

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент соціальної сфери

073 – Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Соціально-психологічний клімат у колективі:
стан та шляхи його поліпшення»**

здобувача Пісоцької Аліни Вікторівни _____

Науковий керівник: к.е.н., доцент Даниленко О.А. _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С. _____

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент соціальної сфери

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

В.В. Кирилюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Пісоцькій Аліні Вікторівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ **заочної**

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ФАРБПРОМ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи соціально-психологічного клімату у колективі (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату у колективі підприємства ТОВ «ФАРБПРОМ» (назва розділу)

Розділ 3	Шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі підприємства ТОВ «ФАРБПРОМ»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	процес формування соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «ФАРБПРОМ».
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні аспекти соціально-психологічного клімату у колективі підприємства.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	систематизація та критичний аналіз науково-теоретичних результатів з проблем соціально-психологічного клімату у колективі та розробка заходів щодо його покращення на підприємстві

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Теоретико-методичні основи соціально-психологічного клімату у колективі
Дослідити зміст, структуру, види та фактори впливу на соціально-психологічний клімат у колективі	
Розглянути методичні аспекти діагностики соціально-психологічного клімату та факторів його формування у колективі	
У розділі 2	Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату у колективі підприємства ТОВ «ФАРБПРОМ»
Проаналізувати та оцінити соціально-психологічний клімат колективу підприємства	
Здійснити діагностику соціально-психологічного клімату колективу підприємства на основі соціологічного дослідження	
У розділі 3	Шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі підприємства ТОВ «ФАРБПРОМ»
Розробити пропозиції щодо вдосконалення соціальної політики на підприємстві	
Розробити заходи щодо стабілізації трудового колективу та поліпшення соціально-психологічного клімату та здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

О.А. Даниленко
(ініціали, прізвище)

« 10 » жовтня 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

А.В. Пісоцька
(ініціали, прізвище)

« 10 » жовтня 2022 р.

Реферат

«СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У КОЛЕКТИВІ: СТАН ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ»

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми соціально-психологічного клімату у колективі, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 86 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 9 таблиць, 13 рисунків. Під час написання використано 57 джерел. Робота містить 6 додатків.

Об’єктом дослідження виступає процес формування соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «ФАРБПРОМ». **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти соціально-психологічного клімату у колективі підприємства. **Метою** кваліфікаційної бакалаврської роботи є систематизація та критичний аналіз науково-теоретичних результатів з проблем соціально-психологічного клімату у колективі та розробка заходів щодо його покращення на підприємстві.

Завданнями дослідження є:

- дослідити соціально-економічну сутність категорії «соціально-психологічний клімат», його структуру, види та фактори впливу;
- розглянути та проаналізувати методи діагностики соціально-психологічного клімату та фактори його формування у колективі;
- проаналізувати та оцінити стан соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві;
- розробити й обґрунтувати систему заходів поліпшення соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: аналіз документів (для вивчення соціально-демографічної структури працівників і плинності кадрів), а також опитування (дозволяє міркувати про становище і тенденції розвитку соціальних процесів на основі аналізу багатьох

індивідуальних висловлювань людей), тестування і соціометрія (для оцінки міжособистісних емоційних зв'язків у групі, що дає змогу дослідити соціально-психологічні відносини у трудовому колективі). Аналіз отриманої інформації відбуватиметься за допомогою графічних та статистичних методів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що удосконалено визначення соціально-психологічного клімату у колективі, виявлено особливості його формування на підприємстві та запропоновано шляхи його поліпшення.

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного застосування пропонованих заходів в ТОВ «ФАРБПРОМ», а також на підприємствах зі схожою специфікою роботи.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, колектив, діагностика, комунікація, умови праці, задоволеність, результат, згуртованість, стимулювання.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»
Пісоцької Аліни Вікторівни
на тему «Соціально-психологічний клімат у колективі:
стан та шляхи його поліпшення»

1. Актуальність теми:

Одним з показників успішності керівника організації (компанії, колективу) є рівень її соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат є значущим фактором життєдіяльності окремої людини та організації загалом, який впливає на всю систему соціальних відносин, на спосіб життя людей, на їх повсякденне самопочуття, працездатність і рівень творчої та особистісної самореалізації. Тому дослідження шляхів поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі є актуальним напрямком для дослідження.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

- В 1-му розділі добре висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації.
- Критично проаналізовано наведену інформацію.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел.
- Обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які повною мірою застосовані в аналітичному та рекомендаційному розділах КБР.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- 2 - ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 2-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.
- В 2-му розділі використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин з графічним відображенням їх зв'язку між собою.
- В 3-му розділі добре висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки) зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій.

- Авторські рекомендації обгрунтовані кількісними розрахунками витрат, економічної ефективності впровадження рекомендацій.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обгрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

3. Наявність самостійних розробок автора:

- Власно проведена діагностика соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ «ФАРБПРОМ» з використанням методу експертних оцінок, визначення проблем та їх причин у стані соціально-психологічного клімату у колективі досліджуваного підприємства.
- Авторський підхід з розробкою конкретних рекомендацій щодо поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ «ФАРБПРОМ» та розрахунком економічної ефективності їх впровадження.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій щодо поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ «ФАРБПРОМ».

5. Наявність недоліків:

- Розділ 2 не повною мірою містить фактологічне підтвердження актуальності для конкретної організації предмета дослідження.
- При підготовці 2 -го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.
- Авторські рекомендації не достатньо обгрунтовано розрахунками соціальної ефективності впровадження рекомендацій.
- При підготовці 3 - го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.
- Ілюстративні матеріали оформлено з помилками.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК 62 бали. КБР відповідає нормативним вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр» і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник: доц. канд.екон.наук Даниленко О.А.
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

“25 ” травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Пісоцької Аліни Вікторівни
на тему «Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його
поліпшення»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Формування сприятливого соціально- психологічного клімату в колективі є одним із найважливіших завдань системи менеджменту сучасного підприємства. Сприятливий соціально-психологічний клімат вважаємо одним із вагомих чинників зростання продуктивності праці та вмотивованості працівників, тому пошук дієвих способів налагодження позитивних стосунків між членами колективу є актуальною та затребуваною задачею сучасного менеджменту. Це й обумовлює доцільність розроблення теми кваліфікаційної бакалаврської роботи на підприємстві ТОВ «ФАРБПРОМ».

Якість проведеного дослідження

На високому рівні досліджено теоретико-методичні основи соціально-психологічного клімату у колективі підприємства та на практичних матеріалах ТОВ «ФАРБПРОМ» проведено його діагностику з виявленням проблем та їх причин, на цій основі розроблено конкретні рекомендації щодо його поліпшення.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Пісоцька А.В. самостійно проаналізувала та здійснила оцінку соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ «ФАРБПРОМ» за певними соціально-демографічними показниками, здійснила діагностику соціально-психологічного клімату з використанням методу експертних оцінок, визначила наявні проблеми та їх причини у стані соціально-психологічного клімату у колективі підприємства.

Практична значущість висновків і рекомендацій.

Пісоцька А.В. розробила реальні рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі, які будуть використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «ФАРБПРОМ».

Директор служби персоналу
ТОВ «ФАРБПРОМ»



Бондаренко В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ	6
1.1 Соціально-психологічний клімат у колективі: зміст, структура, види та фактори впливу	6
1.2 Методичні аспекти діагностики соціально-психологічного клімату та факторів його формування у колективі	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАРБПРОМ»	26
2.1 Оцінка соціально-психологічного клімату колективу підприємства	26
2.2 Діагностика соціально-психологічного клімату колективу підприємства на основі соціологічного дослідження	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАРБПРОМ»	48
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення соціальної політики на підприємстві	48
3.2 Заходи щодо стабілізації трудового колективу та поліпшення соціально-психологічного клімату	58
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Досвід управління відомих компаній світу показує, що вирішальним фактором їх стабільного, довгострокового функціонування та прогресивного розвитку є, в широкому сенсі, якісний менеджмент. Саме від якісного менеджменту залежить управління організацією, успішність її діяльності. Одним з психологічних факторів, що забезпечує успішність функціонування організації та задоволеність працівників роботою є соціально-психологічний клімат в колективі. Актуальність даної проблеми диктується перш за все постійно зростаючими вимогами до рівня психологічної залученості індивіда в його трудову діяльність, рівня його стресостійкості, гнучкості, здатності адаптуватись до мінливих умов виробництва і т. ін. Соціально-психологічний клімат є одним з дієвих факторів, що впливають на продуктивність праці. Працівник у колективі підпорядковується суспільній думці й дуже важливо, щоб психологічний клімат колективу створював сприятливі умови для формування високих моральних якостей, розвивав позитивні мотиви діяльності й налаштовував працівників на активне, творче, сумлінне ставлення до праці. Сприятливий психологічний клімат у колективі забезпечує високі результати діяльності організації; міцну трудову дисципліну; відсутність плинності кадрів, напруженості, конфліктності у колективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Якщо проаналізувати останні дослідження та публікації щодо формування та методичних підходів до оцінювання соціально-психологічного клімату у колективі підприємства, то дані питання (аспекти) вивчали такі науковці, як: Базалійська Н.П., Банах А., Беляєва Н., Бондарчук О., Букатов С., Вертель В.В., Горностай П.П., Гук А.В., Жигайло Н., Карамушка Л.М., Комашня А.О., Коломінський Н.Л., Куріс Ю., Леськів С., Ліщинська О.А., Луцик Т.Р., Марков І., Марциняк-Дорош О., Микитюк С., Мишак С.В., Назарова Г.В., Романов А., Рудик Я., Ситар Л., Сич В., Тарасов В., Федорчук І.В., Хмелевська А., Шакірі М., Шпак О. та інші. Питання забезпечення задоволеності працею та практиками формування залученості персоналу в

компаніях досліджували Василик А.В., Варіс І.О., Вонберг Т.В., Кравчук О.І., Щетініна Л.В. та інші. Методичні аспекти діагностики соціально-психологічного клімату розробляли Дворецька Г.В., Коваленко А.Б., Корнев М.Н., Кузьменко Т.М., Мачуліна І.І., Михайленко Д., Орбан-Лембрик Л.Е., Скриньковський Р., Павловські Г., Хмелевська А. та інші.

Метою КБР є систематизація та критичний аналіз науково-теоретичних результатів з проблем соціально-психологічного клімату у колективі та розробка заходів щодо його покращення на підприємстві.

Досягненню поставленої мети сприяє виконання наступних завдань:

- дослідити соціально-економічну сутність категорії «соціально-психологічний клімат», його структуру, види та фактори впливу;
- розглянути та проаналізувати методи діагностики соціально-психологічного клімату та фактори його формування у колективі;
- проаналізувати та оцінити стан соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві;
- розробити й обґрунтувати систему заходів поліпшення соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «ФАРБПРОМ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти соціально-психологічного клімату у колективі підприємства.

Методи дослідження. Основними методами дослідження КБР було обрано: аналіз документів (для вивчення соціально-демографічної структури працівників і плинності кадрів), а також опитування (дозволяє міркувати про становище і тенденції розвитку соціальних процесів на основі аналізу багатьох індивідуальних висловлювань людей), тестування і соціометрія (для оцінки міжособистісних емоційних зв'язків у групі, що дає змогу дослідити соціально-психологічні відносини у трудовому колективі). Аналіз отриманої інформації відбуватиметься за допомогою графічних та статистичних методів.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість

отриманих результатів полягає в тому, що удосконалено визначення соціально-психологічного клімату у колективі, виявлено особливості його формування на підприємстві та запропоновано шляхи його поліпшення.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана в ініціативному порядку автора.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у IX Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку», яка відбулася 9 березня 2023 р. у Львівському національному університеті природокористування.

Результати дослідження опубліковано: Пісоцька А.В. Використання цифрових технологій для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату та здоров'я в колективі. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку:* тези доп. IX Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-й річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. 449 с. (С. 141-143) (тези доповіді додаються).

