні умови всередині організації та управління, а також економічні та правові принципи, якими керуються спільні зусилля окремих людей у командах. Осмислюючи та враховуючи ці фактори, можна ефективно впливати на соціально-психологічну атмосферу, приводячи до її покращення.

Діагностика соціально-психологічного клімату колективу – складний і важливий процес, який потребує системного підходу та використання спеціалізованих методичних прийомів. Основними аспектами діагностичної методики, які розроблені автором статті за науковим джерелом [9], є:

1. Виявлення факторів формування соціально-психологічного клімату за допомогою експертного опитування серед адміністративно-управлінського персоналу підприємства: керівників різного рівня, спеціалістів різних відділів (планування), фінанси, юриспруденція, маркетинг, бухгалтерія, відділ кадрів тощо).

2. Визначення факторів, які найбільше впливають на соціально-психологічний клімат. Це дозволяє зрозуміти, які сторони організаційного життя є найбільш критичними для формування клімату в конкретному колективі.

Відповіді експертів оцінюються за шкалою від 1 до 5, де 1 означає відсутність впливу, а 5 означає значний вплив. Цей метод дозволяє систематизувати чинники за їх значущістю та впливом на соціально-психологічний клімат.

На основі зібраної інформації визначається поточний стан соціально-психологічного клімату та плануються його покращення. Це може включати створення та виконання цілеспрямованих стратегій і дій для покращення динаміки команди та сприяння позитивним стосункам.

Для ефективної діагностики та вирішення соціально-психологічного клімату на підприємстві вкрай важливо використовувати ці системні підходи, які дозволяють оцінити загальний клімат, а також визначити конкретні фактори, які сприяють цьому та впливають на нього.

Соціально-психологічний клімат колективу формується під впливом різноманітних факторів, які можна розділити на макросередовище та мікросередовище. До макросередовища входять такі аспекти, як науково-технічний прогрес, соціально-політична та економічна ситуація в країні, рівень життя населення, соціально-демографічні характеристики, національний склад,

релігійні та расові особливості, а також особливості управління та соціально-психологічні аспекти територіального району, де діє підприємство. До факторів мікросередовища відносяться умови праці (матеріально-економічні, технологічні, організаційно-управлінські), формальна структура колективу та її співвідношення з неформальною культурою, стиль управління керівників, взаємодія та підтримка серед співробітників, можливості професійного та особистісного розвитку працівників, імідж компанії та її керівництва [57, с.34].

На другому етапі проводиться діагностика соціально-психологічного клімату для оцінки рівня його сприятливості. Клімат може впливати як на мотиваційні, так і на стримувальні чинники, які впливають на продуктивність, креативність та інноваційну активність працівників. На основі досліджень [2, 3] виділяють наступні стани соціально-психологічного клімату: позитивний, нейтральний і негативний.

Дослідники створили опитування для оцінки соціально-психологічного клімату, яке поділено на три розділи на основі різних аспектів клімату: взаємодія між співробітниками, думки про керівництво та спільна відповідальність. Кожне запитання побудовано за принципом полярних суджень. Відповіді на запитання анкети оцінюються за шкалою від 0 до 4, причому більший бал означає більш сприятливий клімат, 2 – нейтральний, а нижчий – несприятливий. Оцінка кожного блоку питань визначається шляхом обчислення середнього арифметичного значення.

Відповідно, було представлено шкалу встановлення та ідентифікації ступеню сприятливості соціально-психологічного клімату в організації, що узагальнено в табл. 1.4. Для оцінки загального стану соціально-психологічного клімату кожного підрозділу буде розраховано комплексний показник за формулою, що враховує середні бали трьох блоків питань анкети.

Кожен блок символізує окрему складову соціально-психологічного клімату: динаміку між співробітниками, їх уявлення про керівництво та залучення до спільної діяльності. Після визначення середніх значень для кожного блоку їх висновки коригуються на основі вагових коефіцієнтів, які

враховують важливість кожного кліматичного аспекту. Потім результати об'єднуються для отримання остаточного кліматичного індексу. Застосовуючи цей підхід, менеджери можуть робити неупереджену оцінку та приймати обґрунтовані рішення для покращення соціальної та психологічної атмосфери в організації [32, с.218].

Таблиця 1.4

Шкала ідентифікації ступеню сприятливості
соціально-психологічного клімату колективу

Ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату	Інтервал значень показників
Сприятливий	$2 \leq S \leq 4$
Нейтральний	$S=2$
Несприятливий	$0 \leq S \leq 2$

Джерело: складено автором за [44]

Пропонується визначати інтегральний індикатор стану соціально-психологічного клімату для відповідного адміністративно-управлінського підрозділу організації окремо за формулою:

$$S_{СПКв} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{D_i}{D_{\max}} \right) / n \quad (1.1)$$

де $S_{СПКв}$ – інтегральний показник стану соціально-психологічного клімату колективу певного адміністративно-управлінського відділу підприємства;

D_i – середнє арифметичне значення кожного із блоків питань;

$D_{\max}$ – максимальне значення показника (в нашому випадку воно дорівнює 4);

n – кількість блоків питань (в нашому випадку $n=3$).

Становище соціально-психологічного клімату в організації в цілому відображається наступним чином:

$$S_{СПКм} = \sum_{i=1}^n S_{СПКв} / n \quad (1.2)$$

де $S_{\text{спк}_{\text{шт}}}$ – інтегральний показник стану соціально-психологічного клімату колективу підприємства в цілому;

n – кількість блоків питань (в нашому випадку $n=3$).

На третьому етапі керівники всіх рівнів організації повинні приділяти значну увагу поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі, впроваджуючи заходи щодо його зміцнення. Вибір конкретних заходів має визначатися результатом оцінки стану клімату, з ключовими аспектами, викладеними в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Заходи з покращення стануовища соціально-психологічного клімату колективу

Ступінь сприятливості стану соціально-психологічного клімату	Інтервал значень показників	Управлінські заходи
Сприятливий	$2 \leq S \leq 4$	– систематичний моніторинг та розвиток позитивного становища соціально-психологічного клімату; – святкування та проведення неформальних івентів в колективі.
Нейтральний	$S=2$	- здійснення постійних тренінгів; - системний аналіз «вузьких місць» соціально-трудового середовища організації (якість трудового життя, напруженість, конфлікти тощо).
Несприятливий	$0 \leq S \leq 2$	– покращення стилю керівництва менеджера колективу; – покращення матеріально-речових, технологічних та економічно-управлінських умов діяльності в колективі; – створення та розвиток іміджевої концепції компанії-роботодавця; – розвиток кадрової стратегії.

Джерело: складено автором за [44]

Запропонований перелік дій для поліпшення соціально-психологічної атмосфери в колективі широкий і може бути адаптований і розширений з урахуванням унікальних особливостей кожної компанії, організації чи установи.

Після встановлення стану СПК в організації вкрай важливо розробити теоретичні рекомендації щодо покращення індивідуальних показників оцінки.

Основні аспекти організаційного клімату, які впливають на ефективність та задоволеність працівників, включають такі ключові напрями [15; 47]:

1. Ставлення до праці. Використання фінансових і нефінансових мотивацій, таких як підвищення заробітної плати, надання премій, соціальний пакет, мотиваційні подарунки і похвальні листи.

2. Задоволеність умовами праці. Покращення санітарно-гігієнічних умов, технічного стану обладнання, охорони праці, механізація і автоматизація технологічних процесів, а також організація робочих місць.

3. Відносини з керівництвом. Очікування однакових вимог до працівників з боку керівництва, заборона на грубі зауваження в присутності інших. Ключові якості керівника включають професійні знання, аналітичне мислення, уміння планувати і використовувати час ефективно, а також комунікаційні та інтеграційні навички.

4. Конфліктність. Пріоритет віддається обговоренню суттєвих питань під час переговорів, взаємна повага сторін, виявлення глибоких позицій і пошук компромісу для вирішення конфліктів.

5. Контактність та відкритість. Проведення тренінгів, ділових ігор і спільних заходів для підвищення контактності та відкритості серед персоналу, а також залучення професійного психолога.

6. Сумісність та спрацьованість. Організація корпоративних заходів, пікніків, екскурсій та тренінгів для підвищення командного духу та згуртованості колективу.

Ці аспекти визначають комплексний підхід до підтримки і покращення організаційного клімату в будь-якій установі чи підприємстві, сприяючи підвищенню ефективності та задоволеності працівників.

Таким чином, у рамках дослідження визначено основні етапи діагностики та вирішення соціально-психологічного клімату в колективі. Цей процес включає в себе [2, с.34]:

- ідентифікація факторів формування мікро- та макросередовища: аналіз тенденцій науково-технічного прогресу, соціально-політичної та економічної ситуації, рівня життя населення, соціально-демографічних факторів та інших важливих аспектів;

- оцінка поточного клімату: використання опитувальника для оцінки ставлення співробітників до різних аспектів робочого середовища, таких як стосунки з колегами, взаємодія з керівництвом і відданість спільній меті;

- покращення клімату: створення та реалізація стратегій для покращення соціальної та психологічної атмосфери, враховуючи результати оцінювання. Це охоплює стратегії надихання співробітників, покращення робочого середовища, сприяння позитивним стосункам із керівниками, вирішення конфліктів і сприяння прозорій комунікації.

Для кожного адміністративно-управлінського підрозділу в організації розраховуються специфічні показники оцінки стану соціально-психологічного клімату. Це дозволяє менеджерам збирати відповідні дані для прийняття обґрунтованих рішень. Вкрай важливо активізувати розробку комплексного набору критеріїв та показників оцінки управління соціально-психологічним кліматом, оскільки це сприятиме підвищенню якості управління персоналом в компанії.

Таким чином, моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі є важливим елементом управління персоналом і ефективного функціонування організації. Перш за все, він дозволяє отримувати об'єктивні дані щодо стану внутрішніх взаємин і задоволеності працівників. Моніторинг допомагає вчасно виявляти проблемні аспекти, такі як конфлікти, низький рівень мотивації чи неадекватні взаємини з керівництвом. Впровадження регулярного моніторингу сприяє покращенню робочого середовища та зниженню текучості персоналу шляхом вчасного реагування на виявлені проблеми. Крім того, систематичний аналіз клімату дозволяє підтримувати високий рівень мотивації працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та збільшенню задоволеності від роботи. Не менш важливою є можливість вчасного впровадження корекційних заходів

для покращення клімату на основі зібраних даних. Усе це робить моніторинг соціально-психологічного клімату необхідним і ефективним інструментом управління людськими ресурсами в сучасних організаціях.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

Розвиток нормативно-правового регулювання соціально-психологічного клімату в колективі визначається необхідністю забезпечення стабільності та здорового робочого середовища у сучасних організаціях. Перш за все, це сприяє зміцненню соціальної відповідальності підприємства перед працівниками, що є основою для стабільного розвитку та зниження конфліктності в колективі. Нормативно-правове регулювання забезпечує визначеність правил і процедур у взаємодії між учасниками робочого процесу, що є основою для уникнення непорозумінь та сприяє підтримці взаєморозуміння в колективі. Крім того, воно є гарантією захисту прав працівників і визначає їхні обов'язки перед підприємством, що сприяє підвищенню юридичної культури в організації [6].

Розвиток нормативно-правового регулювання сприяє зміцненню організаційної дисципліни і ефективності управління, створюючи умови для регулярного моніторингу і контролю за станом соціально-психологічного клімату. Важливим аспектом є інтеграція нормативних актів з міжнародними стандартами і практиками, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність організації на міжнародному ринку. Також, розвиток такого регулювання сприяє зменшенню ризиків для бізнесу, пов'язаних з правовими проблемами та санкціями від державних органів.

Не менш важливим є забезпечення адаптації правових норм до змінюваних умов ринкової економіки і технологічного прогресу, що дозволяє ефективно реагувати на нові виклики і можливості в сфері управління людськими ресурсами. Розвиток нормативно-правового регулювання соціально-

психологічного клімату відображає стратегічний підхід до управління персоналом, спрямований на забезпечення сталого розвитку та інноваційного потенціалу організації.

В умовах фінансової нестабільності та складної військово-політичної ситуації в Україні посилення державного регулювання соціально-психологічних аспектів управління персоналом набуває великого значення через його ключову роль у впровадженні дієвого механізму стимулювання на підприємствах та реалізації економічні реформи. Система регулювання включає чотири підсистеми, які функціонують незалежно одна від одної: державне регулювання, договірне регулювання, ринкове регулювання та регулювання заробітної плати. Цей поділ є результатом необхідності встановлення чітких інструкцій і протоколів, щоб гарантувати стабільність у взаємодії зі співробітниками [9, с.721].

Правова база соціально-психологічного впливу в Україні встановлюється законодавчими актами, які оцінюються з різних точок зору для покращення загального клімату в колективі. Основними напрямками є матеріальне стимулювання та соціальна захищеність працівників, які вважаються найважливішими елементами формування соціально-психологічного менеджменту. Регулювання заробітної плати, як найважливіший інструмент управління, встановлює орієнтири та умови, відіграючи значну роль у виконанні винагороди та запобігаючи надмірному зростанню її вартості.

Законодавчі акти щодо управління соціально-психологічним кліматом покликані створити умови, необхідні для усвідомлення та виконання вимог у сфері управління персоналом. Вони беруть активну участь у підвищенні правової культури організацій, що є вирішальним фактором сприяння сталому розвитку та конкурентоспроможності в ринкових умовах.

Розглянемо основні закони та нормативні акти, що регулюють управління соціально-психологічним кліматом у колективі (Додаток А).

Колективний договір на підприємстві є важливим документом, який

укладається між трудовим колективом в особі профспілки та керівництвом в особі власника або уповноваженого ним органу. Цей документ регулює трудові та соціально-економічні відносини на підприємстві та повинен відповідати чинному законодавству України. Головною метою колективного договору є гарантування добробуту працівників і поліпшення умов їх праці.

Угода містить обов'язки обох сторін щодо створення умов, які сприяють підвищенню продуктивності бізнесу та захищають професійні, трудові та соціально-економічні права працівників. Це юридична вимога, яка застосовується як до роботодавців, так і до трудових колективів і має негайний вплив.

Умови, викладені в колективному договорі, застосовуються до всіх працівників компанії та не повинні негативно впливати на їхні законні права. Усі обмеження, що обмежують права та гарантії працівників, визнаються недійсними та такими, що порушують.

Роботодавець компанії зобов'язується забезпечити працівникам легкий доступ до необхідних ресурсів та інформації для виконання своїх службових обов'язків, а також підтримувати робоче середовище, яке відповідає вимогам законодавства. Крім того, роботодавець зобов'язується постійно вдосконалювати систему мотивації працівників для підвищення продуктивності та оптимізації використання ресурсів і обладнання [11, с.106].

Згідно з угодою, працівники зобов'язуються відповідально поводитися з активами компанії та ефективно використовувати виробничі ресурси. Вони зобов'язуються використовувати надане обладнання, машини та інше майно виключно на користь підприємства. Крім того, очікується, що працівники уникатимуть участі у страйках, поки роботодавець виконує свої обов'язки, як зазначено в колективному договорі.

Сторони також зобов'язуються оперативно вирішувати будь-які колективні трудові спори та вирішувати конфлікти шляхом примирних процедур, забезпечуючи безперебійну роботу підприємства.

Роботодавець зобов'язаний гарантувати безпечне робоче середовище. Роботодавець забезпечує оснащення робочих місць необхідними інструментами, проводить чіткі інструктажі з охорони праці, підтримує санітарно-побутові умови.

Працівник має право відмовитися від роботи, якщо вона створює загрозу для його життя і здоров'я, якщо інше прямо не встановлено трудовим договором, а також якщо вона створює небезпеку для життя і здоров'я інших людей та довкілля.

Щоб гарантувати позитивне робоче середовище та сприятливу соціальну та психологічну атмосферу в колективі, роботодавець зобов'язаний:

1. Забезпечити виконання вимог Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. 2694-ХІІ та іншими нормативно-правовими актами про охорону праці, а також права працівників на безпечні і нешкідливі умови праці, пільги і компенсації, соціальний захист у разі ушкодження здоров'я.

2. Виділити кошти з фонду оплати праці на виконання затвердженого підприємством і погодженого з радою трудового колективу комплексу заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій та пожеж.

3. Під час прийняття на роботу ознайомити працівника під підпис з умовами праці та про наявність на робочому місці шкідливих виробничих факторів, які ще не усунені, їх можливий шкідливий вплив на здоров'я, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та права працівників на пільги та компенсації за роботу в таких умовах.

4. Забезпечувати належні умови праці на робочих місцях, безпеку технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, проводити їх планово-попереджувальні роботи, капітальний ремонт і випробування в установлені терміни. Працівник має право

відмовитися від дорученої роботи, якщо під час її виконання виникла ситуація, небезпечна для його життя і здоров'я, якщо такі умови прямо не передбачені трудовим договором, а також для життя і здоров'я інших осіб і оточуючих навколишнє середовище.

5. Безоплатно забезпечувати працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту відповідно до галузевих норм.

