

2
08.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ГЛЮЗА Євгеній Віталійович
(студент групи ЗМО-21-ЗМ)

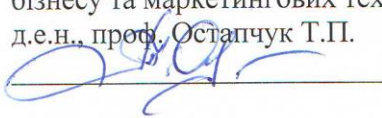


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»**

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

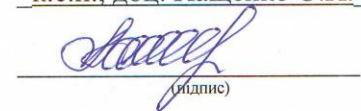
Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Пащенко О.П.


(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Суть та ознаки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства	8
1.2. Чинники впливу та система управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	17
1.3. Методичні аспекти діагностування та корекції соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	35
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СЕБОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА».....	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	49
2.3. Оцінка сучасного стану управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	59
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СЕБОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА».....	75
3.1. Розробка прийомів регуляції соціально-психологічного клімату на підприємстві з урахуванням зарубіжного досвіду.....	75
3.2. Рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві	81
3.3. Обґрунтування проекту розвитку соціально-психологічного клімату в	

трудо́вому колективі підприємства засобами арт-терапії.....	88
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні досить важко уявити своє повсякденне життя без соціального оточення і спілкування з людьми. Це може стосуватися як побуту, так і робочих буднів. Як відомо, людина більшу частину свого життя проводить на роботі, можна сказати, що вона там живе. Окрім цього вона перебуває у колективі, певним чином взаємодіючи з колегами. Для того, щоб почувати себе комфортно і у безпеці, виконувати якісно свою роботу, важливим є створення роботодавцем сприятливих умов праці. У цей термін входить безліч невід'ємних складових, але однією з найважливіших, ми вважаємо, є забезпечення у колективі сприятливого соціально-психологічного мікроклімату.

Ще у далеких 1920-х роках Хоторнський експеримент, проведений групою вчених, на чолі з Елтоном Мейо, довів, що істотне значення у роботі відводиться саме соціально-психологічним чинникам, аніж фізичним характеристикам праці. Це дало змогу зробити певні висновки, які стосуються впливу соціально-психологічних факторів на продуктивність праці.

У сучасних умовах все більше зростає не лише науковий, але й практичний інтерес до вивчення питання мікроклімату всередині колективу, оскільки від цього в чималому ступені залежить забезпечення соціальної стабільності в суспільстві, регіонах, територіальних утвореннях. Також сьогодення ставить до працівників всезростаючі вимоги щодо його психологічної сумісності із колективом, адже взаємини між колегами, їх вміння злагоджено працювати, бути «одним цілим», командою чинять суттєвий вплив на індивідуальну і сукупну продуктивність праці і результати діяльності підприємства, фірми загалом. Цю місію несе керівник, який, упроваджуючи особистісні цінності та норми поведінки в організації, повинен збудувати міцну, дружню та сильну команду, яка принесе успіх і позитивний результат. Це і є підвалиною для формування соціально-психологічного клімату.

Варто пам'ятати, що сприятливий морально-психологічний мікроклімат на

підприємстві є однією з важливих передумов підвищення продуктивності праці всіх працівників. Це обумовило необхідність обґрунтування основних теоретичних засад управління соціально-психологічним кліматом, дослідження його сутності та структури.

Соціально-психологічний клімат та його особливості досліджували Г. Андрєєва, С. Савчин, Н. Мансуров, А. Романов, В. Вертель, В. Воднік, О. Жданов, Б. Паригін, Н. Базалійська, П. Гук, А. Свинецький, В. Шепель. Не зважаючи на високий рівень наукових надбань у цій галузі, дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві потребує детальнішого і всеохоплюючого 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 «СЕ Борднетце-Україна».

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

- дослідити суть та ознаки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства;
- вивчити чинники впливу та систему управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- узагальнити методичні аспекти діагностування та корекції 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 сучасного стану управління соціально-психологічним

кліматом у трудовому колективі підприємства;

- представити розробку прийомів регуляції соціально-психологічного клімату на підприємстві з урахуванням зарубіжного досвіду;

- розробити рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві;

- здійснити обґрунтування проекту розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства засобами арт-терапії.

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. Упродовж написання магістерської кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи: системного підходу, узагальнення; аналізу та синтезу (висновки); соціологічного опитування; табличний та графічний методи; порівняння; метод бального оцінювання (для вивчення думки працівників про вплив чинників соціально-психологічного клімату на їхню ефективність праці). Інтерв'ю, експертне опитування та анкетне опитування було нами використано для вивчення стану соціально-психологічного мікроклімату колективу у досліджуваній організації.

Інформаційною базою дослідження слугували матеріали статистичної звітності та внутрішні документи ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», дані вибіркового соціологічного опитування працівників підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації теоретичних аспектів дефініції соціально-психологічного мікроклімату колективу на підприємстві, а також вивчення його особливостей, ознак та чинників впливу з метою визначення шляхів його оптимізації. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено науково-теоретичний підхід до оцінювання сучасного стану управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;

– удосконалено методичний підхід щодо обґрунтування проекту розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства засобами арт-терапії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у виробленні рекомендацій щодо поліпшення стану соціально-психологічного клімату та впровадженні прийомів його регуляції на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат та поліпшити особистий комфорт працівників, розробити ефективну мотиваційну систему.

За результатами дослідження опубліковано:

.....

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях:.....

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 103 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та ознаки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства

Одним з найважливіших ресурсів, основною цінністю тої чи іншої фірми, організації, підприємства є працівники. Вони, маючи певний рівень компетенцій та досвіду, виконують функціональні обов'язки, завдання з метою досягнення поставлених цілей. Для успішної та ефективної діяльності працівника мають бути забезпечені відповідні умови праці, які будуть прийнятними для нього [5, с. 252]. Насамперед, це є відчуття безпеки, комфорту, власної значущості, впевненості у майбутньому, атмосфера доброзичливості і т. д. У сукупності ці важливі складові спонукатимуть працівника покращувати результати своєї праці, демонструвати позитивну динаміку показників ефективності діяльності, проявляти креативне мислення, новаторство, генерувати нові ідеї, брати на себе все більший ступінь відповідальності, що в подальшому сприятливо вплине на розвиток як самої організації, фірми, так і економіки країни в цілому [39, с. 109].

В умовах жорсткої конкуренції сьогодення перемагають ті підприємства, які забезпечують виробіток високоякісних товарів чи надання послуг. Останнє неможливо здійснити без використання праці високопрофесійного персоналу [30, с. 205]. Суттєве значення у цьому відіграють соціально-психологічні методи та стиль управління, роль яких все більше зростає. Процес управління персоналом сучасного підприємства є складним і багатограним. Насамперед, він пов'язаний із необхідністю збереження та розвитку людського капіталу як стратегічно важливого елемента, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності того чи іншого підприємства, формування його

конкурентоспроможності [25, с. 298].

Трудовий колектив – це те середовище, у якому працівники згуртовуються та об'єднуються у спільному вирішенні поставлених завдань, досягненні загальної мети та здійсненні місії організації, у якій працюють [2, с. 136]. Тому сьогодні необхідно використовувати основні резерви трудового колективу, а саме соціально-психологічний клімат (далі СПК), що панує в ньому. Він визначає загальний психічний настрій колективу, його пріоритети, сукупні цінності, правила та норми поведінки, відносини, що склалися між членами колективу, а також позначається на показниках ефективності діяльності організації [45, с. 248].

Відомо, що вимоги до рівня психологічної включеності індивіда в його трудову діяльність зростають, ускладнюється психічна життєдіяльність людей, працівники постійно жадають психологічного комфорту. Тому очевидно, що в колективах зі сприятливим соціальнопсихологічним кліматом, хорошими взаєминами, активним внутрішньогруповим життям люди мають краще здоров'я, вищий рівень моралі, вони більш захищені від зовнішніх дій, роблять внесок у розвиток організації і працюють ефективніше, ніж у тих, де існують нерозв'язані конфлікти та нестабільність [27].

Окремі наукові дефініції поняття «соціально-психологічний клімат» трудового колективу представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «соціально-психологічний клімат» трудового колективу

Автор	Визначення
Андрєєва М.П. [1, с.10]	Соціально-психологічний клімат – це якісна сторона взаємин, що проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.
Беляєва Н.М. [7, с.144]	Соціально-психологічний клімат формує сформовану і відносно стійку психічну атмосферу або психологічний настрій колективу, який виявляється у ставленні людей один до одного і до спільної справи.
Воднік В.І. [10, с.55]	Соціально-психологічний клімат колективу – це притаманна кожному колективу стійка психічна установка, здатна суттєво впливати на взаємини людей, їхнє ставлення до праці та навколишнього середовища.

Продовження таблиці 1.1

Мансуров Н.С. [26, с.116]	Соціально-психологічний клімат – це стан групової психіки, що визначається специфікою життєдіяльності даної групи, своєрідним злиттям емоційних та інтелектуальних чинників – установок, стосунків, настроїв, почуттів, думок групи. членів.
Михайленко Д.Б. [32, с.217]	Соціально-психологічний клімат аналізується на основі стилю взаємин людей, які безпосередньо контактують один з одним. У процесі формування клімату виникає система міжособистісних стосунків, яка визначає соціальне та психологічне благополуччя кожного члена групи.
Паригін Б.Д. [36, с.100]	Соціально-психологічний клімат – це складне явище, що поєднує в собі певну систему взаємовідносин між членами колективу, які під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей та внутрішньогрупових традицій і стандартів формують певну колективну свідомість і настрій, такий як я, а також складні психологічні умови, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі з метою досягнення цілей особистості, колективу та компанії в цілому.
Попова Т.В. [39, с.108]	Соціально-психологічний клімат у колективі є одним із вирішальних факторів успішної роботи працівника, що визначається цілеспрямованою роботою керівника та всього колективу.
Романов А.М. [44, с.305]	Соціально-психологічний клімат розглядається як «характер міжособистісних стосунків на індивідуальному, груповому чи іншому рівні», що впливає на якість спільної діяльності та спільного проживання.
Чечель А.О. [54, с.80]	Соціально-психологічний клімат відображає характер взаємин між людьми, пануючий у колективі соціальний настрій, пов'язаний із задоволеністю умовами життя, стилем і рівнем управління та іншими чинниками.
Шепель В.М. [58, с.65]	Соціально-психологічний клімат - це емоційне забарвлення особливих психічних зв'язків усіх членів колективу, що виникає внаслідок їх загальної симпатії, згоди характерів та інтересів.

З урахуванням представлених у табл. 1.1. дефініцій можна запропонувати авторське бачення трактування поняття «соціально-психологічний клімат», під яким пропонується розглядати складне явище, що об'єднує певну систему взаємовідносин між членами колективу, що перебуває під впливом особистості психофізіологічні особливості та внутрішньогрупові традиції та стандарти, формують певну колективну свідомість і настрій, а також комплекс психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку людини в групі для досягнення цілей індивіда, команда і компанії в цілому.

Вивчення структури СПК колективу, а також факторів, що на нього впливають є суттєвим під час дослідження життєдіяльності трудового

колективу. Успішний колектив – це такий, у якому панує сприятливий СПК, який характеризується високим рівнем працездатності його членів, довірою, взаємною допомогою та підтримкою, згуртованістю, спільними морально-ціннісними орієнтирами, нормами поведінки [10, с. 42].

Важлива роль відводиться керівнику, який повинен створити сприятливі умови для працівників і нормальні взаємини між ними у процесі колективного досягнення цілей, які у результаті забезпечать високу ефективність та успішність функціонування даної фірми чи підприємства. При цьому керівник-лідер має систематично вивчати царину психології та соціально-психологічних взаємин, застосовувати та впроваджувати на практиці, повсякчас удосконалювати [57, с. 158]. Рівень сформованості СПК є прямим свідченням та показником успішності діяльності керівника. Також варто зазначити, що основні завдання керівника полягають у регулюванні соціально-психологічних процесів всередині колективу, профілактиці, уникненні та вирішенні конфліктів та різноманітних питань, що пов'язані з СПК колективу [9, с. 724].

Якщо звернутись до наукових праць вчених, які займались вивченням даного кола питань, то можемо знайти безліч визначень та пояснень СПК. Наприклад, Д. Паригін визначає СПК як один з вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства [37, с. 169].

Так, Р. Шакуров запропонував урахувати три особливості СПК (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Структурні елементи соціально-психологічного клімату у трудовому колективі [55, с.145]

1) психологічну, яка показує вольовий, емоційний та інтелектуальний стан та властивість колективу;

2) соціальну, яка фіксуватиме соціальний зміст в емоціях, волі та інтелекті;

3) соціально-психологічну, що проявлятиметься у згуртованості, єдності, взаємній згоді та довірі, задоволеності, дружній та доброзичливій атмосфері [55, с. 146].

Аналізуючи різноманітні думки вчених щодо дефініції соціальнопсихологічного клімату, робимо висновки, що це є інтегральною і динамічною характеристикою психічного та емоційного стану усіх членів колективу [1, с. 12]. Зрозуміло, що у процесі трудової діяльності працівники взаємодіють між собою, спілкуються, формують свій стиль і культуру поведінки в середовищі колег. Емоційний стан одного члена групи певним чином впливає на стан та поведінку інших членів. З одного боку, це може мотивувати колег до досягнення поставлених цілей, продуктивної діяльності, з іншого боку – спричинити стан фрустрації, депресивний настрій, небажання працювати [41, с. 312].

Також варто наголосити, що на підприємстві СПК формується за рахунок таких складових, як:

- ставлення працівника до роботи;
- виконання роботи за спеціальністю;
- особисті та ділові якості керівника;
- стан обладнання;
- ритмічність праці;
- санітарно-гігієнічні умови праці;
- взаємовідносини підлеглих з керівником;
- підвищення кваліфікації;
- різноманітність праці;
- організація праці;
- рівень впливу керівництва на роботу та ін. [50, с. 221].

Що стосується СПК в колективі, то тут зазвичай мається на увазі певний

набір характеристик. Наприклад, він включає сукупність усіх соціальнопсихологічних ставлень групи, тобто характеристик, пов'язаних з емоційними чинниками, рівнем конфліктності, розподілом ролей і т. д. Іншою важливою складовою СПК є домінуючий психологічний настрій групи, який характеризується стійкістю [26, с. 88].

Ураховуючи вищезазначене, доцільно звернутися до результатів досліджень таких науковців, як Г. Назарова та А. Романова. Вони визначили домінанти СПК крізь призму комунікацій та відносин у системі «працівник-колектив-підприємство» [34, с. 81]. До них віднесли:

1) домінанта особистості, яка відображає вплив на стан СПК особистісної складової, емоційний стан працівника, його відчуття, настрої, ставлення до своєї роботи, колективу та підприємства в цілому;

2) домінанта колективу демонструє вплив міжособової компоненти на якість СПК, а також взаємовідносини, які панують в колективі, їх конструктивний чи деструктивний ефект на перебіг трудових процесів;

3) домінанта підприємства проявляється через діяльність керівництва, що спрямована на формування та підтримання сприятливої атмосфери для продуктивної роботи працівників, усвідомлення цілей та місії підприємства, їх ототожнення з цілями як окремого працівника, так і колективу загалом.

Діагностика СПК на підприємстві дає можливість оцінити:

- ступінь готовності колективу до спільної діяльності;
- рівень групової згуртованості працівників;
- наявність неформальних груп та їх лідерів;
- причини виникнення конфліктних ситуацій;
- джерела соціально-психологічної напруженості;
- особливості взаємодії та обміну інформацією між працівниками та підрозділами загалом;
- індивідуальні особливості працівників та прогноз їхньої поведінки.

На основі діагностики СПК, що ґрунтується на колективному характері праці і актуальних проблемах ефективного управління людськими ресурсами,

можна досягти високих показників ефективності та результативності роботи персоналу, розробити та запропонувати управлінські рішення та оптимальні заходи щодо створення сприятливого СПК, шляхом профілактичних заходів щодо усунення чи уникнення трудових спорів і конфліктів, підвищення командної єдності та згуртованості і дотримання основних складових корпоративної культури підприємства [15].

Позитивний, злагоджений, приємний СПК в колективі організації сприяє згуртованості усіх працівників, від взаємодії яких залежить ефективність діяльності організації. Міжособистісна взаємодія формує СПК у колективі. [17, с. 251]. Так, настрій одного працівника впливає на настрій іншого, відображається на поведінці і процесі трудової діяльності зокрема. На рис. 1.2 зображено основні ознаки колективу.

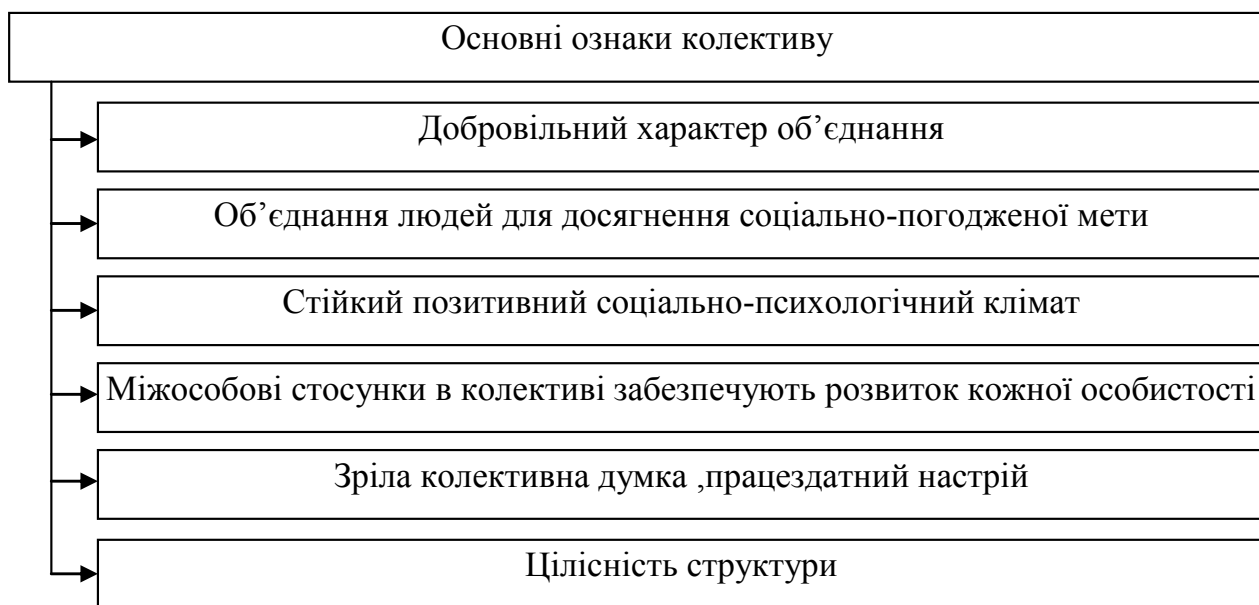


Рис. 1.2. Основні ознаки колективу [35, с.87]

Сприятливий СПК устанавлюється при застосуванні тих методів та стилю управління, які позитивно сприймаються усіма членами колективу. Якщо ж менеджер є надто вимогливим та суворим, то у колективі буде відчуватися групова незадоволеність, що призведе до загального погіршення мікроклімату і супроводжуватиметься нехтуванням вказівок та розпоряджень, порушенням дисципліни. Якщо керівництво є слабким, а колектив повністю піддається

потуранню, то СПК характеризується як незрілий та несприятливий [45, с. 249].

Сприятливий СПК можна визначити за такими ознаками: оптимізм у колективі, довіра, взаємодопомога й підтримка, відкритість колег одне до одного, відчуття захищеності, безпеки й комфорту, добрі та теплі взаємини, міжособистісні симпатії, дружні відносини, відкритість, налагоджені комунікації, можливості для кожного працівника вільно висловлювати власну думку, ініціювати ідею, творчо мислити, креативно підходити до вирішення завдань, активно займатись саморозвитком у професійному та інтелектуальному напрямках, робити особистий внесок у розвиток колективу, організації, лояльність з боку керівництва у вирішенні питань працівників і т. д.

Несприятливий СПК характеризує песимістичний настрій в групі, недовіра одне до одного, високий рівень нервової напруги, наявність частих непорозумінь і конфліктів між працівниками, страх покарання і помилки, незадоволеність умовами праці, а відтак зниження продуктивності праці і т.д. [24, с. 222].

Основні параметри СПК схематично відображено на рис. 1.3.

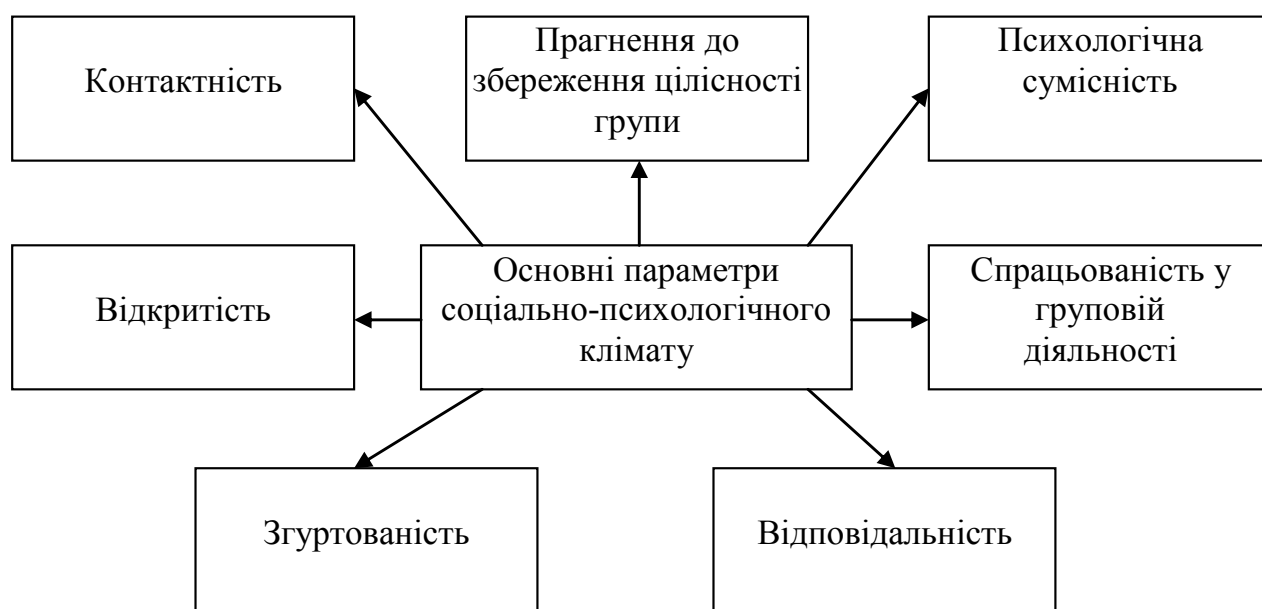


Рис. 1.3. Основні параметри соціально-психологічного клімату [25, с.298]

Значення СПК полягає в тому, що він може виступати фактором ефективності тих чи інших соціальних явищ і процесів, слугувати показником,

що відображає їх стан і зміни під впливом соціального та науково-технічного прогресу. Він також характеризує рівень психологічної включеності працівника в трудову діяльність, ефективність його діяльності, рівень психологічного потенціалу особистості і колективу в цілому, можливості та бар'єри на шляху до реалізації психологічного резерву колективу [2, с. 123].