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації (статті, тези доповідей), монографії, підручники та навчальні посібники з обраної теми кваліфікаційної бакалаврської роботи, інформаційні ресурси мережі Інтернет, звітність досліджуваного підприємства.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ

1.1 Соціально-психологічний клімат у колективі: зміст, структура, види та фактори впливу

Важливою умовою ефективного функціонування організації є наявність відповідного соціально-психологічного клімату. Існують різні визначення поняття соціально-психологічного клімату. Наприклад, Ліщинська О.А. вважає, що психологічний клімат відображає характер взаємовідносин між людьми, тенденцію настрою людей, рівень управління, а також умови і особливості праці та відпочинку в колективі [25]. Поняття психологічного клімату включає систему міжособистісних відносин, психологічні характеристики (симпатія, антипатія, дружба), психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, симпатія, допомога), систему взаємних вимог, загальний настрій, загальний стиль співпраці, інтелектуальну, емоційну та вольову єдність колективу. Соціологія, як і психологія, вважає, що настрої є одним з головних чинників створення соціально-психологічного клімату. Зокрема, на думку відомого психолога К.К. Платонова, соціально-психологічний клімат (як групова характеристика) є одним із компонентів (хоча і найважливішим) внутрішньої структури групи, він визначається міжособистісними відносинами в ній, створює стійкий настрій в групі, і від нього залежить ступінь активності, спрямованої на досягнення мети. На думку Орбан-Лембрик Л.Е., соціально-психологічний клімат є наслідком міжособистісних відносин і спільної діяльності. Він проявляється у вигляді групових ефектів, таких як настрій, громадська думка, самопочуття, оцінка умов життя та праці в компанії [38]. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. вважають, що психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків між членами колективу, які виникають на основі близькості, симпатії та сумісності особистостей, інтересів і нахилів [7]. Якість соціально-психологічного

клімату в колективі визначає ставлення керівника до суспільства в цілому, організації та кожної окремої людини. Тому, *на нашу думку*, якщо люди сприймаються як ресурси, сировина або виробничий майданчик, такий підхід не дасть бажаних результатів, а процес управління призведе до нестачі або надлишку ресурсів для виконання певних завдань.

На заході дуже поширений термін «командний дух» (team spirit), який використовують як однобічну характеристику стосунків у колективі. Наприклад, американський журнал «Observer» порівнює трудовий колектив із футбольною командою і зазначає, що успіх її гри визначається в першу чергу не ціною гравців і не натхненним тренером, а саме зіграністю і ефективною комунікацією між гравцями [4]. Однак, *на нашу думку*, цей термін не слід ототожнювати із соціально-психологічним кліматом, оскільки він віддзеркалює стосунки скоріше з боку згуртованості, яка може бути періодичною, викликаною матеріальними мотивами отримати власний зиск за рахунок участі в командній роботі попри особисту антипатію до якихось працівників і т. ін., тоді як соціально-психологічний клімат досить стабільний і значною мірою базується на істинних симпатіях як до оточення, так і до умов праці.

Проаналізувавши всі вище зазначені точки зору на сутність соціально-психологічного клімату, *ми вважаємо* доцільним дати наступне його визначення. Соціально-психологічний клімат – це система соціально-психологічних відносин у трудовому колективі, яка визначається міжособовими стосунками в ньому, умовами і особливостями праці та відпочинку і впливає на самопочуття членів колективу та ефективність діяльності. Соціально-психологічний клімат залежить від стилю діяльності колективу, який склався, і ставлення до нього членів колективу, особливостей сприйняття ними один одного (оцінки, думки, реакції на слова і дії), взаємних почуттів (симпатії, антипатії, емпатії, співчуття) і психологічної єдності (спільність потреб, інтересів, уподобань, ціннісних орієнтацій, ступеня конфліктності, характеру критики і самокритики).

У своєму «статутному документі» Інститут кадрової діяльності і розвитку (Нью-Йорк) пропонує, щоб усі роботодавці проводили старанний перегляд свого

підходу до трудових відносин. Науковці вважають, що хоча і можливо усунути шкідливий ефект негативних взаємовідносин, багатьом організаціям не вдається використати ті вигоди, які приносить їх покращення. Дослідники Інституту кадрової діяльності і розвитку продемонстрували позитивний зв'язок стратегії менеджера у сфері соціально-трудових відносин з підвищенням продуктивності праці працівників і підтримкою, яку вони надають організаційним змінам. Окрім того було Власовою А.М. встановлено: «Ефективна практика управління кадрами, позитивний психологічний клімат і підтримуюча організаційна структура ведуть до відданості цілям організації, задоволеності роботою і добровільного внеску у загальну справу. Ці характеристики сприяють високій продуктивності і рентабельності» [37]. Таким чином продумане, раціональне проектування роботи, розвиток навичок, підтримуюча організаційна культура у стосунках працівників, зокрема створення атмосфери залучення до трудового колективу, підвищують відданість організації, мотивацію працівників і задоволеність працею. Як наслідок створюється сприятливий соціально-психологічний клімат, який сприяє підвищенню продуктивності праці у трудовому колективі.

На думку Коваленко А.Б., Корнева М.Н., соціально-психологічний клімат складається з трьох кліматичних зон [15]:

1. Соціальний клімат визначається тим, наскільки працівники компанії усвідомлюють спільні цілі та завдання і наскільки гарантовані їхні конституційні права як громадян.

2. Моральний клімат визначається загально визнаними моральними цінностями в цьому колективі

3. Психологічний клімат, тобто неформальний простір, який складається між працівниками, що перебувають у безпосередньому контакті один з одним. Дружні та комфортні стосунки між людьми в колективі виникають тоді, коли члени команди ставляться один до одного з повагою та емпатією. Це дуже важливо, оскільки тільки так можна забезпечити, щоб члени команди могли працювати разом і розвивати добрі стосунки один з одним.

Ми вважаємо, що основні чинники, які визначають характер

міжособистісних стосунків можна систематизувати наступним чином (рис. 1.1):

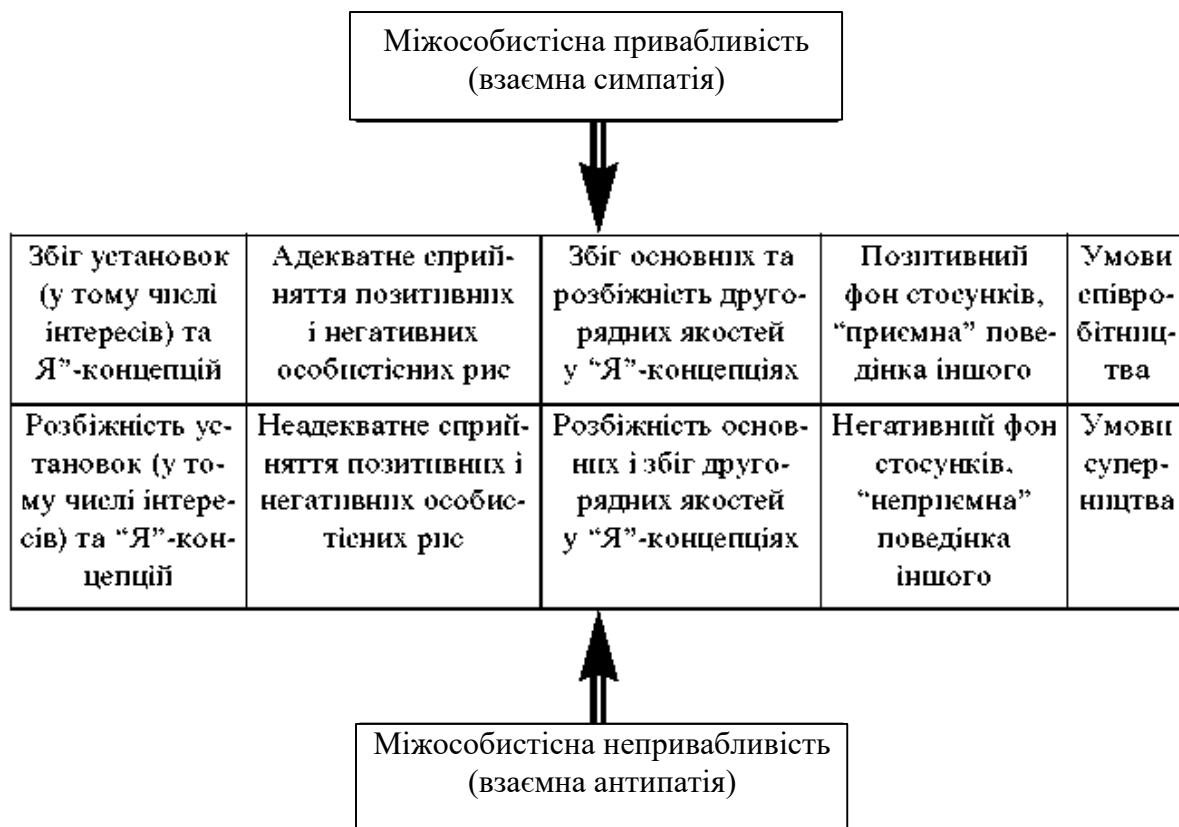


Рисунок. 1.1. Чинники, які визначають характер міжособистісних стосунків у колективі

Джерело: розроблено автором за даними [1, 7, 8, 9, 10, 24, 25, 28, 31, 34, 35, 42]

Складові соціально-психологічного клімату зображено на рис. 1.2 [49]. Як видно з рис. 1.2 у структурі соціально-психологічного клімату можна виокремити дві основні складові: ставлення людей до своєї роботи та ставлення один до одного. Ставлення один до одного поділяється на ставлення колег один до одного та відносини в системах контролю і підпорядкування. Зрештою, все розмаїття взаємовідносин розглядається через емоційну та матеріальну призму – два основні параметри ментальних установок. Під суб'єктивним настроєм розуміється спрямованість уваги і характер сприйняття людиною тих чи інших аспектів своєї діяльності. Емоційний настрій виражає задоволеність або незадоволеність цими аспектами.

Загальну картину взаємодії між людьми в трудових колективах доповнюють особисті взаємини. Показники задоволеності взаєминами тісно пов'язані з

частотою обговорення в колективі питань, безпосередньо пов'язаних з роботою, і з частотою контактів членів колективу у вільний від роботи час.

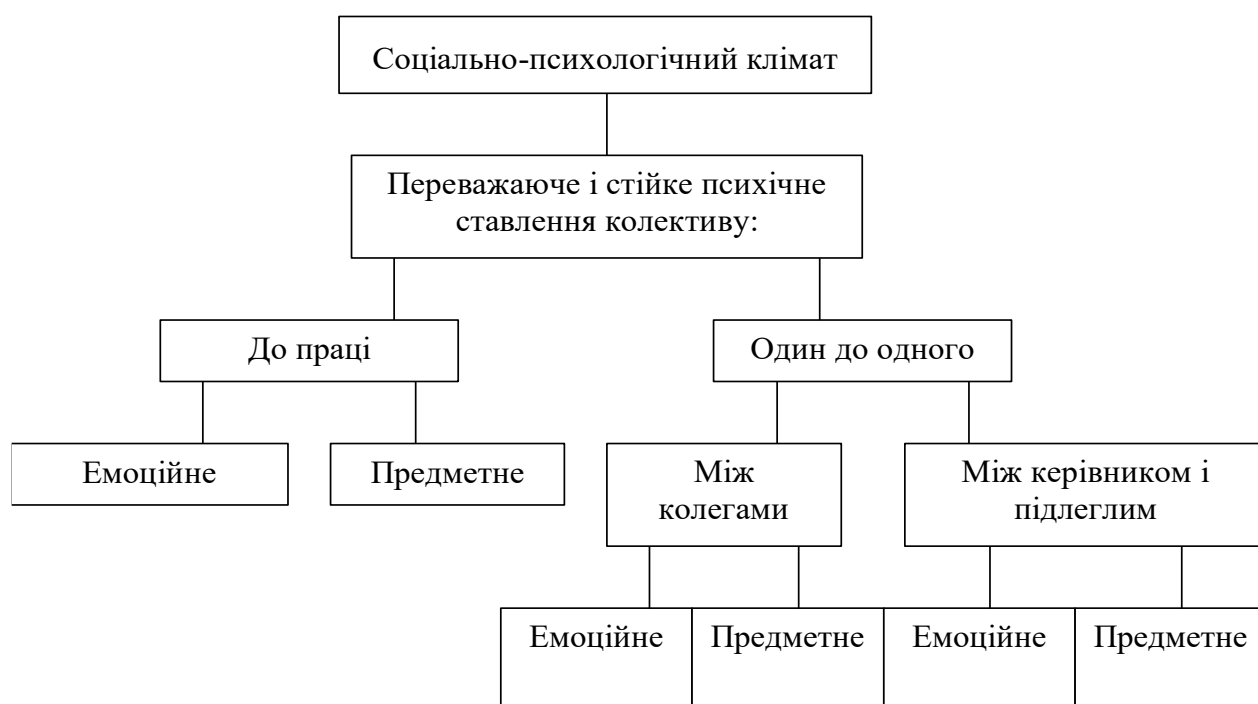


Рисунок 1.2. Структура соціально-психологічного клімату колективу

Джерело: розроблено автором за даними [49]

На формування соціально-психологічного клімату впливають різноманітні фактори. Проаналізувавши і узагальнивши різні точки зору, зокрема Базалійської Н.П., Гук А.В., Василик А.В., Вонберг Т.В., Карамушки Л.М., Максименко С.Д., Соловієнко В.О., Назарової Г., Романова А. ми вважаємо доцільним дати наступний перелік факторів, які впливають на формування певного соціально-психологічного клімату [2, 5, 14, 27, 35, 42]:

- сумісність членів трудового колективу;
- правильний вибір роботи відповідно до рівня професійних знань і особистих переваг працівника;
- поведінка лідерів, менеджерів та адміністраторів;
- перебіг успішних і не успішних виробничих процесів;
- шкала заохочень та покарань, що застосовуються;
- організація праці, включаючи умови праці;
- умови життя вдома та дозвілля поза роботою.