6. Забезпечувати безоплатно працівників, які працюють на роботах, пов'язаних із забрудненням, очисними та дезінфікуючими засобами за встановленими нормами.

7. Безоплатно забезпечувати молоком або іншими рівноцінними продуктами харчування працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці.

8. Проводити безоплатні попередні (при прийнятті на роботу) та періодичні (протягом роботи) медичні огляди працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на роботах, де є потреба у професійному відборі, щорічне обов'язкове проходження медичного огляду осіб віком до 21 року, а також виконання рекомендацій висновків медичної комісії за результатами огляду працівників.

Роботодавець, враховуючи фінансові можливості компанії, гарантує [40, с.165]:

1. Регулярне технічне обслуговування, ремонт та реконструкція соціальних приміщень (ванних кімнат, кухонь тощо).

2. Надання працівникам матеріальної підтримки та мотивації цінними подарунками відповідно до нормативних документів.

3. Закупівлі новорічних подарунків для дітей працівників віком до 11 років.

4. Оздоровлення дітей працівників віком до 15 років.

5. Проводить оздоровчі заходи для працівників, які мають медичні показання, за рахунок санаторно-курортного лікування.

6. Надання працівникам безвідсоткових позик:

- на придбання автомобілів;
- покращення житлових умов (придбання житла, капітальний або поточний ремонт житлових приміщень та ін.);
- оплату навчання;
- придбання побутової техніки, меблів та ін.;
- весілля, поховання;
- придбання товарів для новонароджених.

7. Виплата середнього заробітку або надання додаткового дня відпочинку працівнику (за його вибором), який проходив навчання чи підвищення кваліфікації у вихідні дні.

Управління соціально-психологічним кліматом у колективі підприємства підтримується системою, яка збирає, аналізує та передає дані про соціальне та психологічне благополуччя колективу. Це важливий інструмент для ефективного управління персоналом, оскільки він дозволяє розуміти потреби та настрої співробітників, оперативно вирішувати виникаючі проблеми та покращувати умови праці.

Інформаційна підтримка передбачає збір відгуків співробітників за допомогою анкет, інтерв'ю та інших методів для оцінки їх задоволеності, спілкування та командної роботи. Вкрай важливо враховувати інформацію про потенційні конфлікти та ефективність стратегій їх вирішення [21, с.109].

Крім того, надання інформації передбачає обмін політиками та процедурами, які стосуються соціально-психологічного клімату серед працівників, що допомагає їм зрозуміти цілі та принципи організації. Це сприяє створенню середовища, сприятливого для розвитку позитивних міжособистісних зв'язків і розвитку сильної корпоративної культури.

Ці колективні зусилля формують основу комплексної стратегії контролю за соціально-психологічним кліматом, що зрештою підвищує продуктивність команди та сприяє задоволенню співробітників їхньою роботою.

Засоби інформаційного забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства включають різноманітні інструменти та методи, що допомагають збирати, аналізувати та поширювати інформацію про стан і динаміку внутрішніх взаємин та настроїв працівників. Наведемо деякі з них [19; 32]:

1. Анкетування та опитування. Це один із найпоширеніших методів для збору даних про соціально-психологічний клімат. Анкети та опитування можуть охоплювати такі аспекти, як задоволеність роботою, взаємодія в колективі, сприйняття корпоративної культури та інші важливі аспекти.

2. Фокус-групи. Цей метод передбачає групові обговорення певних аспектів соціально-психологічного клімату, що дозволяє отримати більш глибоке розуміння точок зору та переживань працівників.

3. Інтерв'ю. Індивідуальні інтерв'ю з працівниками чи представниками управління можуть допомогти виявити особистісні відносини та проблеми, які впливають на соціально-психологічний клімат.

4. Соціальні мережі та електронні платформи. Використання внутрішніх корпоративних соціальних мереж або спеціалізованих платформ для обговорення та обміну інформацією може сприяти активній взаємодії між працівниками і управлінням, сприяючи виявленню проблем та їх вирішенню.

5. Системи зворотного зв'язку. Встановлення системи збору відгуків та пропозицій від працівників, яка дозволяє оперативно реагувати на виникаючі проблеми та підвищувати рівень задоволеності на роботі.

6. Аналітичні звіти та засоби обробки даних. Використання спеціалізованих програм для аналізу даних, що дозволяють виявити тенденції та взаємозв'язки між різними параметрами соціально-психологічного клімату.

Таким чином, визначені засоби сприяють створенню системного підходу до управління соціально-психологічним кліматом, що дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати стратегії покращення організаційної культури та задоволення працівників.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства можна зробити наступні висновки:

Визначено, що трудовий колектив – це середовище, де працівники об'єднуються для співпраці та досягнення спільних цілей, виконуючи місію організації, частиною якої вони є. Тому вкрай важливо використовувати основні ресурси трудового колективу, зокрема соціально-психологічний клімат (СПК), що в ньому існує. СПК впливає на загальний психологічний стан команди, її цілі, спільні принципи, поведінку та взаємодію між членами команди, що в підсумку відображається на ефективності організації.

Встановлено, що соціально-психологічний клімат - це складний процес, який передбачає зв'язки між членами команди, які формуються унікальними характеристиками кожної людини, усталеними традиціями в групі та спільними нормами. Це створює спільне мислення та атмосферу, а також низку розумових та емоційних факторів, які або сприяють, або перешкоджають ефективній співпраці та цілісному зростанню кожного члена команди, зрештою сприяючи досягненню особистих, командних та організаційних цілей.

Узагальнено, що значення соціально-психологічного клімату (СПК) виявляється в його впливі на ефективність суспільних процесів і явищ, слугуючи індикатором їх поточного стану та змін, зумовлених соціальними та науково-технічними досягненнями. Він вимірює ступінь, до якої працівники відчують психологічну включеність у свою роботу, вплив, який це має на їх продуктивність, а також потенціал для особистого та колективного зростання, включаючи наявність перешкод, які заважають реалізації їх повного психологічного потенціалу.

Обґрунтовано, що створення соціально-психологічної атмосфери має велике значення для успішного управління та вдосконалення професійної діяльності як окремих працівників, так і всього колективу. Два важливі

чинники впливають на динаміку між працівниками: формальні взаємодії в рамках виробничого процесу та неформальні зв'язки, що формуються через міжособистісні стосунки. Вони часто розглядаються як основа соціального та психологічного середовища команди, оскільки вони демонструють внутрішні зв'язки та стосунки між членами команди. Як результат співпраці та взаємодії між працівниками в колективній роботі можна вважати СПК.

Встановлено, що моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі є важливим елементом управління персоналом і ефективного функціонування організації. Перш за все, він дозволяє отримувати об'єктивні дані щодо стану внутрішніх взаємин і задоволеності працівників. Моніторинг допомагає вчасно виявляти проблемні аспекти, такі як конфлікти, низький рівень мотивації чи неадекватні взаємини з керівництвом. Впровадження регулярного моніторингу сприяє покращенню робочого середовища та зниженню текучості персоналу шляхом вчасного реагування на виявлені проблеми.

Обґрунтовано, що розвиток нормативно-правового регулювання соціально-психологічного клімату в колективі визначається необхідністю забезпечення стабільності та здорового робочого середовища у сучасних організаціях. Перш за все, це сприяє зміцненню соціальної відповідальності підприємства перед працівниками, що є основою для стабільного розвитку та зниження конфліктності в колективі. Нормативно-правове регулювання забезпечує визначеність правил і процедур у взаємодії між учасниками робочого процесу, що є основою для уникнення непорозумінь та сприяє підтримці взаєморозуміння в колективі.

Доведено, що управління соціально-психологічним кліматом у колективі підприємства підтримується системою, яка збирає, аналізує та передає дані про соціальне та психологічне благополуччя колективу. Це важливий інструмент для ефективного управління персоналом, оскільки він дозволяє розуміти потреби та настрої співробітників, оперативно вирішувати виникаючі проблеми та покращувати умови праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «АВЕН-ЄЗЕР УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі обрано ТОВ «Авен-Єзер Україна» у м. Київ, що є визначним прикладом потужного економічного та науково-технологічного партнерства між Україною, Німеччиною та Японією. Зазначене підприємство володіє іноземними інвестиціями та здійснює виготовлення різного роду кабелів для автомобілів концерну Volkswagen. У власній галузі воно посідає визначні позиції [49].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Авен-Єзер Україна» представлена у табл. 2.1.

Отже, юридична особа ТОВ «Авен-Єзер Україна», код ЄДРПОУ 37414126, було зареєстровано 17.02.2011 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 7 000 000,00 грн. На час останнього оновлення даних 02.07.2024 р. стан юридичної особи - не перебуває в процесі припинення. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Авен-Єзер Україна» є Драпалюк Євген Євгенійович. Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ «Авен-Єзер Україна» - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 29.31 Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів.

ТОВ «Авен-Єзер Україна» є провідним постачальником продуктів, рішень і послуг у сфері управління енергією та даними для автомобільної та інших галузей промисловості. Підприємство, розташоване в Київській області, успішно працює понад 14 років і спеціалізується на розробці та виробництві високоякісної продукції, в тому числі складних бортових систем з вбудованою

електронікою. Вони активно взаємодіють з ринками Польщі, Словаччини, Угорщини, Чехії, Німеччини, Іспанії, Португалії, Італії, Бельгії, США та інших країн, постачаючи кабельні мережі. ТОВ «Авен-Єзер Україна» входить до складу концерну Sumitomo Electric Bordnetze, який є визнаним світовим лідером з виробництва кабельної продукції.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства

ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АВЕН-ЄЗЕР УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ «Авен-Єзер Україна»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	37414126
Дата реєстрації	17.02.2011 р.
Розмір статутного капіталу	7 000 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Колективна
Види діяльності	Основний: 29.31 Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів Інші: 27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 03193, місто Київ, вул.Луценка Дмитра, будинок 1, корпус 1, квартира 84

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2018 році ТОВ «Авен-Єзер Україна» розпочало реалізацію майбутнього проекту під назвою High Voltage, який зосереджений на виробництві високовольтних компонентів для гібридних та електромобілів. Довгостроковий успіх бізнесу гарантується безперебійною координацією різних процесів, таких як управління працею, технологічний прогрес, виробництво, дистрибуція, контроль якості та доставка продукції клієнтам. Зараз компанія працює на чотирьох різних виробничих потужностях, розташованих у Києві, Чернівцях, Чорткові та Хмельницькому.

Продукція компанії сертифікована сертифікатом якості IATF 16949:2016 та сертифікатами замовників, які підтверджуються щорічно. Розробка та впровадження нових технологій, постійне вдосконалення процесів, співпраця з міжнародними партнерами та участь у соціальних проектах є важливою частиною діяльності Sebn Ua.

Створення ТОВ «Авен-Єзер Україна» у Києві у 2011 році вплинуло на його швидке зростання від пілотного проекту до потужного виробництва кабельних мереж для автомобільних марок Volkswagen, Audi та Porsche.

Спочатку компанія працювала на території заводу «Оріон», а з 2015 року на власних виробничих майданчиках. Крім України, компанія має виробничі філії в Чернівцях і Чорткові, а також представництва в чотирнадцяти країнах світу, включаючи Італію, Бельгію, Чехію, Польщу, Болгарію, Румунію, Марокко, Молдову, Словаччину, Китай, Мексика і Туніс.

ТОВ «Авен-Єзер Україна» активно просувається в реалізації таких значущих проектів, як golf a5, golf a6, golf a7, audi b9.

Метою компанії є створення цінностей шляхом надання ресурсів і можливостей через постійні інновації та поширення цих цінностей у всьому світі. Основною метою місії є сприяння бізнес-інноваціям, наголошуючи на творчому підході до інновацій, який узгоджується зі стратегією визначення соціальних потреб, що виникають у найближчому майбутньому.

Згідно з місією, ТОВ «Авен-Єзер Україна» має на меті розвиватися за такими напрямками бізнесу:

1. Поточні сфери діяльності - мобільність, енергетика та комунікації, де компанія зосереджує свої зусилля, щоб підкреслити силу групи.
2. Інтегровані бізнес-сфери - це простори, де поточні продукти поєднуються з найпередовішими технологіями для задоволення потреб суспільства, що постійно розвиваються.
3. Нові сфери діяльності - такі як біотехнології та природні ресурси, які компанія має намір розширити в найближчому майбутньому.

Ці напрями розвитку демонструють стратегічні підходи компанії щодо

гарантування стабільного зростання та збереження лідерства на ринку в енергетичному секторі та сфері управління даними для автомобільної та інших галузей.

Завданнями та цілями ТОВ «Авен-Єзер Україна», як зазначено в його статуті, є:

1. Компанія спеціалізується на виробництві, розповсюдженні та продажу джгутів, проводів, інструментів, електричних та електронних систем для автомобілів разом із відповідними компонентами.

2. Продаж продукції засновнику та будь-якій юридичній особі за вибором засновника.

3. Імпорт і закупівля товарів і послуг, необхідних для машинобудування, включаючи планування, виробництво, встановлення, випробування, організацію виробництва, навчання та пов'язану діяльність.

4. Здійснення додаткових заходів, які мають відношення та придатні для досягнення цілей та завдань діяльності, а також будь-яких інших заходів, затверджених зборами учасників для реалізації цілей та завдань.

Філософія підприємства ТОВ «Авен-Єзер Україна» відображається в створенні відносин, що базуються на засадах співробітництва, для взаємної ефективності – з повною відповідальністю через покращення виробництва та розвиток кадрів.

Девіз компанії ТОВ «Авен-Єзер Україна» – інноваційний динамічний розвиток, який включає [49]:

- першокласні можливості;
- унікальну креативність;
- клієнтоорієнтований напрямок діяльності;
- мотивацію;
- динаміку руху;
- адаптацію до змін.

Для реалізації визначених цілей та мети функціонування підприємство ТОВ «Авен-Єзер Україна» створило чітку поетапну стратегію їх втілення

(рис. 2.1).



Рис. 2.1. Етапи реалізації основних цілей підприємства
ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Джерело: складено автором

Основна увага ТОВ «Авен-Єзер Україна» спрямована на підготовку висококваліфікованих спеціалістів та створення для них комфортних умов праці, оскільки ці фактори є вирішальними у забезпеченні виробництва високоякісної продукції. Компанія демонструє свою прихильність до соціальної відповідальності, впроваджуючи цілеспрямовані ініціативи, які приносять безпосередню користь співробітникам, з метою підвищення якості їхнього життя через надання низки соціальних гарантій.

Важливо визнати, що соціальна відповідальність компанії є похідною від її успішної діяльності. Це означає, що лише прибуткова та успішна діяльність дозволяє підприємству активно сприяти підвищенню якості життя своїх працівників та розвитку власного соціального капіталу. Якщо діяльність не є прибутковою, підприємству буде важко отримати кошти як для фінансового зростання, так і для підтримки соціальних програм та ініціатив.

Таким чином, ТОВ «Авен-Єзер Україна» реалізовує суспільну місію через забезпечення працівників наступними привілеями [49]:

- проведення безкоштовної вакцинації, забезпечення вітамінами;
- транспортування у непланові зміни;

- забезпечення гарячими обідами з частковою оплатою зі сторони підприємства;
- можливість лікування в санаторії;
- можливість організації відпочинку дітей працівників у літніх таборах;
- проведення одноразових акцій, свят, спортивних змагань;
- оренда спортивного залу для тренувань з футболу та волейболу;
- оплата занять з аеробіки;
- оренда тренажерного залу;
- медичне страхування працівників.

Загалом, підприємство отримує значні переваги від підвищення рівня соціальної відповідальності. Це включає зростання довіри місцевої громади до його діяльності, утворення позитивного іміджу у відносинах з податковими, контролюючими та іншими органами, стабільність позиціонування на ринку завдяки отриманню значних конкурентних переваг. Крім того, позитивний імідж сприяє розвитку підприємства в очах органів влади, партнерів, постачальників та покупців, а також підтримує власну соціальну політику. Відзначається також підвищення кадрового потенціалу за рахунок зростання професіоналізму, творчої активності, відповідальності та лояльності працівників.

Організаційна структура управління ТОВ «Авен-Єзер Україна», яка представлена на рис. 2.2, відображає ключові аспекти управління та взаємозв'язки між структурними підрозділами компанії. Ця структура грає важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, сприяючи досягненню стратегічних цілей та завдань.