Потрібно взяти до уваги, що ефективність спільної діяльності у великій мірі залежить від оптимальної реалізації особистісних і групових можливостей. Невимушена, сприятлива атмосфера не лише продуктивно позначається на результатах праці, але й позитивно перелаштовує працівника, формує його нові можливості, проявляє потенціал. Тому вкрай важливо забезпечити сприятливий морально-психологічний мікроклімат, оптимізувати стиль міжособистісної взаємодії [47, с. 212]. СПК найчастіше виступає як характеристика цілісного емоційного стану колективу, його настрою, міжособистісних відносин. Для ефективного управління СПК необхідне професійне вміння HR-менеджера проводити моніторинг та аналіз складових психологічної структури колективу, у яку входять: колективна думка, настрої та взаємовідносини [5, с. 123].

Аналізуючи наукові джерела, бачимо, що основні ознаки сприятливого СПК поділено на 3 частини: загальні, об'єктивні та суб'єктивні.

Так, невід'ємною частиною будь-якого трудового колективу є конфліктні ситуації, які час від часу можуть траплятися навіть у дуже стійких і добре сформованих групах. З одного боку, конфлікти між співробітниками можуть негативно впливати як на їхні міжособистісні відносини, так і на якість та результати їхньої трудової діяльності. Джерело конфліктів має різний характер: може бути пов'язаний з особистою неприязню між працівниками, так і з робочими моментами. З іншого боку, конструктивні конфліктні ситуації здатні позитивно позначатися на СПК колективу [4, с. 27]. Вони можуть сприяти ще більшій згуртованості команди, стимулювати її розвиток, слугувати невичерпним джерелом інноваційних ідей, можуть посилити командну дисципліну і поліпшити управлінський вплив з боку менеджерів вищої ланки.

1.2. Чинники впливу та система управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

Управління підприємством - це процес який потребує чіткої координації рішень та високого рівня професійної компетентності для досягнення заданих цілей. Саме для цього розробляються нові підходи та методики управління колективом.

Одним з основних підходів є встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату, що являє собою систему відносин між кожним представником колективу. Середовище, в якому відбувається взаємодія членів трудового колективу, впливає на успішність їхньої спільної діяльності та на скільки вони будуть задоволені самим процесом досягнення поставлених задач та їх результатом.

На наш погляд ефективність спільної діяльності залежить від надання можливостей реалізовувати себе як індивідуально, так і в групі. Сприятлива атмосфера в колективі не тільки продуктивно впливає на результати, а й налаштовує людину на відкриття «другого дихання», розвитку свого потенціалу та можливостей. У зв'язку з цим виникає необхідність в покращенні процесу між особової взаємодії.

Соціально-психологічний клімат колективу є продуктом всієї системи соціальних відносин суспільства і специфічного соціального мікросередовища тієї або іншої конкретної організації. Встановлені соціальні та соціально-психологічні умови клімату колективу полягають в багатогранній життєдіяльності всього суспільства, і є суттєвою передумовою розвитку і формування здорової духовної атмосфери.

Разом з тим, соціально-психологічна атмосфера колективу не є автоматичним наслідком соціального та науково-технічного прогресу, не формується стихійно сама собою лише з успіхів та досягнень виробництва, а є тривалим і копітким процесом його розвитку та становлення.

Для формування сприятливого СПК та ефективного управління ним, необхідно бути добре обізнаним у самій сутності даного поняття, його особливостях, структурі, а також факторах зовнішнього та внутрішнього середовищ, які певним чином впливають на його стан [3, с. 56]. Виділяють фактори макро- і мікросередовища.

Макросередовище, у межах якого знаходиться та чи інша фірма, організація і здійснює свою діяльність, чинить на неї опосередкований вплив.

Мікросередовище – це безпосереднє середовище фірми, організації, повсякденна трудова діяльність працівників та ін. До внутрішньо-групових факторів позитивного СПК колективу можна віднести: кооперативний характер взаємодії між працівниками, частота їхньої спільної діяльності, стиль керівництва, статусно-рольові та поведінкові характеристики членів групи, успішність виконання групових завдань.

У табл. 1.2 описано фактори макро- та мікросередовища впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 1.2

Чинники макро- та мікросередовища впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі [14, с.55]

Чинники макросередовища	Чинники мікросередовища
Соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу	Фактори матеріально-речового середовища (характер трудових операцій, які виконуються, стан обладнання, якість сировини)
Суспільно-економічна формація на конкретному етапі розвитку	Особливості організації праці (ступінь взаємовідносин робітників, рівень оперативно-господарської самостійності колективу)
Особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем	Санітарно-гігієнічні умови праці
Особливості територіального району функціонування організації	Раціональна організація трудового процесу
Ступінь демократизації суспільства	Групові явища, які виявляються на рівні первинної робочої групи
Рівень безробіття в регіоні	
Імовірність банкрутства підприємства	
Рівень розвитку культуру суспільства	
Суспільна свідомість	

Чинники макросередовища мають непрямий вплив на життєдіяльність фірми, організації, підприємства. Останні не можуть певним чином їх змінити, а лише можуть якнайоптимальніше адаптуватись до них з мінімальними витратами і негативними наслідками. Такі фактори найменше торкаються як колективу, так і його соціально-психологічного клімату, оскільки вони діють зі сторони макросередовища: особливості сучасного етапу соціально-економічного розвитку країни, діяльність організації, керівників колективу, органів влади та місцевого самоврядування, громадських організацій і тд. [18, с. 166].

Значно більший вплив на СПК колективу мають чинники мікросередовища. Від того, наскільки зміст та умови праці, ступінь задоволеності ними, стиль керівництва та особистість керівника-лідера зокрема, міжособистісні взаємовідносини та задоволеність ними є прийнятними для працівників, настільки сприятливим буде СПК [4, с. 30].

У свою чергу, на колектив діють чинники мікросередовища, які певним чином визначають СПК. До них належить: система матеріального стимулювання, відносини між працівниками в колективі, сприятливість умов праці, задоволеність працівником роботи в команді, особливості стилю управління керівника, віддача працівника роботі [16, с. 381].

Характеристика чинників впливу на СПК дає можливість у колективі відчувати [19, с. 117]:

- довіру членів відділу одне до одного;
- доброзичливе ставлення та ділові претензії;
- можливість вільно висловлювати думки щодо робочих процесів чи поведінки окремих працівників;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати певні управлінські рішення;
- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у потрібних ситуаціях;
- низька плинність кадрів;
- відсутність психічної напруги й надмірної конфліктності в колективі;

- поліпшення рівня матеріальних, технологічних та організаційноуправлінських умов праці в колективі тощо.

Розглянемо класифікацію загальних, або універсальних та локальних, або специфічних чинників, що мають вплив на сам колектив (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні чинники впливу на колектив [51, с.96]

Чинники	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

Загалом, регулятори, що впливають на формування СПК колективу, можна об'єднати у чотири групи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Вплив групи регуляторів на формування психологічного клімату [18, с.210]

Фактори	Характеристика факторів
Фактори макросередовища	це суспільно-економічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства в цілому, і функціонування виробничих та інших державних структур.
Фактори мікросередовища	до них відносяться матеріальне і моральне оточення особистості як члена первинного трудового колективу. Це поле безпосереднього функціонування конкретного колективу як єдиного цілого.
Фактор впливу індивідуальних особливостей членів колективу	ставлення людини до даного впливу знаходить відображення в її особистій думці, поведінці. Важливо враховувати мотивацію взаємних переваг членів групи.
Характер керівництва колективом	це знаходить відображення в певному стилі взаємовідносин між офіційним керівником та підлеглими.

Н. Л. Коломінський, український психолог, вивчав задоволеність працівників виконуваною роботою, що також позначається на стані СПК всього

колективу. Ним було розроблено схему, де науковець врахував основні чинники, які впливають на задоволеність працівників виконуваною роботою [18]. Дана схема є корисною для керівників, адже дає змогу запобігти конфліктних ситуацій у колективі (рис. 1.4).

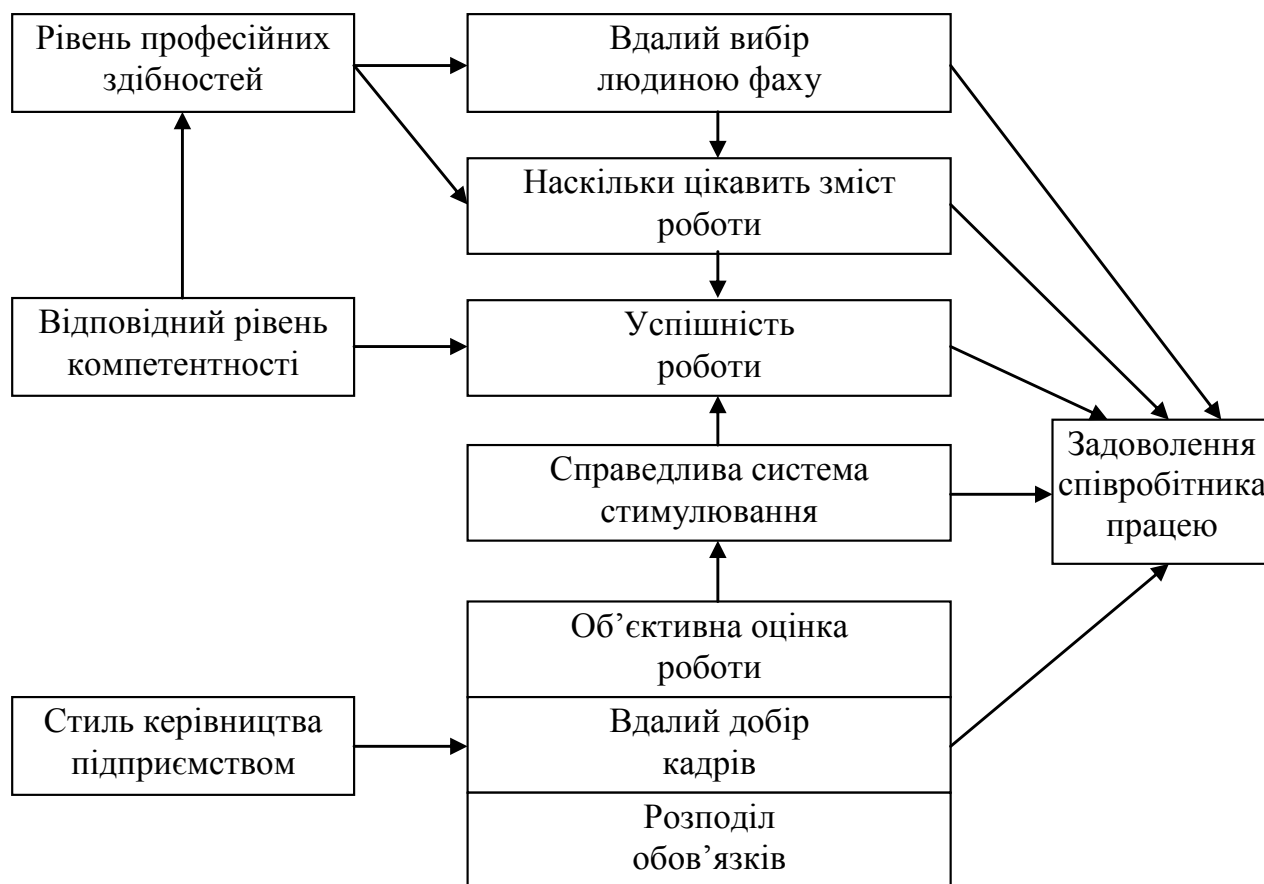


Рис. 1.4. Вплив чинників на задоволеність співробітників працею [18, с.209]

СПК характеризується сукупністю психологічних умов, що можуть як і сприяти продуктивній та ефективній діяльності колективу і всесторонньому розвитку особистості, так і цьому перешкоджати. У залежності від цього клімат колективу можуть класифікувати як сприятливий, нейтральний, несприятливий, а його вплив на самопочуття кожного окремого працівника може бути позитивним або негативним [59, с. 32].

Труднощі у формуванні СПК трудового колективу має практичне значення, щоб ним уміло управляти й оптимізувати професійну роботу як окремого працівника, так і колективу в цілому. Можна виділити два чинника, які впливають на якість відносин між співробітниками:

- 1) безпосередньо виробничий процес (тракуємо як формальні відносини);
- 2) міжособистісні взаємини (неформальні, або неофіційні відносини).

Неформальні міжособистісні взаємини в колективі часто ототожнюють з СПК, оскільки сприятливий мікроклімат відображає рівень внутрішніх зв'язків, їхню силу між членами колективу. Тому, СПК можна характеризувати як результат взаємодії та співробітництва працівників і їхньої спільної колективної роботи [14, с. 209].

Розглянувши основні чинники СПК, відзначаємо, що будь-яка група, колектив ефективно функціонуватиме, якщо матиме конкретно визначені цілі та налагоджені відносини в колективі між працівниками [39, с. 110]. Тому стан СПК залежить від результативності та успішності спільної діяльності колективу, їхньої групової взаємодії та впливу чинників макро- та мікросередовищ.

Виконані дослідження дають змогу сформувати низку напрямів системи управління та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі (рис. 1.5).

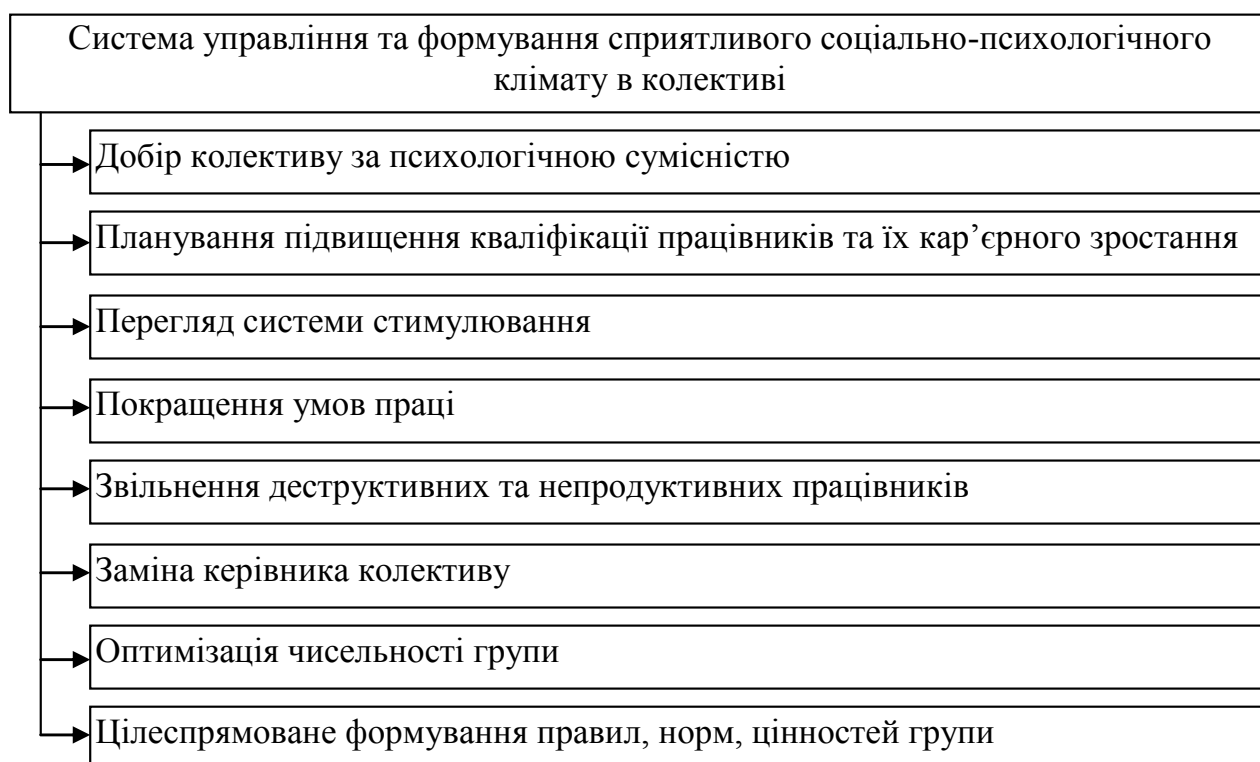


Рис. 1.5. Система управління та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства [14, с.87]

При доборі колективу за психологічною сумісністю йдеться про формування однорідного колективу, члени якого схожі за статусом, віком, цінностями, темпераментом, характером, типом особистості. У таких колективах учасники легко знаходять спільну мову, взаєморозуміння, оскільки їм притаманні схожі цінності, прагнення, цілі тощо. Сумісність працівників визначають за певними критеріями, а саме: комфортність працівників у колективі; рівень затрачених зусиль при виконанні завдань; рівень отриманих результатів; рівень задоволення працівників від роботи. Психологічна сумісність поділяється на два різновиди: психофізіологічна (пов'язана із темпераментом, особливостями сприйняття працівниками інформації, швидкістю реакцій, характером тощо); соціально-психологічна (передбачає соціально-узгоджену модель взаємодії, комфортність у спілкуванні, розуміння один одного, єдині цінності).

Для персоналу є надважливими чіткі та прозорі правила їхнього кар'єрного зростання, а також рівні можливості щодо підвищення кваліфікації. Якщо працівник розуміє, що високий рівень ефективності поставлених завдань відкриває перед ним можливості щодо навчання та посадового переміщення, то це мотивує його до максимального докладання зусиль та досягнення успіхів. У сучасних компаніях, що посідають лідерські позиції на ринку (Samsung, Apple, Nokia, HP та ін.) плануванню кар'єри працівника відводиться особлива роль, при цьому обираються на різних рівнях та у сферах діяльності найбільш талановиті, обдаровані та працездатні працівники, які надалі покликані сформувати управлінський резерв, визначаються особливості їхньої вертикальної та горизонтальної ротації, підвищення кваліфікації, стажування, подальшого переміщення за кар'єрними сходами. Звільнення деструктивних та непродуктивних працівників. Якщо у хорошому колективі з'являється хоча б один деструктивний представник, то діяльність колективу гальмується, результативність знижується, а взаємовідносини погіршуються. В таких умовах усунення, звільнення деструктивного та непродуктивного працівника сприятиме оздоровленню атмосфери і спаданню соціальної напруженості в

колективі. Експериментально встановлено, що робітник при хорошому настрої в порівнянні з поганим може збільшити продуктивність в 2 – 3 рази, економіст – в 3 рази, майстер – в 4 рази, технолог – в 6 разів, конструктор – в 10 разів.

Якщо керівник неефективно здійснює управління колективом, не є визнаним лідером, не користується повагою та авторитетом у підлеглих, використовує невдалу форму влади та стиль керівництва, не достатньо компетентний у вирішенні проблем діяльності такого колективу, то він зумовлює негативний, дисфункціональний вплив на функціонування групи. Така ситуація потребує звільнення і заміни керівника, що створить подальші перспективи для розвитку колективу під більш вдалим керівництвом. При цьому залежно від відкритості та адаптивності групи, її орієнтації на авторитети, керівник може обиратись із діючого складу колективу, а може залучатись ззовні на конкурсних засадах.

Щодо оптимізування чисельності групи, то за оцінками експертів найбільш продуктивними колективами, що підлягають безпосередньому підпорядкуванню одному керівнику, є 5-25 осіб [5]. Ця норма керованості дає змогу забезпечити безпосередній контакт керівника з усіма підлеглими, належним чином спланувати, організувати, координувати, мотивувати, контролювати та регулювати їхню роботу. Якщо кількість членів у групі є значно вищою, виникає необхідність у поділі групи або створенні нової ієрархії управління (призначення заступників керівника за підгрупами, поділ групи за функціональними сферами тощо). Також чисельність групи пов'язана із технологією виконання нею робіт, складністю та точністю завдань. Чим більше осіб задіяно у виконанні завдань, тим істотніший вплив людського чинника на кінцевий результат. Окрім того, якщо в межах одного колективу певні працівники є перевантажені роботою, а інші – недовантажені, то це негативно впливає на загальну робочу атмосферу і потребує відносно рівномірного розподілу робіт між працівниками в межах оптимізованої чисельності групи. Дослідження свідчать, що у великих колективах працівники можуть навіть не знати один одного, взаємодія між ними не формує почуття особистої

відповідальності, усе це сприяє створенню неформальних угруповувань, порушення командної єдності у процесі виконання встановлених завдань, розвиток конкурентної боротьби між підгрупами в межах однієї групи.

Закономірно, що ентузіазм, ініціативність, старанність, натхненність, продуктивність працівників значною мірою залежить від змісту, справедливості, об'єктивності матеріального і морального стимулювання. Варто зауважити, що у колективі кожен працівник порівнює себе з іншими за параметрами «рівень затрачених зусиль», «зусилля-винагорода», «справедливість винагороди», «цінність винагороди» тощо. Тому, якщо член колективу помічає неадекватність та несправедливість заохочення, його прагнення працювати істотно зменшується. Крім цього, існує ефекти звикання до певних розмірів та характеру винагороди, що зумовлює подальше зниження її мотивуючої дії. Це зумовлює необхідність систематичного перегляду змісту та особливостей матеріального стимулювання працівників залежно від їх внеску у забезпечення полівекторного розвитку підприємств [27].