Соціально-психологічний клімат може прискорити або сповільнити розвиток ключових якостей працівника, необхідних у світі праці, таких як готовність до постійних інновацій, здатність діяти в нестандартних ситуаціях, приймати нестандартні рішення, ініціативність і наполегливість, готовність до постійного професійного розвитку та інтеграції професійної культури і гуманізму. Не можна очікувати, що необхідні стосунки в команді виникнуть спонтанно, їх потрібно створювати свідомо.

На стан соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві робить вплив ряд чинників макро- і мікро середовища [7, 15, 16, 21, 22, 27, 30, 32, 38, 39].

Чинники макросередовища. Під макросередовищем розуміється соціальний простір, оточення, в межах якого здійснює свою діяльність та чи інша організація.

Чинники мікросередовища – відносяться до матеріального та ментального оточення людей в організації. Мікро чинники включають

1. Об'єктивні - сукупність технічних, гігієнічних та адміністративних чинників у кожній організації.
2. Суб'єктивні є наслідком соціально-психологічного відображення людського мікросередовища.

Український психолог Н.Л. Коломінський розробив схему, яка враховує основні детермінанти задоволеності людей роботою та взаємний вплив різних складових. Такі схеми становлять інтерес для менеджерів, оскільки можуть запобігати конфліктам у колективах (рис. 1.3).

Проаналізувавши вище наведені класифікації факторів (чинників), які сприяють формуванню соціально-психологічного клімату, ми прийшли до висновку про наявність у них суттєвого недоліку – жодна з них не враховує такий домінуючий чинник як *філософія підприємства*. Під філософією підприємства розуміють сукупність внутрішньофірмових принципів і правил взаємовідносин між працівниками компанії, систему корпоративних цінностей [32, 39, 40, 47, 49, 52].

Відповідно філософія підприємства має враховувати:

1. Національний склад робочої сили;
2. Регіональні особливості (країну, місто);
3. Вид економічної діяльності та тип виробництва;
4. Кількість працівників на підприємстві;
5. Рівень життя працівників;
6. Культурний рівень персоналу;
7. Погляди, позицію і особисті переконання керівництва.

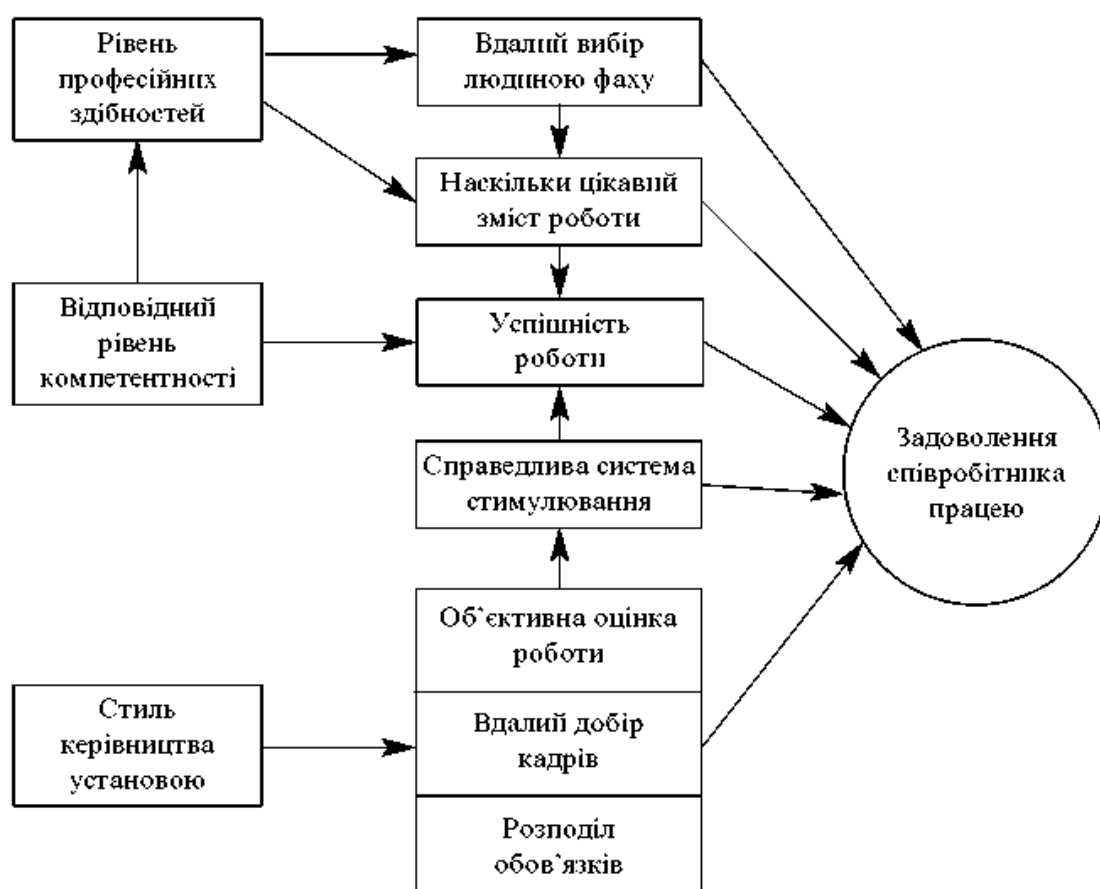


Рисунок 1.3. Схема чинників задоволення працівника працею

Джерело: складено автором за даними [16, 17]

Президент всесвітньо відомої брокерської компанії «Schab» стверджує: «Цінності компанії стають “навігаторами” діяльності працівників, її ефективності, тому ми впроваджуємо їх як культурну ДНК у розум і серце кожного працівника компанії «Schab» [4]. Правильний вибір філософії компанії з врахуванням усіх факторів і дотримання її гарантує успіх і добробут у стосунках персоналу і врешті

решт ефективний розвиток підприємства. Недотримання філософії підприємства спричиняє розвиток конфліктів між адміністрацією і працівниками, до зниження іміджу фірми, а у майбутньому може призвести до краху і розорення підприємства, адже, як сказав Ендрю Карнегі, люди – це головне багатство підприємства.

Як бачимо, філософія підприємства дійсно є чи не основним фактором, під впливом якого формуються стосунки працівників, а отже і соціально-психологічний клімат.

На нашу думку, перш ніж визначити, яка філософія підприємства доцільна для створення сприятливого соціально-психологічного клімату на українських підприємствах, слід звернутися до *зарубіжного досвіду*. У світі виділяються *три основні філософії бізнесу: англійська, американська і японська*.

Англійська філософія передбачає повагу до особистості працівника, щире доброзичливість і заохочення високої якості роботи. Розглянемо англійську філософію на прикладі такої відомої фірми як «Marks & Spencer» [38; 39]. Ця фірма визнає, що вийшла на світовий ринок, значною мірою завдяки ефективній системі управління, яка заснована на наступних принципах: повага до кожного працівника; увага до індивідуальних проблем і викликів, повний і чесний двосторонній обмін думками, мотивація співробітників, визнання зусиль, винагорода за результати, систематичне навчання і професійний розвиток. За допомогою цих заходів відбувалось забезпечення задоволеності працівником своєю роботою, стосунками з керівництвом і працівниками.

Філософія американських компаній суттєво відрізняється, хоча вона і передбачає високу оплату за працю і соціальні гарантії, однак побудована на конкуренції та індивідуалізмі з чіткою орієнтацією на отримання особистого доходу. Однак в американській філософії існує ряд переваг. Так, наприклад, компанія Г.Форда «Ford Motors Company» розробила і запровадила низку важливих положень по роботі з персоналом: високу мінімальну оплату за працю, зниження плинності кадрів (зокрема завдяки персональним надбавкам за тривалість роботи в компанії) та участь працівників у прибутках компанії [4]. Ми

гадаємо, що загалом американська філософія не дуже сприяє згуртованості працівників, створенню відчуття довіри і взаємодопомоги, працівники тримаються відчужено, а невисокий рівень конфліктності забезпечується в основному завдяки чіткому розподілу завдань.

Японська філософія заснована на традиціях поваги до старшого, колективізму, ввічливості і патерналізму. У більшості японських компаній, у тому числі і у компанії «Sony», наявні наступні принципи філософії компанії: груповий колективізм і потяг до спільної трудової діяльності та наявність девізу, гімну і прапора фірми, що значно підвищує відчуття згуртованості і приналежності до організації; система позитивного найму персоналу на великих фірмах; майже ідеальна модель взаємовідносин по вертикалі, коли підлеглий викazuje пошану і вдячність керівникам, а останній прихильно ставиться до підлеглого; мінімізація конфліктів – незбіг думок на рівні керівництва усувається шляхом опитування нижчих за посадою працівників (підлеглих) без скликання засідання, окрім того, дружній і злагоджений атмосфері сприяє підтримка неформальних стосунків з підлеглими; дотримання принципу єдиноначальності – таким чином усувається конфлікт інтересів і розпоряджень з боку керівництва; створенню сприятливого соціально-психологічного клімату сприяє організація міжособистісних стосунків на основі результатів соціально-психологічних досліджень [4].

Ми гадаємо, що з усіх розглянутих філософій японська є найбільш соціально сприятливою, водночас вона має і ряд недоліків, зокрема виникнення конфліктів через зверхнє ставлення чоловіків до жінок та високий рівень стресів і психічних розладів через перенавантаження, що підвищує дратівливість і знижує працездатність.

Вивчивши провідні корпоративні філософії зарубіжних компаній, *ми прийшли до висновку*, що для українських компаній неприйнятне застосування жодної з них у чистому вигляді, а пріоритетним є їх синтез з переважанням певних принципів залежно від форми власності, регіональних, галузевих особливостей, масштабів фірми і т. ін., однак, перевага має надаватися принципам

японської філософії з одночасним приділенням уваги достойній оплаті праці і систематичному навчанню та підвищенню кваліфікації працівників (англійська філософія), що дасть змогу створити атмосферу задоволеності умовами праці, позитивно впливати на розвиток і самореалізацію працівників і сприятиме злагодженій роботі, тобто буде забезпечений сприятливий соціально-психологічний клімат

Варто зауважити, що значною мірою про правильний вибір філософії компанії, корпоративної культури, про ефективність заходів, спрямованих на поліпшення соціально-психологічного клімату, можна судити, виходячи з наявності або відсутності *ознак* сприятливого соціально-психологічного клімату.

Найважливіші *ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату* можна поділити на суб'єктивні та об'єктивні.

До *суб'єктивних* ознак належать такі [16; 17; 36; 37]:

- взаємна довіра та висока вимогливість;
- доброзичлива критика роботи;
- члени команди повністю усвідомлюють ситуацію щодо своїх завдань і результатів роботи; і
- вони можуть вільно висловлювати свою думку при обговоренні питань, що стосуються команди в цілому;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих; визнане право приймати рішення, важливі для групи;
- задоволеність приналежністю до компанії
- толерантність до поглядів інших людей.
- високий рівень емпатії та взаємопідтримки;
- відповідальність кожного члена за стан робочої групи.

Такий внутрішній соціально-психологічний клімат визначає і відповідні *об'єктивні (зовнішні) показники сприятливого психологічного клімату*, зокрема такі [16; 17]:

- високі показники ефективності роботи;
- низька плинність кадрів;

- високий рівень трудової дисципліни;
- сумлінне та позитивне ставлення членів колективу до своїх завдань;
- відсутність напруженості та конфліктності в колективі; тощо.

Негативний психологічний клімат у колективі характеризується протилежним:

- співробітники байдужі один до одного і до команди в цілому;
- не цікавляться ситуацією, що склалася;
- співробітники «працюють» лише тоді, коли це необхідно, і не цікавляться питаннями, які їх безпосередньо не стосуються.