Для цієї структури віділено горизонтальний та вертикальний поділ праці, існування дивізіональних зв'язків. Вона вміщує декілька базових служб і адміністративний відділ, керівником якого виступає власне генеральний директор компанії.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління підприємства

ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Джерело: складено автором

Отже, горизонтальний розподіл праці в ТОВ «Авен-Єзер Україна» є однорівневою структурою, розробленою для сприяння безперебійній співпраці між підрозділами для досягнення спільних цілей. Цей метод економить час, підвищує якість спілкування, сприяє зростанню самостійності, ініціативи та мотивації керівників. Поділ праці по вертикалі, у свою чергу, відображає відносини підпорядкування, істотні в умовах ієрархічного управління. Ця комунікація служить каналом для обміну адміністративною та звітною інформацією, яка відіграє вирішальну роль у підтримці стабільності в організації. Поділ на відділи в ТОВ «Авен-Єзер Україна» відбувається відповідно до цілей і стратегічного плану компанії. Кожен відділ має певні обов'язки та обов'язки, які сприяють ефективному виконанню роботи. Цей метод дозволяє максимально ефективно використовувати час і ресурси, а також гарантує безперебійну роботу всієї організації.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану компанії є вирішальним аспектом її успішного управління та розвитку. Вона дозволяє оцінити фінансові перспективи та ризики, оцінити поточний стан ресурсів та ефективність їх використання. Процес діагностики передбачає перевірку фінансової звітності, включаючи баланс, звіт про прибутки та збитки та рух грошових коштів, щоб отримати уявлення про фінансовий стан компанії. Це дозволяє виявити проблемні зони та знайти ефективні рішення. Оцінка фінансової стійкості компанії має вирішальне значення для прийняття стратегічного вибору та підтримки її конкурентоспроможності на ринку. Своєчасне виявлення проблеми дозволить вам уникнути потенційних фінансових труднощів і зберегти стабільність вашого бізнесу. Це також допомагає розпізнавати потенційні сфери для інвестування та створювати нові проекти.

Для успішного управління фінансами необхідний систематичний моніторинг та аналіз фінансових показників. Як важливий компонент процесу планування та контролю, діагностика відіграє життєво важливу роль. Це підвищує прозорість фінансових операцій і зміцнює довіру між інвесторами та партнерами. Крім того, результати діагностики можна використовувати для розробки стратегій, які підвищують ефективність витрат і підвищують прибутковість. У ринковому ландшафті, що постійно змінюється, постійна оцінка фінансового та економічного стану є надзвичайно важливою для безперебійної роботи будь-якого бізнесу.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства - це комплексний процес аналізу та оцінки фінансових і економічних показників організації з метою визначення її поточного стану, виявлення проблемних зон та потенційних можливостей для розвитку. Цей процес включає в себе аналіз бухгалтерської звітності, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки, грошові потоки, а також оцінку ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Авен-Єзер Україна» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	1985692	1995226	1743252	-242440	-12,21
Валовий прибуток, тис. грн.	83959	238952	224718	140759	167,65
Чистий прибуток, тис. грн.	64771	-529969	-411284	-476055	у 7,34 р.м.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2588936,0	2383037,0	2446252,0	-142684,0	-5,51
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1756792,5	1592230,0	1425419,0	-331373,5	-18,86
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	832143,5	790807,0	1020833,0	188689,5	22,68
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3823	3793	3809	-14	-0,37
Фондовіддача, грн.	1,13	1,25	1,22	0,09	8,20
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	459,53	419,78	374,22	-85,31	-18,56
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	519,41	526,03	457,67	-61,74	-11,89
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,39	2,52	1,71	-0,68	-28,44

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Авен-Єзер Україна» за 2021-2023 роки свідчить про значні зміни у фінансовому стані підприємства. Чистий дохід підприємства знизився на 12,21% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що становить зменшення на 242440 тис. грн. Водночас, валовий прибуток зріс на 167,65%, досягнувши 224718 тис. грн у 2023 році. Особливо варто відзначити значне зростання чистого збитку – у 2023 році він становив (-411284) тис. грн.

Середньорічна вартість активів зазнала зниження на 5,51%, досягнувши 2446252 тис. грн у 2023 році. Зменшилася також середньорічна вартість необоротних активів – на 18,86%. Проте, середньорічна вартість оборотних активів зросла на 22,68%, що свідчить про покращення ліквідності підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників залишалася майже незмінною, знизившись лише на 0,37%, що вказує на стабільність робочої сили. Фондовіддача збільшилася на 8,20%, що є позитивним показником ефективності використання основних засобів. Однак, фондоозброєність знизилася на 18,56%, що може свідчити про недостатнє оновлення основних засобів. Продуктивність праці також знизилася на 11,89%, що може бути результатом зменшення чистого доходу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 28,44%, що вказує на зниження ефективності використання оборотних активів.

Загалом, аналіз показників свідчить про змішані результати діяльності підприємства з тенденцією до погіршення фінансових показників, враховуючі деякі негативні зміни в структурі активів та ефективності використання ресурсів.

Оцінка майнового стану компанії є вирішальним кроком у визначенні її фінансового благополуччя та довгострокової стабільності. Вона дає змогу оцінити структуру та ефективність активів організації, а також визначити потенційні ризики, пов'язані з управлінням ними. Процес діагностики включає обстеження основних засобів, нематеріальних активів, оборотних засобів та інших елементів майна. Цей аналіз дає зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей.

Оцінка стану майна є ключовим компонентом фінансового аналізу, оскільки вона дає змогу зрозуміти здатність підприємства підтримувати свою діяльність протягом тривалого періоду. Це також дозволяє виявити будь-які невикористані або надмірно використані активи, що може стати основою для скорочення витрат. Крім того, оцінка майнового стану допомагає виявити потенційні джерела додаткових фінансових ресурсів, що сприяє підвищенню ліквідності та платоспроможності підприємства.

Результати діагностики використовуються для розробки стратегічних і тактичних планів управління активами, що охоплюють оновлення основних засобів, реструктуризацію активів і залучення інвестицій. Це гарантує краще

управління фінансовими ресурсами та підвищує загальну ефективність діяльності.

Оцінка стану майна також підвищує прозорість фінансової звітності, що є важливим аспектом для залучення інвесторів та партнерів. Це дозволяє швидко ідентифікувати та реагувати на зміни в економічному ландшафті, які впливають на вартість і стан активів. Як наслідок, послідовна та організована оцінка стану майна є вирішальним аспектом ефективного управління.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Авен-Єзер Україна» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Авен-Єзер Україна»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	1699580	70,77	1484880	62,80	1365958	54,04	-333622	-19,63	-16,74
в т.ч. основні засоби	1618966	67,42	1408788	59,58	1321752	52,29	-297214	-18,36	-15,13
2. Оборотні активи	701873	29,23	879741	37,20	1161925	45,96	460052	65,55	16,74
в т.ч. запаси	106930	4,45	99882	4,22	174843	6,92	67913	63,51	2,46
дебіторська заборговність	585365	24,38	703710	29,76	920594	36,42	335229	57,27	12,04
грошові кошти	2750	0,11	73202	3,10	35143	1,39	32393	у 11,77 р.б.	1,28
Пасиви									
1. Власний капітал	-1535226	-63,93	-2065891	-87,37	-2942613	-116,41	-1407387	91,67	-52,48
в т.ч. зареєстрований капітал	22268	0,93	22268	0,94	22268	0,88	0	0,00	-0,05
нерозподілений прибуток	-1557494	-64,86	-2088159	-88,31	-2964881	-117,29	-1407387	90,36	-52,43
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	147502	6,14	3819261	161,52	118764	4,70	-28738	-19,48	-1,44
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	3789177	157,79	611251	25,85	5351732	211,71	1562555	41,24	53,92
Баланс	2401453	100,00	2364621	100,00	2527883	100,00	126430	5,26	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз майнового стану ТОВ «Авен-Єзер Україна» за 2021-2023 роки виявляє значні зміни в структурі активів і пасивів підприємства. Протягом аналізованого періоду спостерігається зниження необоротних активів на 19,63%, що становить 333622 тис. грн. Зокрема, основні засоби зменшилися на 18,36%, що вказує на можливе недофінансування або знос основних засобів. Натомість оборотні активи суттєво зросли на 65,55%, досягнувши 1161925 тис. грн у 2023 році. Значне зростання спостерігається у запасах (на 63,51%) та дебіторській заборгованості (на 57,27%). Грошові кошти також зросли у 11,77 разів, що свідчить про поліпшення ліквідності підприємства.

В структурі пасивів значне зниження спостерігається у власному капіталі, який зменшився на 91,67%, досягнувши від'ємного значення (-2942613) тис. грн. Це свідчить про збиткову діяльність підприємства, де нерозподілений прибуток також є від'ємним і становить (-2964881) тис. грн у 2023 році.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення зменшилися на 19,48%, що вказує на погашення частини боргів або переоцінку зобов'язань. Водночас поточні зобов'язання суттєво зросли на 41,24%, досягнувши 5351732 тис. грн, що може свідчити про збільшення короткострокових фінансових зобов'язань підприємства.

Баланс підприємства збільшився на 5,26%, що є позитивним показником зростання активів. Проте, загальна структура пасивів свідчить про високий рівень заборгованості та негативний власний капітал.

Проведений аналіз вказує на те, що підприємство має значні фінансові виклики, зокрема у сфері управління власним капіталом та зобов'язаннями. Позитивні зміни у збільшенні оборотних активів та грошових коштів є добрим знаком, проте високий рівень поточних зобов'язань та негативний власний капітал потребують стратегічного перегляду фінансової політики підприємства для стабілізації його майнового стану.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим інструментом для оцінки його ефективності та довгострокової життєздатності. Вона включає аналіз таких ключових показників, як чистий прибуток, валовий

прибуток, рентабельність, прибутковість активів та власного капіталу. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності підприємства, визначити фактори, що впливають на його фінансовий стан, і розробити стратегії для покращення результатів.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Авен-Єзер Україна» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Авен-Єзер Україна», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1985692	1995226	1743252	-242440	-12,21
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1901733	1756274	1518534	-383199	-20,15
Валовий прибуток	83959	238952	224718	140759	167,65
Інші операційні доходи	7466	201173	145377	137911	у 18,47 р.б.
Адміністративні витрати	285783	400237	182617	-103166	-36,10
Інші операційні витрати	66353	116783	159319	92966	140,11
Фінансовий результат від операційної діяльності	-260711	-76895	28159	288870	-110,80
Фінансові витрати	100439	109516	180910	80471	80,12
Інші витрати	34	1140823	438544	438510	у 12897,3 5 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	67652	-509922	-406296	-473948	у 7,00 р.м.
Чистий фінансовий результат	64771	-529969	-411284	-476055	у 7,34 р.м.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Авен-Єзер Україна» за період 2021-2023 років показує значні коливання у фінансових показниках підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції знизився на 12,21%, або на 242440 тис. грн, що свідчить про зменшення обсягів реалізації. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на 20,15%, що є позитивним фактором, оскільки зниження витрат перевищило зниження доходів. Валовий

прибуток зріс на 167,65%, досягнувши 224718 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне покращення ефективності основної діяльності підприємства. Інші операційні доходи також значно зросли – у 18,47 разів, що може бути результатом успішних інвестицій або інших джерел доходу.

Адміністративні витрати знизилися на 36,10%, що свідчить про успішну оптимізацію управлінських витрат. Однак, інші операційні витрати зросли на 140,11%, що може свідчити про зростання витрат на обслуговування додаткових джерел доходу або інших операційних витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності покращився з (-260711) тис. грн у 2021 році до 28159 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне покращення операційної ефективності підприємства. Водночас, фінансові витрати зросли на 80,12%, що може бути результатом збільшення боргового навантаження. При цьому, чистий фінансовий результат показав значне скорочення, досягнувши значення (-411284) тис. грн у 2023 році. Це свідчить про значні проблеми у сфері оптимізації витрат та погіршення операційної діяльності підприємства. Загалом, аналіз показує, що, враховуючи деякі значні витрати, підприємство не змогло суттєво покращити свої фінансові результати, що відобразилось на отриманні чистого збитку у 2023 році.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Авен-Єзер Україна» представлена у табл. 2.5.

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану ТОВ «Авен-Єзер Україна» за період 2021-2023 років виявляє значні зміни у фінансовій ситуації підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 17,21%, що є позитивним показником, хоча залишається досить низьким (0,22 у 2023 році). Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс у 8,04 разів, досягнувши 0,01, що вказує на деяке покращення здатності підприємства оперативно погашати свої короткострокові зобов'язання. Чистий оборотний капітал значно погіршився, зменшившись на 35,71%, до (-4189807) тис. грн у 2023 році, що свідчить про серйозні проблеми з фінансуванням оборотних активів. Коефіцієнт автономії знизився на 82,09%, що відображає зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Авен-Єзер Україна»**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,19	1,44	0,22	0,03	17,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,12	0,01	0,01	у 8,04 р.б.
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-3087304	268490	-4189807	-1102503	35,71
Коефіцієнт автономії	-0,64	-0,87	-1,16	-0,52	82,09
Коефіцієнт фінансової залежності	-1,56	-1,14	-0,86	0,71	-45,08
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,39	-0,47	-0,54	-0,15	37,93
Коефіцієнт оборотності активів	0,77	0,84	0,71	-0,05	-7,09
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-1,27	-1,11	-0,70	0,57	-45,04
Рентабельність господарської діяльності, %	3,00	-22,43	-21,84	-24,84	x
Рентабельність власного капіталу, %	-4,13	29,43	-16,42	-12,29	x
Рентабельність продукції, %	-9,23	-7,48	2,47	11,70	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт фінансової залежності покращився на 45,08%, до -0,86, що свідчить про деяке зниження рівня фінансової залежності підприємства. Однак, коефіцієнт фінансової стійкості знизився на 37,93%, до (-0,54), що вказує на підвищену нестабільність фінансового стану. Коефіцієнт оборотності активів знизився на 7,09%, до 0,71, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства.

Рентабельність господарської діяльності значно погіршилася, впавши з 3,00% у 2021 році до (-21,84)% у 2023 році, що свідчить про значні збитки. Рентабельність власного капіталу також знизилася, досягнувши (-16,42)%, що є негативним показником. Водночас, рентабельність продукції значно покращилася, з (-9,23)% у 2021 році до 2,47% у 2023 році, що вказує на позитивні зміни у витратах на виробництво та реалізацію продукції.

Загалом, аналіз показує, що, незважаючи на певні позитивні зрушення у ліквідності та рентабельності продукції, підприємство стикається з серйозними фінансовими викликами, зокрема у сфері управління оборотним капіталом та фінансовою стабільністю.

2.3. Оцінка системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

Основним фактором успіху будь-якої організації є її команда. Належне управління людськими ресурсами та створення позитивного морально-психологічного середовища є вирішальними факторами для підвищення продуктивності праці та загальної ефективності організації.

Станом на травень 2024 року середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Авен-Єзер Україна» у м. Київ становила 3809 осіб, з них 2134 жінки та 1675 чоловіків. Серед працівників: 2429 робітників, 571 підсобних, 809 адміністративних робітників.

Склад та структура працівників компанії ТОВ «Авен-Єзер Україна», станом на травень 2024 р. узагальнена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад та структура персоналу підприємства ТОВ «Авен-Єзер Україна»,
станом на травень 2024 р., осіб

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Середньооблікова чисельність - всього	3809	100,0
У тому числі:		
- промислово-виробничий персонал	3238	85,0
З нього:		
- робітники	2429	75,0
- керівники	178	5,5
- спеціалісти	534	16,5
- службовці	97	3,0
Непромисловий персонал	571	15,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вивчивши дані, представлені в табл. 2.6, можна зробити висновок, що структура персоналу відповідає унікальним вимогам діяльності ТОВ «Авен-Єзер Україна». Кожен етап виробничого процесу добре організований і працює безперебійно, демонструючи виняткову якість і ефективність. Важливо визнати, що кожен працівник відіграє життєво важливу роль у системі якості, оскільки їхній особистий внесок безпосередньо впливає на виробництво

першокласної кабельної продукції. Дії, що здійснюються співробітниками, сприяють створенню високоякісної кабельної мережі в певній послідовності. Це важливо, оскільки безперебійна робота кабельної мережі в автомобілі забезпечує комфорт, насолоду та безпеку його власника.

Враховуючи важливість формування та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату (СПК) у колективі та його безпосередній вплив на ефективність і результативність роботи колективу та організації в цілому, нами було проведено дослідження СПК на ТОВ «Авен-Єзер Україна». До складу підприємства входять сім структурних підрозділів, але для дослідження було обрано відділ кадрів, а саме три його підрозділи, які тісно співпрацюють між собою: підрозділ пошуку, підбору та розвитку персоналу, служба персоналу та підрозділ професійної підготовки. Ці підрозділи виконують подібні завдання, розташовані поруч один з одним і часто беруть участь у спільних заходах.

Відділ персоналу очолює висококваліфікований та досвідчений топ-менеджер. У відділі працює 65 осіб, з них 19 адміністративного персоналу та 46 допоміжних робітників. Типовий вік працівників – 32 роки, середній стаж роботи – 11 років. За освітою 27 працівників здобули вищу освіту, 38 – професійно-технічну кваліфікацію. Жінки складають 30% від загальної кількості робочої сили.

Для вивчення соціально-психологічного клімату (СПК) ми застосували соціометричний метод, який спочатку був розроблений американським психіатром і соціальним психологом Джейкобом Леві Морено. Ця методика дозволяє виявити та оцінити міжособистісні стосунки між членами команди на рівні емоційної вигоди, діагностувати міжособистісні та міжгрупові стосунки з метою їх покращення, а також оцінити соціально-психологічну сумісність членів команди та вивчити неформальні стосунки в командах.