Кожна група потребує чітких, прозорих правил співіснування, які відрізняють її від інших груп. При цьому учасники групи повинні дотримуватись на рівноцінних засадах встановлених орієнтирів, що забезпечує стабільність та упорядкованість діяльності групи. Такі правила, норми і цінності повинні формуватись керівником за неформального схвалення більшістю учасників групи. Наприклад, правила можуть стосуватись форми одягу у колективі, особливостей спілкування під час робочого дня, заборони щодо вживання алкоголю та тютюнових виробів на робочих місцях тощо. Цінності групи зазвичай формуються в межах корпоративних цінностей та дещо їх деталізують на локальному рівні. Норми поведінки відповідають загальному інтелектуальному рівню групи, релігійним нормам її учасників, враховують традиції, що склались у певних регіонах.

Варто зауважити, що кожна група проходить власні етапи життєвого розвитку, які передбачають її створення, зростання, пік діяльності, занепад та ліквідацію. Ці етапи аналогічні етапам розвитку підприємства, проте вони

далеко не завжди синхронізовані із життєвим циклом розвитку підприємства, оскільки створення групи може здійснюватись на усіх етапах розвитку підприємства, крім ліквідації. Тобто конкретні нові підрозділи на підприємстві можуть створюватись на етапі створення підприємства, у процесі активної фази його розвитку та розширення, при виведенні підприємства із кризового стану, в умовах інтеграційних процесів. Ліквідація певних підрозділів може реалізовуватись і під час активного розвитку підприємства, піку його діяльності, а також стагнації та рецесії. На етапі створення колективу, коли лише здійснюється добір членів, зв'язки між учасниками нестабільні та нестійкі, товариські контакти часто змінюються, існує високий рівень конфліктності, Запорукою розвитку колективу на даному етапі є сильні позиції керівника, чітко сформульовані цілі та завдання колективу, дисципліна і вимогливість до роботи усіх учасників. На етапі зростання збільшується рівень спрацьованості колективу, між учасниками формуються стійкі, стабільні взаємини, рівень конфліктності істотно зменшується, відбувається побудова рольової структури, формуються неформальні мікрогрупи. На цьому етапі важливо, щоби працівники перетворились в односторонців, у яких є спільне розуміння цілей, спільні цінності, правила, бачення своєї ролі у забезпеченні організаційних трансформацій. На етапі піку учасники групи характеризуються інтелектуальною, емоційною, волевою, професійною спорідненістю та сумісністю. При цьому спостерігається високий рівень взаєморозуміння між членами колективу, взаємопідтримка, розуміння можливостей кожного працівника та максимальне використання потенціалу, оптимістичність, активність, спільне проведення і позаробочого часу, висока релевантність групи та її привабливість для інших учасників. Для етапу занепаду групи характерна висока плинність кадрів, конфліктність, небажання працівників брати на себе відповідальність, низький рівень командної єдності, істотне погіршення результативності групи. Ліквідація передбачає неможливість та безперспективність існування групи і наявного формату.

1.3. Методичні аспекти діагностування та корекції соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства

Реалії сучасних умов господарювання підприємств потребують підвищення уваги як до економічної, так і соціальної складових ефективності управління персоналом, оскільки саме людські ресурси стають головним чинником досягнення успіху в конкурентній боротьбі та розвитку будь-якого бізнесу. Соціально-психологічний клімат, що відповідає цілям підприємства, є неодмінною умовою створення сприятливого середовища для його ефективного функціонування й розвитку, а також підвищення організації та продуктивності праці, як індивідуальної, так і колективної. Отже, питання діагностики та корекції соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є досить актуальним та має велике практичне значення, що зумовлено його вагомою роллю в діяльності підприємства. Результати ж діагностики варто використовувати керівникам при формуванні інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу [15].

Соціально-психологічний клімат відіграє значну роль у забезпеченні високоефективної та продуктивної співпраці членів трудового колективу, впливає на підвищення задоволеності трудовими відносинами, що, у свою чергу, дозволяє досягти високої якості трудового життя. Стан соціально-психологічного клімату прийнято визначати через показники діяльності, відносин та спілкування в колективі. Зазвичай, дослідники абстрагуються від одних сторін цього явища та концентрують увагу на інших, а, отже, отримані ними дані характеризують тільки деякі з його проявів. Варто зазначити, що сьогодні не існує такої методики дослідження соціально-психологічного клімату, яка б охоплювала всі його показники.

Діагностика соціально-психологічного клімату колективу, відповідно до [6, с.465], розуміється як інтегральна змістовна характеристика проявів його переважаючого настрою та оцінка рівня його якості. В науковій літературі

зазвичай виокремлюють два основні варіанти проведення діагностики соціально-психологічного клімату колективу:

- у рамках фундаментального дослідження, що передбачає дослідження всієї сукупності соціально-психологічних умов життєдіяльності колективу (керівництво і лідерство, рівень соціально-психологічної культури спілкування тощо);

- у режимі оперативного обстеження, метою якого є застосування наявних знань та методів для вирішення конкретної практичної задачі – поліпшення стану соціально-психологічного клімату певного колективу, а не розвиток наукових уявлень стосовно цього явища.

Відповідно до [4, с.25], є недостатнім вимірювати, описувати або інтерпретувати стан соціально-психологічного клімату за допомогою таких оціночних суджень, як «задовольняє – не задовольняє», «подобається – не подобається», «хороший – поганий», «гірше – краще, ніж в інших колективах». Використання в якості показників соціально-психологічного клімату системи потенціалів, яка запропонована Б. Д. Паригінім [37, с.53] є недостатнім, оскільки за їх допомогою можливо описати психологічне самопочуття особистості в колективі, але вони не дають можливість отримати повну картину соціально-психологічного клімату в ньому. У наукових джерелах [7; 8] наголошується на тому, що соціометричний метод також має певні недоліки, а саме: результати такого дослідження показують взаємні емоційно бажані уподобання членів колективу, але не пояснюють, чому та як саме вони склалися, чи потрібно їх зберегти або змінити задля покращення стану клімату.

На думку вчених в працях [2; 4], конкретні організаційно-управлінські умови, економічні та правові принципи організації спільної трудової діяльності людей в колективах тією чи іншою мірою впливають на прояв індивідуальних рис працівників, а отже, є найважливішими детермінантами соціально-психологічного клімату, за допомогою яких можна його змінювати.

За науковим джерелом [9, с.5], методику діагностики соціально-психологічного клімату потрібно вибудовувати таким чином, щоб вона

дозволяла дослідити не тільки загальні оціночні відомості про нього, але й фактори, під впливом котрих він формується та змінюючи які ним можна управляти. Базуючись на аналізі наукових джерел літератури [3; 10], соціально-психологічний клімат колективу визначається як сукупність властивостей внутрішнього середовища організації (підприємства чи установи), що відображаються у свідомості її працівників та визначають систему ставлень членів колективу один до одного, до керівництва, до спільної справи, котра формує їх поведінку.

Перелік завдань, які перед собою ставить дослідник, значною мірою визначає зміст методики діагностики соціально-психологічного клімату колективу. Можна виділити два ключові завдання діагностики соціально-психологічного клімату:

- виявлення факторів формування соціально-психологічного клімату за допомогою яких можна керувати ним;
- визначення ступеню сприятливості соціально-психологічного клімату та подальших управлінських впливів з метою корекції його стану.

Для діагностування та корекції соціально-психологічного клімату автором статті розроблено методичні положення, котрі дають можливість успішно вирішувати ці дослідницькі завдання. Положення щодо діагностики соціально-психологічного клімату розроблялися виходячи із структури його проявів, що складається із ставлень членів колективу один до одного, до керівництва, до спільної справи.

Процес діагностування та корекції соціально-психологічного клімату містить три ключові етапи [55, с.146].

На першому етапі пропонується проводити експертне опитування з метою виявлення факторів формування соціально-психологічного клімату, що найбільше впливають на його стан, а отже, за допомогою котрих ним можна керувати. В якості експертів виступає адміністративно-управлінський персонал підприємства, а саме: керівники, заступники керівників, працівники, які очолюють плановий, фінансовий, юридичний, маркетинговий відділи,

бухгалтерію, відділ праці та заробітної плати, тощо. Вибір саме такої цільової аудиторії для опитування зумовлений тим, що він дозволяє виявити перелік факторів, котрі чинять найбільший вплив на стан клімату для кожного окремо взятого колективу підприємства. Задля упорядкування факторів за ступенем впливу на формування клімату менеджерам пропонується здійснити їх ранжування у спеціально розробленій анкеті за п'ятибальною системою (1 бал – зовсім не впливає, 5 балів – спричиняє значний вплив).

Стан соціально-психологічного клімату колективу формується під впливом сукупності факторів. Перелік факторів, що увійшли до анкети, був сформований ґрунтуючись на аналізі наукових джерел [1; 14], відповідно до яких вони поділяються на:

1. Фактори макросередовища:

- тенденції науково-технічного прогресу;
- суспільно-політична та економічна ситуація в країні;
- рівень життя населення;
- соціально-демографічні фактори;
- національний склад, релігійні, расові ознаки;
- особливості діяльності органів управління;
- соціально-психологічні особливості територіального району, в якому

функціонує підприємство).

2. Фактори мікросередовища:

- особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі;
- особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною;
- стиль управління керівника колективу;
- наявність товариських контактів, співробітництва, взаємодопомоги серед членів колективу;
- можливість професійного та особистого розвитку, реалізації свого потенціалу для працівників;

- іміджеві характеристики фірми та її керівників).

Другий етап – діагностика стану соціально-психологічного клімату з метою визначення ступеню його сприятливості. Соціально-психологічний клімат може чинити як стимулюючу, так і гнітючу дію на продуктивність праці, творчу активність та інноваційну поведінку працівників. Виходячи з цього, як зазначено у джерелах [2; 3], виокремлюють такі його стани: сприятливий, нейтральний та несприятливий.

Авторами цього дослідження було розроблено анкету для діагностики стану соціально-психологічного клімату, в котрій питання розбиті на три блоки відповідно до структурних елементів прояву клімату, які відображають ставлення членів колективу до об'єктів навколишнього світу, а саме: один до одного, до керівництва, до спільної справи. Анкета складена за принципом полярних суджень. Чим ближче значення відповідей до 0, тим більш несприятливим є клімат, 2 – показник нейтрального стану клімату, а найбільш сприятливий стан клімату має значення 4. Отже, в результаті отримано шкалу відповідей в діапазоні від 0 до 4. Для кожного із блоків питань окремо проводиться оцінка за формулою середньої арифметичної.

Відповідно, було сформовано шкалу визначення ступеню сприятливості соціально-психологічного клімату, що наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Шкала визначення ступеню сприятливості
соціально-психологічного клімату [44, с.303]

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

У результаті кількісної оцінки стану соціально-психологічного клімату колективу керівники матимуть змогу приймати обґрунтовані рішення щодо вибору подальших управлінських впливів на нього з метою корекції його стану. Для цього пропонується розрахувати інтегральний показник стану соціально-

психологічного клімату для кожного адміністративно-управлінського відділу підприємства 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 $n=3$).

Стан соціально-психологічного клімату по підприємству в цілому оцінюється за формулою:

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

де, $S_{СПКпп}$ – інтегральний показник стану соціально-психологічного клімату колективу підприємства в цілому;

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

Третій етап – корекція соціально-психологічного клімату колективу, оскільки керівнику будь-якого рівня управління варто приділяти значну увагу заходам з поліпшення його стану. Вибір заходів повинен здійснюватися керівником виходячи з результатів оцінки стану клімату, ключові з яких наведені в табл. 1.6.

Наведений перелік заходів з корекції соціально-психологічного клімату колективу не є вичерпним й може доповнюватися та змінюватися відповідно до особливостей кожного окремого підприємства, організації чи установи.

Після визначення стану СПК в організації необхідно розробити теоретичні рекомендації для підвищення окремих показників оцінки. Наприклад, деякі з них такі.

Таблиця 1.6

Заходи з поліпшення стану соціально-психологічного клімату [44, с.304]

Ступінь сприятливості стану соціально-психологічного клімату	Інтервал значень показників	Управлінські заходи
Сприятливий	$2 \leq S \leq 4$	– постійний моніторинг та підтримка сприятливого стану соціальнопсихологічного клімату; – проведення свят та неформальних зустрічей в колективі.
Нейтральний	$S=2$	- проведення корпоративних тренінгів; - постійний аналіз «вузьких місць» соціально-трудої сфери підприємства (якість трудового життя, напруженість, конфлікти тощо).
Несприятливий	$0 \leq S \leq 2$	– вдосконалення стилю управління керівника колективу; – поліпшення матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі; – розробка та впровадження іміджевої концепції підприємства-роботодавця; – вдосконалення кадрової політики.

I – Ставлення до праці. Застосовується: фінансова мотивація (підвищення заробітної плати, премії та інші грошові виплати); не фінансова мотивація (соціальний пакет, мотиваційні подарунки, грамоти, похвальні листи тощо) [3].

II – Задоволеність умовами праці. Передбачає покращення санітарно-гігієнічних умов робочого місця; технічного стану техніки та обладнання; охорони та безпеки праці; механізація та автоматизація технічних процесів; організація праці та робочого місця [4].

III – Відносини з керівництвом. Керівник повинен пред'являти однакові вимоги до працівників, нікого не виділяти. Заборонено робити грубі зауваження підлеглим привселюдно. Важливі якості керівника: професійні знання та уміння їх реалізовувати, здатність до аналітичного мислення, уміння діяти відповідно до ситуації, уміння раціонально планувати і використовувати робочий час, наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, правильно сприймати та інтерпретувати

чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д. [3].

IV – Конфліктність. Рекомендації для прискорення вирішення конфлікту: під час переговорів пріоритет повинно віддавати обговоренню змістових питань; сторони повинні демонструвати взаємну повагу одна до одної; учасники переговорів повинні прагнути перетворити змістову і приховану частину конфліктної ситуації у відкриту, гласно і докливо розкриваючи позиції один одного і свідомо створюючи атмосферу публічного, рівноправного обміну думками; всі учасники переговорів повинні виявляти схильність до компромісу.

V – Контактність та відкритість. Для підвищення контактності та відкритості персоналу слід проводити тренінги, ділові ігри як засіб підвищення й розвитку психологічної атмосфери в колективі; роботи по згуртуванню членів колективу; запросити професійного психолога.

VI – Сумісність та спрацьованість. Необхідно: влаштовування корпоративних заходів, проведення сумісних свят, пікніків, екскурсій, що дасть можливість підняти командний дух працівників, підняти рівень задоволеності, урізноманітнити робочі будні; проведення тренінгів та тестових вправ для підвищення спрацьованості та сумісності працівників.

Отже, у процесі дослідження було досліджено основні підходи до діагностування соціально-психологічного клімату. Запропоновано процес діагностування та корекції соціально-психологічного клімату здійснювати в три етапи: виявлення факторів формування мікро- та макросередовища, діагностика його наявного стану, корекція клімату. Розроблено анкету для діагностики стану соціально-психологічного клімату, особливості якого полягає в окремій оцінці структурних елементів його прояву. Сформовано шкалу визначення ступеню сприятливості соціально-психологічного клімату. Запропоновано формули розрахунку інтегральних показників стану соціальнопсихологічного клімату для кожного адміністративно-управлінського відділу підприємства окремо та по підприємству в цілому. Розроблено методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату колективів, що

дозволяють керівникам максимально повно оцінювати його та приймати обґрунтовані рішення щодо вибору заходів з поліпшення його стану. На думку автора, потрібно чітко розгалужувати показники для проведення діагностики стану соціально-психологічного клімату та оцінки результативності управління ним. Задля підвищення якості управління персоналом підприємства є необхідною подальша розробка системи критеріїв та показників для проведення комплексної оцінки результативності управління соціально-психологічним кліматом на підприємствах.

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

В період фінансової нестабільності та складної військово-політичної ситуації в Україні покращення державного регулювання соціально-психологічних аспектів управління персоналом має велике значення, оскільки без нього неможливо провести подальші економічні реформи в країні та впровадити ефективний механізм стимулювання на підприємствах.

Система регулювання соціально-психологічних аспектів впливу на діяльність персоналу в Україні складається з чотирьох підсистем: державне регулювання; договірне регулювання; регулювання ринку; регулювання заробітної плати на підприємствах, в установах та організаціях. Це відокремлення підсистем мотивоване тим, що вони відносно незалежні. Правове регулювання соціально-психологічного впливу в Україні забезпечується системою законодавчих актів. Водночас, на нашу думку, усі законодавчі акти у цьому аспекті можна поділити залежно від правового регулювання впливу на оптимізацію соціально-психологічного клімату.

Зокрема, можна виділити два таких джерела [57, с.75]:

1. Вплив на формування соціально-психологічного менеджменту через систему матеріального стимулювання персоналу.
2. Вплив на формування соціально-психологічного менеджменту через

систему соціального забезпечення персоналу.

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

Державне регулювання оплати праці як один із найважливіших інструментів управління соціально-психологічним станом персоналу - це система визначення правил, процедур, стандартів, норм та гарантій щодо оплати праці на основі прийняття певних законів та нормативних актів та контролю за їх дотриманням з боку влади [46, с.38].

Основною метою державного регулювання заробітної плати є створення необхідних умов для забезпечення реалізації заробітної плати всіх притаманних їй основних функцій (відтворювальної, спонукальної (стимулюючої), соціальної, регуляторної та оптимізаційної), а також стримування невинновданого зростання заробітної плати, не пов'язаного з цим на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг).

Важливу інформаційну роль на підприємстві відіграє колективний договір - угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією (власником або уповноваженим ним органом), яка укладається (уточнюється) щорічно і не може суперечити чинному законодавству України.

Колективний договір - один з основних локальних актів підприємства, в якому регулюють трудові та соціально-економічні відносини між працівниками й роботодавцем [57, с.116].

Колективний договір (далі - Договір) укладений з метою регулювання соціально-економічних і трудових відносин, посилення соціального захисту працівників Товариства (далі - Товариство).

Договір містить зобов'язання сторін, які його уклали, щодо створення умов для підвищення ефективності роботи Товариства, реалізації професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників.

Положення Договору поширюються на всіх працівників Товариства та обов'язкові як для Роботодавця, так і для працівників. Сторони визнають Договір нормативним актом, його норми і положення діють безпосередньо й

обов'язкові для виконання Роботодавцем і трудовим колективом.

Положення Договору, як і трудові договори, що укладають з працівниками, не повинні погіршувати становище працівників порівняно з нормами чинного законодавства. Положення Договору і трудових договорів, що обмежують права і гарантії працівників порівняно з чинним законодавством, є недійсними.

Роботодавець підприємства з метою забезпечення сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі зобов'язується:

1. Відповідно до статутних завдань своєчасно та у повному обсязі забезпечувати працівників матеріально-технічними ресурсами, необхідними для виконання своїх обов'язків, та створювати належні умови праці.

2. Вдосконалювати систему матеріального і нематеріального заохочення працівників з метою підвищення продуктивності праці, раціонального та ощадливого використання обладнання, матеріальних та інших ресурсів.

Працівники з метою забезпечення сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі зобов'язуються [40, с.164]:

1. Дбайливо ставитися до майна Товариства, ощадливо використовувати виробничі ресурси та матеріальні цінності.

2. Використовувати надані у розпорядження обладнання, техніку, транспортні засоби та інше майно Роботодавця лише в інтересах Товариства.

3. Утримуватись від організації страйків під час дії Договору за умови виконання Роботодавцем його положень.

Сторони з метою забезпечення сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі зобов'язуються оперативно вживати заходів, щоб запобігати виникненню колективних трудових спорів (конфліктів). Якщо вони виникли, прагнути врегулювати спір шляхом примирних процедур у порядку, визначеному законодавством, без призупинення діяльності Товариства.

Роботодавець зобов'язаний забезпечувати безпечні умов праці. Роботодавець забезпечує робочі місця належними засобами праці, інструкціями

з охорони праці, створює належні санітарно-побутові умови.

Працівники мають право відмовитись від дорученої роботи, якщо під час її виконання склалася ситуація, небезпечна для їхнього життя та здоров'я, якщо такі умови прямо не передбачають трудові договори, а також для життя і здоров'я інших людей та оточуючого середовища.

Роботодавець з метою забезпечення сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі зобов'язаний:

1. Забезпечити виконання вимог Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII та інших нормативно-правових актів з питань охорони праці, а також право працівників на безпечні та нешкідливі умови праці, пільги та компенсації, соціальний захист у разі ушкодження їхнього здоров'я.

2. Виділяти кошти від фонду оплати праці на виконання затверджених у Товаристві та погоджених з Радою трудового колективу комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання, аваріям і пожежам.

3. При прийнятті на роботу ознайомлювати під підпис працівника з умовами праці та наявністю на робочому місці шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, їх можливим шкідливим впливом на здоров'я, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівників на пільги і 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-профілактичний, капітальний ремонт та випробування у встановлені терміни.

5. Забезпечувати безоплатно працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту відповідно до галузевих норм.

6. Компенсувати протягом 30 днів витрати працівникам на придбання засобів індивідуального захисту, які підтверджено документально (касовий або

товарний чеки), якщо внаслідок несвоєчасного забезпечення працівник був змушений придбати їх за власні кошти.

7. Забезпечувати безоплатно працівників, які працюють на роботах, пов'язаних із забрудненнями, миючими та знешкоджувальними засобами за встановленими нормами.

8. Забезпечувати належний стан засобів колективного захисту працівників.

9. Забезпечувати безоплатно працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, молоком або іншими рівноцінними харчовими продуктами.

10. Забезпечувати працівників питною водою.

11. Забезпечити безоплатне проведення попередніх (під час прийняття на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці, або таких, де є потреба у професійному доборі, щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року, а також виконання рекомендацій висновків медичної комісії за результатами огляду працівників.

Роботодавець, виходячи з наявних фінансових можливостей Товариства, забезпечує [40, с.165]:

1. Належне утримання, ремонт і реконструкцію об'єктів соціальної сфери (санітарно-побутових приміщень тощо).

2. Надання працівникам матеріальної допомоги та заохочення цінними подарунками згідно з Положенням.