1.2 Методичні аспекти діагностики соціально-психологічного клімату та факторів його формування у колективі

Кожен керівник повинен розуміти, що його чекають різні перешкоди на шляху становлення ефективної і злагодженої роботи трудового колективу, і прагнути уникати помилок, які створюють напружене становище у колективі і знижують продуктивність праці. Для виявлення таких помилок і негараздів та усунення їх необхідно проводити діагностику соціально-психологічного клімату та факторів його формування у колективі. Методичною основою діагностики соціально-психологічного клімату колективу нами обрано соціологічне дослідження, однією з функцій якого на мікро-, мезорівні є розроблення практичних заходів щодо вдосконалення соціальних явищ.

Розрізняють декілька видів соціологічного дослідження, повна класифікація яких подана на рис. 1.4 [21; 22]. Соціологічне дослідження, яке буде проводитись в другому розділі даної КБР, нами віднесено до аналітичного, локального та промислового.

Після вибору типу дослідження необхідно визначити його етапи. Існує багато точок зору, щодо того, на скільки етапів має поділятися соціологічне дослідження. Деякі дослідники розглядають процес соціологічного дослідження з двох етапів: перша стадія – підготовча; друга стадія – дослідницька. Кузьменко Т.

М. виділяє 6 етапів соціологічного дослідження: «розробка програми та робочого плану; підготовка до збору інформації; збір інформації; обробка інформації; оцінка результатів; реалізація результатів дослідження» [22].

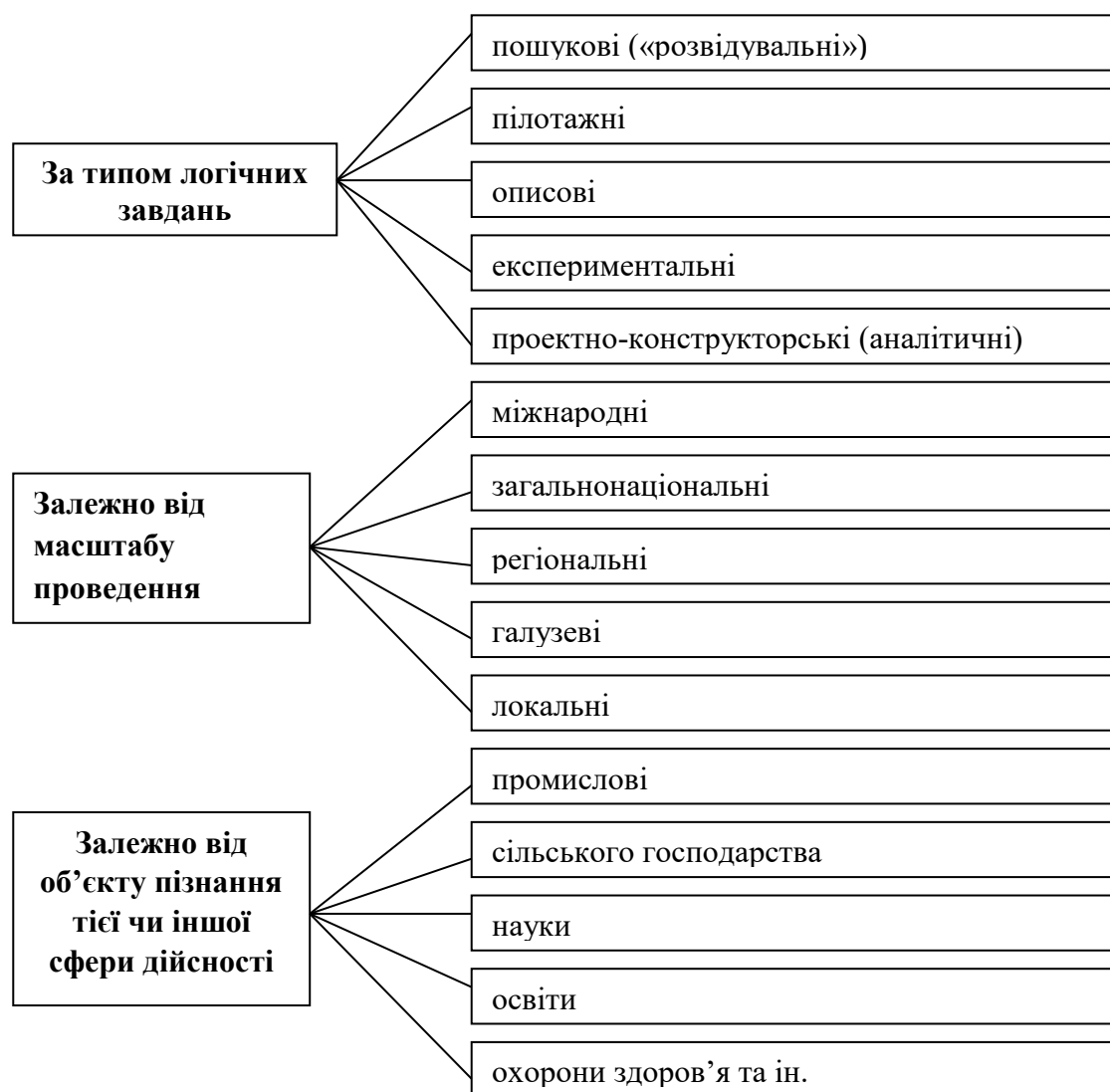


Рисунок 1.4. Класифікація соціологічних досліджень

Джерело: складено автором за даними [21; 22]

Українська вчена Дворецька Г. В. виділяє 4 етапи: «розробка програми і робочого плану дослідження; здійснення підготовчо-організаційних робіт; збір емпіричного матеріалу; аналіз отриманої інформації, розробка рекомендацій і складання звіту» [11, с. 367]. Здравомислов А.Г. виділяє п'ять етапів дослідницької процедури: складання програми дослідження; встановлення об'єкту та одиниць аналізу; розробка засобів збору матеріалів – методик дослідження; збір матеріалу; аналіз матеріалу та його узагальнення [Цит. за: 21].

На нашу думку, найбільш раціональним є поділ процесу будь-якого

соціологічного дослідження на 5 етапів:

- 1) вибір теми дослідження та первинний аналіз її природи;
- 2) розроблення програми дослідження;
- 3) збирання емпіричного матеріалу;
- 4) опрацювання матеріалів дослідження;
- 5) аналіз результатів дослідження і розроблення рекомендацій.

Етап 1 передбачає вибір теми та первісний аналіз її сутності. Спочатку проблемну ситуацію необхідно трансформувати у формулювання проблеми, яка підлягає дослідженню. Для цього необхідно провести спеціальні теоретичні дослідження [11; 21; 22]:

- 1) Установлення наявності проблеми:
 - а) наявність індикатора, який кількісно або якісно характеризує проблему;
 - б) наявність обліку та статистики щодо цього показника;
 - в) достовірність обліку та статистики щодо цього показника.
- 2) Виявлення найбільш фундаментальних елементів або чинників проблеми. Її вирішення належить до сфери соціології, а не економічної теорії чи технології виробництва;
- 3) Виокремлення відомих елементів проблемної ситуації, які не потребують спеціального аналізу і слугують інформаційною базою для вивчення невідомих елементів (наприклад, статистичні та бухгалтерські дані є готовими ключовими документами)
- 4) Виявлення головних і другорядних складових проблемної ситуації для визначення основного напрямку дослідження
- 5) Проаналізувати рішення схожих проблем.

Етап 2. На основі попереднього аналізу розробляється програма дослідження проблеми. Програма є основним вихідним документом для будь-якого виду соціологічного дослідження, як теоретичного, так і прикладного. Програма соціологічного дослідження складається з таких розділів [11; 21; 22]:

- 1) Теоретичний (визначення мети, предмета та об'єкта дослідження, концепції) - досліднику необхідно визначити мету та завдання дослідження, які

визначатимуть кількість часу, зусиль та фінансових ресурсів, необхідних для отримання результатів. Формулювання гіпотез є завершальною частиною теоретичної підготовки емпіричного соціологічного дослідження. Гіпотези є одним з ключових компонентів, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Це науково обґрунтовані припущення про структуру досліджуваного соціального явища або характер взаємозв'язків між його компонентами.

2) Методичний (обґрунтування вибірки, обґрунтування методів збору даних, методів обробки та аналізу даних);

3) Організаційний (дизайн дослідження, процедури дослідження).

Етап 3 - емпіричне дослідження теми. На цьому етапі дослідник взаємодіє з об'єктом, предметом, сутність, логіка і формальна структура якого були теоретично обґрунтовані. Таким чином, пізнавальні дії дослідника спрямовані на психологічні властивості об'єкта і предмета, а метою цих дій може бути встановлення емпіричних критеріїв для виділених властивостей.

Загалом виділяють сім основних методів соціологічного дослідження:

1. Аналіз і класифікація документів. Документ – це об'єкт, спеціально створений людиною і призначений для передачі або зберігання інформації.

2. Спостереження – це основний метод збору соціологічної інформації шляхом прямої, безпосередньої реєстрації дослідником подій та їхніх обставин. Спостереження керується і часто структурується за чіткою програмою (формальні спостереження) або планом (неформальні спостереження).

Етапи спостереження виділяють наступні [33; 34; 43; 53]:

– Визначення суб'єкта та об'єкта, предмета спостереження, постановка мети та визначення завдань.

– Отримання доступу до середовища та встановлення контакту з людьми.

– Вибір методу (типу) спостереження та розробка процедур на основі попередньо зібраного матеріалу.

– Підготовка технічної документації та обладнання (наприклад, копіювальних карток, протоколів, інструкцій).

- Проведення спостережень, збір даних та накопичення інформації.
- Запис спостережень: а) короткі «подальші записи», б) картки для запису інформації, в) протоколи спостережень, г) щоденники спостережень, д) фотографії, фільми, звукозаписи тощо.
- Подальші спостереження: можуть здійснюватися різними способами: а) шляхом розмови з учасниками діяльності; б) шляхом доступу до документації; в) шляхом перевірки власних спостережень та спостережень, зроблених іншими спостерігачами.
- Звіт про спостереження: має включати: а) повний запис часу, місця та обставин спостереження; б) інформацію про метод спостереження; в) характеристику особи, за якою спостерігали; г) детальний опис спостережуваних явищ; д) власні нотатки та коментарі спостерігача.

3. Опитування. Цей метод передбачає систематичний відбір респондентів і запитань для визначення ситуацій, позицій і громадської думки. Опитування відносно невеликих груп людей може бути дуже економічно ефективним і відображати ситуації та тенденції розвитку суспільних процесів. Залучивши до проведення опитування достатню кількість компетентних дослідників і респондентів, можна в найкоротші терміни опитати велику кількість людей і отримати інформацію для швидкого прийняття управлінських рішень. У сучасну епоху стандартизованих запитань анкети можна отримати однорідні твердження про індивідуальні висловлювання багатьох людей і використовувати швидкі та потужні комп'ютерні та математичні методи аналізу для їх обробки та аналізу. Нарешті, важливою перевагою опитувальних методів є їхня широта, що охоплює багато різних сфер соціальної практики. Метод опитування ґрунтується на серії запитань, що задаються респондентам, відповіді на які дають необхідну інформацію. В усіх варіантах анкетування є одним із найскладніших видів соціально-психологічної комунікації [33; 34; 43; 53].

Існує два основних методи опитування: інтерв'ю та анкетування.

- 1) Інтерв'ю – це бесіда, що проводиться за певним планом, під час якої

інтерв'юер та опитуваний перебувають у безпосередньому контакті, а відповіді на запитання фіксуються інтерв'юером або на плівку.

2) Анкетування – один з найважливіших методів вивчення характеру явища, події або громадської думки. В анкеті респонденти відповідають на запитання за певними правилами. Анкетування передбачає запис відповідей, які дають респонденти. Вони можуть проводитися поштою (анкети надсилаються поштою), пресою (анкети публікуються в газетах), телефоном (анкети роздаються по телефону), роздачею (анкети роздаються безпосередньо респондентам) або за допомогою Google Forms (електронні опитування). Існує різниця між очними та заочними анкетуваннями. У звичайних анкетуваннях інтерв'юер або дослідник роздає анкету респонденту і може зібрати анкету, не будучи присутнім під час заповнення респондентом анкети. Формулювання запитань в анкеті ґрунтується на потребах дослідницької програми.

4. Соціальні експерименти – це методи, що використовуються для отримання інформації про кількісні та якісні зміни в діяльності або поведінці соціального об'єкта в результаті впливу на нього певних факторів управління та контролю. Розрізняють натуральні (польові та лабораторні) та уявні (модельні) експерименти. Більшість природних соціологічних експериментів проводяться з невеликими групами людей і мають багато спільного з соціально-психологічними експериментами. Імітаційні соціологічні експерименти присутні в усіх великих соціологічних дослідженнях, що використовують методи статистичного аналізу, і є важливою частиною моделювання соціальних процесів за допомогою комп'ютерних технологій. Моделюючі експерименти дозволяють точно визначити стратегії проведення повномасштабних соціологічних експериментів, але не можуть їх замінити.