Використаний нами соціометричний метод спеціально розроблений для дослідження ступеня згуртованості колективу. Суть цієї концепції полягає в анонімному вираженні ставлення кожного працівника до своїх колег.

Дослідження проводиться в наступні етапи:.

1. Компанія створила бюлетені, які містили вичерпний список усіх співробітників.
2. Роздача бюлетеня кожному співробітнику.
3. Поведінка працівника щодо демонстрації особистого ставлення до кожного колеги висловлюється шляхом додавання спеціальних позначок.

Кожен співробітник ставить «+» біля прізвища колеги, якщо він відчуває симпатію і бажання працювати разом, проводити час, виконувати завдання, «-», якщо співробітник викликає неприязнь, антипатію і небажання виконувати завдання або спілкуватися разом, або «0», якщо ставлення байдуже. Щоб приховати свою особу, працівник додає біля свого прізвища знак «+». Це гарантує точність тверджень, зроблених кожним членом дослідницької групи.

Після завершення дослідження всі результати записуються в соціометричну матрицю (Додаток А). Матриця складається з рядків, які вказують на співробітників, які брали участь в опитуванні, і стовпців, які містять такі назви: «кількість позитивних виборів», «кількість негативних виборів», «кількість байдужих виборів».

У дослідженні взяли участь 20 співробітників з трьох підрозділів: 3 особи служби персоналу, 4 особи відділу пошуку, підбору та розвитку персоналу та 13 осіб підрозділу професійного навчання. Серед учасників більшість складала жінки (52% жінок і 48% чоловіків). Після завершення опитування отримані дані вносили в соціометричну матрицю для подальших розрахунків.

У Додатку Б назви підрозділів умовно позначили як А (підрозділ пошуку, підбору та розвитку персоналу), Б (кадрова служба), В (підрозділ професійної підготовки). Для забезпечення конфіденційності даних працівники були позначені такими символами: А1, А2, А3 (працівники підрозділу А), Б1, Б2, Б3 (працівники підрозділу Б) та В1, В2, В3 (працівники підрозділу В).

У процесі представлених нами розрахунків було одержано відповідні аналітичні дані (рис. 2.3):

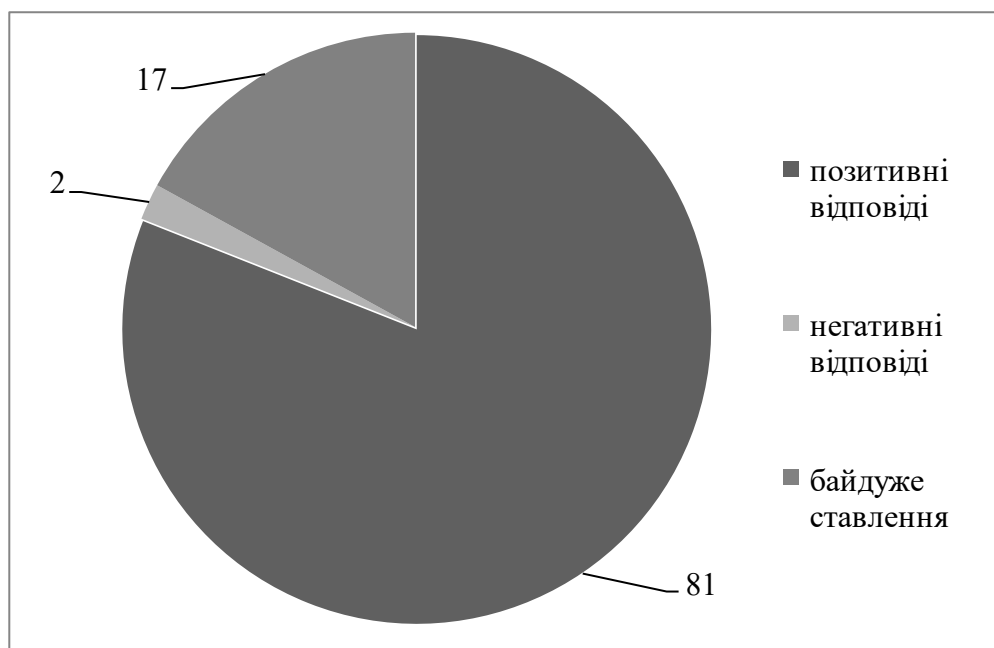


Рис. 2.3. Результати проведеного дослідження у формі соціограми рівня згуртованості колективу на ТОВ «Авен-Єзер Україна», %

Джерело: складено автором

- позитивних відповідей - 324;
- негативних відповідей - 9;
- байдужих відповідей - 67.

Підраховуючи результати, стає можливим досліджувати соціально-психологічний клімат (СПК) у колективі, а також виявляти осіб, які виявляють неформальні лідерські якості. Результати дослідження по кожному підрозділу ТОВ «Авен-Єзер Україна» представлені на рис. 2.4.

Розглянувши рис. 2.4, ми можемо спостерігати загальну структуру СПК у різних розділах. Підрозділ В мав найсприятливіший клімат із загальною кількістю 199 позитивних відповідей, 7 негативних відповідей і 54 байдужих відповідей. У підрозділі Б найменш сприятливий СПК: 57 позитивних відповідей, що на 28,64% менше, ніж у підрозділі В, однак кількість негативних відповідей у підрозділах А та Б однакова – по 1, що в 0,14 раза менше, ніж у підрозділі В. Підрозділ Б мав 2 байдужі відповіді, що значно менше, ніж у підрозділі В.

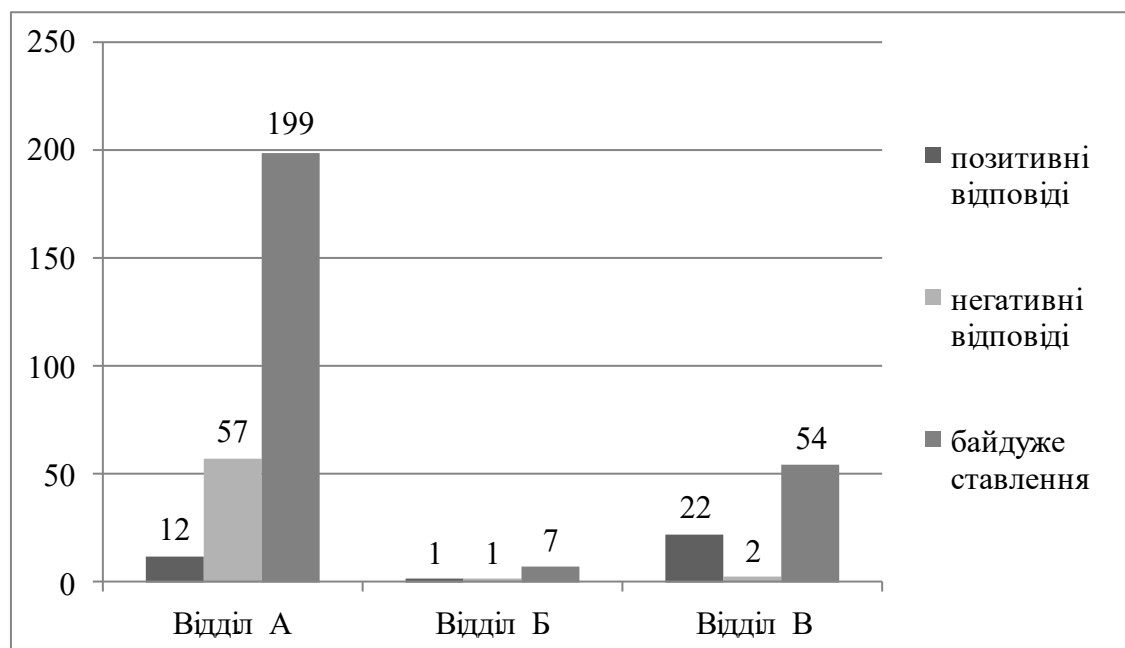


Рис. 2.4. Результати дослідження рівня згуртованості колективу у розрізі підвідділів ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Джерело: складено автором

Виходячи з аналізу рис. 2.4, де зображено соціограму, можна зробити висновок про позитивний загальний соціально-психологічний клімат (СПК) у колективі. Це підтверджується високою кількістю позитивних виборів (81%), що свідчить про доброзичливу та дружню атмосферу, взаєморозуміння, симпатію та співпрацю між співробітниками.

Тим не менш, важливо знати про наявність невеликої кількості негативних виборів, які можуть свідчити про розбіжності, конфлікти та протиріччя між співробітниками, вказуючи на наявність антипатії та певного рівня психологічної напруги. Низька кількість байдужих відповідей говорить про те, що соціальні та психологічні зв'язки всередині команди не є сильними, що змушує керівника впроваджувати стратегії для посилення єдності та згуртованості співробітників.

Одним із важливих бізнес-показників у системі аналізу СПК є розрахунок інтегральної характеристики згуртованості команди. Цей показник можна розглядати як показник єдності та розуміння спільних цілей, уподобань і

цінностей серед співробітників компанії.

Формула, яка використовується для розрахунку індексу колективної згуртованості, така:

$$I_{зг} = \frac{\sum P_B - \sum H_B}{N(N-1)} \quad (2.1)$$

де $\sum P_B$ - сума позитивних відповідей; $\sum H_B$ - сума негативних відповідей; N - загальна кількість можливих відповідей у колективі

Розрахуємо відповідний індекс для колективу компанії ТОВ «Авен-Єзер Україна» у відповідності до попередніх результатів цього опитування:

$$I_{зг} = \frac{324 - 9}{20 \times (20 - 1)} = 0,83$$

Зі збільшенням кількості позитивних відповідей зростає і індекс згуртованості. Коли індекс згуртованості досягає високого рівня, це свідчить про сильне почуття єдності в команді.

Вивчення зібраних даних показує, що завдяки значній кількості ствердних відповідей індекс згуртованості надзвичайно високий. Це свідчить про позитивну робочу атмосферу в команді, хоча іноді можуть виникати емоційні конфлікти.

Важливо враховувати, що всередині команди можуть існувати основні фактори, які негативно впливають на загальний стан і СПК. До таких факторів відносяться:.

- фізіологічні (індивідуальні відмінності, фізіологічні особливості, статевовікова структура);
- психофізіологічні (різниця темпераментів і особистих потреб);
- психологічний (різноманітність характерів і мотивів поведінки);
- соціально-психологічні (люди мають свої цінності, переконання, інтереси) та інші.

Як зазначалося раніше, проведене дослідження за участю співробітників, які надавали анонімні відгуки про своїх колег, дозволило виявити неформальних лідерів у команді.

Ми виділили осіб, які набрали найбільшу кількість позитивних голосів (рис. 2.5).

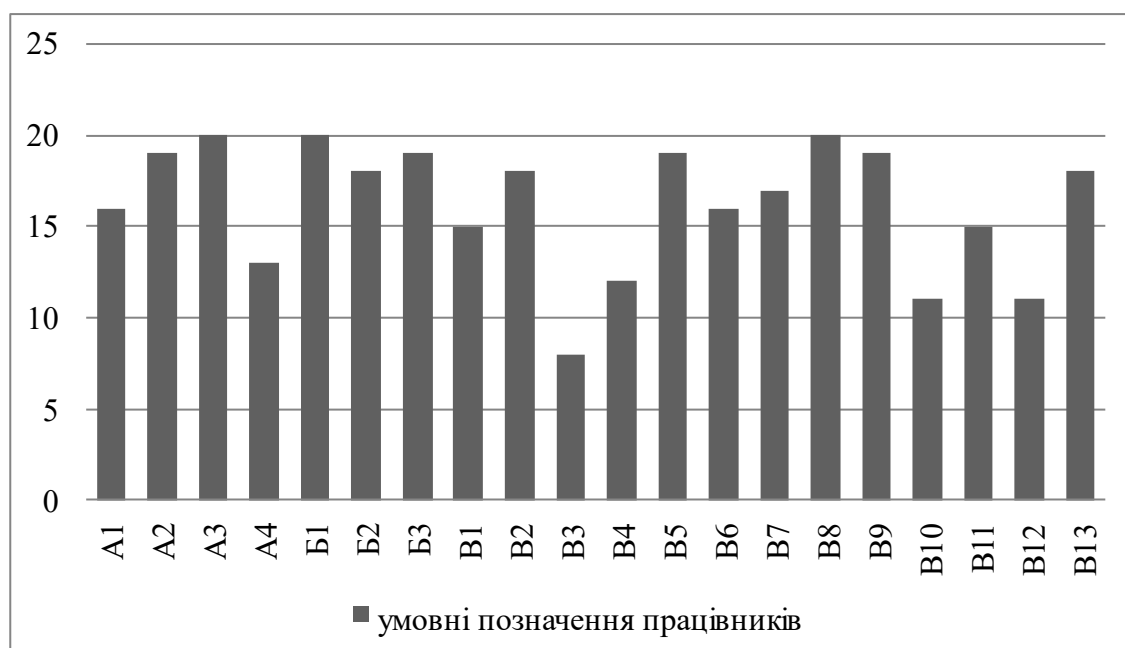


Рис. 2.5. Працівники, які одержали позитивні відповіді у відповідних підрозділах ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Джерело: складено автором

На основі даних рис. 2.5, визначено, що найвищий результат у 20 оцінках отримали троє працівників, що були умовно позначені, як А 3, Б 1, В 8. Працівники А 2, Б 3, В 5 і В 9 мають на один голос менше. Мінімальну кількість сприятливих відповідей одержали семеро працівників: А 4 (13), В 1 і В 11 (по 15), В 3 (8), В 4 (12), В 10 і В 12 (по 11).

Отже, можна стверджувати, що троє осіб, які отримали найбільше позитивних відповідей, є неформальними лідерами в команді, які мають потенціал взяти на себе лідерські ролі. Проте вкрай важливо визнати, що компетентний керівник – це той, хто володіє навичками ефективного управління співробітниками, встановлення зв'язків з підлеглими, прийняття справедливих і виважених управлінських рішень, вирішення конфліктів і непорозумінь, які можуть виникнути між співробітниками та командою в цілому. Хороший лідер повинен володіти такими якостями, як справедливість,

розум, сміливість, самовпевненість, доброзичливість, емоційна врівноваженість і самоконтроль, а також здатність сприяти позитивному соціальному та психологічному середовищу в команді.

Якість умов праці істотно впливає на продуктивність, ефективне спілкування, задоволеність роботою та загальний результат робочого процесу. Крім прямих факторів, таких як рівень зарплати, географічне розташування та комфорт робочого місця, існують також непрямі фактори, які можуть впливати на задоволеність роботою. Одним із учасників команди є СПК.

Для оцінки впливу факторів СПК на продуктивність праці було проведено анкетування працівників ТОВ «Авен-Єзер Україна». Всього в дослідженні взяли участь 25 осіб. Серед учасників: керівники - 12% (3 особи), спеціалісти - 28% (7 осіб), робітники - 60% (15 осіб). Серед учасників 51,5% отримали професійно-технічну освіту, 15,8% – базову вищу, 32,7% – повну вищу освіту. Всього в опитуванні взяли участь 6 чоловіків (24%) і 19 жінок (76%).

У ТОВ «Авен-Єзер Україна» працівники задоволені умовами праці та знаходять задоволення у своїй ролі в організації. Фактори виробництва і праці підлягають регулюванню, а зміни функціонального стану організму працівників відновлюються під час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни без шкоди для здоров'я.

Роль менеджерів у суспільстві є важливою, і для 60% професіоналів вона є частково значимою. Водночас робота працівників є повторюваною і не має чітко визначеного результату через спеціалізацію завдань у виробництві, що значно знижує задоволеність роботою.

Одним із важливих факторів, що сприяють створенню позитивного внутрішнього мікроклімату в колективі, є узгодженість системи мотивації персоналу з його індивідуальними потребами, інтересами та особливостями. Єдиним чинником, який може підвищити ефективність і продуктивність праці, є система мотивації, яка задовольняє працівників, сприяє створенню гармонійного робочого середовища, покращує якість життя на роботі та стимулює трудову активність.

Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ТОВ «Авен-Єзер Україна» є незадовільним (рис. 2.6).