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

4. Оздоровлення дітей працівників віком до 15 років.

5. Забезпечення оздоровчих заходів для працівників за наявності відповідних медичних показань шляхом санаторно-курортного лікування на умовах часткової оплати вартості путівки (50 %) коштом Товариства.

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. Вакцинацію працівників від грипу.

8. Виплату середнього заробітку або надання іншого дня відпочинку працівнику (за його вибором), який проходив навчання чи підвищення кваліфікації у вихідні.

Таким чином, в умовах сучасних підприємств управління соціально-трудовими відносинами колективу забезпечується, як на державному рівні так і на рівні окремих суб'єктів господарювання, що зумовлено особливістю діяльності кожного з них. Проаналізовані вище нормативно-правові акти чинять визначальний вплив на формування та розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах вітчизняних підприємств.

Висновки до розділу 1

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

1. Визначено, що одним з найважливіших ресурсів, основною цінністю тої чи іншої фірми, організації, підприємства є працівники. Вони, маючи певний рівень компетенцій та досвіду, виконують функціональні обов'язки, завдання з метою досягнення поставлених цілей. Для успішної та ефективної діяльності працівника мають бути забезпечені відповідні умови праці, які будуть прийнятними для нього.

2. Встановлено, що вивчення структури СПК колективу, а також факторів, що на нього впливають є суттєвим під час дослідження життєдіяльності трудового колективу. Успішний колектив – це такий, у якому панує сприятливий СПК, який характеризується високим рівнем працездатності його членів, довірою, взаємною допомогою та підтримкою, згуртованістю, спільними морально-ціннісними орієнтирами, нормами поведінки.

3. Узагальнено, що невід'ємною частиною будь-якого трудового колективу є конфліктні ситуації, які час від часу можуть траплятися навіть у дуже стійких і добре сформованих групах. З одного боку, конфлікти між співробітниками можуть негативно впливати як на їхні міжособистісні відносини, так і на якість та результати їхньої трудової діяльності. Джерело конфліктів має різний характер: може бути пов'язаний з особистою неприязню між працівниками, так і з робочими моментами.

4. Обґрунтовано, що для формування сприятливого СПК та ефективного управління ним, необхідно бути добре обізнаним у самій сутності даного поняття, його особливостях, структурі, а також факторах зовнішнього та внутрішнього середовищ, які певним чином впливають на його стан. Макросередовище, у межах якого знаходиться та чи інша фірма, організація і здійснює свою діяльність, чинить на неї опосередкований вплив.

Мікросередовище – це безпосереднє середовище фірми, організації, повсякденна трудова діяльність працівників та ін.

5. Встановлено, що соціально-психологічний клімат відіграє значну роль у забезпеченні високоефективної та продуктивної співпраці членів трудового колективу, впливає на підвищення задоволеності трудовими відносинами, що, у свою чергу, дозволяє досягти високої якості трудового життя. Стан соціально-психологічного клімату прийнято визначати через показники діяльності, відносин та спілкування в колективі. Зазвичай, дослідники абстрагуються від одних сторін цього явища та концентрують увагу на інших, а, отже, отримані ними дані характеризують тільки деякі з його проявів.

6. Запропоновано процес діагностування та корекції соціально-психологічного клімату здійснювати в три етапи: виявлення факторів формування мікро- та макросередовища, діагностика його наявного стану, корекція клімату. Розроблено анкету для діагностики стану соціально-психологічного клімату, особливість якого полягає в окремій оцінці структурних елементів його прояву. Сформовано шкалу визначення ступеню сприятливості соціально-психологічного клімату. Розроблено методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату колективів, що дозволяють керівникам максимально повно оцінювати його та приймати обґрунтовані рішення щодо вибору заходів з поліпшення його стану.

7. Доведено, що в умовах сучасних підприємств управління соціально-трудовими відносинами колективу забезпечується, як на державному рівні так і на рівні окремих суб'єктів господарювання, що зумовлено особливістю діяльності кожного з них. Проаналізовані вище нормативно-правові акти чинять визначальний вплив на формування та розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом нашого дослідження ми обрали ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у м. Тернопіль, що є яскравим прикладом тісного економічного та науково-технічного співробітництва між Україною, Німеччиною та Японією. Дане підприємство має іноземні інвестиції і займається продукуванням різного роду кабелів для автомобілів концерну Volkswagen. У своїй галузі воно займає передові позиції [49].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» представлена у табл. 2.1.

Підприємство ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» зареєстроване 01.06.2006 р. за юридичною адресою Україна, 47711, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, село Байківці, вулиця 15 квітня, будинок 7. Керівником організації є Шламп Олександр Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 4626 тис. грн. На момент останнього оновлення даних 01.11.2022 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» – всесвітній постачальник продукції, рішень та послуг енергетичної галузі та галузі керування даними для автомобільної та інших індустрій. Підприємство займається розробкою та виготовленням високоякісної продукції: комплексних бортових системи з інтегрованою електронікою. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» активно співпрацює та постачає кабельні мережі у Польщу, Словаччину, Угорщину, Чеську Республіку, Німеччину, Іспанію, Португалію, Італію, Бельгію, США, та ін. Підприємство функціонує на Тернопільщині понад 14 років і є частинкою концерну Sumitomo Electric Bordnetze – провідного світового виробника кабельної продукції [49].

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» [49]

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СЕ БОРДНЕТЦЕ - УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	34419383
Дата реєстрації	01.06.2006 р.
Розмір статутного капіталу	4626 тис. грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 29.31 Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів Інші: 27.32 Виробництво інших видів електронних і електричних проводів і кабелів 27.90 Виробництво іншого електричного устаткування 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 47711, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, село Байківці, ВУЛИЦЯ 15 КВІТНЯ, будинок 7

У 2018 році підприємство почало реалізовувати проект майбутнього - High Voltage (високовольтна продукція для гібридних та електричних автомобілів).

Команда SEBN UA налічує понад 7 500 працівників, які щодня працюють для того, щоб автомобілі були безпечними та комфортними. Злагоджена робота усіх процесів - організація праці, технічна розробка та підготовка продукту, виробництва, доставки матеріалів, забезпечення якості та відправлення продукції до клієнта - забезпечує успішне функціонування підприємства на території України понад десятиліття. У зв'язку із впровадженням нових проектів підприємство постійно розширювалось і на даний момент налічує уже 4 локації: у Тернополі, Чернівцях, Чорткові та Хмельницькому [49].

Якість продукції засвідчується сертифікатом IATF 16949:2016 та сертифікатом від клієнта, що підтверджується щороку. Впровадження нових технологій, вдосконалення процесів, цікаві завдання, співпраця з іноземними

колегами, участь у соціальних проектах – саме в цьому полягає праця у SEBN UA.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» в Тернополі було засновано у 2006 році, протягом 16 років діяльності підприємство виросло з пілотного виробництва невеликих модулів до потужного заводу-виробника суцільних кабельних мереж до автомобілів Volkswagen, Audi та Porsche.

Спочатку підприємство розпочинало свою діяльність на території заводу «Оріон», а з 2008 року – вже на власному виробництві. Окрім Тернополя, виробничі філії в Україні є ще в Чернівцях та Чорткові. А загалом ще у чотирнадцяти країнах світу, зокрема, в Італії, Бельгії, Чеській Республіці, Польщі, Болгарії, Румунії, Марокко, Молдові, Словаччині, Китаї, Мексиці та Тунісі [49].

Найбільшими ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» проектами є: Golf A5, Golf A6, Golf A7, Audi B9.

Місія ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» – створення цінностей у формі ресурсів і можливостей на основі постійних інновацій, і поширення цих цінностей по всьому світі.

Основною ідеєю місії компанії є інноваційність бізнесу. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» прагне творчого підходу до інновацій, що будуються на стратегії пошуку нових соціальних потреб, що можуть виникнути у найближчому майбутньому.

Згідно місії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» прагне розвиватись в таких бізнес сферах, як [49]:

1. Поточні бізнес-сфери, тобто сфери, на яких компанія зосередить свою увагу, щоб підкреслити міцність групи – мобільність, енергетика та комунікації.
2. Інтегровані бізнес-сфери – сфери, у яких поточні продукти інтегруються з новітніми технологіями, щоб належним чином відповідати соціальним потребам суспільства.
3. Нові бізнес-сфери – сфери, які компанія планує освоювати в найближчому майбутньому, такі як біотехнології та природні ресурси.

Цілі та предмет діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», відповідно до Статуту, включають:

1. Розробку, виробництво, продаж джгутів, проводів, інструментів, електричних та електронних систем для автомобілів, а також відповідних комплектуючих.

2. Продаж продукції засновнику та будь-якій юридичній особі, визначеній засновником.

3. Імпорт та придбання товарів і послуг, необхідних для машинобудування, планування, виробництва, монтажу, тестування, організації виробництва, навчання та супровідних видів діяльності.

4. Здійснення інших видів діяльності, які стосуються та є дотичними для досягнення вищезгаданих цілей та предмету діяльності та будь-яких інших видів діяльності затверджених зборами учасників для реалізації зазначених вище цілей та предмету.

Філософія компанії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» полягає в побудові відносин, заснованих на засадах партнерства, для взаємної вигоди – з взаємною відповідальністю через удосконалення виробництва та розвиток персоналу.

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

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

Для досягнення поставлених цілей та мети діяльності підприємство ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» вибудувало чітку поетапну стратегію їх реалізації (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Етапи реалізації основних цілей підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Навчання висококваліфікованих фахівців і створення хороших умов праці посідають перше місце у діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Саме за таких умов можливе створення продукту найвищого ґатунку.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є соціально відповідальним підприємством, оскільки здійснює цілеспрямовані заходи щодо підвищення життєвого рівня працівників через надання соціальних гарантій. Варто звернути увагу на те, що соціальна відповідальність даного підприємства базується на його прибутковій діяльності. Це пов'язано з тим, що збитковий суб'єкт господарювання не в змозі сприяти нагромадженню не лише коштів бюджетів різних рівнів, а й створенню власного соціального капіталу.

Таким чином, ТОВ «СЕ Борднетце-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.

У цілому підприємство ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» від підвищення рівня соціальної відповідальності отримує наступні переваги: зростання довіри місцевої громади до його діяльності, тобто створення позитивного іміджу; це саме стосується й відносин із податковими, контролюючими та іншими органами; стабільність позиціонування на ринку завдяки набуттю вагомих конкурентних переваг; перспективи щодо розвитку діяльності завдяки позитивному іміджу (в органах влади, серед партнерів, постачальників, покупців), а також власній соціальній політиці; підвищення кадрового потенціалу завдяки зростанню професіоналізму, творчої активності, відповідальності й лояльності працівників.

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», яка представлена на рис. 2.2.

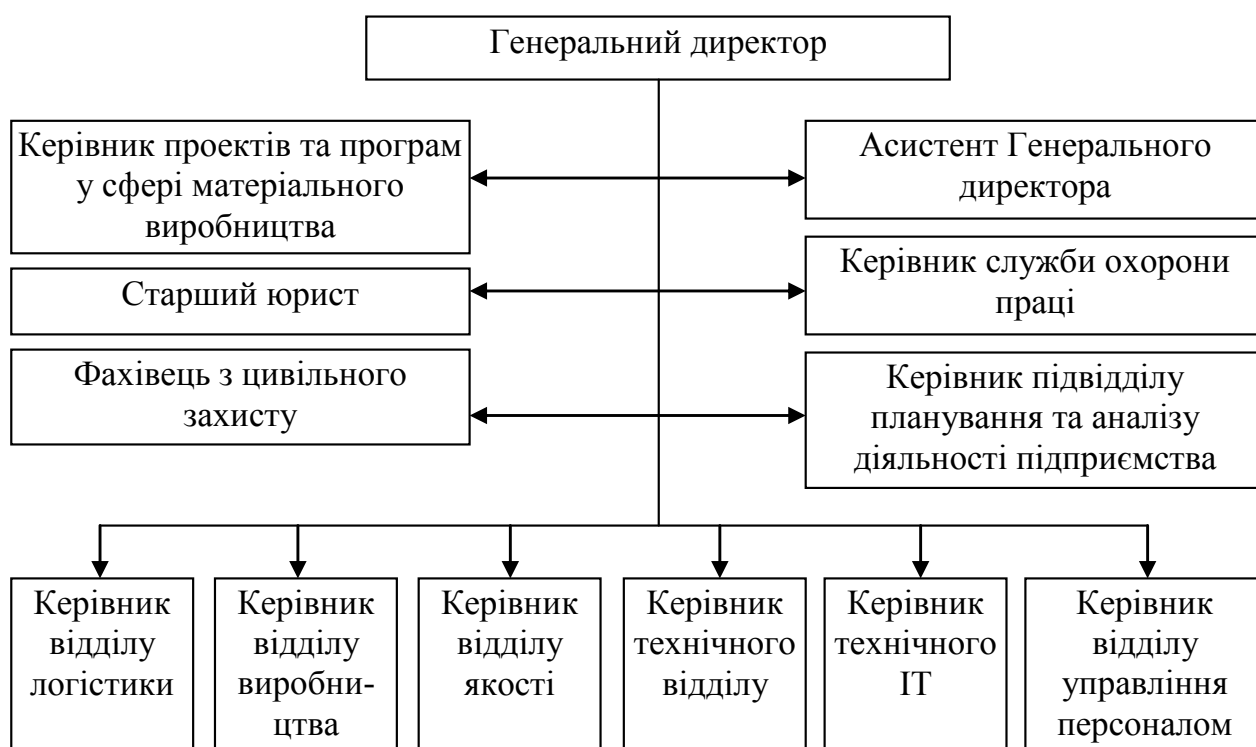


Рис. 2.2. Організаційна структура управління підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Для неї характерний горизонтальний та вертикальний поділ праці, наявність дивізійних зв'язків. Вона включає сім основних відділів і адміністративний відділ, керівником якого є сам генеральний директор компанії.

Горизонтальний поділ праці є однорівневим. Головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії підрозділів організації з метою вирішення проблем. Вони мають ряд важливих переваг: економлять час, підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників самостійність, ініціативність, вмотивованість.

Вертикальний поділ праці – це зв'язки підпорядкування, необхідність у них виникає при ієрархічності управління. Даний зв'язок служить каналом передачі розпорядчої та звітної інформації, створюючи тим самим стабільність в організації.

Поділ на відділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. Кожен відділ має мати чітко визначені завдання і функції. Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких, кожним окремо, приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностику виробничо-господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» вважаємо засобом систематичного оперативного контролю, а також основою порівняння отриманих показників з рівнем минулих періодів. В першу чергу потрібно здійснити розрахунок основних економічних показників діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» згідно даних табл 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	292488	217634	234484	-58004,00	-19,83
Валовий прибуток, тис. грн.	55802	32571	37594	-18208,00	-32,63
Чистий прибуток, тис. грн.	17031	7215	7856	-9175,00	-53,87
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3823	3793	3809	-14,00	-0,37
Середньорічна вартість, тис.грн.:					
– необоротних активів;	84147,5	81023,0	107954,0	23806,50	28,29
– оборотних активів	179580,0	191704,5	167258,5	-12321,50	-6,86
Фондовіддача, грн.	3,48	2,69	2,17	-1,30	-37,51
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	1,63	1,14	1,40	-0,23	-13,93
Продуктивність праці, тис. грн.	76,51	57,38	61,56	-14,95	-19,54
Рентабельність господарської діяльності, %	5,82	3,32	3,35	-2,47	x

Аналіз засвідчив, що чистий дохід підприємства у 2021 році становив 234484 тис.грн., що на 58004 тис.грн. або на 19,83 % менше, ніж у базовому 2019 році. Значним є чистий прибуток підприємства, однак як негативне потрібно засвідчити його скорочення в 2019-2021 роках на 9175 тис.грн., або на 53,87 %, що у 2021 р. становило 7856 тис.грн. Водночас, спостерігаємо тенденцію до зростання середньорічної вартості необоротних активів підприємства на 23806,5 тис.грн. та скорочення середньорічної вартості оборотних активів підприємства на 12321,5 тис.грн. Доводиться констатувати, що підприємство є низькорентабельним, водночас в 2021 році спостерігалась тенденція до зменшення рівня рентабельності господарської діяльності на 2,47 пункти в порівнянні з 2019 роком.

Аналіз динаміки майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», будемо проводити у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», тис.грн.

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Активи					
Незавершені капітальні інвестиції	591	1119	1121	530	89,68
Основні засоби	81684	78652	72316	-9368	-11,47
Усього необоротні активи	82275	79771	136137	53862	65,47
Запаси	60178	98471	91571	31393	52,17
Виробничі запаси	52484	89009	80928	28444	54,20
Незавершене виробництво	1126	1249	2982	1856	164,83
Готова продукція	5936	7218	6544	608	10,24
Товари	631	773	919	288	45,64
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	72336	62492	19506	-52830	-73,03
Дебіторська заборгованість за розрахунками	18989	19859	17933	-1056	-5,56
Інша поточна дебіторська заборгованість	34002	11173	6207	-27795	-81,75
Гроші та їх еквіваленти	2405	2343	3516	1111	46,20
Витрати майбутніх періодів	624	620	620	-4	-0,64
Інші оборотні активи	81	57	370	289	356,79
Усього оборотних активів	188615	194794	139723	-48892	-25,92
Разом	270889	274564	275860	4971	1,84
Зобов'язання					
Зареєстрований капітал	4626	4626	4626	0	0,00
Капітал в дооцінках	31673	31505	31286	-387	-1,22
Додатковий капітал	155144	173523	173747	18603	11,99
Резервний капітал	1156	1156	1156	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	18379	226	825	-17554	-95,51
Усього власний капітал	210978	211035	209990	-988	-0,47
Довгострокові кредити банків	6283	6481	7623	1340	21,33
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	6283	6481	7623	1340	21,33
Векселі видані	27575	29781	13795	-13780	-49,97
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	24702	25839	43296	18594	75,27
Інші поточні зобов'язання	1353	1428	1156	-197	-14,56
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	53628	57048	58247	4619	8,61
Разом	270889	274564	275860	4971	1,84

За результатами проведеного аналізу встановлено, що загальна вартість майна ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» зросла на 4519 тис.грн., або на 1,84 %, що становило 275860 тис.грн. у 2021 р. Оборотні активи склали основу майна підприємства. У 2021 році вартість оборотних активів скоротилась на 48892

тис.грн., або на 25,92 %. Основу пасивів (джерел утворення майна) ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» становив додатковий капітал. У 2021 році ця стаття балансу становила 173747 тис.грн., що на 18603 тис.грн. більше, ніж у 2019 році. Поточна заборгованість за зобов'язаннями підприємства у 2021 році становила 43296 тис.грн., що на 75,28 % більше, ніж у 2019 році.

Аналіз структури майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури майна та джерел його утворення
за даними фінансової звітності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», %

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Активи				
Незавершені капітальні інвестиції	0,22	0,41	0,41	0,19
Основні засоби	30,15	28,65	26,21	-3,94
Усього необоротні активи	30,37	29,05	49,35	18,98
Запаси	22,22	35,86	33,19	10,98
Виробничі запаси	19,37	32,42	29,34	9,96
Незавершене виробництво	0,42	0,45	1,08	0,67
Готова продукція	2,19	2,63	2,37	0,18
Товари	0,23	0,28	0,33	0,10
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	26,70	22,76	7,07	-19,63
Дебіторська заборгованість за розрахунками	7,01	7,23	6,50	-0,51
Інша поточна дебіторська заборгованість	12,55	4,07	2,25	-10,30
Гроші та їх еквіваленти	0,89	0,85	1,27	0,39
Витрати майбутніх періодів	0,23	0,23	0,22	-0,01
Інші оборотні активи	0,03	0,02	0,13	0,10
Усього оборотних активів	69,63	70,95	50,65	-18,98
Разом	100,00	100,00	100,00	x
Зобов'язання				
Зареєстрований капітал	1,71	1,68	1,68	-0,03
Капітал в дооцінках	11,69	11,47	11,34	-0,35
Додатковий капітал	57,27	63,20	62,98	5,71
Резервний капітал	0,43	0,42	0,42	-0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6,78	0,08	0,30	-6,49
Усього власний капітал	77,88	76,86	76,12	-1,76
Довгострокові кредити банків	2,32	2,36	2,76	0,44
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	2,32	2,36	2,76	0,44
Векселі видані	10,18	10,85	5,00	-5,18
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	9,12	9,41	15,69	6,58
Інші поточні зобов'язання	0,50	0,52	0,42	-0,08
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	19,80	20,78	21,11	1,32
Разом	100,00	100,00	100,00	x

Визначено, що в структурі майна запаси підприємства займають найбільшу частку, а саме 33,19 %. У 2021 році спостерігалось скорочення частки основних засобів на 3,94 структурні пунктів. Також, дебіторська заборгованість за товари й за розрахунками посідають значну питому вагу в активах, а саме 7,07 % та 6,50 % у 2021 році. Найбільшу питому вагу в структурі пасивів становить додатковий капітал підприємства, а саме 62,98 %. Водночас, поточна заборгованість за зобов'язаннями складає 15,69 %, а також спостерігаємо зростання її питомої ваги на 6,58 пунктів.

Аналіз доходів господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» представлено у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Аналіз доходів господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	292488	217634	234484	-58004	-19,83
Інші операційні доходи, тис.грн.	6953	5545	7603	650	9,35
Інші фінансові доходи, тис.грн.	8	4	7	-1	-12,50
Інші доходи, тис.грн.	53	7	9	-44	-83,02
Разом	299502	223190	242103	-57399	-19,16

Аналіз показав, що ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у 2021 році сформувало валових доходів на загальну суму 242103 тис.грн., що на 57399 тис.грн., або на 19,16 % менше, ніж у 2019 року. Найбільшу питому вагу в структурі доходів підприємства посідає чистий дохід від збуту продукції (234484 тис.грн. в 2021 році), а також інші операційні доходи (7603 тис.грн. в 2021 році). Інші доходи ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є незначними.

Аналіз операційних витрат ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» представлено у табл. 2.6.