Отже, експеримент у соціології - це метод отримання інформації про кількісні та якісні зміни в діяльності та поведінці соціального об'єкта в результаті впливу на нього певних керуючих і контролюючих факторів (змінних) [8; 14].

5. Соціометричні та референтні процедури. Ці методи не є поширеними в Україні, але набувають популярності завдяки своїй ефективності. Соціометрія – це

соціально-психологічний метод, який використовується для оцінки міжособистісних емоційних зв'язків у групах. Метод відтворює методологію соціометричних досліджень і включає цикли вимірювальних процедур та метричні методи обробки отриманої первинної інформації [8; 14].. Соціометрія спрямована на вивчення соціальних ролей у малих групах та вимірювання структури взаємовідносин у групі в цілому.

Соціометричні анкети та питання для інтерв'ю містять так звані соціометричні критерії, які за формою і змістом відповідають вимогам соціометричної анкети та темі дослідження. Вербально вони формулюються наступним чином: «Кого б Ви обрали?» і «Чий думці Ви надали б перевагу в даній ситуації?».

Під час соціометричного дослідження створюється соціограма, яка є графічним зображенням математичної обробки результатів, отриманих за допомогою соціометричного тесту. Соціограма наочно демонструє складну взаємодію взаємних симпатій і антипатій, наявність соціометричних «зірок» (обраних більшістю респондентів) і «ізгоїв» (відкинутих усіма) та ієрархію взаємозв'язків між цими полюсами. Соціограма також розкриває структуру взаємовідносин у групі, що дозволяє зробити висновки про стилі лідерства та ступінь організованості групи в цілому.

Приклади схематичного зображення виду комунікацій між працівниками зображено на рис. 1.5 [36; 37].

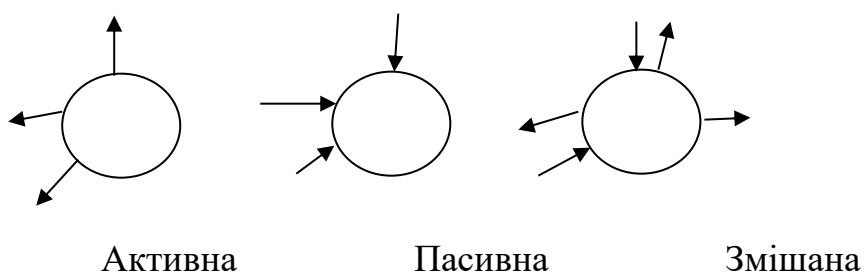


Рисунок 1.5. Види комунікацій між працівниками

Джерело: складено автором за даними [36; 37]

Референтометрія – один з методів соціометрії, який має на меті виявити зацікавленість членів групи в кожній окремій людині в групі. Референтне

вимірювання використовується для з'ясування позиції (оцінки, ставлення, думки) кожного члена групи по відношенню до важливого об'єкта, події або людини за допомогою анкетування. Цей метод дає змогу визначити міжособистісні стосунки, уподобання та причини уподобань у групі. Дані, отримані за допомогою референтометрії, можуть бути оброблені математично та відображені графічно.

6. Тестування – метод психологічної діагностики, основним організаційним аспектом якого є використання стандартизованих запитань і завдань (тестів), що мають певне шкальне значення. Метод тестування дозволяє з певною ймовірністю визначити поточний рівень розвитку необхідних навичок, знань та особистісних характеристик індивіда. [16; 17] Тести можна поділити на вербальні та прикладні, а також групові та індивідуальні, залежно від форми проведення дослідницької процедури. Вибір конкретного методу в соціальній психології завжди визначається загальною та конкретною методологією і залежить від предмета, завдань дослідження та технічної компетентності методу.

7. Фокус-групові інтерв'ю. Вперше в Україні метод фокус-групових інтерв'ю був застосований у 1992 році. У цьому типі інтерв'ю заздалегідь визначається загальна тема інтерв'ю та конкретний набір відкритих запитань. На відміну від групових інтерв'ю, фокус-групові інтерв'ю більше схожі на дискусію, де запитання інтерв'юера чергуються з відповідями учасників. Учасники більш вільні у виборі способу вираження своїх думок і почуттів з певної теми [16; 17]. Використання фокусованих інтерв'ю заохочує появу нових запитань, а тема розмови може набувати неочікуваних форм, у чому полягає гнучкість цього методу. Фокус-інтерв'ю з більшою ймовірністю демонструють різноманітність думок, ніж групові опитування, оскільки теми сприймаються динамічно, а люди впливають один на одного під час розмови. Особливістю цього методу є те, що групова взаємодія, яка відбувається під час обговорення, дозволяє досліднику дізнатися не тільки те, що люди думають про те чи інше питання, а й чому вони так думають. Цей метод соціологічного дослідження є чи не найефективнішим та найгнучкішим способом вивчення цінностей, орієнтацій та проблем стану свідомості молоді в сучасних умовах.

Етап 4. Обробка даних включає наступні складові [21; 22]:

1) узагальнення та кодування інформації. Основна мета – об'єднати інформацію, отриману під час дослідження;

2) побудова змінних. У багатьох випадках інформація, зібрана на основі анкет, безпосередньо відповідає на питання, що розглядаються в дослідженні. Це пов'язано з тим, що в процесі операціоналізації запитання були перетворені на індикатори. Тепер необхідно зробити протилежне, тобто перетворити дані у форму, яка відповідатиме на питання дослідження;

3) статистичний аналіз. Цей крок є важливим етапом у процесі аналізу соціологічних даних. Статистичний аналіз виявляє статистичні закономірності та залежності, які дозволяють соціологам робити певні узагальнення та висновки.

Для проведення статистичного аналізу соціологи використовують низку різних математичних методів, які дозволяють провести повний і всебічний аналіз зібраної інформації. Для цього сучасна соціологія активно використовує електронно-обчислювальну техніку, доповнену програмами математичної та статистичної обробки даних. Залежно від того, яким чином була отримана первинна інформація, існують різні методи обробки та аналізу даних. Коли соціологи отримують певну інформацію з документальних джерел, вони використовують два основні методи аналізу документів: неформальний (традиційний) і формальний (контент-аналіз).

При обробці та аналізі даних, отриманих за допомогою опитувальних методів, широко використовуються методи сортування, шкалювання та кореляції. Ранжування – це процедура визначення відносної важливості на основі впорядкування даних. Ранжування, як правило, доповнюється іншими методами оцінювання експертами.

Етап 5. Емпіричне соціологічне дослідження завершується написанням звіту. У соціологічному дослідженні звіт – це документ, в якому в систематизованій і зрозумілій формі представлені результати дослідження. Звіт складається з трьох частин: результати дослідження, висновки та рекомендації. Висновки, рекомендації та пропозиції повинні бути конкретними, реалістичними, мати

необхідне обґрунтування в дослідницькому матеріалі та підтверджуватися документацією і статистичними даними.

Отже, соціологічне дослідження буде проводитися на підприємстві ТОВ «ФАРБПРОМ». Мета соціологічного дослідження – збір інформації про стан соціально-психологічного клімату колективу і шляхи розв'язання можливих проблем у взаємовідносинах між працівниками. Основними гіпотезами є наступні: на підприємстві нерациональна соціально-демографічна структура, яка негативно впливає на продуктивність праці; недоліки в організації праці спричиняють підвищення плинності кадрів; на підприємстві низький рівень задоволення потреб, суспільної активності і згуртованості трудового колективу негативно впливають на ставлення працівників до роботи. Вибіркова сукупність складається з працівників служби персоналу і працівників виробничого цеху фарб і лаків (оскільки він є найважливішим і найбільшим на підприємстві).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАРБПРОМ»

2.1 Оцінка соціально-психологічного клімату колективу підприємства

ТОВ «Виробниче підприємство "ФАРБПРОМ"» зареєстроване 27.11.1998 р. Основний вид діяльності – виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик. Місія підприємства – забезпечення потреб споживачів високоякісною продукцією,

Для обґрунтованої оцінки соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «ФАРБПРОМ» нами обрано аналіз:

1. Соціально-демографічної структури персоналу підприємства;
2. Показників руху та стабільності персоналу.

Аналіз соціально-демографічної структури персоналу підприємства. Як зазначалося у 1-ому розділі КБР, соціально-демографічна структура є одним з основних чинників мікросередовища, який впливає на стан соціально-психологічного клімату. Напружена соціально-класова, професійна, демографічна структура, значна диференціація у рівні освіти можуть стати причинами погіршення соціально-психологічного клімату. Соціально-демографічна структура характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність суспільних груп, класифікованих за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти і сімейним станом. Ми вважаємо, що досить повною є соціально-демографічна структура, згрупована за 8 ознаками: стать, вік, освіта, сімейний стан, стаж роботи, функціональна категорія персоналу, мотивація і рівень життя (табл. 2.1) (дані отримані з особових карток працівників).

Демографічна структура організації визначається її складом за віком та статтю. Соціологічні дослідження підтверджують, що різностатевий колектив ефективніший, ніж одностатевий. Колектив ТОВ «ФАРБПРОМ» складається з працівників обох статей: жінок і чоловіків.

Таблиця 2.1 – Соціальний склад і гендерна структура персоналу ТОВ «ФАРБПРОМ» за 2022 р.

Ознаки класифікації	Усього		жінки		чоловіки	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %
Середньооблікова чисельність працівників, всього	620	100,0	346	100,0	274	100,0
Стать:						
Чоловіки	274	44,2	X	X	274	100,0
Жінки	346	55,8	346	100,0	X	X
Вік:						
До 24 років	26	4,2	10	2,9	16	5,8
Від 25 до 34 років	86	13,9	54	15,6	32	11,7
Від 35 до 49 років	303	48,8	155	44,8	148	53,8
Від 50 до 59 років	100	16,1	67	19,4	33	12,0
Від 60 років старше	106	17,0	61	17,6	45	16,2
Рівень освіти:						
Базова середня	252	40,6	107	30,9	145	52,9
Профільна середня	246	39,7	124	35,8	122	44,5
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	91	14,7	74	21,4	17	6,2
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	31	5,0	24	6,9	7	2,6
Сімейний стан:						
Не одружений (-на)	85	13,7	51	14,7	34	12,4
Одружений (-на)	420	67,7	241	69,7	179	65,3
Розлучений (-на)	95	15,3	71	20,5	24	8,8
Вдовець (вдова)	17	2,7	15	4,3	2	0,7
Стаж роботи:						
До 3 років	102	16,5	41	11,8	61	22,3
Від 3 до 5 років	29	4,7	14	4,0	15	5,5
Від 5 до 10 років	118	19,0	51	14,7	67	24,5
Від 10 до 20 років	371	59,8	194	56,1	177	64,6
Професійний склад:						
Керівники	30	4,8	10	2,9	20	7,3
Професіонали, фахівці	91	14,7	90	26,0	1	0,4
Технічні службовці	16	2,6	16	4,6	0	0,0
Робітники	483	77,9	230	66,5	253	92,3

Джерело: складено автором

Із статеві-вікової структури видно, що жінок у підприємстві більше (55,8%), попри те, що на виробництві є цехи, де існує потреба в основному у чоловіках. Економісти радять притримуватись паритету у співвідношенні чоловіків і жінок 50:50, якщо це дозволяє специфіка виробництва. Найбільше

жінок і чоловіків у віці 35-49 років (48,8%), що свідчить про те, що на підприємстві задіяні працівники у працездатному віці, які вже мають трудовий досвід. Однак нами був помічений суттєвий недолік у демографічній структурі працівників: на підприємстві працює 28,2% чоловік і 38% жінок передпенсійного і післяпенсійного віку, на противагу тому, що у віці до 34 років лише 18,1%. Економісти зазначають, що для активного розвитку підприємства варто спиратись на молодь до 30 років, а на стадії стабільної і надійної роботи – на 40-літніх, а там, де існує потреба у досвіді, – слід робити акцент на 50-річних.

Оскільки підприємство відносно стабільно розвивається і його техніко-технологічний процес має постійно вдосконалюватись, то даний факт свідчить про те, що на підприємстві не вистачає молодих кадрів та існує надлишок працівників у похилому віці, які мають нижчу працездатність, більше проблем зі станом здоров'я, зокрема нервовою системою, а, отже, і соціально-психологічний клімат більш несприятливий через підвищену конфліктність і значну диференціацію інтересів та соціокультурних особливостей працівників різних вікових категорій.

Морально-етичні цінності працівників значною мірою залежать від їхнього освітнього рівня. Освітню структуру можна розглянути в табл. 2.2 (дані отримані з особових карток працівників).