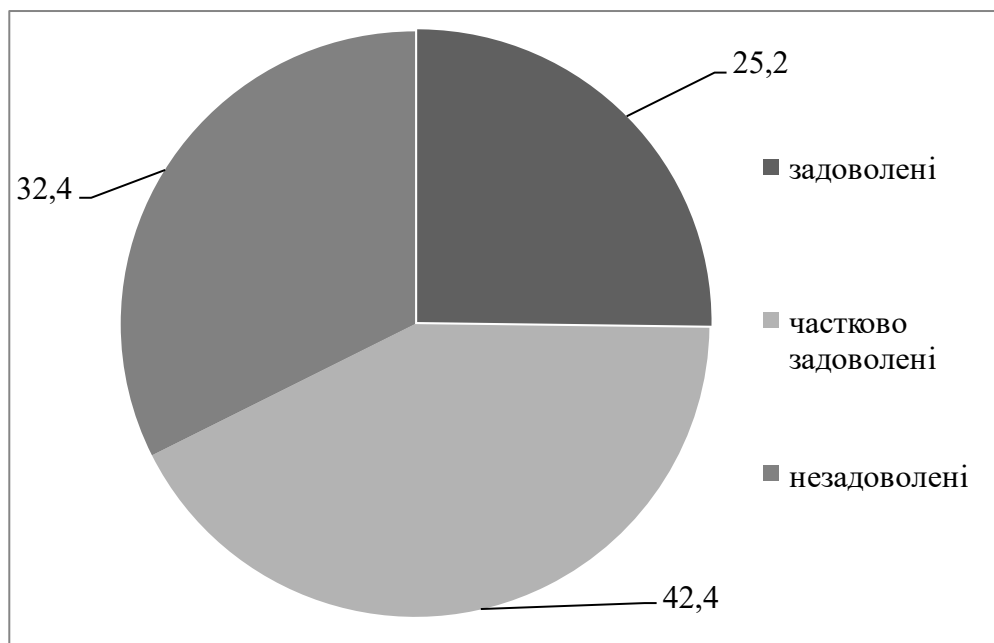


Рис. 2.6. Рівень задоволеності персоналу системою мотивації на підприємстві ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Джерело: складено автором

Результати опитування свідчать, що системою мотивації задоволені 25,2% працівників, частково задоволені 42,4%, не повністю задоволені 32,4%.

Інформування працівників про діяльність компанії включає в себе навчання їх цілям компанії, можливим результатам подій, запланованим заходам і їхній конкретній ролі в їх виконанні. Надаючи працівникам необхідну інформацію для виконання їхніх завдань, сприяючи їхньому інтересу до досягнення цілей, виховуючи лояльність до компанії та покращуючи співпрацю та якість роботи, ця практика забезпечує позитивне робоче середовище. Інформування співробітників ТОВ «Авен-Єзер Україна» здійснюється шляхом регулярних зустрічей, а також річних загальних зборів, під час яких вище керівництво інформує про досягнення та підсумки діяльності компанії за рік.

Було здійснено аналіз (на базі бальної оцінки) як власне працівники оцінюють головні фактори СПК, що відповідним чином впливають на ефективність праці й приватний комфорт працівника в цілому (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка працівниками головних факторів розвитку соціально-психологічного клімату на ТОВ «Авен-Єзер Україна», (балів)

Фактори	Весь персонал, балів	Керівники	Фахівці	Робітники
Система матеріального стимулювання	3,9	4,4	4,0	3,2
Можливість кар'єрного зростання	2,1	2,3	2,1	1,6
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,4	4,5	4,7	4,0
Зміст праці та задоволеність роботою	3,8	4,3	4,0	3,2
Увага керівника до думки працівника	4,5	4,8	4,6	4,2
Корпоративні заходи	4 0	3 6	4 2	4 0
Відносини з колегами	4,2	3,8	4,8	3,9
Лояльність до підприємства	4,3	4,5	3,8	4,5

Джерело: складено автором

Структура оплати праці в ТОВ «Авен-Єзер Україна» була оцінена та отримала від співробітників оцінку 3,9 з 5 балів. Менеджери висловили найвищий рівень задоволення цією системою, оцінивши її в 4,4 бали, тоді як працівники продемонстрували найнижчий рівень задоволеності, оцінивши його в 3,2 бали.

Для керівників важливо враховувати думку своїх співробітників, яка отримала найвищу оцінку в 4,5 бала. Компанія запровадила механізм зворотного зв'язку, який дозволяє співробітникам ділитися своїми ідеями через електронну систему Lotus Notes або заповнюючи спеціальні форми, що сприяє створенню довірчої атмосфери та покращенню морального та психологічного благополуччя команди.

Загальний рівень задоволеності санітарно-гігієнічними умовами праці становить 4,4 бала, найкращі умови у спеціалістів (4,7 бала), керівників (4,5 бала) та робітників (4,0 бала).

За змістом роботи та режимом роботи працівники висловили нижчу задоволеність, набравши 3,8 бала. Керівники та спеціалісти висловили високу задоволеність режимом роботи (4,3 та 4,0 бала відповідно), тоді як працівники оцінили його нижче – 3,2 бала, можливо, через повторюваність та фізичне

напруження їхніх завдань.

Корпоративи на рівні 4,0 бали сприяють взаєморозумінню та співпраці між співробітниками, а також підвищують загальну якість їхнього робочого життя. Такі події, як святкування дня заснування компанії, настання нового року, спортивні події та участь у благодійній діяльності сприяють єдності команди та зміцнюють культуру компанії.

У ТОВ «Авен-Єзер Україна» перспективи кар'єрного зростання визнали найменш сприятливими. Результати опитування свідчать про те, що найбільший потенціал для кар'єрного зростання бачать керівники (2,3 бала) та спеціалісти (2,1 бала), тоді як для звичайних працівників таких перспектив мало. У компанії відсутня система планування кар'єри співробітників, тому шанси отримати вищу посаду виникають лише за наявності вакансій, які можна заповнити шляхом внутрішнього пошуку.

Вивчивши відповіді в анкеті, виявилось, що конфлікти в колективі нечасті. Більшість експертів відчують задоволення від роботи в команді та висловлюють велике бажання підтримувати спілкування поза звичайним робочим часом. Після ретельного ознайомлення з документами та проведення бесід із співробітниками було встановлено, що випадки трудових, емоційних та ділових конфліктів у компанії відносно незначні. Позитивна психологічна атмосфера в колективі сприяє взаєморозумінню, взаємодії.

Негативне соціально-психологічне середовище може спричинити відсутність мотивації до роботи, незадоволення результатами та загальну негативну атмосферу в колективі. Це може призвести до непорозумінь, агресії та конфліктів як між окремими людьми, так і всередині груп. Ці обставини становлять ризик для виробничих потужностей, продуктивності та загальної ефективності праці, що може призвести до збоїв у виробничих процесах.

Наше дослідження виявило чинники, що впливають на задоволеність працівників соціально-психологічним кліматом, що проявляється в якості виконаної роботи та загальній ефективності роботи в ТОВ «Авен-Єзер Україна» (рис. 2.7).

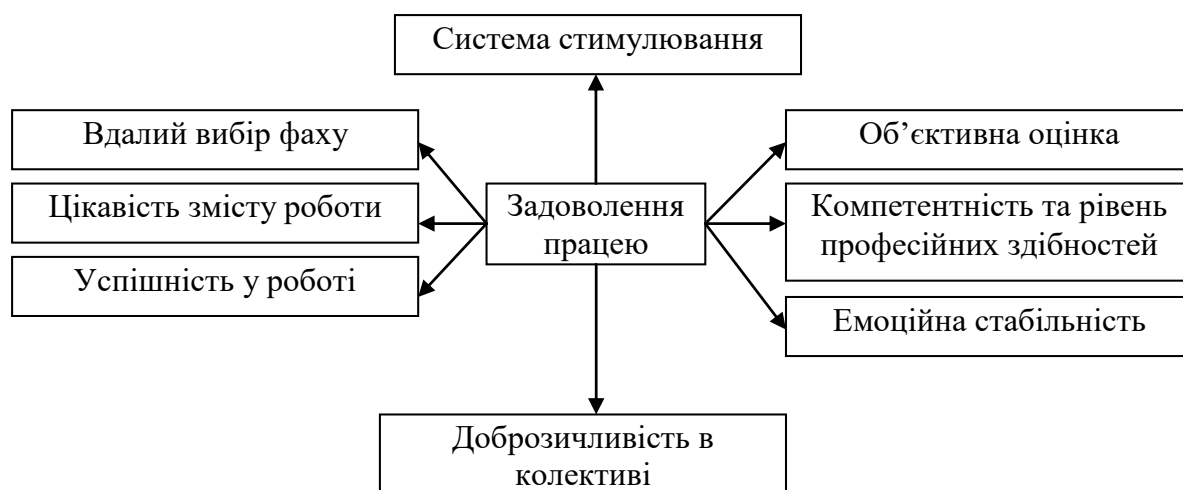


Рис. 2.7. Фактори, що впливають на задоволеність працею на підприємстві
ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Джерело: складено автором

Проаналізувавши чинники, що сприяють створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, ми з'ясували, що найбільший вплив мають наступні аспекти: задоволеність співробітників своєю роботою та обов'язками, взаємна довіра між членами колективу, компетентність та успішність у виконанні роботи, а також відсутність тиску керівництва на підлеглих. Керівництво ТОВ «Авен-Єзер Україна» надає пріоритет створення комфортного робочого середовища для співробітників, з метою максимального задоволення від роботи та ефективної комунікації в команді. Це включає в себе координацію корпоративних зустрічей, командування, командних зустрічей, освітніх сесій з поточних тем і підвищення комунікаційних здібностей.

Таким чином, лояльний і чесний підхід до управління, злагоджена динаміка команди, спільна мета, комфортні умови праці, ефективна система заохочення та відчуття значущості в команді є основними факторами, які сприяють високій продуктивності праці. Підтримка позитивної соціальної та психологічної атмосфери в команді та досягнення високих показників у своїй діяльності є найважливішими обов'язками керівництва компанії.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства можна зробити наступні висновки:

Визначено, що ТОВ «Авен-Єзер Україна» у м. Київ є визначним прикладом потужного економічного та науково-технологічного партнерства між Україною, Німеччиною та Японією. Зазначене підприємство володіє іноземними інвестиціями та здійснює виготовлення різного роду кабелів для автомобілів концерну Volkswagen. У власній галузі воно посідає визначні позиції. ТОВ «Авен-Єзер Україна» є провідним постачальником продуктів, рішень і послуг у сфері управління енергією та даними для автомобільної та інших галузей промисловості.

Встановлено, що основна увага ТОВ «Авен-Єзер Україна» спрямована на підготовку висококваліфікованих спеціалістів та створення для них комфортних умов праці, оскільки ці фактори є вирішальними у забезпеченні виробництва високоякісної продукції. Компанія демонструє свою прихильність до соціальної відповідальності, впроваджуючи цілеспрямовані ініціативи, які приносять безпосередню користь співробітникам, з метою підвищення якості їхнього життя через надання низки соціальних гарантій.

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Авен-Єзер Україна» за 2021-2023 роки свідчить про значні зміни у фінансовому стані підприємства. Чистий дохід підприємства знизився на 12,21% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що становить зменшення на 242440 тис. грн. Водночас, валовий прибуток зріс на 167,65%, досягнувши 224718 тис. грн у 2023 році. Особливо варто відзначити значне зростання чистого збитку – у 2023 році він становив (-411284) тис. грн.

На основі проведеного дослідження можемо спостерігати загальну структуру СПК у різних розділах. Підрозділ В мав найсприятливіший клімат із загальною кількістю 199 позитивних відповідей, 7 негативних відповідей і 54

байдужих відповідей. У підрозділі Б найменш сприятливий СПК: 57 позитивних відповідей, що на 28,64% менше, ніж у підрозділі В, однак кількість негативних відповідей у підрозділах А та Б однакова – по 1, що в 0,14 раза менше, ніж у підрозділі В. Підрозділ Б мав 2 байдужі відповіді, що значно менше, ніж у підрозділі В.

Для оцінки впливу факторів СПК на продуктивність праці було проведено анкетування працівників ТОВ «Авен-Єзер Україна». Всього в дослідженні взяли участь 25 осіб. Серед учасників: керівники - 12% (3 особи), спеціалісти - 28% (7 осіб), робітники - 60% (15 осіб). Серед учасників 51,5% отримали професійно-технічну освіту, 15,8% – базову вищу, 32,7% – повну вищу освіту. Всього в опитуванні взяли участь 6 чоловіків (24%) і 19 жінок (76%). У ТОВ «Авен-Єзер Україна» працівники задоволені умовами праці та знаходять задоволення у своїй ролі в організації. Фактори виробництва і праці підлягають регулюванню, а зміни функціонального стану організму працівників відновлюються під час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни без шкоди для здоров'я.

Узагальнено, що конфлікти в колективі нечасті. Більшість експертів відчують задоволення від роботи в команді та висловлюють велике бажання підтримувати спілкування поза звичайним робочим часом. Після ретельного ознайомлення з документами та проведення бесід із співробітниками було встановлено, що випадки трудових, емоційних та ділових конфліктів у компанії відносно незначні. Позитивна психологічна атмосфера в колективі сприяє взаєморозумінню, взаємодії.

Доведено, що лояльний і чесний підхід до управління, злагоджена динаміка команди, спільна мета, комфортні умови праці, ефективна система заохочення та відчуття значущості в команді є основними факторами, які сприяють високій продуктивності праці. Підтримка позитивної соціальної та психологічної атмосфери в команді та досягнення високих показників у своїй діяльності є найважливішими обов'язками керівництва компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «АВЕН-ЄЗЕР УКРАЇНА»

3.1. Напрями розвитку соціально-психологічного клімату в колективі з урахуванням зарубіжного досвіду

Створення позитивного соціального та психологічного середовища (СПК) у команді вимагає вирішення потенційної психічної напруги, яка може виникнути під час взаємодії на робочому місці. Як уже згадувалося, менеджер відіграє вирішальну роль у забезпеченні позитивного робочого середовища, і функції, які він виконує, сприяють цій меті. Цей аспект є важливим показником ефективності управління командою, а його позитивний вплив на підлеглих визначається як один із ключових факторів успіху організації [6, с. 497].

Унікальний досвід деяких світових компаній, наприклад японської автомобільної корпорації Toyota Motor Corporation, може слугувати прикладом ефективного регулювання транспортних засобів спеціального призначення (ТСП), який може бути використаний керівництвом українських підприємств. Наприклад, філософія «кайдзен» у Toyota зосереджена на постійному вдосконаленні технологій виробництва та управління шляхом стандартизації процесів і дій. Це підходить для створення умов без зниження виробництва. Пріоритетом керівництва компанії є забезпечення співробітників усіма необхідними ресурсами, що безпосередньо впливає на створення позитивного робочого середовища та підвищення продуктивності праці.

З огляду на це ефективність менеджменту можна оцінити за допомогою чотирьох основних груп показників:

1. Умови праці охоплюють різні аспекти, такі як морально-психологічна атмосфера, ступінь конфліктності, плинність кадрів, задоволеність роботою, умови праці, температура в приміщеннях.

2. Чисті та здорові умови праці та життя, що включають умови

проживання та доступ до медичних та санаторних закладів.

3. Рівень кваліфікації працівника оцінює загальний рівень освіти, професійну компетентність і навички, якими володіє особа.

4. Організація та мотивація праці охоплює різні чинники, такі як дисципліна, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, рівень заробітної плати та трудова участь у діяльності.

Ці фактори відіграють вирішальну роль у визначенні того, як впровадження ефективних методів управління може підвищити результативність команди та сприяти загальній продуктивності організації.

По усіх вищезазначених показниках компанія має високий рівень, що зумовлене дією девізу «Ми всі – одна сім'я» [51, с. 97].

McDonald's визнано своїми зусиллями зі створення позитивного соціально-психологічного клімату (СПК), що дає змогу досягати видатних результатів на робочому місці та надавати пріоритет задоволенню своїх працівників. Вони вірять у філософію, згідно з якою кожен співробітник є цінною особистістю, яка досягає виняткових професійних результатів. Компанія активно сприяє сприятливому робочому середовищу, пропонуючи гнучкий графік роботи, перспективи кар'єрного зростання, безкоштовне харчування, постійну зарплату та комплексні пільги соціального забезпечення.

Крім того, «Макдональдс» організовує ряд заходів для свого персоналу, включаючи футбольні матчі та світські зустрічі, які сприяють розвитку почуття товариства та покращують спілкування між співробітниками. Вони також зосереджуються на психологічній сумісності між новими та досвідченими співробітниками, що призводить до кращих професійних результатів, задоволеності роботою та лояльності до компанії.

Успіх McDonald's значною мірою залежить від його співробітників, і керівництво постійно прагне задовольнити їхні потреби за допомогою мотиваційних факторів.

Корпоративна культура Volkswagen, одного з провідних світових виробників автомобілів, характеризується сильним почуттям відповідальності

та взаємної поваги серед співробітників. Компанія пропонує своїм співробітникам ефективне управління, спільну роботу в команді та справедливий винагорода, пов'язану з результатами роботи, а також можливості для професійного розвитку. Важливим аспектом корпоративної політики є підтримка молодих спеціалістів та їх безперешкодна інтеграція в бізнес.

Девіз компанії Volkswagen звучить так: «Якщо ви очікуєте від співробітників якісної роботи, ви повинні добре берегти їх здоров'я». В компанії впроваджено систему «барометр настрою», яка дозволяє співробітникам анонімно висловлювати свою думку та брати активну участь у житті організації. Високий рівень залученості свідчить про те, що співробітники позитивно ставляться до цього інструменту та вважають, що він сприяв покращенню психологічної сумісності в команді.

Поліпшення соціально-психологічного клімату сприяє мінімізації стресу, пов'язаного з роботою, збереженню емоційного благополуччя співробітників у складні часи та формуванню позитивного світогляду. Це заохочує логічне мислення та продуктивну співпрацю всередині команди, незалежно від ситуації.