Визначено, що загальні операційні витрати ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» в 2019 році склали 279049 тис.грн; в 2021 – 200228 тис.грн. У 2021 році зафіксовано зменшення матеріальних витрат на 54035 тис.грн, витрат на оплату праці на 533 тис.грн., витрат на соціальні заходи на 2179 тис.грн. та інших

операційних витрат на 22486 тис.грн. Проте, спостерігаємо зростання амортизації основних засобів на 412 тис.грн.

Таблиця 2.6

Аналіз операційних витрат ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Види витрат	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п-в у стр-рі
Матеріальні витрати	207453	74,34	144726	78,05	153418	76,62	-54035	-26,05	2,28
Витрати на оплату праці	16113	5,77	13951	7,52	15580	7,78	-533	-3,31	2,01
Відрахування на соціальні заходи	5740	2,06	2437	1,31	3561	1,78	-2179	-37,96	-0,28
Амортизація	7536	2,70	5382	2,90	7948	3,97	412	5,47	1,27
Інші операційні витрати	42207	15,13	18932	10,21	19721	9,85	-22486	-53,28	-5,28
Разом	279049	100,00	185428	100,00	200228	100,00	-78821	-28,25	x

Аналіз фінансових результатів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Валовий прибуток, тис.грн.	55802	32571	37594	-18208	-32,63
Операційний прибуток, тис.грн.	24123	11218	13999	-10124	-41,97
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	22466	9587	12234	-10232	-45,54
Чистий прибуток, тис.грн.	17031	7215	7856	-9175	-53,87

За результатами проведеного аналізу встановлено, що підприємство ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» відзначається високою прибутковістю господарської діяльності. Так, валовий прибуток компанії у 2021 році мав значення 37594 тис.грн., що на 18208 тис.грн., або на 32,63 % менше, ніж у 2019 році. Водночас, високе значення має прибуток до оподаткування, а саме 12234 тис.грн. Підприємство одержало чистий фінансовий результат в обсязі 7856 тис.грн.

Аналіз ліквідності за даними фінансової звітності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ліквідності за даними фінансової звітності

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	3,54	3,39	2,43	-1,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,35	1,71	0,84	-1,51
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,13	0,15	0,14	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,05	0,07	0,02
Чистий оборотний капітал	122715	125223	74069	-48646
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,71	0,72	0,49	-0,22
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,31	0,48	0,63	0,32

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» характеризується достатнім запасом ліквідності майна. Усі індикатори ліквідності знаходились в межах нормативних значень у 2019-2021 роках. У 2021 році значення індикатора загального коефіцієнту покриття було в межах нормативу, а саме 2,43, що на 1,11 менше, ніж у 2019 році. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності у 2021 році складало 0,84, при нормативному значенні більше 0,5, що менше ніж у 2019 році на 1,51.

Аналіз фінансової стійкості за даними фінансової звітності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,77	0,78	0,75	-0,02
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,21	0,22	0,23	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	1,29	1,31	1,32	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	3,51	3,31	3,21	-0,3
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,31	0,32	0,34	0,03

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	2,25	1,41	0,91	-1,34
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,73	0,72	0,59	-0,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,66	0,41	-0,24
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	2,27	2,21	1,27	-1
Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,09	0,09	0,07	-0,02
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,03	0,03	0,04	0,01
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,90	0,90	0,88	-0,02

За даними табл. 2.9 видно, що компанія ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» характеризується сприятливим станом окремих показників фінансової стійкості. Так, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) в 2021 році мав значення 0,75 при нормативному значенні не нижче 0,5, однак відбулося скорочення значення цього індикатора на 0,02 пунктів. Сприятливим є значення коефіцієнта фінансової залежності, оскільки за нормативу не більше 2,0 в 2021 р. його значення було 1,32. Коефіцієнт фінансової стабільності в 2019 р. мав значення 3,51, а в 2021 році – 3,21, при нормативному значенні більше від 1. Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу на рівні 0,41 свідчить про недостатній ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства.

Аналіз ділової активності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз ділової активності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	44319	25975	31375	-12944,00	-29,21
Коефіцієнт оборотності активів	1,11	0,80	0,85	-0,26	-23,18
Тривалість обороту активів, дні	329,11	457,40	428,40	99,29	30,17
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,63	1,14	1,40	-0,23	-13,93
Тривалість обороту оборотних активів, дні	224,10	321,51	260,36	36,26	16,18
Коефіцієнт оборотності запасів	5,37	2,74	2,47	-2,90	-54,03
Тривалість обороту запасів, дні	68,00	133,04	147,91	79,91	117,53
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,39	1,99	3,42	1,02	42,78

Продовження таблиці 2.10

Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	152,43	183,52	106,76	-45,67	-29,96
Тривалість операційного циклу, дні	223,20	320,54	259,23	36,03	16,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,44	1,03	1,11	-0,33	-22,90
Тривалість обороту власного капіталу, дні	252,66	353,88	327,69	75,03	29,70
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,55	4,03	4,16	-1,39	-24,99
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	65,80	90,48	87,72	21,92	33,32
Тривалість фінансового циклу, дні	157,40	230,06	171,51	14,11	8,96
Фондоозброєність праці, грн.	5,18	5,75	4,84	-0,34	-6,55
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,74	0,78	0,77	0,02	3,07
Трудомісткість господарської діяльності	0,08	0,09	0,10	0,02	22,07
Фондомісткість господарської діяльності	0,03	0,03	0,04	0,01	46,97

За даними табл. 2.10 встановлено, що в 2021 році компанія ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» відзначалась певним погіршенням ділової активності. Так, додана вартість підприємства скоротилась на 12944 тис.грн., або на 29,21 %. Водночас, коефіцієнт оборотності оборотних активів, який відображає здатність до вивільнення їх з господарської діяльності та напрями ефективнішого використання коштів в 2019 році становив 1,63 оборотів, проте у в 2021 році відбулося його скорочення до 1,40 обороти, тобто на 0,23 пункти. Має негативну динаміку скорочення коефіцієнт оборотності запасів, оскільки у 2021 році він мав значення 2,47 обороти, що на 2,90 пункти менше 2019 року. Тривалість операційного циклу компанії була 259,23 дня, що на 16,14 % більше, ніж у 2019 році. Це є негативним зрушенням, яке засвідчує на уповільнення кругообігу фінансових ресурсів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Аналіз рентабельності та ефективності діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» представлено у табл. 2.11.

Аналіз показав, що основні індикатори рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності характеризуються позитивними значеннями, що може засвідчувати про значну ефективність господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Таблиця 2.11

Аналіз рентабельності та ефективності діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	23,58	17,60	19,09	-4,48
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	4,24	5,68	5,24	1,00
Коефіцієнт окупності чистого доходу	5,24	6,68	6,24	1,00
Рентабельність операційної діяльності, %	8,76	5,29	6,14	-2,62
Рентабельність господарської діяльності, %	8,16	4,52	5,36	-2,80
Рентабельність підприємства, %	6,19	3,40	3,44	-2,74
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	5,82	3,32	3,35	-2,47
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,81	0,85	0,84	0,03
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,24	1,18	1,19	-0,04
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,92	0,95	0,94	0,02
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,09	1,09	0,04	-1,04
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,02	0,03	0,04	0,01
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,03	0,02	0,03	-0,01
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	46,64	32,09	28,26	-18,38
Коефіцієнт окупності витрат на збут	30,50	40,96	38,08	7,58
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,03	0,04	0,04	0,02
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,04	0,03	0,03	-0,01
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,02	0,04	0,04	0,02
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,03	0,03	0,03	0,00
Загальна економічна рентабельність, %	9,17	4,12	5,09	-4,08
Рентабельність реалізації продукції, %	15,82	10,39	10,95	-4,87

За результатами проведеної діагностики основних показників рентабельності господарської діяльності можна стверджувати про загальну ефективність як рентабельності виробничої діяльності, так і рентабельності використання власних активів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». В цілому, ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є всесвітнім постачальником продукції, рішень та послуг енергетичної галузі та галузі керування даними для автомобільної та інших індустрій.

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

Основним джерелом ефективного функціонування тої чи іншої організації є її колектив. Якісне та вміле управління людськими ресурсами, забезпечення створення комфортної морально-психологічної атмосфери є запорукою зростання рівня виробництва праці й результативності діяльності організації в цілому.

Середньооблікова чисельність персоналу (станом на листопад 2022 р.) на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у Тернополі становила 3809 осіб (2134 жінок, 1675 чоловіків), з них: 2429 робітників; 571 допоміжні працівники; 809 адміністративні працівники.

Склад та структура персоналу підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», станом на листопад 2022 р. представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Склад та структура персоналу підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», станом на листопад 2022 р., осіб

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Персонал - 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

Аналізуючи дані табл. 2.12, можна стверджувати, що структура персоналу відповідає характеру діяльності підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», адже усі ланки виробничого процесу налагоджені і працюють безперебійно, демонструючи високі показники якості та ефективності. Головне те, що кожен працівник ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є важливою частиною системи якості, так як своєю працею забезпечує створення якісної кабельної продукції. Усі дії

працівників та їх послідовність формують процеси, в результаті успішного виконання яких виготовляється якісна кабельна мережа. Це дуже важливо, оскільки безперебійна робота кожної кабельної мережі в автомобілі принесе його власнику насолоду, комфорт та безпеку.

Беручи до уваги важливість формування та підтримки сприятливого СПК в колективі та його безпосередній вплив на результативність та ефективність діяльності команди і організації загалом, нами було проведено дослідження СПК на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Підприємство складається з семи структурних підрозділів, проте для проведення дослідження було взято один відділ – відділ персоналу, а саме три його підвідділи, які між собою пов'язані і тісно співпрацюють: підвідділ пошуку, підбору та розвитку персоналу, кадрова служба та підвідділ професійного навчання. Обрані нами підвідділи виконують суміжні за характером функції, територіально розташовані поряд і працівники часто організовують спільні заходи та відпочинок.

Відділ персоналу очолюється високопрофесійним ТОП-менеджером. Загальна кількість працівників – 65 осіб, з них 19 – адміністративних; 46 – допоміжних. Середній вік становить 32 роки. Середній стаж роботи – 11 років. Освітній рівень працівників даного відділу представлений 27 працівниками з вищою освітою і 38 – з професійно-технічною. У статевій структурі на 30 % переважають жінки.

Серед різноманітності методик щодо вивчення СПК, ми обрали соціометричну, яку розробив Якоба (Джекоба) Леві Морено [33, с. 438], американський психіатр та соціальний психолог. Науковець займався вивченням соціометрії, як ефективної методики соціально-психологічного дослідження малих груп. Її застосування дає змогу виявити і оцінити міжособистісні стосунки між членами колективу на рівні емоційних переваг, діагностувати міжособистісні та міжгрупові відносини з метою їх трансформації, покращення та удосконалення, оцінити соціально-психічну сумісність членів колективу, вивчити неформальні відносини у колективі [48, с. 205].

Методика соціометрії, яку ми застосували у нашій роботі, покликана дослідити рівень згуртованості колективу. Її суть полягає в анонімному вираженні кожним працівником свого ставлення до колег по роботі. Проведення такого досліджує передбачає виконання таких етапів:

- формування бюлетенів з переліком працівників;
- отримання бюлетня кожним працівником, що є в складеному списку;
- висловлення працівником особистого ставлення до кожного співробітника шляхом проставляння спеціальних позначок.

Працівник до кожного прізвища, і свого зокрема, повинен проставити «+», якщо цей колега симпатизує (є бажання разом працювати, спільно проводити час, дозвілля, виконувати завдання); «-», якщо співробітник викликає неприязне ставлення, антипатію (виникає дискомфорт у спілкуванні з цією людиною, небажання спільно виконувати доручення, спілкуватися і ін.); або ж «0», якщо ви відчуваєте байдуже ставлення до цього працівника. Для того, щоб приховати респондента, ним проставляється «+» навпроти власного прізвища. Таким чином, така дія гарантуватиме отримання правдивого висловлювання кожного члена з досліджуваних груп.

Після проведення дослідження усі результати заносимо у так звану соціометричну матрицю (Додаток А). Вона складається з рядків, у яких зазначаються працівники, які беруть участь в опитуванні, і колонок, які мають назву «Кількість позитивних виборів», «Кількість негативних виборів», «Кількість байдужих виборів» [45, с. 247].

У дослідженні взяли участь 20 працівників із трьох підвідділів (3 осіб з кадрової служби, 4 – підвідділу пошуку, підбору та розвитку персоналу та 13 – підвідділу професійного навчання). У статевій структурі респондентів переважали жінки (52% - жінки, 48% - чоловіки). Після проведення опитування, нами було занесено результати у соціометричну матрицю для подальшого здійснення розрахунків.

У Додатку Б для позначення назв підвідділів умовно було взято А (підвідділу пошуку, підбору та розвитку персоналу), Б (кадрова служба), В

(підвідділ професійного навчання підвідділу). З метою дотримання умов конфіденційності отриманих даних було використано такі символи для позначення працівників: А1, А2, А3... (працівники підвідділу А), Б1, Б2, Б3... (працівники підвідділу Б) і В1, В2, В3... (працівники підвідділу В).

У результаті проведених нами розрахунків ми отримали такі дані (рис. 2.3):

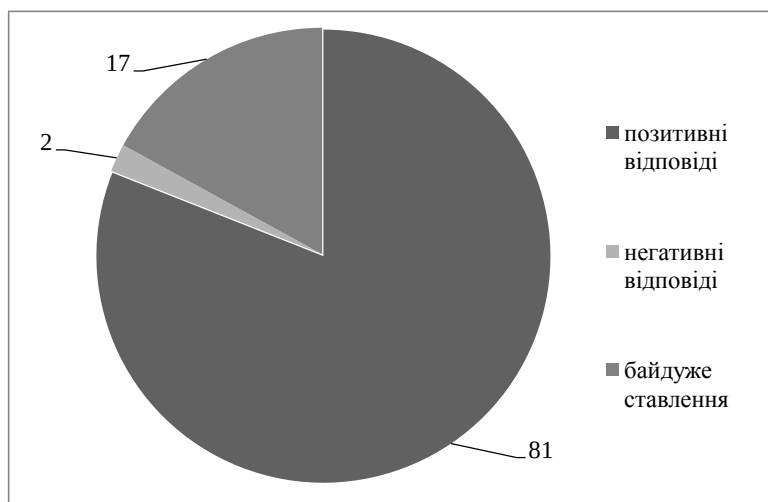


Рис. 2.3. Соціограма результатів дослідження на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

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

Підрахунок результатів дає змогу не лише дослідити СПК в колективі, але і виявити неформальних лідерів.

Результати дослідження у розрізі підвідділів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» представлено на рис. 2.4.

Аналізуючи рис. 2.4, бачимо загальну картину СПК у розрізі відділів. Так, найсприятливішим він є у відділі В, де сума позитивних відповідей склала 199 виборів, негативних – 7 відповідей, байдужих – 54.

У відділі Б СПК є найменш сприятливим, оскільки кількість позитивних відповідей становить 57, що на 28,64 % менше, ніж у підвідділі В; проте

кількість негативних відповідей у підвідділі А і Б становить по 1, що у 0,14 разів менше порівняно з підвідділом В; кількість байдужих відповідей у підвідділі Б – 2, що на 52 відповіді менше, ніж у відділі В.

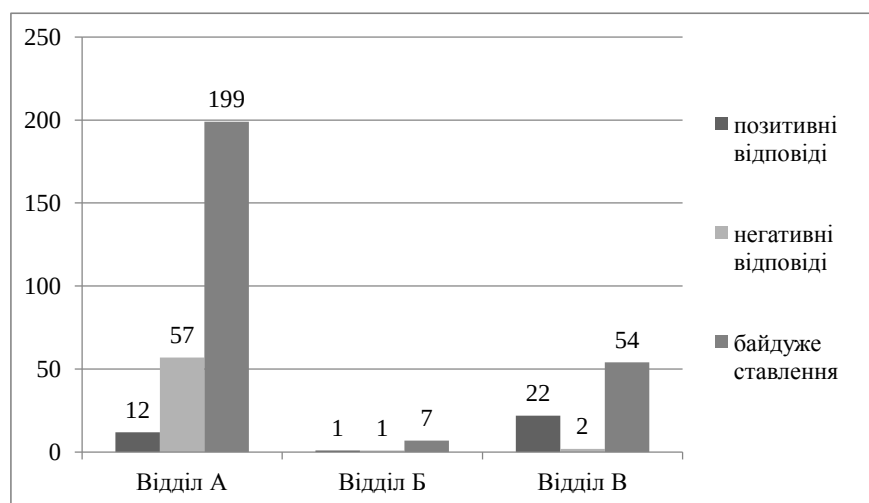


Рис. 2.4. Результати дослідження у розрізі підвідділів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Із рис. 2.4, на якому зображено соціограму, робимо висновки, що загальний стан СПК у колективі є сприятливим. Про це свідчить кількість отриманих позитивних результатів (81%), а отже, у колективі панує доброзичлива дружня атмосфера, між працівниками є взаєморозуміння, симпатія, співпраця. Окрім цього, варто звернути увагу, що також присутній невеликий відсоток негативних виборів, що може підштовхнути до думки про наявності у колективі певних розбіжностей, конфліктів, суперечностей між працівниками, присутності антипатії, а також певного рівня психологічної напруженості. Сума байдужих відповідей може свідчити про те, що у колективі соціально-психологічні відносини є недостатньо добре налагодженими, а отже, існує необхідність вжити керівником обов'язкових заходів для покращення загальної єдності, згуртованості працівників.

Одним із ключових бізнес-індикаторів у системі аналізу СПК є визначення

інтегральної характеристики згуртованості колективу. Даний показник можна вважати мірою єдності та усвідомлення спільностей завдань, цілей, уподобань та ідеалів працівників підприємства.

Для визначення індексу згуртованості колективу використовуємо наступну формулу:

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

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

Обчислимо даний індекс для колективу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» згідно з попередніми результатами опитування:

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

Якщо число позитивних відповідей буде збільшуватись, то відповідно індекс згуртованості теж зростатиме. Зрозуміло, що рівень згуртованості колективу буде високим за умови, якщо індекс згуртованості прямуватиме до 1.

З отриманих результатів можемо зробити висновки, що завдяки значній кількості позитивних відповідей індекс згуртованості є достатньо високим. Це свідчить, що у колективі панує сприятлива робоча атмосфера, проте інколи можуть виникати емоційні міжособистісні конфлікти [45, с. 250].

Звичайно, що в колективі може бути присутня низка прихованих факторів, які чинять несприятливу дію на загальний стан колективу, його СПК. До таких відносимо:

- соціальний (наявність різних рівнів в ієрархії посад);
- фізіологічний (індивідуальні відмінності, фізіологічні особливості, статево-вікова структура);
- психо-фізіологічний (відмінність темпераментів і особистих потреб);
- психологічний (різноманітність характерів і мотивів поведінки);
- соціально-психологічний (наявність у людей власних цінностей, переконань, інтересів) та ін.

Як зазначалось раніше, проведене нами дослідження, де працівники анонімно висловили свою думку щодо своїх співробітників, дало можливість визначити неформальних лідерів цього колективу. Ми виділили осіб, які набрали найбільшу кількість позитивних виборів (рис. 2.5).

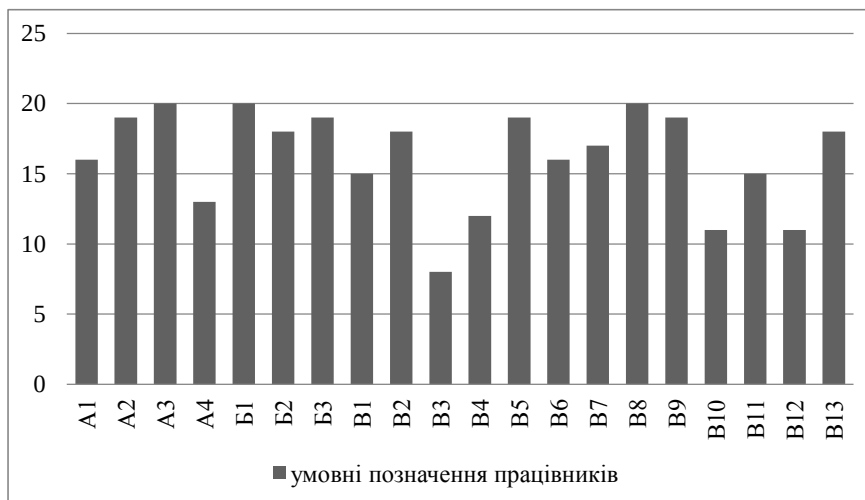


Рис. 2.5. Працівники, які отримали позитивні відповіді

Аналізуючи рис. 2.5, бачимо, що максимальний результат у 20 виборів мають троє працівників, умовно позначених А 3, Б 1, В 8. На один голос менше мають працівники А 2, Б 3, В 5 і В 9. Найменшу кількість позитивних відповідей отримали семеро працівників: А 13 (13), В 1 і В 11 (по 15), В 3 (8), В 4 (12), В 10 і В 12 (по 11).

Отже, справедливо буде стверджувати, що троє осіб, які набрали максимальну кількість позитивних відповідей, є неформальними лідерами у колективі, які б могли очолити керівні управлінські посади. Проте варто брати до уваги те, що авторитетний і ефективний керівник - це той, який уміє професійно управляти персоналом, налагоджувати контакти зі своїми підлеглими, приймати ефективні управлінські рішення, урегульовувати непорозуміння і конфліктні ситуації між працівниками і з колективом загалом тощо. Такому лідеру-керівнику мають бути властиві такі риси характеру, як:

справедливість, мудрість, ініціативність, впевненість, дружелюбність, емоційна стійкість та стриманість, уміння сформувавши позитивний СПК, створити дружелюбну невимушену атмосферу в колективі.

Умови праці в колективі мають величезний вплив на продуктивність, успішність взаємодії, задоволеність робочим процесом та його результатами. Крім чинників прямого впливу, таких як рівень заробітної плати, географічне положення, комфорт на робочому місці тощо, існують також чинники непрямого впливу. СПК в колективі є одним з них.

З метою визначення впливу чинників СПК на ефективність праці нами було проведено опитування працівників на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». У дослідженні взяли участь 25 працівників. Серед респондентів: керівники – 12% (3 осіб), фахівці – 28% (7 осіб), робітники – 60% (15 осіб). Серед опитуваних 51,5% мають професійно-технічну освіту, 15,8% – базову вищу освіту, 32,7% – повну вищу освіту. В опитуванні взяли участь 6 чоловіків (24%) та 19 жінок (76%).

На ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у працівників відсутнє незадоволення умовами праці та роботою в організації. Чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються впродовж регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не впливають на здоров'я працівників.

У Товаристві змістовною є робота керівників, частково змістовною вона є для 60% фахівців. Праця робітничого персоналу є рутинною, без чітко вираженого кінцевого результату (через технологічну спеціалізацію виробництва), що суттєво зменшує задоволення від роботи.

Важливою характеристикою, яка забезпечує сприятливість внутрішнього мікроклімату колективу є відповідність системи мотивації персоналу потребам, інтересам і характеристикам працівників. Лише задоволеність системою мотивації сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці, забезпеченню гармонійної атмосфери між працівниками, поліпшенню якості трудового життя та трудової активності.

Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є недостатньо високим (рис. 2.6).

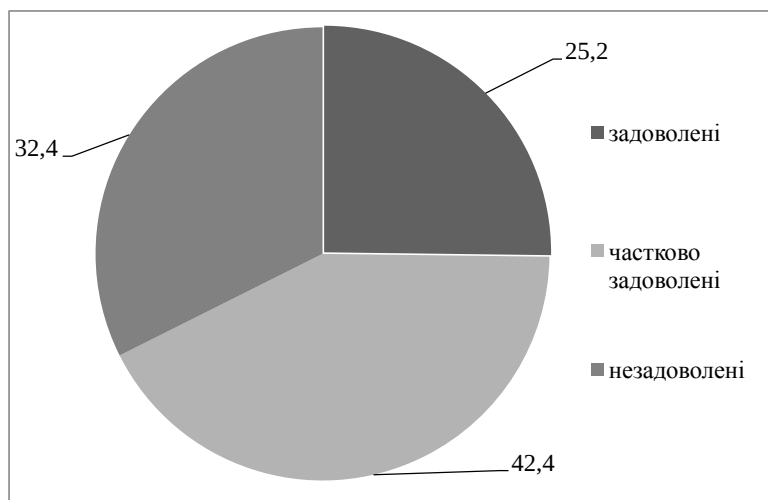


Рис. 2.6. Задоволеність працівників системою мотивації на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Так, задоволеними мотиваційною системою є 25,2% працівників, частково задоволеними – 42,4% і не задоволеними – 32,4% працівників.

Інформування працівників про діяльність компанії передбачає ознайомлення із визначеними цілями, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння співробітниками інформацією, яка є необхідною для виконання функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні їх завдань, формування лояльності до компанії, покращення СПК та якості їх трудового життя. Інформування працівників на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад та наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких топ-менеджери звітують перед працівниками про результати діяльності товариства за рік, досягнення поставлених цілей та показників діяльності.

Нами проведено аналіз (на основі бальної оцінки) як самі працівники

оцінюють основні чинники СПК, які певним чином впливають на ефективність праці та особистий комфорт працівника зокрема (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка працівниками основних чинників соціально-психологічного клімату на ТОВ «СЕ Борднетце-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

Систему оплати праці на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» працівники оцінили в 3,9 балів. При цьому найбільше задоволені системою оплати праці керівники (4,4 бали), а найменш задоволені робітники (3,2 бали).

Найвищу оцінку отримала увага керівника до думки працівників – 4,5 бали. У Товаристві здійснюється зворотній зв'язок керівника з працівниками, який передбачає врахування пропозицій працівників. На підприємстві дуже популярним є проект «менеджмент ідей» (рис. 2.7).

Якщо у працівників виникають ідеї, то вони можуть подавати їх через електронну систему Lotus Notes або ж заповнити формуляри, які знаходяться поруч з інформаційними скриньками біля робочих місць на підприємстві.

Такий спосіб сприяє формуванню довірливої атмосфери між керівниками і працівниками, сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі, забезпечує увагу керівника до думки працівників, дає змогу визначити незадоволені потреби працівників, демотиватори в роботі та усунути їх, реалізувати цінні ідеї працівників.



Рис. 2.7. «Менеджмент ідей» у ТОВ «СЕ Борнетце-Україна»

Працівники загалом задоволені санітарно-гігієнічними умовами праці – 4,4 бали. За категоріями персоналу найсприятливішими умови праці є для фахівців (4,7 бали), керівників (4,5 бали) і робітників – 4,0. У Товаристві умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються впродовж регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників.

Задоволеність змістом праці та роботою загалом є меншою – 3,8 балів. Керівники і фахівці оцінили режим роботи у 4,3 бала та 4,0 балів відповідно, а робітники – у 3,2 бали. Це зрозуміло, оскільки праця робітників є достатньо монотонною, фізично важкою та інколи передбачає роботу у нічні зміни, вихідні та святкові дні, виходячи з особливостей безперервного процесу виробництва.

Корпоративними заходами працівники задоволені на 4,0 бали. Керівники оцінили даний чинник СПК у 3,6 бали. Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращують СПК в колективі та професійний комфорт працівника, що в результаті підвищує якість трудового життя

працівника. На ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» періодично організовуються наступні корпоративні заходи: святкування Дня створення компанії, Нового року, організація і участь у спортивних змаганнях між філіями ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», участь працівників компанії у благодійних акціях та реалізації соціальних ініціатив.

На ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» найнижчу оцінку отримали можливості кар'єрного росту. Найбільші можливості кар'єрного зростання, за результатами анкетування, у керівників (2,3 балів) та фахівців (2,1 бали), а у робітників майже відсутня можливість кар'єрного росту. Загалом відсутня система планування ділової кар'єри працівників. Працівники можуть посісти вищу посаду лише за наявності вакансії при використанні фірмою внутрішніх джерел пошуку персоналу.

На основі анкети ми також з'ясували причини конфліктів та рівень конфліктності у колективі. Ми визначили, що, на думку співробітників, конфлікти виникають рідко. Серед опитаних фахівців більшість з них раді працювати в такому колективі і хотіли б і надалі зустрічатись один з одним і після завершення роботи.

На основі проведеного нами анкетування, перегляду документів та спілкування з працівниками, можна визначити, що кількість трудових, емоційних та ділових конфліктів, які виникали впродовж існування фірми є досить невеликою, СПК є сприятливим, що суттєво впливає на ефективність праці. Сприятливий клімат в трудовому колективі виявляється через увагу, симпатії людей одне до одного, виробленні довіри, емоційності. У свою чергу, несприятливий СПК проявляється через відсутність інтересу до роботи, незадоволеності членів колективу результатами праці і роботою в даному колективі загалом. Разом з цим можуть виникнути певні непорозуміння, агресивність, конфлікти, як міжособистісні, так і внутрішньогрупові. Таким чином, через постійно зростаюче напруження, негативну атмосферу всередині колективу працівники перестають бути членами команди, втрачається згуртованість і єднотність. Зрозуміло, що в результаті це може призвести до

зниження виробництва, продуктивності та ефективності праці, краху цілого виробничого проекту.

Нами виявлено чинники, які впливають на задоволеність працівників СПК, що у результаті позначається на якості виконаної роботи та ефективності праці на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (рис. 2.8).

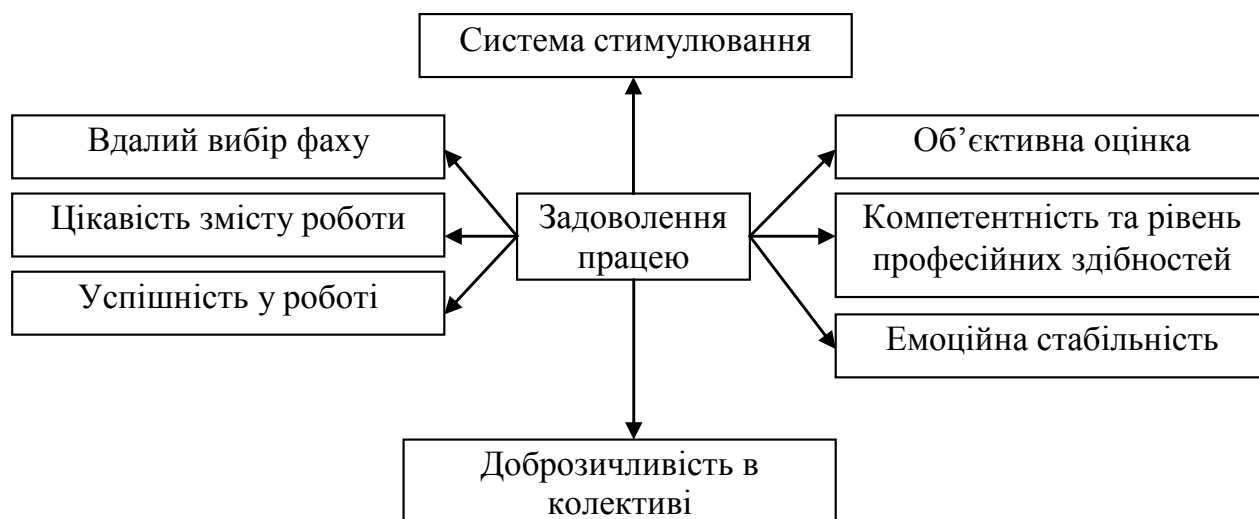


Рис. 2.8. Чинники впливу на задоволеність працею на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Після визначення даних чинників сприятливого СПК у колективі, нами виявлено, що найбільший вплив чинять: ступінь задоволеності працівників роботою, виконуваними обов'язками та функціями; довіра членів колективу один до одного; компетентність та успішність в роботі; відсутність тиску з боку керівника на підлеглих.

Керівництво підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» приділяє особливу увагу створенню сприятливих та комфортних умов для працівників. Вони зацікавлені у тому, щоб працівники отримували максимальне задоволення від роботи, яку виконують, і від колективу, з яким проводять більшу частину свого трудового життя. Для них організовують корпоративні вечори, тимблдінг, проводять збори колективу, тренінги на актуальні теми та навчання, що тісно пов'язані з налагодженням комунікацій між колегами. Такі заходи зближують працівників, виявляють їхні спільні інтереси, вподобання,

цінності, принципи [29, с. 146]. Це формує сприятливий внутрішній мікроклімат, який прямо впливає на ефективність праці.

Таким чином, лояльне та справедливе ставлення керівництва, добрі відносини з колегами, спільна мета, сприятливі умови на робочому місці, ефективна система матеріального заохочення, відчуття працівником значущості та належності до колективу – основні фактори СПК, які більшою мірою впливають на ефективність праці. Збереження сприятливого СПК, ефективних показників діяльності колективу та рентабельності підприємства – важливі завдання керівника підприємства, який повинен володіти та практично застосовувати науково обґрунтовані прийоми регуляції та поліпшення СПК у колективі, а також удосконалювати їх.

Висновки до розділу 2

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

1. Визначено, що ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у м. Тернопіль є яскравим прикладом тісного економічного та науково-технічного співробітництва між Україною, Німеччиною та Японією. Підприємство займається розробкою та виготовленням високоякісної продукції: комплексних бортових системи з інтегрованою електронікою для їх подальшого експорту у Польщу, Словаччину, Угорщину, Чеську Республіку, Німеччину, Іспанію, Португалію, Італію, Бельгію, США, та ін.

2. Встановлено, що ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є соціально відповідальним підприємством, оскільки здійснює цілеспрямовані заходи щодо підвищення життєвого рівня працівників через надання соціальних гарантій. Варто звернути увагу на те, що соціальна відповідальність даного підприємства базується на його прибутковій діяльності. Це пов'язано з тим, що збитковий суб'єкт господарювання не в змозі сприяти нагромадженню не лише коштів бюджетів різних рівнів, а й створенню власного соціального капіталу.

3. Аналіз засвідчив, що чистий дохід підприємства у 2021 році становив 234484 тис.грн., що на 58004 тис.грн. або на 19,83 % менше, ніж у базовому 2019 році. Значним є чистий прибуток підприємства, однак як негативне потрібно засвідчити його скорочення в 2019-2021 роках на 9175 тис.грн., або на 53,87 %, що у 2021 р. становило 7856 тис.грн. Доводиться констатувати, що підприємство є низькорентабельним, водночас в 2021 році спостерігалась тенденція до зменшення рівня рентабельності господарської діяльності на 2,47 пункти в порівнянні з 2019 роком.

4. На основі проведеного дослідження за допомогою соціологічної матриці Дж. Морено ми зробили висновки, що загальний стан СПК у колективі є сприятливим. Про це свідчить кількість отриманих позитивних результатів

(81%), а отже, у колективі панує доброзичлива дружня атмосфера, між працівниками є взаєморозуміння, симпатія, співпраця.

5. Отриманий результат обчислення індексу згуртованості, що становить 0,83, свідчить, що у колективі панує сприятлива робоча атмосфера, проте інколи можуть виникати емоційні міжособистісні конфлікти. Також, було визначено трьох неформальних лідерів у колективі, які набрали максимальну кількість позитивних відповідей, і потенційно могли б очолити керівні управлінські посади.

6. На основі даних проведеного анкетування досліджено вплив чинників СПК на ефективність праці на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». До основних чинників СПК ми віднесли: систему матеріального стимулювання, можливість кар'єрного зростання, зміст праці та задоволеність роботою, увага керівника до думки працівника, корпоративні заходи, відносини з колегами, лояльність до підприємства.

7. Визначено, що серед складових найнижчу оцінку отримали можливості кар'єрного росту. Найбільші можливості кар'єрного зростання у керівників (2,3 балів) та фахівців (2,1 бали), а у робітників майже відсутня можливість кар'єрного росту. На підприємстві спостерігається невисокий рівень задоволеності персоналу системою мотивації (3,9 балів), хоча конфлікти виникали рідко. Найвищу оцінку отримала складова «увага керівника до думки працівників» – 4,5 балів та санітарно-гігієнічні умови праці (4,4 бали), які працівники визначили як сприятливі.

8. Виявлено чинники, які впливають на задоволеність працівників СПК, що у результаті позначається на якості виконаної роботи та ефективності праці на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». До них належать: вдалий вибір людиною фаху, емоційна стабільність, система стимулювання, цікавість змісту роботи, успішність в роботі, атмосфера доброзичливості в колективі, компетентність та рівень професійних здібностей.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

3.1. Розробка прийомів регуляції соціально-психологічного клімату на підприємстві з урахуванням зарубіжного досвіду

Створення СПК передбачає подолання бар'єрів психічної напруженості, що можуть виникнути між працівниками у процесі трудової взаємодії. Як зазначалось раніше, особливу роль у забезпеченні сприятливого СПК відіграє постать керівника та комплекс функцій, які він виконує. Тому стан СПК, ступінь його стимулюючого впливу на кожного окремого працівника може розглядатися як один із суттєвих показників ефективності діяльності керівника колективу, сили його позитивного впливу на підлеглих [6, с. 497].

Розглянемо зарубіжний досвід деяких світових компаній, що стосується прийомів регуляції СПК, і який можна частково перейняти керівникам на підприємствах, що функціонують в Україні.

На найбільшій японській автомобільній корпорації Toyota Motor Corporation діє філософія «Кайдзен», спрямована на постійний розвиток та удосконалення як самого виробництва, так і методів управління персоналом. Покращуючи стандартизовані дії та процеси, ціль кайдзен – створення виробництва без втрат. Тому керівництво «Toyota» прагне забезпечити своїх працівників усім необхідним, так як це має прямий вплив на формування СПК колективу в корпорації, а від цього залежить продуктивність праці. Таким чином, соціальну ефективність в управлінні розглядають через ряд показників, які належать до 4 груп:

1. Умови праці (морально-психологічний мікроклімат, рівень конфліктності, плинність кадрів, задоволеність працею, рівень травматизму, температурний режим в приміщеннях, рівень комп'ютеризації та ін.).

2. Санітарно-гігієнічні умови праці та побуту (житлові умови, забезпечення лікувально-санаторними закладами та ін.).

3. Рівень кваліфікації працівників (загальний рівень освіти, професійний рівень, компетентність працівників та ін.).

4. Організація і мотивація праці (дисципліна праці, участь працівників в управлінні організацією, середня заробітна плата, трудова активність та ін.).

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

Ще одним прикладом створення сприятливого СПК є досвід американської компанії «McDonald's». Кожен працівник сприймається як окрема особистість, яка є вузьким спеціалістом, що володіє необхідними професійними якостями і орієнтується на досягнення високих професійних результатів. В американській компанії особлива увага приділяється цілеспрямованій підготовці кандидатів на високі керівні посади, так як керівництво чинить особливий вплив на колектив через свою поведінку, діяльність, особисті якості.

У даній корпорації велику увагу зосереджують на такому чиннику, як фізичний мікроклімат в робочому процесі (санітарно-гігієнічні умови праці) та система мотивації (гнучкий графік роботи, кар'єрний ріст, безкоштовні обіди, стабільна з/п, соціальна захищеність, безкоштовне навчання, пікніки, вечірки). Усе це значно підвищує інтерес працівника до якісного виконання роботи, прагнення стати кращим. Керівництво «McDonald's» лояльно ставиться до проблем працівників (можуть відпустити через сімейні обставини). Робота в корпорації «McDonald's» дає можливість швидко досягнути високого результату по кар'єрним щаблям. Колектив є дружньою командою, де кожний її член готовий замінити і допомогти одне одному, оскільки їх об'єднує спільна ціль – обслужити клієнта у відповідності до стандартів компанії. Окрім цього, корпорація «McDonald's» часто влаштовує для своїх працівників футбольні змагання, двічі на рік організовує вечірки (новорічні, у честь «Дня ресторану»). Особливу увагу звертають на психологічну сумісність новоприйнятих працівників та тих, які мають певний досвід роботи через застосування

соціально-психологічних інструментів впливу на них. Формування психологічної сумісності працівників дозволяє отримати високі професійні результати, почуття задоволеності роботою, лояльності до керівництва і компанії, спонукає до більшої вмотивованості працівників [60, с. 32].

Таким чином, успіх корпорації «McDonald's» залежить від кожного співробітника. Для створення сприятливого СПК керівництво намагається задовольнити потреби працівників, використовуючи чинник мотивації.

Корпоративна культура концерну Volkswagen, що є одним з найуспішніших автомобільних виробників у світі, характеризується відповідальністю та взаємоповагою. Концерн Volkswagen забезпечує своїх працівників ефективним керівництвом і конструктивним співробітництвом, справедливою винагородою, яка залежить від результатів праці, перспективами кар'єрного росту. Однією з важливих елементів корпоративної політики компанії є просування молодих спеціалістів, їх інтеграція в діловий і виробничий процеси. Усе це позитивно впливає на такий фактор, як задоволеність роботою. Девіз компанії звучить так: «Якщо Ви очікуєте якісну роботу від працівників, Ви повинні добре захистити їхнє здоров'я». У компанії розроблена система дослідження думки працівників, яка отримала назву «Барометр настрою», що дозволяє працівникам анонімно висловити свою думку, при цьому, активно беручи участь у житті компанії. Високий ступінь участі показує, що працівники позитивно сприймають даний інструмент, як метод з'ясування їхньої думки. Це здійснює безпосередній вплив на поліпшення рівня психологічної сумісності в організації. Усі працівники здійснюють діяльність, дотримуючись таких основних цінностей, як: ентузіазм, повага, цілісність та дисципліна, які є ключем до формування благополучного СПК, а в результаті – до зростання прибутку й стабільного успіху компанії [28, с. 99].

Оптимізація СПК колективу сприяє зниженню ймовірності перенапруження під час виконання трудових функцій, дає змогу зберегти емоційну стабільність у стресових ситуаціях всередині колективу, емоційне

здоров'я та оптимістичний настрій працівників в кризових ситуаціях. У результаті працівники не втрачають можливості раціонально мислити і ефективно взаємодіяти одне з одним у будь-яких обставинах.

Однією з поширених форм забезпечення оптимізації СПК є організація спільних свят та корпоративних вечорів для працівників, які насичені заздалегідь підготовленими спеціалізованими методами взаємодії, які направлені на досягнення максимально позитивного ефекту від спільного проведення часу.

Варто згадати про ще один дієвий метод регуляції СПК, який полягає у формуванні тренінгових груп різної спрямованості. У його основу покладені навчальні моделі, аналіз і оцінка поведінки, постановка цілей, розроблення механізмів їх досягнення. Працівник, який перебуває у стані прихованої невдоволеності собою чи своїм життям, часто стає причиною конфліктних ситуацій з колегами.

Проведення тренінгів дає змогу переключити увагу працівника на свій внутрішній світ. Окрім цього, йому пропонуються способи вирішення проблем. Тому, ми вважаємо, що покращення якості життя окремого працівника сприяє стабілізації психологічної атмосфери в колективі.

Також для регуляції СПК у колективі ми пропонуємо застосувати такий ефективний метод, як проведення зборів-дискусій [37, с. 39]. Даний захід організовують для працівників підприємства чи окремих відділів з метою висловлення їхніх думок та ідей стосовно визначеної проблеми. При цьому на таких зборах повинен бути присутній психолого-консультант, а сама дискусія проходить у демократичній атмосфері, де кожен працівник має змогу висловити свої ідеї та пропозиції для того, щоб у результаті сформулювати спільну загальну думку [38, с. 53].

Окрім цього, існує ще такий прийом регуляції СПК, як невербальний контакт [46, с. 328]. Його використовують як м'язову розрядку з метою усунення напруженості. Для уникнення конфліктів та психологічної напруги в колективі на менеджерів покладаються особливі завдання:

- постійне поліпшення умов праці, щоб працівники відчували турботу з боку керівництва;

- забезпечення відчуття працівниками власної значущості;

- своєчасне доведення до працівників результатів праці та успіхів у роботі;

- проведення адекватної оцінки результатів діяльності працівника. Адже кожен працівник прагне об'єктивної оцінки керівником. Повинна бути присутня не лише критика та засудження його недоліків і помилок, але й похвала та підкреслення його заслуг і старань. Це надихне працівника на ще більші звершення, прояв ентузіазму, креативності, ініціативи, активності у роботі. Тоді працівник відчуватиме, що його поважають та цінують, а це не менш важливо, ніж матеріальне заохочення;

- розробка та впровадження заходів, які сприятимуть зростанню творчої активності колективу організації.