Таблиця 2.2 – Освітня структура персоналу ТОВ «ФАРБПРОМ» за 2022 р.

Рівень освіти	Керівники		Професіонали, фахівці		Технічні службовці		Робітники	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Базова середня	0	0	0	0	0	0	252	52
Профільна середня	8	27	20	22	11	69	207	43
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	8	27	56	62	3	19	24	5
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	14	47	15	16	2	13	0	0
Всього	30	100	91	100	16	100	483	100

Джерело: складено автором

З даних табл. 2.1-2.2 видно, що серед професіоналів, фахівців досить значна частка працівників з профільною середньою освітою – 22%, серед керівників вона ще вище – 27%. Такий стан речей може негативно впливати на ефективність

прийнятих працівниками рішень і вдале виконання поставлених завдань через недостатній рівень професіоналізму і компетентності, останнє викликатиме суперечки, зниження продуктивності праці і погіршення кінцевих результатів трудової діяльності в цілому. Генеральну лінію необхідно тримати на підвищення рівня освіти і культури, оскільки брак і конфлікти найчастіше зумовлені недостатнім професіоналізмом працівників. Не слід економити гроші на навчанні працівників і підвищенні їхньої кваліфікації, оскільки, за оцінками американських вчених, кожний долар, вкладений в освіту, дає 5-10 доларів прибутку.

На соціально-психологічну стабільність працівника, його трудову мобільність і психічний стан суттєво впливає його сімейний стан. Після вивчення даного питання за особовими картками було видно (табл. 2.1), що майже третя частина працівників ТОВ не одружена або розлучена. Загальновідомим фактом є те, що людина сімейна більш надійна, вона заінтересована в постійному добре оплачуваному робочому місці, що позитивно впливає на зниження плинності кадрів на підприємстві. Однак, отримані дані в комплексі з тим, що більшість працівників мають середній або низький рівень життя, створює підстави для потенційно високої плинності кадрів, що може неоднозначно вплинути на стан соціально-психологічного клімату, оскільки нові працівники на звільнених місцях можуть як поліпшити, так і погіршити стосунки у трудовому колективі.

Важливим показником раціональної соціально-демографічної структури є тривалість роботи працівників у ТОВ «ФАРБПРОМ». Розглянувши дані табл. 2.1, приходимо до висновку, що перед ТОВ не стоїть гостро проблема стабільності робочої сили. Частка працівників зі стажем роботи 10-20 років по всіх категоріях персоналу 59,8%. Стабільність кадрів є одним з показників сприятливого соціально-психологічного клімату.

Стан соціально-психологічного клімату також залежить від ступеня раціональності структури працівників за категоріями зайнятих. Із даних табл. 2.1 можна зробити висновки, що на підприємстві раціонально розподілений персонал. Даний висновок підтверджується наступними даними: враховуючи специфіку галузі, на підприємстві має бути значне переважання робітників – в ТОВ його

частка становить 77,9%, водночас питома вага керівників складає 4,8%. Таке співвідношення, на нашу думку, цілком прийнятне і не викликає надлишку керівних кадрів, що могло б призвести до певного порушення принципу єдиноначальності або конфлікту думок і рішень керівництва ТОВ.

Мотивованість, як вже зазначалося у першому розділі, є одним з найважливіших соціально-психологічних факторів продуктивності праці, який розкриває причини трудової, пізнавальної, комунікативної та іншої активності працівників. З метою визначення основних мотиваторів і демотиваторів персоналу ТОВ «ФАРБПРОМ» до праці ми розробили опитувальні листи для працівників ТОВ і провели опитування серед робітників виробничого цеху фарб і лаків і працівників служби персоналу (додатки А, Б). Розробляючи опитувальні листи, нами було враховано основні фактори формування соціально-психологічного клімату, які були визначені у розділі 1.1.

В результаті оброблення ми отримали такі дані: 30% працівників служби персоналу відповіли, що рівень окладу мотивує їх до праці, 80% мотивує розмір премій і 90% мотивує розмір доплат і надбавок. Це підтверджує, що в структурі заробітної плати занадто низьку частку займає оклад. 85% працівників служби персоналу вважають вживану шкалу покарань у вигляді догани дієвою, попри відсутність матеріальних стягнень. Для 40% працівників важливою є можливість отримати безкоштовно житло, для 70% - оздоровлення на базі відпочинку або санаторії, для 90% - можливість взяти безвідсоткову позику, 45% відмітили, що їх задовольняють умови праці на підприємстві. Для 80% працівників важливими є успіхи ТОВ, інформація про життя підприємства, заплановані зміни та їх результати – для 80%, чому сприяє щомісячне зведення інформації та її оприлюднення про зміни і успіхи ТОВ. 40% мотивують перспективи подальшого кар'єрного росту, 20% персоналу працюють заради здобуття досвіду і 40% - задля розширення знань. Такі низькі результати по останнім 3-м факторам зумовлені, на нашу думку, віковою структурою працівників служби персоналу які перебувають у передпенсійному віці. Серед демотиваторів 40% відмітили низьку заробітну плату, 20% - стосунки в колективі, 70% - стосунки з керівниками, 30% - умови праці, 10% - невідповідність вимогам посади, 20% - відсутність перспективи кар'єрного росту.

Серед відповідей робітників виробничого цеху фарб і лаків спостерігається дуже схожа картина: 90% з них задоволені розміром премій, доплат і надбавок, проте лише 20% задоволені рівнем тарифної ставки. Диференціація тарифних ставок 40% робітників мотивує до праці і 60% - до підвищення кваліфікації. Догани на робітників діють у значно меншій мірі – дієвими їх визнали лише 60% опитаних, що на нашу думку зумовлено меншою професійною свідомістю, ніж у працівників служби персоналу. Велику частку робітників мотивують можливості взяти позику (100%), відпочити і оздоровитися (90%), отримати безкоштовно житло (60%), умови праці задовольняють 75% робітників, такий достатньо високий відсоток зумовлений на нашу думку тим, що декілька років тому було закуплено нову техніку, що значно скоротило трудомісткість роботи і покращило техніко-технологічний процес. Успіхи ТОВ турбують лише 20%, опитаних попри те, що високий рівень поінформованості про життя підприємства визнають 75% робітників. 95% опитаних мотивує здобуття досвіду, проте лише 30% бачать для себе перспективу кар'єрного розвитку. Серед демотиваторів більшість робітників виділяють низьку заробітну плату (80%) і незадовільні стосунки з керівництвом та в колективі (по 55%). Детальніше різні сторони привабливості роботи для працівників на підприємстві «ФАРБПРОМ» досліджено у параграфі 2.2.

Аналіз показників руху та стабільності персоналу. Як зазначалося у 1-ому розділі даної КБР, однією з основних об'єктивних ознак сприятливого соціально-психологічного клімату є низька плинність кадрів. Плинність кадрів – це важливий показник динаміки робочої сили організації. Чим вищий цей показник, тим нижча стабільність персоналу організації. Вище було зазначено, що в ТОВ багато працівників зі стажем роботи понад 3 роки (83,5%), що свідчить про досить високу стабільність кадрів, однак для повного, детального аналізу ситуації в ТОВ «ФАРБПРОМ» необхідно дослідити показники руху кадрів (табл. 2.3).

Можна зробити, висновок, що на підприємстві наявні негативні тенденції у русі кадрів за 2020-2022 роки: загальна чисельність працівників зменшилась на 22 ос., найбільше вибуло робітників - 18 ос. У службі персоналу повідомили, що на підприємство важко найняти робітників потрібної категорії, тому доводиться наймати робітників нижчої категорії і навчати їх, однак, після здобуття вищої

категорії, вони, як правило, переходять на нову роботу з вищою заробітною платою, бо на підприємстві заробітна плата, наприклад, налагоджувальника 6 розряду становить всього лише 9300 грн. Окрім того, для оцінки якості роботи з персоналом було використано систему показників, що характеризують рух кадрів.

Таблиця 2.3 - Показники руху кадрів в ТОВ «ФАРБПРОМ» за 2020-2022 рр.

Найменування показників	Значення показників			Абсолютне відхилення показників, + / –		
				2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
	2020	2021	2022			
1. Облікова чисельність персоналу на початок звітнього року, осіб	651	634	629	-17,00	-5,00	-22,00
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	637	625	620	-12,00	-5,00	-17,00
3. Прийнято працівників, осіб	81	80	79	-1,00	-1,26	-2,26
4. Вибуло працівників, усього осіб	84	85	89	1,00	4,00	5,00
з них:						0,00
– з причин скорочення штатів	2	2	3	0,00	1,00	1,00
– за власним бажанням	68	71	73	3,00	2,00	5,00
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	6	6	7	0,00	1,00	1,00
– невідповідність займаній посаді	2	2	3	0,00	1,00	1,00
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	1	1	3	0,00	2,00	2,00
5. Із числа усіх працівників, що вибули, чисельність працівників, що не перебували у списках на початок звітнього року, осіб	17	18	21	1,00	3,00	4,00
6. Чисельність працівників, які перебувають в обліковому складі понад 3 роки	529	521	518	-8,00	-3,00	-11,00
7. Загальний коефіцієнт обороту, %	25,9	26,4	27,1	0,50	0,65	1,15
8. Коефіцієнт обороту по прийому, %	12,7	12,8	12,7	0,08	-0,10	-0,02
9. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	13,2	13,6	14,4	0,41	0,75	1,17
10. Коефіцієнт плинності персоналу, %	11,9	12,6	13,4	0,71	0,75	1,46
11. Коефіцієнт постійності, %	91,7	90,7	90,5	-0,96	-0,24	-1,20
12. Коефіцієнт сталості, %	83,0	83,4	83,5	0,31	0,19	0,50
13. Коефіцієнт змінюваності, %	12,7	12,8	12,7	0,08	-0,10	-0,02
14. Коефіцієнт заміщення, %	-0,5	-0,8	-1,7	-0,33	-0,85	-1,18

Джерело: складено автором

Як зовнішній, так і внутрішній рух кадрів є результатом взаємодії економічних, соціально-психологічних, демографічних та інших факторів. Маючи різну природу вони різняться структурою мотивів. Саме тому для керівництва організації важливий не тільки сам показник плинності кадрів, який у 2022 р.

складав 13,4% (понад у 2 рази більше за граничний розмір плинності 5%), але й причини, за якими працівники звільняються з роботи. Основні причини плинності кадрів в ТОВ «ФАРБПРОМ» подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Причини плинності кадрів в ТОВ «ФАРБПРОМ» за 2021-2022 рр.

№ з/п	Причини звільнення працівників	Частка, %		Абсол. відхил. (+ -)
		2021	2022	
1.	Незадовільні умови праці	21	10	-11
2.	Низька оплата праці	45	50	+5
3.	У зв'язку з виходом на пенсію	20	23	+3
4.	Порушення трудової дисципліни	11	16	+5
5.	Інші причини	3	1	-2
	Всього:	100	100	-

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що збільшується кількість працівників, які звільняються через вихід на пенсію, низьку оплату праці та порушення трудової дисципліни. Тому в першу чергу слід посилювати заходи щодо поліпшення трудової дисципліни і підвищення заробітної плати.

Коефіцієнти постійності кадрів та сталості кадрів використовуються для оцінки ефективності кадрової політики організації, оскільки вибуття персоналу з об'єктивно неминучих причин призводить до зниження ефективності його використання. Новоприйнятих працівників необхідно навчати і давати їм час на адаптацію до специфічних умов праці на конкретному підприємстві, а у зв'язку зі звільненням організація зазнає втрат, пов'язаних з витратами, які раніше були понесені на навчання звільненого працівника або на задоволення певних соціальних потреб.

Слід зазначити, що природна плинність кадрів зазвичай коливається у межах 5-7% облікового складу працівників, однак, для промислового підприємства верхня межа може становити до 7%. В ТОВ «ФАРБПРОМ» Кпл =13,4%, що свідчить про надмірну плинність кадрів, яка збільшилась за три роки на 1,46 пункти. Будь-яке підприємство несе втрати від природної плинності кадрів і не може їм запобігти. Однак, в ТОВ «ФАРБПРОМ» спостерігається надмірна плинність, від якої підприємство несе набагато більші втрати, які можна

скоротити запровадженням різних економічних та організаційно-технічних заходів, про які буде йти мова у третьому розділі КБР.

2.2 Діагностика соціально-психологічного клімату колективу підприємства на основі соціологічного дослідження

Оптимізація соціально-психологічного клімату є важливим резервом підвищення ефективності групової діяльності. Для того, щоб розробити заходи з оптимізації психологічного клімату, необхідно вивчити стан і особливості соціально-психологічного клімату та виявити фактори і можливості, які можна використати для зміни і його поліпшення в конкретній групі.