Система управління соціально-психологічним кліматом в колективі компанії Nestlé базується на декількох ключових аспектах, спрямованих на підтримку та зміцнення сприятливого робочого середовища для всіх працівників:

1. Лідерство та комунікація. Керівництво Nestlé активно впроваджує політику відкритості та прозорості в комунікації. Вони підтримують ідеї згуртованості та спільності, розуміючи, що лідери впливають на загальний клімат. Лідери стимулюють позитивні взаємини та сприяють розвитку колективного духу, не підкреслюючи особисті амбіції.

2. Дослідження та оцінка. Компанія регулярно проводить дослідження атмосфери в колективі та оцінює рівень задоволеності працівників. Це дозволяє ідентифікувати проблемні аспекти і вчасно реагувати на них.

3. Тренінги та консультації. Nestlé активно використовує тренінги та

психологічні консультації з метою підтримки професійного і особистісного розвитку працівників. Це включає в себе як індивідуальні, так і групові сесії з професійними психологами та коучами.

4. Конфліктологічна робота. Компанія вдосконалює методи врегулювання конфліктів у колективі, сприяючи конструктивному підходу до вирішення розбіжностей та сприяючи стабілізації внутрішнього клімату.

5. Ефективне управління. Nestlé впроваджує системи ефективного управління, що орієнтовані на підтримку і підвищення якості життя на роботі. Це включає удосконалення умов праці, регулярне оцінювання успіхів та відзначення досягнень працівників.

Загалом, система управління соціально-психологічним кліматом в Nestlé спрямована на створення сприятливого та підтримуючого середовища для всіх працівників, що сприяє їхньому особистісному розвитку та досягненню корпоративних цілей.

Існує кілька поширених методів поліпшення соціально-психологічного клімату (СПК) в організаціях. Однією з ініціатив є організація спільних відпусток та корпоративних вечорів для співробітників. Ці заходи ретельно сплановані та організовані з використанням певних методів, щоб забезпечити найкращий можливий результат спільного проведення часу.

Одним з ефективних підходів є створення тренінгових груп з різною спрямованістю. Ці групи структуровані навколо вивчення моделей, аналізу й оцінки поведінки, встановлення цілей і створення стратегій для їх досягнення. Вони заохочують співробітників усвідомлювати свій внутрішній стан і пропонують методи вирішення проблем, що покращує їхнє самопочуття та сприяє створенню позитивної командної атмосфери.

Крім того, ефективним підходом до управління СПК є проведення регулярних зустрічей, на яких співробітники можуть відкрито ділитися своїми думками та пропозиціями з конкретних питань. Ці зустрічі відбуваються в демократичній обстановці, де присутній експерт-психолог, що дозволяє кожному працівнику вільно висловлювати свої думки та погляди, що зрештою

призводить до встановлення спільної загальної точки зору.

Крім згаданих раніше методів управління соціально-психологічною атмосферою (СПК), існує ще одна техніка, яка називається невербальним спілкуванням. Цей метод використовується для розслаблення м'язів і зняття стресу в команді. Менеджери мають конкретні обов'язки щодо запобігання конфліктам і психологічній напрузі:

- постійне поліпшення умов праці, щоб працівники відчували турботу керівництва;
- забезпечення у працівників відчуття власної значущості;
- своєчасне звітування перед працівниками про результати своєї роботи та досягнення;
- проведення об'єктивної оцінки результатів діяльності працівника, що включає критику його недоліків і помилок, а також похвалу і визнання його заслуг і зусиль;
- розробка та реалізація заходів, спрямованих на підвищення творчої активності колективу.

Ці методи допомагають покращити організаційний клімат і внутрішнє середовище, сприяючи зростанню ентузіазму, творчості, ініціативи та активності серед співробітників. Вони віддають перевагу створенню середовища, де співробітники відчують, що їх цінують і цінують, визнаючи, що повага та визнання є такими ж важливими, як і фінансові винагороди.

Якщо розглядати соціально-психологічні методи регуляції клімату, то варто зазначити, що вони базуються на результатах проведених досліджень і полягають у наступному:

1. Оцінка неформальної динаміки команди та визначення лідера (його обов'язки, обов'язки та вплив). Роль лідера має бути спрямована на підтримку стабільності колективу, на його розвиток, підвищення рівня згуртованості, підтримку та захист ідей членів колективу, створення позитивної атмосфери в цілому, а не на досягнення особистого егоїстичні цілі та задоволення власних амбіцій щодо підвищення статусу, просування по кар'єрних сходах, завоювання

авторитету зусиллями всього колективу.

2. Здійснення процесу соціально-психологічної адаптації стану колективу. На цьому етапі важливо дослідити загальний стан СПК в колективі, стосунки між учасниками, способи їх взаємодії, спілкування. Команда повинна вміти працювати разом, вирішувати проблеми, приймати рішення, досягати цілей. Це дозволить нам визначити потенційні перешкоди на шляху до створення позитивної СПК та згуртованої команди.

3. Виявлення причин конфліктів між працівниками, розробка та застосування ефективних соціально-психологічних методів їх конструктивного регулювання та вирішення.

4. Проведення соціально-психологічних тренінгів, організація психологічних консультацій з професійними тренерами та бізнес-психологами.

Деякі організаційні прийоми, які вони використовують:

1. За допомогою емпіричних досліджень і спостережень дослідники мали на меті виявити фактори, що сприяють напруженим стосункам між членами команди, включаючи виникнення розбіжностей і суперечок.

2. Після проведення дослідження та обміну результатами з командою під час зустрічей члени команди були проінформовані про результати.

3. Дійшовши консенсусу щодо видалення тих елементів, які негативно впливають на продуктивність команди, група вирішила вжити заходів.

4. Звернутися за консультацією до професійного психолога, при необхідності отримати консультацію та рекомендації спеціаліста з метою стабілізації стану СПК.

5. Психолог мав на меті контролювати дотримання всіма членами команди запропонованих рекомендацій та виконання колективного рішення.

Пропонуємо стежити за поточним станом СПК, яку ми плануємо застосувати до ТОВ «Авен-Єзер Україна». В результаті ефективного управління і сумлінної роботи формування позитивного, здорового і сприятливого СПК в колективі є основним показником його зрілості.

Таким чином, СПК є найважливішим показником, який враховує

емоційно-психічний стан, настроїв усіх членів команди. Результат СПК є результатом спільних зусиль лідерів, менеджерів і команди в цілому. Отже, вкрай важливо, щоб робоче середовище було позитивним і сприяло задоволенню співробітників, забезпечуючи, щоб кожна особа відчувала себе реалізованою завдяки своєму вкладу та загальній динаміці команди компанії ТОВ «Авен-Єзер Україна».

3.2. Розробка підходів щодо покращення соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства

Діагностика та впровадження рекомендацій щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі є комплексним інструментом, покликаним вирівняти та налаштувати діяльність колективу. Це корисно для вирішення основних проблем і ускладнень всередині команди, щоб точно визначити джерела негативних емоцій і успішно їх викоринити. Такий підхід також спрямований на попередження фізичного та психічного виснаження працівників.

На рис. 3.1. представлено модель здійснення діагностики СПК у трудовому колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна».

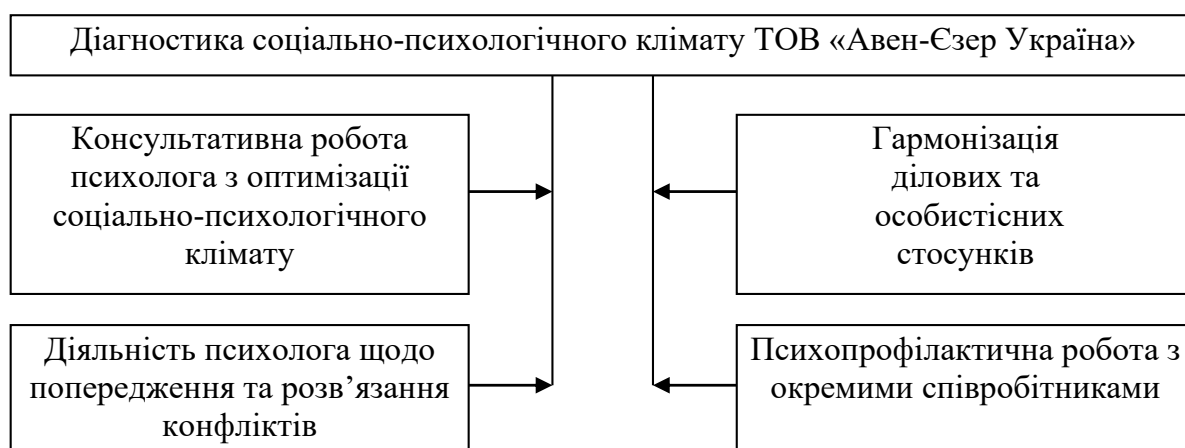


Рис. 3.1. Підходи до діагностики СПК в колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Джерело: складено автором

Наше дослідження структури колективу ТОВ «Авен-Єзер Україна» показало, що індекс згуртованості склав 0,83, що є надзвичайно високим

показником і свідчить про рідкість конфліктів у колективі. Водночас, важливо підтримувати доброзичливе та чітке спілкування з підлеглими, делегувати частину обов'язків, заохочувати самостійне прийняття рішень, надавати чітку інформацію про всі аспекти життя колективу через регулярні зустрічі та інші форми взаємодії.

Ми виділили кілька найефективніших методів покращення СПК у ТОВ «Авен-Єзер Україна»:

1. Матеріальне стимулювання, яке передбачає надання винагороди за участь у проектах.

2. Нематеріальні стимули, такі як привітання зі святами, можливість кар'єрного зростання, наявність службового транспорту та інші привілеї, часто пропонуються працівникам.

3. Організація соціально-психологічних тренінгів для згуртування команди, підвищення комунікативних навичок та сприяння розвитку особистості.

4. Організація кімнати психологічного розвантаження та релаксації на підприємстві, спрямованої на зняття стресу та підвищення працездатності працівників.

Після проведення ретельних досліджень було визначено кілька важливих напрямів для підвищення динаміки команди та запобігання конфліктам.

1. Сприяння точному розумінню та тлумаченню завдань усіма членами команди, виховання основних бізнес-атрибутів і дисципліни.

2. Розвиток здатності співробітників справлятися з проблемами та долати їх у конфліктних ситуаціях.

3. Розширення влади управління.

4. Справедливий розподіл завдань і зобов'язань.

5. Реалізація стратегій для підвищення кваліфікації та професійних навичок працівників.

Для підвищення культури компанії та загального добробуту співробітників рекомендується створити систему мотивації, яка відповідає цілям компанії та

підходам до управління. Також у контексті стратегії розвитку ТОВ «Авен-Єзер Україна» важливим є формування системи мотивації, справедливої винагороди, сприяння сприятливим умовам праці та особистому комфорту працівників, а також підвищення кваліфікації та компетенції персоналу та підтримка кар'єрного росту.

На рис. 3.2 наведено схематичне зображення взаємозв'язку між стратегією підприємства, системою мотивації та винагороди, корпоративною культурою та поведінкою працівників ТОВ «Авен-Єзер Україна».



Рис. 3.2. Взаємозв'язок стратегії, системи винагород, корпоративної культури та поведінки працівника, його взаємовідносин в колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Джерело: складено автором

Щоб покращити робоче середовище та загальне благополуччя працівників, вкрай важливо вибрати відповідні методи та інструменти мотивації, які відповідають стратегічним цілям організації [42, с.36]. На корпоративну культуру впливає бізнес-стратегія, яка встановлює очікування щодо інноваційного мислення та співпраці всередині організації. Вона також встановлює важливі показники, які слід відстежувати та просувати, які безпосередньо впливають на систему мотивації та винагороди, а також на загальну корпоративну атмосферу.

Корпоративна культура формує дії співробітників всередині організації та суттєво впливає на успіх стратегій, вибір системи винагороди та винагороди. Поведінка і поведінка співробітників значно впливають на культуру компанії і

можуть сприяти або перешкоджати досягненню бізнес-цілей.

На соціально-психологічну атмосферу в колективі, а також на поведінку співробітників великий вплив надає існуюча система мотивації та винагороди. В ТОВ «Авен-Єзер Україна» пропонується посилити систему мотивації шляхом включення наступних видів бонусів:

- а) професійні премії керівників і спеціалістів (30% посадового окладу);
- б) премії за високі результати робітникам (30% ставки робітника).

Це допоможе створити позитивну соціально-психологічну атмосферу та забезпечить комфорт працівників у виконанні ними професійних обов'язків.

Пропонується запровадити щомісячну премію працівникам, які досягли визначних результатів у роботі, не більше 30% посадового окладу. Нагорода присуджується на основі якості продукції, продуктивності праці та ініціативності працівників.

Для покращення соціально-психологічного клімату (СПК) вкрай важливо встановити шляхи для професійного розвитку через структуроване та сплановане кар'єрне зростання. Процес відбору кандидатів на просування по службі включає в себе оцінку різних факторів, включаючи вік, освіту, кваліфікацію, досвід і результати роботи. Соціально-психологічна оцінка включає психологічне тестування, яке дозволяє оцінити бажання співробітників зайняти більш високу посаду та їх психологічні характеристики, необхідні для керівництва (наприклад, рівень аналітичних та інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційну стійкість, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності). Оцінка колег допомагає перевірити їх поведінкові риси.

Співробітники, які чудово справляються зі своїми ролями, можуть побудувати кар'єру, яка охоплює низку підвищення по службі, стажування та можливості для просування по службі. Після закінчення навчання проводиться атестація відповідно до плану кар'єри, що дає право обіймати вищі посади.

Для покращення соціально-психологічної атмосфери в колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна» пропонуємо реалізувати наступні заходи:

1. Щоб покращити соціальну та психологічну атмосферу в організації та уникнути можливих проблем, доцільно регулярно звертатися до бізнес-психолога для отримання консультацій.

2. Систематично брати участь у консультаціях, щоб запобігти конфліктам і дослідити стратегії їх вирішення з найменшим негативним впливом.

3. Організовувати часті тренінги (поведінкові, рольові, відео-тренінги тощо), де співробітники та керівники зможуть навчатися та розвивати навички підтримки високої культури ефективної міжособистісної взаємодії та гармонійного спілкування.

4. Активно залучати співробітників до заходів по створенню команди, які спрямовані на об'єднання команди та спільне вирішення завдань, сприяючи спільному набору цінностей та ефективній комунікації.

5. Залучати психологів до профілактичної роботи з кожним співробітником для виявлення потенційних проблем і ризиків, які можуть вплинути на їх соціально-психологічне благополуччя, з метою покращення загального благополуччя колективу в цілому.

Ми вважаємо, що для створення позитивного СПК в команді вкрай важливо сформувати робочі групи, що складаються з людей, які мають схожі інтереси, особистості та вподобання, що робить їх сумісними партнерами. Крім того, варто звернути особливу увагу керівництва на подолання бар'єрів психічної напруги між працівниками в процесі їх взаємодії та спілкування, а натомість створити атмосферу, яка сприятиме виникненню конструктивних дискусій, обміну знаннями та досвідом.

Створення здорового середовища та забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі вимагає ефективного управління з боку керівництва. Тому ми рекомендуємо керівникам і керівникам команд активно сприяти покращенню загального стану СПК у своїх відповідних командах на основі:

- створення сприятливих обставин для залучення працівників до кооперативної поведінки;
- заохочення ініціативи, активності, творчості, генерування ідей;

- заохочення виявлення спільних пристрастей, щоб об'єднати членів команди та створити згуртовану одиницю;
- розвиток спільних колективних звичаїв і практик;
- важливо заохочувати проводити якісний час разом як сім'я, використовуючи вихідні та спільне дозвілля для зміцнення зв'язків і створення довготривалих спогадів;
- організація групових відвідувань місць відпочинку, закладів культури, інших громадських місць;
- залучення бажання кожного співробітника брати активну участь у діяльності команди, максимально використовуючи обідню перерву;
- впровадження нових цінностей в життя колективу;
- створення комфортного робочого простору: вибір кольорів і загальна атмосфера значно впливають на продуктивність і ефективність на робочому місці;
- організація командоутворення та корпоративних заходів для підвищення єдності команди, сприяння кращим стосункам між співробітниками та покращенню загальної динаміки команди;
- демонструвати лояльність по відношенню до підлеглих, активно шукати їх внесок, співпрацювати для пошуку взаємоприйнятних рішень та бути відкритим до компромісів у процесі прийняття рішень;
- компанія прагне створити середовище, яке сприятиме благополуччю та комфорту її працівників;
- вкрай важливо встановити і зберегти позитивні відносини між керівництвом і підлеглими;
- реалізація систем самоменеджменту передбачала покладання на команду відповідальності за колективне вирішення завдань і прийняття рішень;
- формування та всебічний розвиток комунікативної культури та навичок спілкування;
- організація та проведення серії комплексних тренінгів, спрямованих на підвищення загальної згуртованості команди та сприяння розвитку навичок і

навичок командної роботи, а також зміцнення довіри між членами команди.