Для так званого «оздоровлення» клімату та внутрішньої атмосфери варто застосовувати такі прийоми, як соціально-психологічні та організаційні.

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

- визначенні неформальної структури колективу та виявленні лідера (його ролі, функції, вплив). Роль лідера має бути спрямована на підтримку стабільності колективу, на його розвиток, підвищення рівня згуртованості, підтримку та захист ідей членів колективу, і на створення позитивної атмосфери у цілому, а не на досягнення особистих егоїстичних цілей та задоволення власних амбіцій щодо підвищення статусу, просування по кар'єрним щаблям, завоювання авторитету за рахунок зусиль усього колективу;

- проведенні соціально-психологічного коригування стану та процесів, що мають місце в колективі. На цьому етапі важливо дослідити загальний стан СПК в колективі, відносини між членами, способи їхньої взаємодії, комунікації. Це дасть змогу визначити можливі бар'єри на шляху до формування сприятливого СПК та міцного дружнього колективу;

- виявленні причин виникнення конфліктів між співробітниками, розробити та застосувати ефективні соціально-психологічні методи їх конструктивного врегулювання та вирішення;

- проведенні соціально-психологічних тренінгів, організації психологічних консультацій з професійними коучами, бізнес-психологами.

Щодо прийомів організаційного характеру, то вони передбачають:

- проведення емпіричних досліджень та спостережень для виявлення причин несприятливих відносин між членами колективу, наявності розбіжностей та суперечок;

- отримання результатів дослідження та їх оприлюднення серед членів колективу на зборах, нарадах;

- прийняття колективного рішення щодо усунення тих чинників, які негативно позначаються на СПК колективу;

- запрошення професійного психолога, якщо існує необхідність отримання порад та рекомендацій від спеціаліста для стабілізації стану СПК;

- контроль за дотриманням всіма членами колективу запропонованих рекомендацій психолога та реалізацією прийняття колективного рішення;

- моніторинг стану СПК, який ми пропонуємо застосувати на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Таким чином, формування позитивного, здорового, сприятливого СПК у колективі є основним показником його зрілості та результатом ефективного управління та клопіткої праці керівника.

СПК є тим інтегральним показником, який враховує емоційний та психологічний стан, настрої усіх членів колективу. СПК – результат спільних дій та зусиль керівників, менеджерів, самого колективу. Тому важливо, щоб він був позитивним та сприятливим і приносив кожному працівнику задоволення від виконуваної роботи і атмосфери в колективі підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

3.2. Рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві

Діагностика СПК, впровадження рекомендацій щодо його поліпшення є комплексним інструментом, який спрямований гармонізувати, налагодити діяльність колективу, вирішити суттєві проблеми та ускладнення, які виникають всередині нього, виявити джерела негативних емоцій та ліквідувати їх, попередити виникнення фізичної та психічної перенапруги в колективі [36, с. 102].

На рис. 3.1. зображено модель проведення діагностики СПК у колективі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

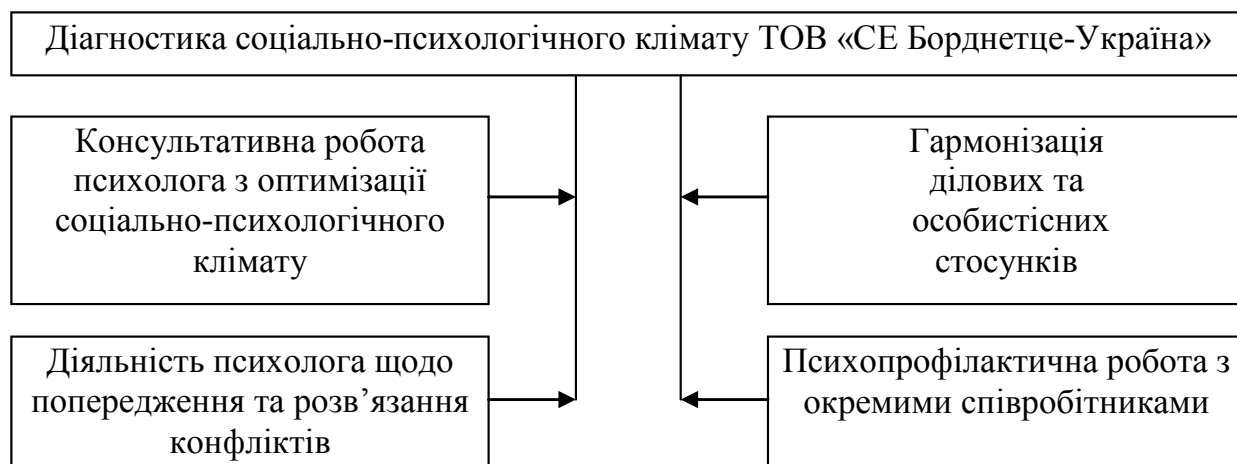


Рис. 3.1. Напрями діагностики СПК в колективі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

На основі проведеного нами моніторингу СПК колективу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» нами визначено чинники, які впливають на його стан. Так, було визначено індекс згуртованості (0,83), який є достатньо хорошим і свідчить, що непорозуміння та конфлікти у колективі виникають вкрай рідко. Проте, якщо такі виникають, то керівнику слід вжити заходів, щоб цьому запобігти. Також варто дотримуватись доброзичливого та коректного тону у спілкуванні з підлеглими; делегувати працівникам частину своїх обов'язків і завдань; більше заохочувати працівників до самостійного прийняття рішень в межах їх компетенцій; надавати повну і чітку інформацію всім членам

колективу про все, що відбувається в колективі за рахунок проведення зборів, презентацій, зустрічей, роз'яснення особливостей проекту, що реалізовується через обговорення його сильних та слабких сторін.

Ми виділили найбільш ефективні методи для створення сприятливого СПК:

1. Матеріальне стимулювання, що включає матеріальну нагороду учасників команди за участь в проекті.

2. Нематеріальне стимулювання, що включає такі стимули, як: привітання зі святами, підвищення по кар'єрним щаблям, надання службового транспорту, можливість зміни графіку роботи, вручення грамот і тд.

3. Проведення соціально-психологічних тренінгів на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», спрямованих на зближення та підвищення рівня згуртованості колективу, на вироблення здатності ефективно взаємодіяти з іншими людьми, на підвищення особистого росту, на корекцію комунікативних установок, таких, наприклад, як партнерство.

4. Організація на підприємстві «СЕ Борднетце - Україна» кімнати психологічного розвантаження та релаксації, де працівники матимуть змогу гармонізувати свій психоемоційний стан, зняти стрес та втому, підняти рівень працездатності та адаптованості.

На основі результатів проведеного дослідження, на нашу думку, можна виділити такі основні шляхи усунення чинників, які сприяють виникненню конфліктів і погіршують стан СПК:

1) організація правильного сприйняття і розуміння усіма членами колективу завдань, які на нього покладені, розвиток у них потрібних ділових якостей та дисциплінованості;

2) вироблення психологічної стійкості працівників до конфліктних ситуацій;

3) підвищення авторитету керівництва;

4) справедливий розподіл обов'язків та відповідальності;

5) планування заходів щодо підвищення кваліфікації та професійної

майстерності співробітників.

З метою поліпшення стану СПК та особистого комфорту працівника загалом є доцільним створення ефективної системи мотивації, яка відповідатиме основним цілям, стратегії підприємства та стратегії управління персоналом.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» дотримується стратегії росту, яка передбачає нарощування конкурентних переваг за рахунок виходу на нові ринки, диверсифікацію виробництва. При стратегії росту стратегія управління персоналом має бути зорієнтована на формування ефективної системи мотивації, справедливої винагороди, формування сприятливого СПК та особистого комфорту працівників, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників.

На рис. 3.2 ми схематично зобразили взаємозв'язок між стратегією, системою мотивації та винагород, корпоративною культурою та поведінкою працівника ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».



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

Для покращення СПК та загалом якості трудового життя працівників важливо обирати такі методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть стратегіям та сприятимуть досягненню цілей організації [42, с. 36]. Бізнес-стратегія визначає вимоги до цінностей корпоративної культури, таких як:

введення новаторських методів, робота в команді. Також бізнес-стратегія визначає, які результати праці потрібно вимірювати та заохочувати, а це безпосередньо впливає як на систему мотивації та винагороди, так і на стан СПК.

Корпоративна культура, у свою чергу, визначає поведінку працівників в організації, впливає на дієвість стратегій, впливає на вибір схеми оплати праці та винагороди працівників. Професійна та особиста поведінка працівника може впливати та формувати СПК, корпоративну культуру, підтримувати бізнесстратегію або перешкоджати їй. СПК, у тому числі і професійно-особистий комфорт працівника формується, коли організація цінує не лише результати діяльності, а й способи досягнення співробітниками цих результатів.

Система мотивації та винагороди прямо впливає на соціально-психологічний клімат колективу та поведінку працівників зокрема. На ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» систему мотивації та винагороди доцільно доповнити такими видами преміювання:

а) премія за професійні успіхи для керівників та фахівців (30% від посадового окладу);

б) премія за високі результати роботи для робітників (30% від ставки робітника).

Для робітників пропонуємо встановити премію за високі результати роботи, яка виплачується щомісячно, і максимальний розмір якої становить 30% від тарифної ставки робітника. При нарахуванні премії до уваги беруться такі показники: якість продукції, продуктивність праці та ініціативність.

Важливим засобом для поліпшення СПК є створення можливостей для кар'єрного зростання. Службове просування має бути не випадковим (коли з'являється вакансія на фірмі), а запланованим та організованим. Для того, щоб спланувати кар'єрний ріст працівників, перш за все, доцільно вивчити потрібну інформацію про працівників (вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи, результати роботи). Якщо працівники відповідають визначеним вимогам, то потрібно провести їх соціально-психологічну оцінку, наприклад, у вигляді

тестування. Психологічне тестування дасть змогу визначити бажання працівників займати вищу посаду та їх психологічні характеристики (рівень розвитку аналітичних, інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційна стабільність, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності), які потрібні для роботи на керівних посадах. Крім того, доцільно вивчити поведінкові характеристики працівників шляхом опитування співробітників. Для працівників, які успішно пройшли оцінювання, доцільно скласти кар'єрограми. Кар'єрограма охоплює перелік посад, проранжованих в порядку зростання, які працівники можуть послідовно займати, а також передбачені стажування та підвищення кваліфікації. Після закінчення навчання потрібно провести атестацію працівників відповідно до кар'єрограми. Працівники, які успішно пройшли атестацію, отримують право займання вищих посад.

Для оптимізації стану СПК в колективі ми пропонуємо дотримуватись наступних рекомендацій:

- регулярно запрошувати бізнес-психолога з метою проведення консультативної роботи, яка полягатиме в поліпшенні СПК, а також у недопущенні виникнення в колективі несприятливих, проблемних ситуацій;

- систематично проводити консультаційні заходи на тематику профілактики конфліктів у колективі, а також вивчення шляхів та методів їх вирішення у майбутньому з мінімальними негативними наслідками;

- регулярно організовувати тренінги (поведінкові, рольові, відео-тренінги тощо) та навчання, на яких працівники та керівники ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» зможуть опанувати знання високої культури міжособистісної взаємодії та гармонійного спілкування;

- активно залучати працівників до процесу командотворення (тімбілдінг), що передбачає згуртування колективу, об'єднання у вирішенні спільних завдань; формування загальних цінностей, звичок, моделі поведінки, культури спілкування;

- залучати психологів до проведення профілактичної роботи з кожним

працівником колективу з метою виявлення потенційних латентних загроз стану СПК. Це дасть змогу завчасно виявити можливі ризики задля збереження позитивного соціально-психологічного самопочуття кожного працівника та покращення СПК колективу загалом [58, с. 77].

Ми переконані, що для створення сприятливого СПК в колективі необхідно організовувати працівників у такі робочі колективи, де існуватиме максимальна психологічна сумісність, тобто співробітники мають схожі інтереси, характери, уподобання, є психологічно близькими партнерами. Окрім цього, варто привернути особливу увагу з боку керівництва на подолання бар'єрів психічної напруженості між працівниками у процесі їхньої взаємодії і спілкування, а натомість створити атмосферу, яка сприятиме виникненню конструктивних дискусій, обміну знаннями та досвідом.

Формування здорової атмосфери та підтримання сприятливого мікроклімату в колективі потребує мудрого управління з боку керівництва. Тому ми пропонуємо менеджерам та керівникам підрозділів взяти активну участь у поліпшенні загального стану СПК у колективі шляхом:

- створення умов для позитивної сумісної діяльності працівників;
- заохочення ініціативності, активності, креативності та генерації ідей;
- сприяння знаходженню спільних інтересів з метою згуртування та об'єднання членів колективу в одне ціле;
- формування спільних традицій колективу;
- заохочення проводити разом вільний від роботи час, вікенди, спільне дозвілля;
- організація колективних відвідувань місць відпочинку, культурно-масових установ;
- активація прагнення кожного працівника до залучення у життя колективу, повноцінне використання обідньої перерви працівниками;
- запровадження нових цінностей у життя колективу;
- створення комфортного дизайну на робочому місці: кольорова гама і навколишня обстановка мають значний вплив на працездатність;

- проведення тимблдингу, корпоративних заходів для зміцнення, об'єднання колективу, покращення відносин між працівниками;
- лояльне ставлення до своїх підлеглих, уміння прислухатися до їхньої думки, знайти спільне вирішення, компроміс у процесі прийняття рішення;
- створення сприятливих умов для комфортного самопочуття працівників;
- забезпечення та підтримка позитивних взаємин між керівництвом та підлеглими;
- організація систем самоуправління, доручення колективу спільного вирішення завдань та прийняття рішень;
- створення та інтенсивний розвиток комунікативної культури та навичок спілкування;
- організація і проведення комплексу тематичних тренінгів щодо підвищення загальної єдності колективу та розвитку вмінь та навичок роботи й співпраці в команді, виробленні довіри до членів команди.

Застосування зазначених заходів, а також запозичення зарубіжного досвіду з поліпшення СПК завдяки постійного його моніторингу, ефективній системі мотивації та організації спільних заходів для працівників, сприяє зближенню та згуртованості колективу, допомагає виявити загальні цінності та інтереси, покращує відносини і має позитивний вплив на рівень громадянської активності працівників та стан СПК [28, с. 100].

Таким чином, можна зробити висновок, що процес формування сприятливого мікроклімату та здорової атмосфери в колективі є тривалим та складним. Його першочергова мета полягає у досягненні таких умов праці та виробничого середовища, які приносять задоволення працівникам. Сприяти цьому здатна правильна організація робочого процесу, ефективний менеджмент, справедливе оцінювання, стимулювання та винагорода працівників.

3.3. Обґрунтування проекту розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства засобами арт-терапії

Найбільш успішно соціально-психологічний клімат колективу розвивається в установах з готовими до інновацій творчими людьми. Саме від нього залежить те, чи будуть реалізовані внутрішні потенціали працівників.

Арт-терапевтичні технології широко застосовуються з метою кращого пізнання людини, що обумовлено рядом особливостей арт-терапевтичного підходу. Зокрема найбільш ефективними для формування соціально-психологічного клімату будуть ізотерапевтичні методи роботи, в ході виконання яких деталізуються різноманітні образи [38, с.55].

Неусвідомлювані внутрішні конфлікти і переживання зазвичай буває легше виразити за допомогою зорових образів, ніж висловити їх у процесі вербальної комунікації, оскільки невербальне спілкування легше відокремлюється від цензури свідомості.

Учасниками формувального експерименту стали співробітники колективу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» з низьким рівнем розвитку групової згуртованості, котрі сприймають психологічну атмосферу колективу як нейтральну та недоброзичливу, а соціально-психологічний клімат – незадовільним.

Тривалість корекційно-розвивальної роботи розрахована на 8 занять по 60 хвилин кожне з періодичністю 2 рази на тиждень.

Після проведення формувального експерименту, було проведено контрольний зріз з метою виявлення оцінки ефективності впровадженої програми. Повторна діагностика здійснювалося за допомогою методик, що були використані при проведенні констатувального експерименту:

- а) Методика «Діагностика психологічної атмосфери в організації» А.Ф.Фідлера [59];
- б) Методика «Визначення індексу групової згуртованості» К.Сішора;
- в) Методика Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в

трудовому колективі» О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито.

Достовірність отриманих результатів до та після експерименту встановлювалася за допомогою Т-критерію Стьюдента для парних вибірок.

Мета даного етапу дослідження полягала в виявленні ефективності впровадженої психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» засобами арт-терапії.

Так, за методикою діагностики психологічної атмосфери в організації А.Ф.Фідлера, було виявлено позитивну динаміку розвитку психологічної атмосфери колективу. Так, після відвідування корекційних занять кількість учасників, котрі сприймали атмосферу колективу як недоброзичливу з 40% знизилася до 30%; як нейтральну зменшилася з 45% до 35%; і відповідно показники доброзичливої психологічної атмосфери з 15% зросли до 35%.

Порівняльні показники методики до та після впровадження корекційної програми подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати групової психокорекції з покращення психологічної атмосфери колективу ТОВ «СЕ Борднетце-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

Показники даної таблиці засвідчують той факт, що в результаті проведеної нами психокорекційної роботи психологічна атмосфера колективу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» стала більш доброзичливою, що сприяло підвищенню продуктивності праці. Оскільки задоволення людей характером міжособистісних відносин та умовами праці значно впливають на стан соціально-психологічного клімату.

Аналіз результатів за методикою К.Сішора «Визначення індексу групової згуртованості» показав зростання індексу групової згуртованості. Так, після відвідування корекційних занять кількість учасників з низьким рівнем групової згуртованості з 10% знизилася до 8%; з рівнем нижче середнього з 20% – до 15%; з середнім рівнем з 35% – до 22%; показники респондентів з рівнем вище середнього зросли з 20% до 25%; а високого рівню піднялися з 15% до 30%.

Результати експериментальної групи наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати групової психокорекції з покращення згуртованості колективу ТОВ «СЕ Борднетце-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

Вищенаведені показники є свідченням того, що в результаті впровадження нами психокорекційної програми, збільшилася кількість досліджуваних з високим рівнем групової згуртованості, тобто поліпшилася спільна діяльність, спрямована на досягнення спільної мети колективу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Також, під час повторного дослідження, було з'ясовано, що в учасників корекційної групи відбулися зрушення в інтеграції групи та її згуртованості у єдине ціле. У такому колективі панує атмосфера психологічної безпеки, доброзичливості та прийняття.

Графічне зображення отриманих результатів в практичній реалізації на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» представлено на рис. 3.3.

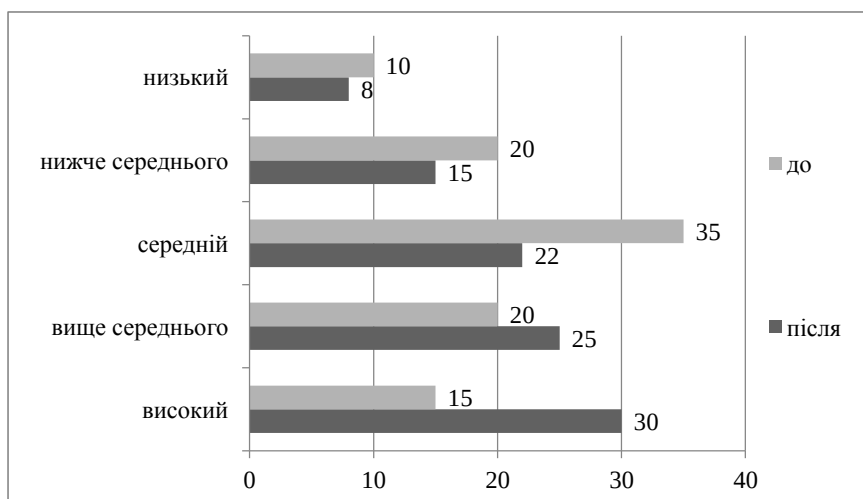


Рис. 3.3. Кількісні показники рівнів групової згуртованості в колективі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» до та після проведення Арт-терапевтичних занять, %

Аналіз результатів за методикою О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» показав позитивні зміни. Так, після відвідування корекційних занять кількість учасників з виявленим незадовільним соціально-психологічним кліматом з 35% зменшилася до 25%; з діагностованим задовільним – з 40% до 35%; а показники сприятливого клімату з 25% зросли до 40%.

Результати експериментальної групи наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Кількісні показники визначення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» до та після проведення Арт-терапевтичних занять

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

Показники, що подані у даній таблиці, дають змогу зазначити той факт, що корекційна робота, мала великий вплив на соціально-психологічний клімат колективу. А саме поліпшилися показники сприятливого соціально-психологічного клімату, завдяки чому покращився процес взаємодії з колегами та їх ставлення до виконуваних обов'язків.

Графічне зображення отриманих результатів представлено на рис. 3.4.

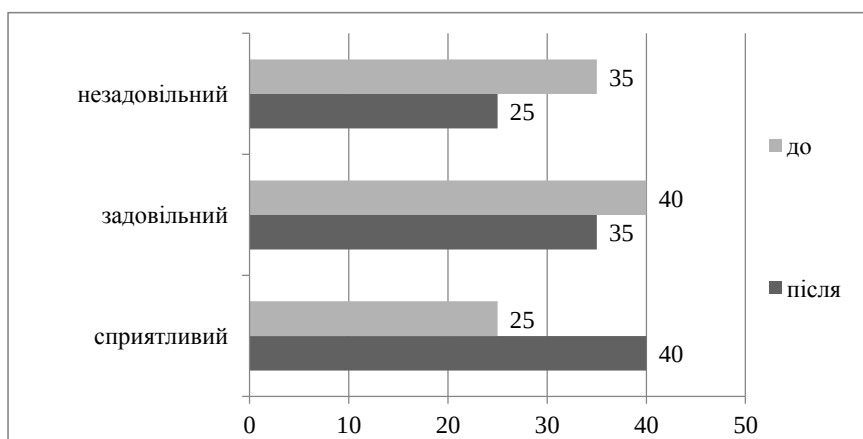


Рис. 3.4. Кількісні показники визначення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» до та після проведення Арт-терапевтичних занять, %

Аналіз показників зазначених таблиць вказує на те, що проведення психокорекційної програми значно сприяло покращенню психологічної атмосфери та соціально-психологічного клімату в колективі, а також сприяло підвищенню рівня групової згуртованості. Загалом, при повторному виконанні завдань респонденти орієнтувалися швидше, ніж першого разу й отримали результати кращі за попередні.