Для оцінки соціально-психологічного клімату в ТОВ «ФАРБПРОМ» було застосовано методики, що найбільш повно розкривають позитивні та негативні ознаки клімату у колективі підприємства.

Спочатку *діагностика соціально-психологічного клімату проводилась за опитувальником* (додаток В), який включає 23 питання, анкетування проходило 15 осіб, вибірка охоплювала працівників служби персоналу і найбільшого цеху, тобто як керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, так і робітників ТОВ «ФАРБПРОМ», і включала наступних працівників:

- керівники служби персоналу і цеху фарб і лаків;
- працівники служби персоналу;
- працівники виробничого цеху фарб і лаків.

Відповіді на питання 17-23 дають змогу охарактеризувати працівників вибірки наступним чином: серед них наявні 9 жінок та 7 чоловіків; середній вік опитуваних становить 35 років; 53% працівників вибірки мають середню спеціальну освіту, 7% - середню освіту, 40% - вищу освіту; середній стаж роботи 5 років; середня заробітна плата 850 грн.; сімейний стан опитувальних – 10 працівників одружених (заміжніх) і 5 працівників розвідних.

Аналізуючи питання 6-13, виявлено особливості міжособистісних відносин у колективі з урахуванням емоційного, когнітивного й поведінкового

компонентів. Питання 6, 8, 12 тестують емоційний компонент, 9А, 9Б, 11 – когнітивний компонент, 7, 10, 13 – поведінковий компонент. Для загальної характеристики певного компонента комбіновані відповіді на запитання кожного опитуваного підсумовуються наступним чином: позитивна оцінка при комбінації: +. +. +. +, ++ 0, + + + ; для отримання негативної оцінки – комбінація - -, - - +, - - - 0; оцінки є неоднозначними (суперечливими) при комбінації 000, 00-, 00+ -.. Далі вираховується середній бал по групі за кожним компонентом. Наприклад, для емоційного компонента.

$$\bar{y} = \frac{\sum_{+} - \sum_{-}}{n} \quad (2.1)$$

Де Σ_{+} - кількість позитивних відповідей у колонці «емоційні фактори»,

Σ_{-} - кількість негативних відповідей у цій колонці,

n - кількість респондентів.

Середній отриманий бал може коливатися від -1 до +1. Цей континуум можна розділити на три частини: негативна оцінка від -1 до -0,33, суперечлива або неоднозначна оцінка від -0,33 до +0,33 і позитивна оцінка від +0,33 до +1. Відповідно до співвідношення оцінок трьох компонентів: емоційного, когнітивного та поведінкового, *психологічний клімат можна охарактеризувати як позитивний, негативний та неоднозначний (суперечливий)*. Отримані дані заносяться до Протоколу 1. (табл. 2.5).

Для обробки даних, отриманих з питань 1, 14, 15, 16, розраховується груповий рейтинговий індекс. Відповіді на запитання оцінюються одним з трьох варіантів: +1, 0 або -1. Наприклад, для питання 14 відповіді «повністю задоволений» і «скоріше задоволений» оцінюються як +1, «важко сказати» - як 0, а відповіді «скоріше незадоволений» і «повністю незадоволений» - як - 1. Індекс групового рейтингу розраховується як відношення суми балів, отриманих групою, до максимально можливого балу для цієї групи.

Середня оцінка по групі емоційного компонента становить $15/15=1$

Середня оцінка по групі когнітивного компонента становить $8/15=0,53$

Середня оцінка по групі поведінкового компонента становить $8/15=0,53$

Таблиця 2.5 – Протокол 1 «Діагностика соціально-психологічного клімату групи» в ТОВ «ФАРБПРОМ»

Учасник опитування	Компоненти								
	емоційний			когнітивний			поведінковий		
1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1
2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	-1	+1	+1
3	+1	+1	+1	-1	-1	+1	0	-1	+1
4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	-1	0
5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	-1	+1
6	+1	+1	+1	+1	+1	-1	+1	-1	+1
7	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
8	+1	+1	+1	+1	0	-1	0	0	+1
9	+1	+1	0	+1	0	-1	0	-1	+1
10	+1	+1	+1	+1	0	-1	-1	0	+1
11	0	+1	+1	+1	+1	+1	-1	0	+1
12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
13	+1	+1	+1	+1	-1	0	0	+1	+1
14	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	+1	+1
15	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	+1
Індекс групової оцінки	1			0,53			0,53		

Джерело: складено автором

Оцінки трьох елементів емоційного, когнітивного та поведінкового та їх співвідношення характеризують *психологічний клімат як позитивний*.

В результаті можна отримати груповий рейтинговий індекс для наступних аспектів (елементів) робочої ситуації: загальна задоволеність роботою, стан устаткування, рівномірність надання роботи, заробітна плата, гігієнічні та санітарні умови, стосунки з безпосередніми керівниками, можливості для підвищення кваліфікації, тип роботи, рівень організації праці та вплив керівника на колектив. Аналізуючи ці оцінки, можна якісно та кількісно описати психологічний клімат групи та виявити найбільш «слабкі» місця, які потребують корекції [12; 31; 46; 56]. Усі отримані дані заносяться до Протоколу 2 (табл. 2.6). Обробляючи дані з питань 1, 14, 15 і 16, можна було отримати інформацію про роботу в цілому, стан устаткування, рівномірність надання роботи, розмір заробітної плати, , гігієнічні та санітарні умови, стосунки з безпосереднім керівником, можливість підвищення кваліфікації, вид роботи, рівень організації праці та вплив керівника на справи в колективі.

Таблиця 2.6 – Протокол 2 «Діагностика соціально-психологічного клімату групи» в ТОВ «ФАРБПРОМ»

Учасник опитування	Питання			
	№1	№14	№15	№16
1	+1	0	0	-1
2	+1	+1	+1	+1
3	+1	-1	+1	+1
4	0	+1	+1	+1
5	+1	+1	0	+1
6	+1	+1	+1	+1
7	+1	+1	-1	+1
8	0	+1	-1	0
9	+1	0	+1	+1
10	+1	0	-1	-1
11	+1	0	+1	0
12	+1	+1	+1	+1
13	+1	-1	0	+1
14	+1	+1	+1	+1
15	+1	+1	0	+1
Індекс групової оцінки	0,86	0,46	0,33	0,6

Джерело: складено автором

Аналіз розрахованих оцінок показує, що, найбільший індекс групової оцінки одержав компонент, який відповідає задоволеності роботою в цілому (0,86) ; індекс, який вказує на умови роботи - позитивний (0,46), але міг би бути вищим; найбільш «слабким» місцем (0,33), яке вимагає найбільшої корекції, є рівень організації праці - великий відсоток опитаних вважають, що робота організована незадовільно, багато часу витрачається даремно. Останній індекс вказує на ступінь впливу керівника на справи в колективі (0,6), який можна характеризувати в цілому як позитивний. Оцінюючи відповіді на питання 2 і 5, можна виявити групи з позитивною, невизначеною й негативною виробничою установкою, або, інакше кажучи, з позитивним, невизначеним (суперечливим) чи негативним відношенням до роботи. Було встановлено, що 73% мають позитивне відношення до роботи, 13% - невизначене і 12% - негативне ставлення. Відповіді на 4-те питання дозволяють проаналізувати співвідношення між формальною та неформальною структурами групи, тобто між керівництвом та лідерством, на підприємстві воно складає 80:20. Відповіді на 3-те питання дозволяють дати стислу характеристику ділових і особистих якостей керівника: були високо

оцінені такі якості як: працьовитість, професійні знання, доброзичливість, товариськість, чуйність; на думку деяких працівників, не дуже розвинені такі якості: суспільна активність, турботливість, здатність розумітися в людях.

Для більш глибокого дослідження рівня задоволеності основних потреб працівників у підприємстві «ФАРБПРОМ», пов'язаних з роботою у трудовому колективі, було проведене додаткове дослідження. Вибірка охоплювала тих самих працівників, що і при першому опитуванні, і складалася з 15 осіб.

Основними методами збирання інформації стали спостереження і опитування. На основі останнього вдалося дослідити соціальні потреби, потреби в повазі і самоактуалізації. Було складено анкету з 23 питань, з яких 20 стосувалися задоволення основних потреб працівника і, відповідно до А. Маслоу, пов'язаних з роботою в трудовому колективі (Додаток Д). Решта 3 питання стосувалися вивчення потенційної плинності кадрів, уточнення характеристик морально-психологічного клімату в групах, ставлення співробітників до роботи у підприємстві «ФАРБПРОМ» і його цілей. Оцінка по 10-бальній шкалі.

Щоб визначити рівень задоволеності для кожного рівня потреб було використано наступну формулу:

$$P = \sum_{j=1}^m k_j \times \frac{\sum_{i=1}^{N_j} B_{ji}}{B_{j \max} \times N_j} \times 100\% \quad (2.2)$$

де: j – номер питання;

m – кількість питань;

k_j – коефіцієнт, що враховує вагомість питання;

$B_{j \max}$ – максимальне значення оцінки відповіді;

B_{ij} – значення оцінки відповіді;

N_j – кількість відповідей на питання.

Аналіз результатів оброблення отриманої інформації з анкет дає можливість *діагностувати стан соціально-психологічного клімату на підприємстві на основі рівня задоволення основних потреб працівників.* На рис. 2.1 наочно

продемонстровано отримані результати.

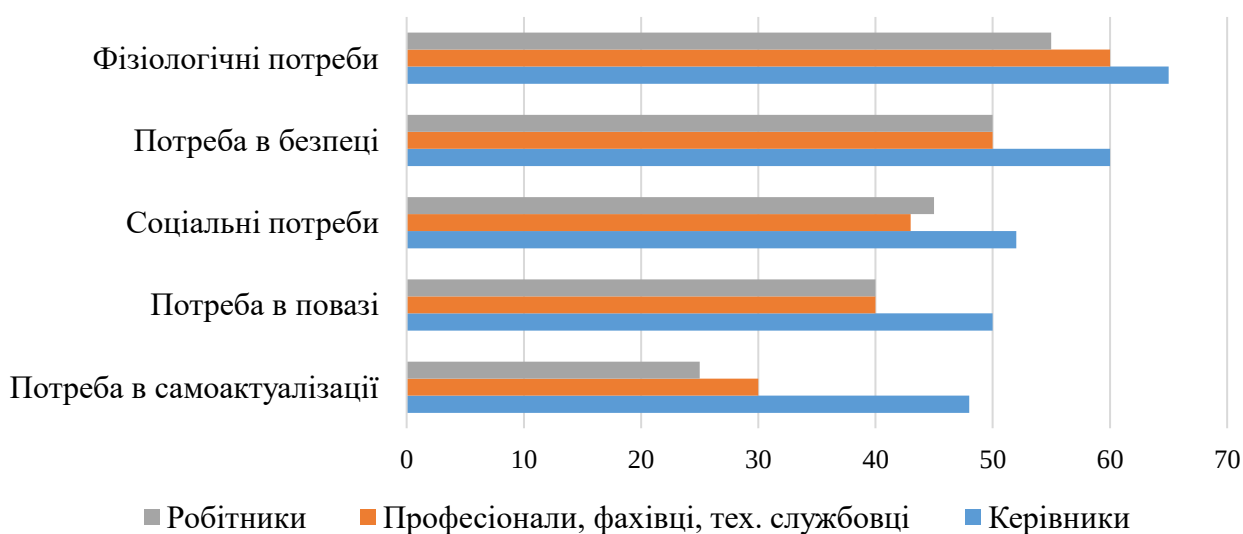


Рисунок 2.1 – Рівень задоволення основних потреб працівників ТОВ «ФАРБПРОМ»

Джерело: складено автором

Спираючись на отримані дані, можна зробити наступні *висновки*:

- потреби вищого рівня задоволені менше, ніж потреби нижчого рівня. Це свідчить про те, що соціальній сфері і моральному стимулюванню не приділяється належна увага;
- рівень задоволення потреб керівників вище ніж професіоналів, фахівців і технічних службовців і робітників, особливо це стосується потреби в самоактуалізації, що можна пояснити більшою змістовністю роботи, ширшим спектром функцій керівників;
- всі потреби задоволені на досить низькому рівні – від 25 до 65%, що в цілому свідчить про невисокий рівень задоволення своєю трудовою діяльністю. Особливо низький рівень задоволення роботою у працівників, зайнятих рутинною діяльністю (робітники цеху фарб і лаків). Водночас, близько 80 персоналу задоволені своєю заробітною платою, порівняно з тією, яку можна отримати на аналогічній посаді в іншій організації.