У нинішню епоху стрімкого технологічного прогресу важливість використання інструментів цифровізації в управлінні соціальним і психологічним кліматом в ТОВ «Авен-Єзер Україна» стає все більш очевидною. Цифрові інструменти пропонують можливість покращити спілкування між співробітниками, незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження. Вони дозволяють створювати віртуальні робочі середовища, які мінімізують географічні та часові обмеження. Онлайн-платформи для спільної роботи відіграють вирішальну роль у зміцненні єдності та взаєморозуміння в команді.

Цифрові інструменти сприяють ефективному моніторингу та аналізу соціально-психологічного клімату шляхом збору та звітування даних. Вони пропонують миттєвий доступ до інформації про стан стосунків, емоції та вимоги співробітників. Інтерактивні платформи та онлайн-інструменти для згуртованості дозволяють планувати віртуальні заходи, які сприяють розвитку командного духу та взаємодії. Це особливо важливо в умовах дистанційної роботи або гібридної роботи. Цифрові інструменти для здоров'я та благополуччя допомагають зменшити стрес і покращити загальне самопочуття працівників. Їхні зусилля зі створення сприятливого мікроклімату позитивно впливають на продуктивність і моральний стан працівників ТОВ «Авен-Єзер Україна». Використовуючи інструменти цифровізації, компанії можуть ефективно виконувати програми мотивації та стимулювання співробітників, що, у свою чергу, підвищує їхню громадську активність та участь у діяльності організації. Цифрові інструменти дозволяють налаштовувати підходи для кожного співробітника, враховуючи його унікальні вимоги та амбіції. Вони відіграють роль у підвищенні ефективності управлінських рішень, надаючи швидкий доступ до аналітичних даних та інформації про поточний стан команди.

В епоху цифровізації доступні численні інструменти та підходи для покращення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Авен-Єзер

Україна». Ці інструменти та технології сприяють зближенню, покращують спілкування та створюють позитивне робоче середовище для співробітників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Засоби цифровізації в системі управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу ТОВ «Авен-Єзер Україна»

Інструмент	Напрямок застосування
1. Інструменти онлайн-комунікації	програми для обміну миттєвими повідомленнями, відеоконференцій і спільної проектної роботи (наприклад, slack, microsoft teams, zoom). Вони дають змогу ефективно співпрацювати, незалежно від географічного розташування команд, сприяючи сильному почуттю єдності.
2. Інтерактивні платформи для згуртованості	спеціалізовані сервіси (наприклад, teambonding, socio) для організації онлайн тимбілдингу, віртуальних корпоративних заходів та спільних ігор, які сприяють активізації взаємодії між колегами.
3. Цифрові інструменти для здоров'я та благополуччя	мобільні додатки та онлайн-платформи (наприклад, headspace, tascalm) для медитації, управління стресом і підтримки психічного здоров'я співробітників.
4. Онлайн-платформи для навчання та розвитку	модульні курси та тренінги, що пропонуються через платформи навчання (наприклад, Udemy, Coursera) для особистісного і професійного розвитку, які можуть підвищити мотивацію та задоволення від роботи.
5. Електронні системи зворотного зв'язку та оцінювання	використання передових інструментів для збору думок співробітників, відгуків і пропозицій щодо покращення умов праці та внутрішньої культури компанії.

Джерело: складено автором

Використовуючи ці інструменти разом із ефективним спілкуванням і лідерством, команди можуть значно підвищити свою продуктивність і загальну задоволеність, незалежно від того, працюють вони віддалено чи в гібридному середовищі.

Таким чином, застосування цих заходів, разом із використанням міжнародного досвіду у поліпшенні соціально-психологічного клімату через постійний моніторинг, ефективну систему мотивації та організацію спільних заходів для працівників, сприяє їх згуртуванню та зближенню. Це сприяє виявленню загальних цінностей та інтересів, покращує міжособистісні відносини і позитивно впливає на рівень громадянської активності працівників та стан соціально-психологічного клімату. Цей процес вимагає тривалої і складної роботи, спрямованої на створення задоволення від праці через оптимальні умови праці та робоче середовище.

3.3. Обґрунтування доцільності використання арт-терапевтичних засобів покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства

Арт-терапія, як психологічна техніка, має потенціал для створення позитивного та сприятливого соціального та психологічного середовища в колективі. Цей метод використовує мистецтво як інструмент для передачі емоцій, сприяння творчості та заохочення співробітників до самовираження. Арт-терапія охоплює ряд творчих видів діяльності, включаючи малювання, ліплення, музикотерапію та інші форми експресивного мистецтва. Вони відіграють важливу роль у сприянні кращому взаєморозумінню між колегами та покращенню спілкування в команді. Арт-терапія дозволяє кожному учаснику передати свої емоції та ідеї без використання слів, що особливо цінно для виховання емпатії та співчуття в команді. Цей метод заохочує творче мислення та сприяє розвитку інноваційних методів вирішення проблем.

Арт-терапія також допомагає знизити рівень стресу серед співробітників і сприяє створенню позитивної робочої атмосфери в організації. Це дозволяє керівництву та співробітникам спільно розвивати та вдосконалювати навички командної роботи шляхом спільних творчих зусиль. Участь у сеансах арт-терапії сприяє розвитку позитивного спілкування та сприяє розвитку здорових стосунків у команді. Вони заохочують співробітників почуватися більш захищеними та зосередженими на спільних цілях і завданнях організації.

Техніки арт-терапії зазвичай використовуються для глибшого розуміння людської природи, оскільки вони дозволяють людям виражати свої несвідомі внутрішні конфлікти та переживання через візуальні образи, які можуть бути більш впливовими, ніж вербальне спілкування. Цей метод особливо ефективний у створенні позитивного соціального та психологічного середовища, оскільки дозволяє розрізнити невербальні сигнали та придушення думок.

У окремому дослідженні, в якому брали участь співробітники ТОВ «Авен-

Єзер Україна», які повідомили про відсутність групової згуртованості та нейтральну або негативну психологічну атмосферу в колективі, для посилення цих факторів були реалізовані сеанси арт-терапії.

Тривалість корекційно-розвивальної роботи визначена для 8 різних занять тривалістю 60 хвилин кожне і проводиться двічі на тиждень.

Після початкового експерименту було проведено контрольний зріз для оцінки ефективності впровадженої програми. Повторну діагностику проводили за допомогою тих самих методів, які застосовувалися під час констатуючого експерименту:

а) методика «діагностика психологічної атмосфери в організації» А.Ф. Фідлера;

б) методика «визначення індексу групової згуртованості» за К. Сішором;

в) методика «визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О.С. Михалюк та А.Ю.Шалито.

Основною метою даного етапу дослідження було визначення ефективності психокорекційної програми, спрямованої на покращення соціально-психологічної атмосфери в колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна» із застосуванням арт-терапії.

На основі методики діагностики психологічної атмосфери в організації, розробленої А.Ф. Фідлера було виявлено позитивну динаміку психологічного розвитку команди. Так, після участі в корекційних заняттях зменшився відсоток учасників, які сприймали атмосферу колективу як неприємну (з 40% до 30%), а також зменшився відсоток тих, хто оцінював її як нейтральну (від 45% до 35%). В результаті ймовірність позитивного психологічного середовища зросла з 15% до 35%.

Результати заходів з групової психокорекції щодо поліпшення психологічної атмосфери колективу ТОВ «Авен-Єзер Україна» за методикою А.Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації» представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати заходів з групової психокорекції щодо поліпшення психологічної атмосфери колективу ТОВ «Авен-Єзер Україна» за методикою А.Ф.Фідлера
«Діагностика психологічної атмосфери в організації»

Рівень прояву	Кількість респондентів (у %)	
	Експериментальна група	
	Констатувальний експеримент	Контрольний експеримент
Недоброзичлива	40	30
Нейтральна	45	35
Доброзичлива	15	35

Джерело: складено автором

Вивчення даних таблиці свідчить про те, що завдяки психокорекційним зусиллям психологічна обстановка в колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна» значно покращилася, що призвело до підвищення продуктивності праці. Якість міжособистісних стосунків і умов праці значною мірою впливає на соціально-психологічний клімат в організації.

Використання методики К. Сішора «Визначення індексу групової згуртованості» для вимірювання групової згуртованості продемонстрував покращення рівня групової згуртованості. Після закінчення корекційних занять відсоток учасників з низьким рівнем групової згуртованості зменшився з 10% до 8%, з рівнем нижче середнього з 20% до 15%, з середнім рівнем з 35% до 22%. Крім того, частка респондентів із рівнем знань вище середнього зросла з 20% до 25%, а з високим рівнем знань – з 15% до 30%.

Результати експериментальної групи наведено в таблиці 3.3.

Результати заходів з групової психокорекції щодо поліпшення психологічної атмосфери колективу ТОВ «Авен-Єзер Україна» за методикою К.Сішора «Визначення індексу групової згуртованості» виглядали оптимістично.

Отримані показники свідчать про те, що в результаті впровадження нами психокорекційної програми суттєво зросла кількість осіб з високим рівнем групової згуртованості. Це свідчить про активізацію спільної діяльності,

спрямованої на досягнення спільних цілей команди ТОВ «Авен-Єзер Україна».

Таблиця 3.3

Результати заходів з групової психокорекції щодо поліпшення психологічної атмосфери колективу ТОВ «Авен-Єзер Україна» за методикою К.Сішора

«Визначення індексу групової згуртованості»

Рівень розвитку	Кількість респондентів (у %)	
	Експериментальна група	
	Констатувальний експеримент	Контрольний експеримент
Низький	10	8
Нижче середнього	20	15
Середній	35	22
Вище середнього	20	25
Високий	15	30

Джерело: складено автором

Крім того, у подальшому дослідженні було виявлено, що особи у виправній групі відчули зміни в інтеграції та згуртованості всієї групи. У колективі, де виховується психологічна безпека, проявляється взаємоприйняття і доброзичливість.

Ці заходи можуть включати проведення спеціалізованих тренінгів з командної роботи, тимблдингові заходи, спільні культурно-масові події та інші ініціативи, спрямовані на підтримку та зміцнення внутрішнього спілкування та співпраці в колективі.

Графічне зображення результатів, отриманих при практичному впровадженні заходів на підприємстві ТОВ «Авен-Єзер Україна» наведено на рис. 3.3.

Аналіз результатів за методикою О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» видзначив сприятливі зміни. Отже, після проведення корекційних занять чисельність учасників з встановленим незадовільним соціально-психологічним кліматом з 35% скоротилась до 25%; з відміченим задовільним – з 40% до 35%; а індикатори позитивного клімату з 25% зросли до 40%.

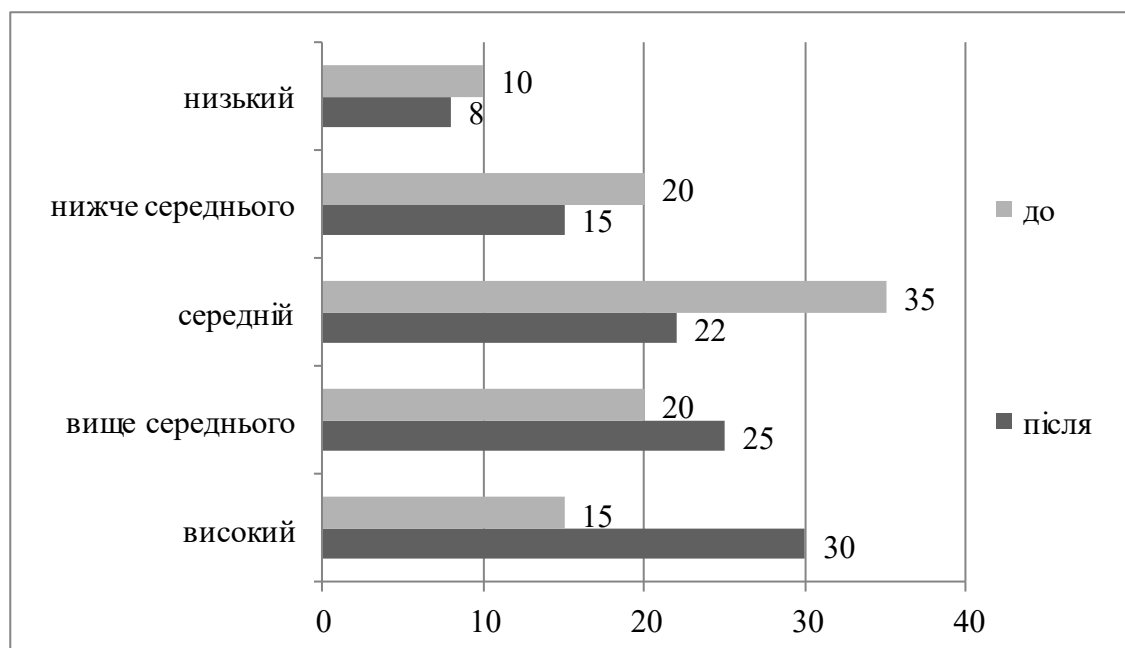


Рис. 3.3. Кількісні індикатори рівнів групової згуртованості в колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна» до та після проведення Арт-терапевтичних занять, %
Джерело: складено автором

Результати експериментальної групи представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Кількісні індикатори соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна» до та після здійснення Арт-терапевтичних занять

Рівень прояву	Кількість респондентів (у %)	
	Експериментальна група	
	Констатувальний експеримент	Контрольний експеримент
Незадовільний	35	25
Задовільний	40	35
Сприятливий	25	40

Джерело: складено автором

Наведені в цій таблиці дані наочно демонструють суттєвий вплив корекційної роботи на соціально-психологічну атмосферу в колективі. У результаті цього підвищилися показники позитивного соціально-психологічного середовища, що відіграло роль у покращенні взаємодії з колегами та їхнього ставлення до своїх обов'язків.

Графічне зображення одержаних результатів наведено на рис. 3.4.

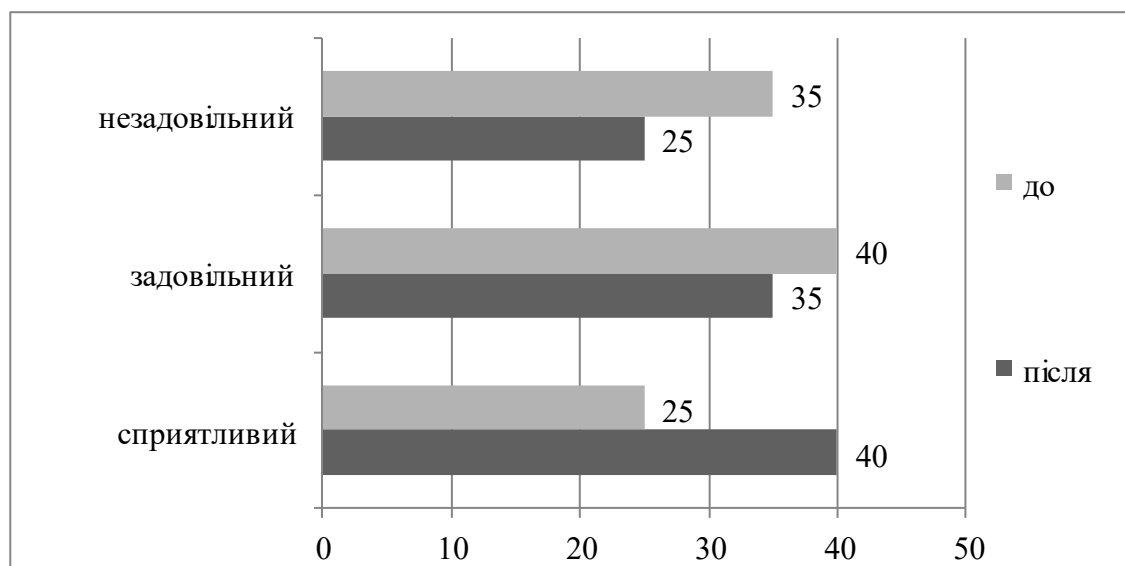


Рис. 3.4. Кількісні індикатори встановлення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна» до та після проведення Арт-терапевтичних занять, %

Джерело: складено автором

Аналіз даних наведених таблиць показує, що впровадження психокорекційної програми суттєво сприяло покращенню психологічної атмосфери та соціально-психологічного клімату в колективі, а також сприяло підвищенню рівня групової згуртованості. Як правило, після повторення завдань респонденти продемонстрували швидше позитивні зміни та досягли кращих результатів порівняно з їхніми початковими спробами.

Таким чином, ефективність запропонованої психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна» підтверджується як результатами дослідження змін відповідних компонентів, так і загальним розвитком цього феномену.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства можна зробити наступні висновки:

Визначено, що створення позитивного соціального та психологічного середовища (СПК) у команді вимагає вирішення потенційної психічної напруги, яка може виникнути під час взаємодії на робочому місці. Як уже згадувалося, менеджер відіграє вирішальну роль у забезпеченні позитивного робочого середовища, і функції, які він виконує, сприяють цій меті. Цей аспект є важливим показником ефективності управління командою, а його позитивний вплив на підлеглих визначається як один із ключових факторів успіху організації

Встановлено, що СПК є найважливішим показником, який враховує емоційно-психічний стан, настроїв усіх членів команди. Результат СПК є результатом спільних зусиль лідерів, менеджерів і команди в цілому. Отже, вкрай важливо, щоб робоче середовище було позитивним і сприяло задоволенню співробітників, забезпечуючи, щоб кожна особа відчувала себе реалізованою завдяки своєму вкладу та загальній динаміці команди компанії ТОВ «Авен-Єзер Україна».