Таким чином, дієвість запропонованої нами психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» підтверджується як результатами дослідження змін показників прояву виділених нами компонентів, так і загальними показниками розвитку даного феномену.

Висновки до розділу 3

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

1. Визначено, що створення СПК передбачає подолання бар'єрів психічної напруженості, що можуть виникнути між працівниками у процесі трудової взаємодії. Як зазначалось раніше, особливу роль у забезпеченні сприятливого СПК відіграє постать керівника та комплекс функцій, які він виконує. Тому стан СПК, ступінь його стимулюючого впливу на кожного окремого працівника може розглядатися як один із суттєвих показників ефективності діяльності керівника колективу, сили його позитивного впливу на підлеглих.

2. Встановлено, що оптимізація СПК колективу сприяє зниженню ймовірності перенапруження під час виконання трудових функцій, дає змогу зберегти емоційну стабільність у стресових ситуаціях всередині колективу, емоційне здоров'я та оптимістичний настрій працівників в кризових ситуаціях. У результаті працівники не втрачають можливості раціонально мислити і ефективно взаємодіяти одне з одним у будь-яких обставинах.

3. Обґрунтовано, що ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» дотримується стратегії росту, яка передбачає нарощування конкурентних переваг за рахунок виходу на нові ринки, диверсифікацію виробництва. При стратегії росту стратегія управління персоналом має бути зорієнтована на формування ефективної системи мотивації, справедливої винагороди, формування сприятливого СПК та особистого комфорту працівників, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників.

4. Узагальнено, що процес формування сприятливого мікроклімату та здорової атмосфери в колективі є тривалим та складним. Його першочергова мета полягає у досягненні таких умов праці та виробничого середовища, які приносять задоволення працівникам. Сприяти цьому здатна правильна організація робочого процесу, ефективний менеджмент, справедливе

оцінювання, стимулювання та винагорода працівників.

5. Обґрунтовано, що найбільш успішно соціально-психологічний клімат колективу розвивається в установах з готовими до інновацій творчими людьми. Саме від нього залежить те, чи будуть реалізовані внутрішні потенціали працівників. Арт-терапевтичні технології широко застосовуються з метою кращого пізнання людини, що обумовлено рядом особливостей арт-терапевтичного підходу. Зокрема найбільш ефективними для формування соціально-психологічного клімату будуть ізотерапевтичні методи роботи, в ході виконання яких деталізуються різноманітні образи.

6. Учасниками формувального експерименту стали співробітники колективу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» з низьким рівнем розвитку групової згуртованості, котрі сприймають психологічну атмосферу колективу як нейтральну та недоброзичливу, а соціально-психологічний клімат – незадовільним. Тривалість корекційно-розвивальної роботи розрахована на 8 занять по 60 хвилин кожне з періодичністю 2 рази на тиждень. Після проведення формувального експерименту, було проведено контрольний зріз з метою виявлення оцінки ефективності впровадженої програми.

7. Аналіз показників вказує на те, що проведення психокорекційної програми значно сприяло покращенню психологічної атмосфери та соціально-психологічного клімату в колективі, а також сприяло підвищенню рівня групової згуртованості. Загалом, при повторному виконанні завдань респонденти орієнтувалися швидше, ніж першого разу й отримали результати кращі за попередні.

8. Дієвість запропонованої нами психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» підтверджується як результатами дослідження змін показників прояву виділених нами компонентів, так і загальними показниками розвитку даного феномену.

ВИСНОВКИ

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

1. Визначено, що одним з найважливіших ресурсів, основною цінністю тої чи іншої фірми, організації, підприємства є працівники. Вони, маючи певний рівень компетенцій та досвіду, виконують функціональні обов'язки, завдання з метою досягнення поставлених цілей. Для успішної та ефективної діяльності працівника мають бути забезпеченні відповідні умови праці, які будуть прийнятними для нього.

2. Узагальнено, що невід'ємною частиною будь-якого трудового колективу є конфліктні ситуації, які час від часу можуть траплятися навіть у дуже стійких і добре сформованих групах. З одного боку, конфлікти між співробітниками можуть негативно впливати як на їхні міжособистісні відносини, так і на якість та результати їхньої трудової діяльності. Джерело конфліктів має різний характер: може бути пов'язаний з особистою неприязню між працівниками, так і з робочими моментами.

3. Обґрунтовано, що для формування сприятливого СПК та ефективного управління ним, необхідно бути добре обізнаним у самій сутності даного поняття, його особливостях, структурі, а також факторах зовнішнього та внутрішнього середовищ, які певним чином впливають на його стан. Макросередовище, у межах якого знаходиться та чи інша фірма, організація і здійснює свою діяльність, чинить на неї опосередкований вплив. Мікросередовище – це безпосереднє середовище фірми, організації, повсякденна трудова діяльність працівників та ін.

4. Доведено, що в умовах сучасних підприємств управління соціально-трудовими відносинами колективу забезпечується, як на державному рівні так і на рівні окремих суб'єктів господарювання, що зумовлено особливістю діяльності кожного з них. Проаналізовані вище нормативно-правові акти

чинять визначальний вплив на формування та розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах вітчизняних підприємств.

5. Визначено, що ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» у м. Тернопіль є яскравим прикладом тісного економічного та науково-технічного співробітництва між Україною, Німеччиною та Японією. Аналіз засвідчив, що чистий дохід підприємства у 2021 році становив 234484 тис.грн., що на 58004 тис.грн. або на 19,83 % менше, ніж у базовому 2019 році. Значним є чистий прибуток підприємства. Доводиться констатувати, що підприємство є низькорентабельним, водночас в 2021 році спостерігалась тенденція до зменшення рівня рентабельності господарської діяльності на 2,47 пункти в порівнянні з 2019 роком.

6. На основі проведеного дослідження за допомогою соціологічної матриці Дж. Морено ми зробили висновки, що загальний стан СПК у колективі є сприятливим. Про це свідчить кількість отриманих позитивних результатів (81%), а отже, у колективі панує доброзичлива дружня атмосфера, між працівниками є взаєморозуміння, симпатія, співпраця.

7. Отриманий результат обчислення індексу згуртованості, що становить 0,83, свідчить, що у колективі панує сприятлива робоча атмосфера, проте інколи можуть виникати емоційні міжособистісні конфлікти. Також, було визначено трьох неформальних лідерів у колективі, які набрали максимальну кількість позитивних відповідей, і потенційно могли б очолити керівні управлінські посади.

8. На основі даних проведеного анкетування досліджено вплив чинників СПК на ефективність праці на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». До основних чинників СПК ми віднесли: систему матеріального стимулювання, можливість кар'єрного зростання, зміст праці та задоволеність роботою, увага керівника до думки працівника, корпоративні заходи, відносини з колегами, лояльність до підприємства.

9. Встановлено, що оптимізація СПК колективу сприяє зниженню

ймовірності перенапруження під час виконання трудових функцій, дає змогу зберегти емоційну стабільність у стресових ситуаціях всередині колективу, емоційне здоров'я та оптимістичний настрій працівників в кризових ситуаціях. У результаті працівники не втрачають можливості раціонально мислити і ефективно взаємодіяти одне з одним у будь-яких обставинах.

10. Узагальнено, що процес формування сприятливого мікроклімату та здорової атмосфери в колективі є тривалим та складним. Його першочергова мета полягає у досягненні таких умов праці та виробничого середовища, які приносять задоволення працівникам. Сприяти цьому здатна правильна організація робочого процесу, ефективний менеджмент, справедливе оцінювання, стимулювання та винагорода працівників.

11. Обґрунтовано, що найбільш успішно соціально-психологічний клімат колективу розвивається в установах з готовими до інновацій творчими людьми. Саме від нього залежить те, чи будуть реалізовані внутрішні потенціали працівників. Арт-терапевтичні технології широко застосовуються з метою кращого пізнання людини, що обумовлено рядом особливостей арт-терапевтичного підходу. Зокрема найбільш ефективними для формування соціально-психологічного клімату будуть ізотерапевтичні методи роботи, в ході виконання яких деталізуються різноманітні образи.

12. Аналіз показників вказує на те, що проведення психокорекційної програми значно сприяло покращенню психологічної атмосфери та соціально-психологічного клімату в колективі, а також сприяло підвищенню рівня групової згуртованості. Загалом, при повторному виконанні завдань респонденти орієнтувалися швидше, ніж першого разу й отримали результати кращі за попередні.

13. Дієвість запропонованої нами психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» підтверджується як результатами дослідження змін показників прояву виділених нами компонентів, так і загальними показниками розвитку даного феномену.

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., 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, 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, 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. 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. Альпіна. 2018. № 1 (40). 302 с.
15. Жданов О. І. Соціально-психологічний клімат в колективі. Актуальні проблеми психології: том І. Випуск 53. 2015. URL: http://www.elitarium.ru/2015/11/14/klimat_v_kollektive.html
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. У збірнику: Наука і освіта: зберігаючи минуле, створюємо майбутнє. 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. Дашков, 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. 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, 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 : зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль. 2020. Вип. 9, ч. 1. С. 203-206.

31. Матеріали статистичної звітності ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» за 2019-2021 рр.

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., 1991. 192 с.

37. Паригін Б. Д. Регуляція соціально-психологічного клімату трудового колективу. Методи і тести: навч. посібник Самара : Наука, 2016. 405 с.

38. Подоляк Я. В. Психологія управління: теорія і практика менеджменту. 2004. С. 51-56.

39. Попова Т. В. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність організації: У збірнику: Наукове товариство студентів. 2016. С. 107-110.

40. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. Тернопіль. 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. Серія: Бакалавр. Базовий курс, 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 «СЕ Борднетце-Україна»: офіційний сайт. URL: <https://www.sebn-career.com>

50. Тукель Й. Л., Сурина А. В., Культин Н. В. Управління інноваційними проектами. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 396 с.

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. М.: Академія, 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. Мукачєво: МДУ, 2013. 400 с.

64. Юрченко С.В. Управління персоналом сучасної організації. М.: Інтел-Синтез, 2015. 355 с.

65. Юрченко В.В. Соціально-психологічний клімат колективу й особистість. М.: Думка, 2017. 176 с.

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.

ДОДАТКИ

Нормативне забезпечення управління соціально-психологічним
кліматом на підприємстві [21; 41; 53]

№	Нормативний акт	Що регулюється нормативним актом
1	2	3
1. Нормативно-правові акти загального характеру		
1	Конституція України від 28.06.1996 р. в редакції від 01.01.2021 р.	Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну, не нижчу від визначеної законом. Створює умови, які визначають право найманих працівників підприємства на оплату їх праці.
2	Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 02.04.2021 р.	Визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. Використовується, як головний нормативний акт, що регулює питання організації праці на підприємстві.
3	Бюджетний Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI в редакції від 26.03.2021 р.	Бюджетним кодексом України регулюються відносини, що виникають у процесі складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів та розгляду звітів про їх виконання, а також контролю за виконанням Державного бюджету України та місцевих бюджетів. Статті 87, 88 та 89 детально висвітлюють розмежування видатків між бюджетами різних рівнів, які спрямовуються на фінансування заходів соціального захисту і соціальної сфери.
4	Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI в редакції від 02.04.2021 р.	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема, визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. Використовується в управлінні підприємства в частині формування розрахунків працедавця з найманими працівниками по оплаті праці та соціальних виплат.
2. Нормативно-правові акти, що регулюють систему матеріального стимулювання персоналу		
5	Про оплату праці : закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР в редакції від 13.02.2021 р.	Цей Закон визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання. Забезпечує управлінський процес щодо визначення принципів розрахунку заробітної плати працівників відповідної їх до форм і систем.

Продовження таблиці

6	Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : закон України від 08.07.10 р. № 2464-VI в редакції від 02.04.2021 р.	Цей Закон визначає правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, умови та порядок його нарахування і сплати та повноваження органу, що здійснює його збір та ведення обліку. Почав використовуватись не так давно і забезпечує облік соціальних виплат у вигляді єдиного соціального внеску.
7	Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери : постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. в редакції від 01.01.2021 р.	З метою упорядкування оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, а також створення механізму підтримання на постійному рівні оптимальних міжгалузевих та міжпосадових співвідношень в оплаті праці.
8	Перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : постанова Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2010 р. в редакції від 12.11.2020 р.	Відповідно до частини сьомої статті 7 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» затверджується перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.
9	Виплати працівникам : Положення (стандарт бухгалтерського обліку) від 28.10.2003 р. №601 в редакції від 10.01.2021 р.	Положення визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про виплати (у грошовій і не грошовій формах) за роботи, виконані працівниками, та її розкриття у фінансовій звітності. Норми Положення застосовуються роботодавцями – підприємствами, організаціями, іншими юридичними особами незалежно від форм власності (крім бюджетних установ).
3. Нормативно-правові акти , що регулюють систему соціального забезпечення персоналу		
10	Про зайнятість населення : закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI в редакції від 02.04.2021 р.	Визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення України і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

Продовження таблиці

11	Про колективні договори і угоди : закон України від 01.07.1993 року № 3356-XII в редакції від 27.12.2020 р.	Цей Закон визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально – економічних інтересів працівників і власників. Забезпечує нормативно-правову базу для укладання та аналітичного обліку трудових відносин, які виникають між працедавцями та найманими працівниками.
12	Про відпустки : закон України від 15.11.1996 року № 504/96-ВР в редакції від 17.03.2021 р.	Цей Закон встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.
13	Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 року № 2694-XII в редакції від 27.12.2020 р.	Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює відносини з питань безпеки, гігієни праці.

Соціометрична матриця дослідження СПК колективу

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

	К-ть позитивних відповідей	К-ть негативних відповідей	К-ть байдужих відповідей
Відділ А			
А 1	16	-	4
А 2	19	-	1
А 3	20	-	-
А 4	13	1	6
Відділ Б			
Б 1	20	-	-
Б 2	18	-	2
Б 3	19	1	-
Відділ В			
В 1	15	2	3
В 2	18	-	2
В 3	8	3	9
В 4	12	-	8
В 5	19	-	1
В 6	16	-	4
В 7	17	-	3
В 8	20	-	-
В 9	19	-	1
В 10	11	2	7
В 11	15	-	5
В 12	11	-	9
В 13	18	-	2

*складено автором на основі проведеного дослідження

АНКЕТА

Шановний респонденте!

Це соціологічне опитування проводиться з метою вивчення стану соціально-психологічного клімату колективу для розроблення рекомендацій щодо його поліпшення і вдосконалення.

Опитування має анонімний характер, і отримані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Відповідаючи на кожне питання, вибирайте один варіант відповіді (якщо в формулюванні питання не вказано інше).

1. Ваша стать:

- 1) Чоловіча.
- 2) Жіноча.

2. Скільки Вам повних років?

- 1) 18- 20
- 2) 21-24
- 3) 25-29
- 4) 30-40
- 5) 41-50
- 6) 51-60
- 7) понад 60

3. Ваша освіта:

- 1) Середня
- 2) Середня спеціальна
- 3) Неповна вища
- 4) Вища

4. Ваш сімейний стан:

- 1) Ніколи не був(ла) у шлюбі
- 2) Перебуваю у зареєстрованому шлюбі
- 3) Перебуваю у фактичному, незареєстрованому шлюбі
- 4) Розлучений(на) офіційно
- 5) Вдівець/ вдова

5. Вкажіть, будь ласка, яку посаду на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» Ви займаєте:

- 1) Робітник
- 2) Керівник
- 3) Фахівець
- 4) Службовець

6. Чи радили б Ви ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» вашим друзям/знайомим?

- 1) Так, звісно
- 2) Скоріше так, ніж ні
- 3) Скоріше ні, ніж так
- 4) Ні
- 5) Важко відповісти

7. Чи Ви працюєте понаднормово?

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Інколи

8. Чи офіційно оформлені Ваші відносини з роботодавцем?

- 1) Так
- 2) Ні

9. Чи задоволені Ви своєю роботою на даному підприємстві?

- 1) Так, повністю
- 2) Скоріше так, ніж ні
- 3) Скоріше ні, ніж так
- 4) Ні
- 5) Важко відповісти

10. Чи реалізовуєте Ви себе на даній роботі?

- 1) Так, повністю
- 2) Скоріше так, ніж ні
- 3) Скоріше ні, ніж так
- 4) Ні
- 5) Важко відповісти

11. Чи задоволені Ви ступенем своєї участі у прийнятті важливих рішень?

- 1) Так, задоволений (на)
- 2) Скоріше так, ніж ні
- 3) Скоріше ні, ніж так
- 4) Ні
- 5) Важко відповісти

12. Чи часто Ви відчуваєте себе втомленим і «не у формі»?

- 1) Так , часто
- 2) Інколи
- 3) Рідко
- 4) Майже ніколи

13. Чи часто Ви відчуваєте роздратованість, стрес на робочому місці?

- 1) Так , часто
- 2) Інколи
- 3) Рідко
- 4) Майже ніколи

14. Чи цінує, на Вашу думку, керівництво Вашу роботу?

- 1) Так, цінує
- 2) Скоріше так, ніж ні
- 3) Скоріше ні, ніж так

- 4) Ні
- 5) Важко відповісти

15. Чи перебуваєте Ви під постійним контролем керівника?

- 1) Так
- 2) Інколи
- 3) Рідко
- 4) Майже ніколи

16. Чи задоволені Ви умовами праці?

- 1) Так, задоволений (на)
- 2) Скоріше так, ніж ні
- 3) Скоріше ні, ніж так
- 4) Ні
- 5) Важко відповісти

17. Чи задовольняє Вас заробітна плата ?

- 1) Так, на все необхідне вистачає, але не має заощаджень
- 2) Так, цілком, вдається відкладати
- 3) Ні, доводиться економити/підробляти
- 4) Важко відповісти

18. Чи відчуваєте Ви гордість за свою роботу і компанію, у якій працюєте?

- 1) Так я пишаюся своєю роботою і компанією у якій працюю
- 2) Пишаюся лише своєю роботою
- 3) Пишаюся лише компанією
- 4) Не почуваю гордість ні за що

19. Чи отримуєте інші матеріальні винагороди за свою роботу?

- 1) Так
- 2) Ні

20. Чи важливе для Вас нематеріальне заохочення (похвала керівництва, грамота, звання «кращий працівник»)?

- 1) Так, звісно
- 2) Швидше так, ніж ні
- 3) Швидше ні, ніж так
- 4) Байдуже
- 5) Важко відповісти

21. Чи відчуваєте Ви особисту значущість на підприємстві?

- 1) Так, відчуваю
- 2) Скоріше так, ніж ні
- 3) Скоріше ні, ніж так
- 4) Важко відповісти

22. Чи хочете Ви і надалі працювати у цій компанії?

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Швидше так, ніж ні
- 4) Швидше ні, ніж так
- 5) Важко відповісти

23. Чи дружні відносини у Вашому колективі?

- 1) Так , дружні
- 2) Швидше так, ніж ні
- 3) Швидше ні ,ніж так
- 4) У колективі не дружні відносини

24. Чи маєте Ви друзів,приятелів,однодумців на роботі?

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Важко відповісти

25. Як часто виникають у вашому колективі суперечки і конфлікти?

- 1) Постійно
- 2) Зовсім не виникають
- 3) Раз в рік
- 4) Кожен день
- 5) Раз в квартал
- 6) Інколи
- 7) Ніколи
- 8) Важко відповісти

26. Яка атмосфера панує в колективі, у якому Ви працюєте?

- 1) Доброзичлива
- 2) Напружена
- 3) професійна
- 4) стресова
- 5) Важко відповісти

27. Чи вважаєте Ви своє робоче місце комфортним?

- 1) Так,комфортне
- 2) Ні, не комфортне
- 3) Важко відповісти

28. Чи зміните ви дану роботу на іншу, більш цікаву, творчу, але нижче оплачувану?

- 1) Так, якщо буде така нагода
- 2) Ні, я вважаю свою роботу цікавою й добре оплачуваною
- 3) Можливо
- 4) Важко відповісти

29. Що, на Вашу думку, сприятиме формуванню комфортної атмосфери в колективі?

- 1) Взаємодопомога
- 2) Добре налагоджена комунікація
- 3) Робота в команді
- 4) Терпимість до недоліків колег
- 5) Спільні інтереси співробітників
- 6) Спільне святкування важливих дат
- 7) Спільний відпочинок
- 8) Інше

30. Чи залишається у Вас час та сили на спілкування із членами сім'ї, дітьми?

- 1) Так
- 2) Ні

31. Ваша робота ускладнюється безліччю непотрібних інструкцій?

- 1) Так, ускладнюється
- 2) Частково
- 3) Більше ні, ніж так
- 4) Зовсім не ускладнюється

32. Ви задоволені стилем керівництва вашого начальника?

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Важко відповісти

33. Чи враховуються Ваші запити і пропозиції?

- 1) Так, враховуються
- 2) Враховуються, але не часто
- 3) Майже не враховуються
- 4) Ніколи не враховуються

34. Чи монотонна(одноманітна) Ваша робота?

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Більше так, ніж ні
- 4) Більше ні, ніж так
- 5) Важко відповісти

35. Чи відповідає робота, яку ви виконуєте, Вашим знанням, кваліфікації і здібностям?

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Важко відповісти

36. Чи задоволені ви існуючими для вас перспективами? (Чи є перспектива

кар'єрного зростання, особистого розвитку?)

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Важко відповісти

37. Чи часто Ви задумуєтесь про незадоволеність, яка виникає у вас по закінченню робочого дня?

- 1) Так
- 2) Швидше так, ніж ні
- 3) Ні
- 4) Швидше ні, ніж так
- 5) Важко відповісти

38. Чи відчуваєте ви, що Ваш трудовий внесок оцінюється справедливо?

- 1) Так
- 2) Швидше так, ніж ні
- 3) Ні
- 4) Швидше ні, ніж так
- 5) Важко відповісти

Дякуємо за участь в опитуванні!