Обґрунтовано, що для покращення соціально-психологічного клімату (СПК) вкрай важливо встановити шляхи для професійного розвитку через структуроване та сплановане кар'єрне зростання. Процес відбору кандидатів на просування по службі включає в себе оцінку різних факторів, включаючи вік, освіту, кваліфікацію, досвід і результати роботи. Соціально-психологічна оцінка включає психологічне тестування, яке дозволяє оцінити бажання співробітників зайняти більш високу посаду та їх психологічні характеристики, необхідні для керівництва (наприклад, рівень аналітичних та інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційну стійкість, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності). Оцінка колег допомагає перевірити їх поведінкові риси.

Узагальнено, що застосування представлених заходів, разом із використанням міжнародного досвіду у поліпшенні соціально-психологічного клімату через постійний моніторинг, ефективну систему мотивації та організацію спільних заходів для працівників, сприяє їх згуртуванню та

зближенню. Це сприяє виявленню загальних цінностей та інтересів, покращує міжособистісні відносини і позитивно впливає на рівень громадянської активності працівників та стан соціально-психологічного клімату. Цей процес вимагає тривалої і складної роботи, спрямованої на створення задоволення від праці через оптимальні умови праці та робоче середовище.

Обґрунтовано, що техніки арт-терапії зазвичай використовуються для глибшого розуміння людської природи, оскільки вони дозволяють людям виражати свої несвідомі внутрішні конфлікти та переживання через візуальні образи, які можуть бути більш впливовими, ніж вербальне спілкування. Цей метод особливо ефективний у створенні позитивного соціального та психологічного середовища, оскільки дозволяє розрізнити невербальні сигнали та придушення думок. Арт-терапія також допомагає знизити рівень стресу серед співробітників і сприяє створенню позитивної робочої атмосфери в організації. Це дозволяє керівництву та співробітникам спільно розвивати та вдосконалювати навички командної роботи шляхом спільних творчих зусиль.

Доведено, що впровадження психокорекційної програми суттєво сприяло покращенню психологічної атмосфери та соціально-психологічного клімату в колективі, а також сприяло підвищенню рівня групової згуртованості. Як правило, після повторення завдань респонденти продемонстрували швидше позитивні зміни та досягли кращих результатів порівняно з їхніми початковими спробами. Таким чином, ефективність запропонованої психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Авен-Єзер Україна» підтверджується як результатами дослідження змін відповідних компонентів, так і загальним розвитком цього феномену.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнено, що значення соціально-психологічного клімату (СПК) виявляється в його впливі на ефективність суспільних процесів і явищ, слугуючи індикатором їх поточного стану та змін, зумовлених соціальними та науково-технічними досягненнями. Він вимірює ступінь, до якої працівники відчують психологічну включеність у свою роботу, вплив, який це має на їх продуктивність, а також потенціал для особистого та колективного зростання, включаючи наявність перешкод, які заважають реалізації їх повного психологічного потенціалу.

2. Обґрунтовано, що створення соціально-психологічної атмосфери має велике значення для успішного управління та вдосконалення професійної діяльності як окремих працівників, так і всього колективу. Два важливі чинники впливають на динаміку між працівниками: формальні взаємодії в рамках виробничого процесу та неформальні зв'язки, що формуються через міжособистісні стосунки. Вони часто розглядаються як основа соціального та психологічного середовища команди, оскільки вони демонструють внутрішні зв'язки та стосунки між членами команди. Як результат співпраці та взаємодії між працівниками в колективній роботі можна вважати СПК.

3. Встановлено, що моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі є важливим елементом управління персоналом і ефективного функціонування організації. Перш за все, він дозволяє отримувати об'єктивні дані щодо стану внутрішніх взаємин і задоволеності працівників. Моніторинг допомагає вчасно виявляти проблемні аспекти, такі як конфлікти, низький рівень мотивації чи неадекватні взаємини з керівництвом. Впровадження регулярного моніторингу сприяє покращенню робочого середовища та зниженню текучості персоналу шляхом вчасного реагування на виявлені

проблеми.

4. Обґрунтовано, що розвиток нормативно-правового регулювання соціально-психологічного клімату в колективі визначається необхідністю забезпечення стабільності та здорового робочого середовища у сучасних організаціях. Перш за все, це сприяє зміцненню соціальної відповідальності підприємства перед працівниками, що є основою для стабільного розвитку та зниження конфліктності в колективі. Нормативно-правове регулювання забезпечує визначеність правил і процедур у взаємодії між учасниками робочого процесу, що є основою для уникнення непорозумінь та сприяє підтримці взаєморозуміння в колективі.

5. Визначено, що ТОВ «Авен-Єзер Україна» у м. Київ є визначним прикладом потужного економічного та науково-технологічного партнерства між Україною, Німеччиною та Японією. Зазначене підприємство володіє іноземними інвестиціями та здійснює виготовлення різного роду кабелів для автомобілів концерну Volkswagen. У власній галузі воно посідає визначні позиції. ТОВ «Авен-Єзер Україна» є провідним постачальником продуктів, рішень і послуг у сфері управління енергією та даними для автомобільної та інших галузей промисловості.

6. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Авен-Єзер Україна» за 2021-2023 роки свідчить про значні зміни у фінансовому стані підприємства. Чистий дохід підприємства знизився на 12,21% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що становить зменшення на 242440 тис. грн. Водночас, валовий прибуток зріс на 167,65%, досягнувши 224718 тис. грн у 2023 році. Особливо варто відзначити значне зростання чистого збитку – у 2023 році він становив (-411284) тис. грн.

7. На основі проведеного дослідження можемо спостерігати загальну структуру СПК у різних підрозділах. Підрозділ В мав найсприятливіший клімат із загальною кількістю 199 позитивних відповідей, 7 негативних відповідей і 54 байдужих відповідей. У підрозділі Б найменш сприятливий СПК: 57 позитивних відповідей, що на 28,64% менше, ніж у підрозділі В, однак кількість

негативних відповідей у підрозділах А та Б однакова – по 1, що в 0,14 раза. менше, ніж у підрозділі В. Підрозділ Б мав 2 байдужі відповіді, що значно менше, ніж у підрозділі В.

Для оцінки впливу факторів СПК на продуктивність праці було проведено анкетування працівників ТОВ «Авен-Єзер Україна». Всього в дослідженні взяли участь 25 осіб. Серед учасників: керівники - 12% (3 особи), спеціалісти - 28% (7 осіб), робітники - 60% (15 осіб). Серед учасників 51,5% отримали професійно-технічну освіту, 15,8% – базову вищу, 32,7% – повну вищу освіту. Всього в опитуванні взяли участь 6 чоловіків (24%) і 19 жінок (76%). У ТОВ «Авен-Єзер Україна» працівники задоволені умовами праці та знаходять задоволення у своїй ролі в організації. Фактори виробництва і праці підлягають регулюванню, а зміни функціонального стану організму працівників відновлюються під час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни без шкоди для здоров'я.

8. Доведено, що лояльний і чесний підхід до управління, злагоджена динаміка команди, спільна мета, комфортні умови праці, ефективна система заохочення та відчуття значущості в команді є основними факторами, які сприяють високій продуктивності праці. Підтримка позитивної соціальної та психологічної атмосфери в команді та досягнення високих показників у своїй діяльності є найважливішими обов'язками керівництва компанії.

9. Узагальнено, що застосування представлених заходів, разом із використанням міжнародного досвіду у поліпшенні соціально-психологічного клімату через постійний моніторинг, ефективну систему мотивації та організацію спільних заходів для працівників, сприяє їх згуртуванню та зближенню. Це сприяє виявленню загальних цінностей та інтересів, покращує міжособистісні відносини і позитивно впливає на рівень громадянської активності працівників та стан соціально-психологічного клімату. Цей процес вимагає тривалої і складної роботи, спрямованої на створення задоволення від праці через оптимальні умови праці та робоче середовище.

10. Обґрунтовано, що техніки арт-терапії зазвичай використовуються для

глибшого розуміння людської природи, оскільки вони дозволяють людям виражати свої несвідомі внутрішні конфлікти та переживання через візуальні образи, які можуть бути більш впливовими, ніж вербальне спілкування. Цей метод особливо ефективний у створенні позитивного соціального та психологічного середовища, оскільки дозволяє розрізнити невербальні сигнали та придушення думок. Арт-терапія також допомагає знизити рівень стресу серед співробітників і сприяє створенню позитивної робочої атмосфери в організації. Це дозволяє керівництву та співробітникам спільно розвивати та вдосконалювати навички командної роботи шляхом спільних творчих зусиль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева М.П. Професійні завдання соціальної психології в новій ситуації. *Психологічний журнал*. 2021. Том 26. № 5. С. 9-13.
2. Ануфрієва Н.М. Соціальна психологія: навч.-метод. посіб. К.: Знання, 2019. 216 с.
3. Базалійська Н., Гук, П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2016. №21(2). С. 56–60.
4. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №1(06). С. 24–31.
5. Базилевич Р. М. Соціально-психологічна складова якості трудового життя працівника. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 252-254.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 512 с.
7. Беляєва Н. М. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №5. С. 144–153.
8. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. №40. С. 292-295.
9. Виноградська Н. А. Формування технології регулювання соціально-психологічного клімату в колективі: у збірнику: Значення інтеграції науки і вирішення актуальних проблем при організації виробництва в підприємствах текстильної промисловості. Тернопіль, 2017. С. 720-725.
10. Воднік В. І. Структура соціально-психологічного клімату колективу,

шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2019. № 5. С. 36-70.

11. Войтенко Л. С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2019. № 13(89). С. 105-106.

12. Волкова Н. П. Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі. Дніпро: Академія, 2021. 460 с.

13. Горбань Г. О. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні. *Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди. Психологія*. 2020. Вип. 44, ч. 1. С. 38-49.

14. Гоулман Д. Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2018. № 1 (40). 302 с.

15. Жданов О. І. Соціально-психологічний клімат в колективі. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Випуск 53. С. 32-38.

16. Жигайло Н. В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2020. №2(1). С. 374–383.

17. Ковпакова П. В. Методи і засоби формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації державної служби. *Наука і освіта: зберігаючи минуле, створюємо майбутнє*. К.: МАУП, 2018. С. 251-253.

18. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально–психологічний аспект): монографія. К.: МАУП, 2015. 286 с.

19. Корольов Л. М. Психологія управління. К.: Знання, 2009. 188 с.

20. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 272 с.

21. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи, 2012. 276 с.

22. Куріс Ю. А., Тарасов В. М., Банах А. С. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 5. С. 216–224.

23. Луцик Р. С. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка*. 2016. №10.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473>.

24. Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 221-224.

25. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 297-299.

26. Мансуров Н. С. Морально-психологічний клімат і його вивчення. Київ: Знання, 2004. 235 с.

27. Марков І. М, Рудик Я. О. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. 2014. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer35/250.pdf>.

28. Марциняк-Дорош О. Б., Букатов С. С. Дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві машинобудування. *Молодий вчений*. 2017. №9(49). С. 98–101.

29. Марциняк-Дорош О. М. Ноологотерапевтичний підхід як особистісний потенціал у формуванні життєвих цінностей студентської молоді. *Наука і освіта*. 2014. № 9. С. 146-150.

30. Марцінковська О. Б. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації. *Економічний аналіз*. 2020. Вип. 9, ч. 1. С. 203-206.

31. Мельник Т. О. Соціально-психологічний клімат в колективі. *Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації: збірник наукових тез за матеріалами XXII Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції молодих учених та студентів, 20 березня 2024 р., м. Острог*. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2024. С. 98-99.

32. Михайленко Д. Б. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. *Інноваційна економіка*. 2015. №1. С. 216–219.

33. Москаленко В. В. Соціальна психологія: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
34. Назарова Г. І., Романов А. М. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. №14(1). С. 79–84.
35. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
36. Паригін Б. Д. Соціально-психологічний клімат колективу: шляхи та методи вивчення; під ред. В.А. Ядова. Л.: Гамалія, 1991. 192 с.
37. Паригін Б. Д. Регуляція соціально-психологічного клімату трудового колективу. *Методи і тести: навч. посібник*. Київ: Наука, 2016. 405 с.
38. Подоляк Я. В. Психологія управління: теорія і практика менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2014. № 5. С. 51-56.
39. Попова Т. В. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність організації. *Наукове товариство студентів*. 2016. № 5. С. 107-110.
40. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2017. №1. С. 163-166.
41. Психологічна енциклопедія / Автор-упорядник О.М. Степанов. К.: «Академвидав», 2016. 424 с.
42. Радіонова М. О. Формування системи комплексної програми мотивації на підприємстві. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. Сер. Економічні науки*. 2019. №6. С. 33-38.
43. Романов А. М. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2015. №2. С. 229–233.
44. Романов А. М. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 303–308.
45. Савчин С. Я. Психологічний мікроклімат колективу: практика дослідження. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2019. Том 12. частина 5. № 3(45). С. 245-251.

46. Свенціцький А. Л. Соціальна психологія: підручник для бакалаврів. К.: МАУП, 2016. 408 с.

47. Сич В. І. Дослідження психологічних особливостей організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Психологічні науки*. 2015. №2. С. 204–217.

48. Скриньковський Р. С., Павловські Г. Т. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. №3. С 199–205.

49. ТОВ «АВЕН-ЄЗЕР УКРАЇНА»: основна інформація. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37414126/

50. Трибулькевич К. Г., Трибулькевич М. В. Соціально-психологічний клімат у підрозділі як фактор оптимізації професійної діяльності. *І Міжнародна науково-практична конференція «Соціальні аспекти військово-професійної діяльності сектора безпеки і оборони: виклики сьогодення»: Збірник тез доповідей, 20.05.2021*. Х.: НА НГУ, 2021. С. 196-198.

51. Фількіна Л. Ю. Роль і фактори формування соціально-психологічного клімату в організації. *Молодь і наука*. 2017. № 2. С. 95-98.

52. Хмелевська А. В. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №1. С 107–113.

53. Ходаківський Є. І. Психологія управління. 2-ге вид. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 608 с.

54. Чечель А. О., Кириченко І. М., Бібікова Я. Ю. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Державне управління*. 2015. №4 (136). С. 79–81.

55. Шакуров Р. М. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП. Сер. Економічні науки. Психологічні науки*. 2013. №2. С. 145–150.

56. Шкердіна А. А. Значення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Проблеми сучасної педагогічної*

освіти. 2018. № 6-3. С. 402-404.

57. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 351 с.

58. Шепель В.М. Управлінська психологія. К.: Знання, 2015. 276 с.

59. Щукіна О. Ф. Соціально-психологічний клімат колективу і його вплив на підвищення ефективності діяльності установи. *Соціальна робота*. 2015. № 6. С. 31-34.

60. Щасливцева К.М. Структура трудового потенціалу України. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2021. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vbumb/2021_4/28.pdf.

61. Щемелев В.М. Етикет і сучасна культура спілкування. К.: Лібра, 2013. 276 с.

62. Юрій М.К. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП*. 2021. №. 2 (37). С. 145-150.

63. Юрков О.С. Психологія управління: опорний конспект. Мукачево: МДУ, 2013. 400 с.

64. Юринець З., Юринець Р. Соціально-психологічний клімат молодіжного стартап-підприємництва в муовах стратегічного розвитку інновацій. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 1. Рр. 161-170.

65. Яковлева С. Д. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. *Науковий вісник ХДУ*. 2022. № 1. С. 77-83.

66. Янчук Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98–103.

67. Ярмоленко М.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Національна академія управління, 2016. 336 с.

68. Ясинська Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2021. № 3. С. 21-23.

69. Яценко Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник. К.: Либідь, 2014. 476 с.

70. Ящук О.В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 1. С. 281–289.

71. Bani-Melhem S., Mohd Shamsudin F., Abukhait R., Ahmad Al-Hawari M. Competitive psychological climate as a double-edged sword: A moderated mediation model of organization-based self-esteem, jealousy, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023. Volume 54. Pp. 139-151.

72. Murtza M.H., Rasheed M.I. The dark side of competitive psychological climate: exploring the role of workplace envy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2023. Vol. 6 No. 3. Pp. 1400-1418. URL: <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2022-0097>.

73. Novieto D.T. Safety climate and occupational safety behaviours: the mediating role of psychological ownership among construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. Vol. 30, No. 2. Pp. 853-868. URL: <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0539>.

74. Randel A.E., Dean M.A., Ehrhart K.H., Chung B., Shore L. Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*. 2016. Vol. 31, No. 1. Pp. 216-234. URL: <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0123>.

75. Woodard G., Cassili N., Herr D. The relation of management group structure to psychological climate and work motivation in a retail environment. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 2016. Vol. 2 No. 4. Pp. 304-317. URL: <https://doi.org/10.1108/eb022536>.

ДОДАТКИ