Окрім того, нами була вирахована потенційна плинність кадрів, тобто готовність працівників до зміни місця роботи (на основі відповідей на питань 21-23). Цей показник відбиває приховану незадоволеність працівників своїм

становищем, однак для того, щоб потенційна плинність кадрів стала реальною, потрібен досить могутній поштовх. Для ТОВ «ФАРБПРОМ» потенційна плинність кадрів становить 23% (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 – Потенційна плинність кадрів в ТОВ «ФАРБПРОМ»

Джерело: складено автором

На нашу думку, це досить висока питома вага працівників, які потенційно можуть змінити місце роботи через незадоволеність матеріальним і морально-психологічним аспектом трудової діяльності.

Незважаючи на ряд зазначених негативних тенденцій, які спостерігаються на підприємстві «ФАРБПРОМ», аналіз результатів опитування показав, що персонал ТОВ володіє досить високим потенціалом і бажанням його реалізувати. Це підтверджується наступними даними:

- близько 70% професіоналів, фахівців і технічних службовців, 85% керівників і 25% робітників вважають, що їхні потенційні здібності затребувані частково або не затребувані взагалі, отже постає потреба в тому, щоб знайти шляхи для використання цього потенціалу працівників ТОВ;
- приблизно 63% професіоналів, фахівців і технічних службовців, 45% керівників і 38% робітників бажають взяти на себе більшу відповідальність за прийняття складніших рішень, але при цьому більшість з них відчувають необхідність у підвищенні своєї кваліфікації. тому керівництву ТОВ необхідно створити умови для стимулювання співробітників, що підвищують свій професійний рівень, приділяти суттєву увагу і виділяти більше коштів на профнавчання і підвищення кваліфікації працівників;
- приблизно 20% професіоналів, фахівців і технічних службовців

зазначили, що віддають перевагу підвищенню за посадою при теперішній зарплаті, над підвищенням зарплати при теперішній посаді. Це свідчить про те, що у скорому майбутньому на підприємстві може виникнути проблема, пов'язана з кваліфікаційним зростанням працівників.

Аналіз соціально-психологічного клімату за допомогою опитування виявив також проблеми відносин між керівниками і підлеглими, визначив основні риси колективу. Дані цього аналізу наочно представлені на рис. 2.3.3:

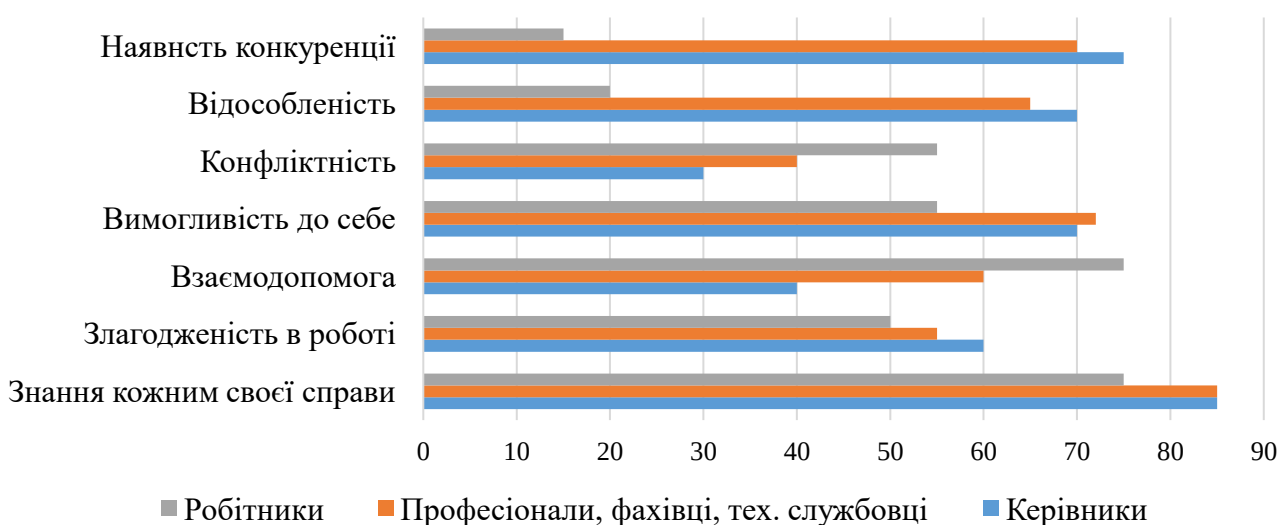


Рисунок 2.3 – Основні властивості колективу ТОВ «ФАРБПРОМ»

Джерело: складено автором

Оцінюючи отриману інформацію, можна зробити наступні *висновки*:

- трудовий колектив характеризується високим професіоналізмом, вимогливістю до себе і водночас наявністю значної конкуренції;
- керівники, професіонали, фахівці і технічні службовці тримаються відособлено один від одного, рівень взаємодопомоги у них значно нижчий, ніж у робітників, однак завдяки невисокому рівню контактності членів трудового колективу спостерігається прийнятний рівень злагоженості в роботі (50-60%) і невисокий рівень конфліктності (30-55%);
- серед робітників спостерігається найвищий рівень взаємодопомоги (75%), але водночас і рівень конфліктності також найвищий (55%). На нашу думку, дана ситуація обумовлена соціально-культурними особливостями даної категорії персоналу.

Увесь спектр потреб працівників в ТОВ «ФАРБПРОМ» було досліджено за допомогою застосування «Методики вивчення привабливості роботи». Дослідження складалося із двох частин. У першій оцінювалися реально існуючі умови й обставини роботи. У другій виявлялася оцінка тих же, що й у першій частині, умов і обставин роботи, але з погляду побажань і думок у колективі.

Після заповнення працівниками організації відповідних аркушів, була зведена загальна таблиця I та II частини.

Для зручності опрацювання всі опитані потреби розподілені на 14 шкал і показані у вигляді рядків на відповідних сторінках:

- 1) потреба у творчій та цікавій роботі;
- 2) потреба у сприятливих умовах праці;
- 3) потреба в теплих і довірливих стосунках у колективі;
- 4) потреба у визнанні та особистому авторитеті;
- 5) потреба в особистому розвитку;
- 6) потреба в особистому змісті та соціальній захищеності;
- 7) потреба у принципових та вимогливих стосунках у колективі;
- 8) потреба в особистому розвитку всіх членів команди;
- 9) потреба в позитивній життєвій позиції для всіх членів команди;
- 10) потреба в хорошій організації роботи;
- 11) потреба в продуктивному успіху всієї команди;
- 12) утилітарна потреба (потреба в особистій вигоді від усього);
- 13) потреба у суспільному визнанні важливості особистого внеску та роботи всієї команди;
- 14) потреба у вертикальній та горизонтальній комунікації.

Питання в опитувальнику треба було оцінити по 10-бальній шкалі ступінь справедливості перерахованих суджень для особистої роботи працівника в даному колективі. Причому, 10 балів - це абсолютно (на 100%) справедливо, тобто оцінювана якість постійно присутнє. Якщо ж, хоча б і дуже рідко, якість не виявляється, то варто ставити 9 балів і т.д. до 0, що означає повну відсутність даної якості, тобто ніколи такого не буває. Бланк для відповідей наведений у додатку Є.

Використовувався наступний алгоритм аналізу отриманих відповідей:

- знайти середнє арифметичне значення по кожній шкалі в першій та другій частині завдання;
- визначити різницю ($M I - M II$) між середніми арифметичними першої та другої частини шкали для визначення суб'єктивного ступеня привабливості роботи людини в колективі. Тут важлива величина і знак різниці. Негативні значення інтерпретуються як незадоволеність певним аспектом роботи, а позитивні - як привабливість цього аспекту для людини;
- як інтегральний показник соціально-психологічного клімату в колективі розрахувати середнє арифметичне значень за шкалами. Ступінь варіації середнього значення шкали в індивідуальних відповідях дає додаткову інформацію про ступінь розвитку соціально-психологічного клімату та інтерпретується як непрямий показник згуртованості та консенсусу в колективі.

Приклад аналізу бланку відповідей одного з працівників наведено в додатку Ж. Отримані результати наочно відображені на рис. 2.4.

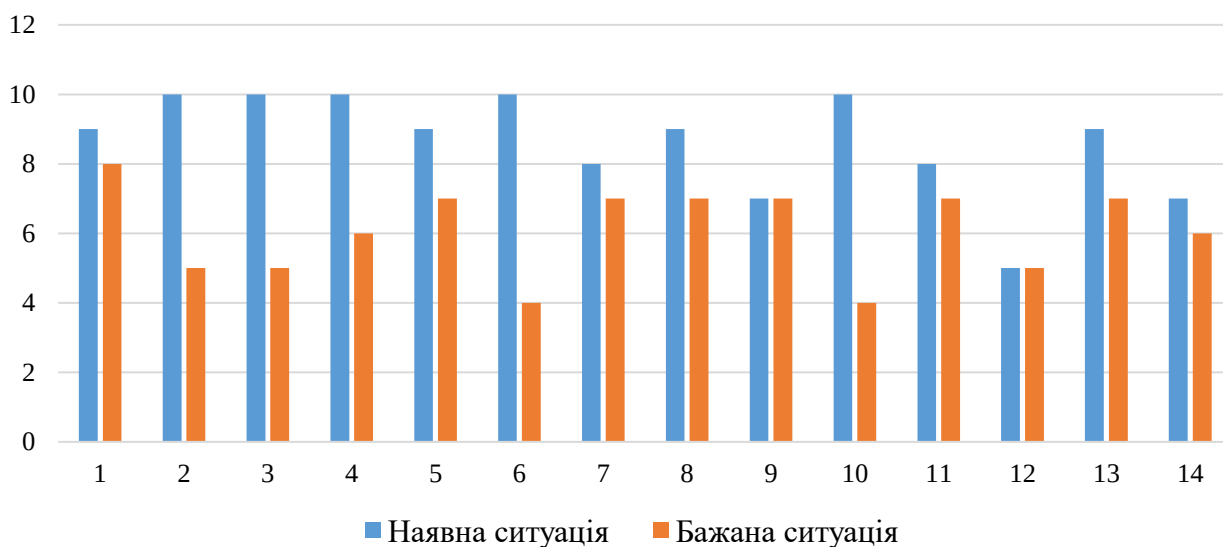


Рисунок 2.4 – Привабливість роботи для колективу ТОВ «ФАРБПРОМ»

Джерело: складено автором

Інтегральний показник соціально-психологічного клімату рівний 0,12. Міра розсіювання шкальних середніх оцінок в індивідуальних відповідях не висока, що свідчить про високий рівень згуртованості, єдності думок як працівників служби персоналу, так і працівників цеху фарб і лаків.

Отже, можна зробити наступні висновки:

1. 9 з 14 потреб задоволені на досить високому рівні, однак працівники вважають, що на підприємстві недостатньо сприятливі умови праці і неефективна організація праці, що підтверджує дані отримані з першого опитування;

2. Попри те, що наявний високий рівень незадоволення потреби в особистому і матеріальному забезпеченні, значення утилітарних потреб для працівників незначне, що свідчить про відсутність корисливості у колективі ТОВ;

3. Гостро поставлена проблема задоволення потреби працівників у визнанні і особистому авторитеті, а також потреба у теплих і довірливих стосунках у колективі.

Оскільки за даними першого опитування було встановлено, що соціально-психологічний клімат сприятливий, на противагу тому, що, дані опитування, які базувались на теорії Маслоу показали високий рівень конфліктності (45%), а дані дослідження привабливості роботи показали досить низький рівень задоволення потреби в теплих і довірчих відносинах у колективі (50%), для уточнення і перевірки зроблених висновків було проведене ще одне *дослідження соціально-психологічного клімату за допомогою метода соціометрії*.

Оскільки по результатах двох опитувань найнижчі показники задоволення соціально-психологічним кліматом притаманні робітникам, для проведення соціометрії було залучено працівників цеху фарб і лаків. Учасникам були поставлені наступні запитання: у разі створення філії ТОВ «ФАРБПРОМ» та Вашого туди переведення, кого, в першу чергу, Ви взяли б із собою, кого в другу й в третю? Оцінка відповідей відбувалось по таким критеріям: за вибір №1 - 3 бали, №2 – 2 бали, №3- 1 бал. Ці запитання дають змогу виявити симпатії один до одного, до лідерів, членів колективу, яких група не приймає. Отримані результати відображені у табл. 2.8 і на рис. 2.5.

$$\text{Згуртованість групи} = \frac{\sum_{\bar{A}}}{0,5n(n-1)}, \quad (2.3)$$

де Σ_{Γ} — сума всіх взаємних виборів у групі;

n — кількість членів групи.

Згуртованість групи тим вища, чим ближче коефіцієнт згуртованості до 1.

$$\text{Згуртованість групи} = \frac{3+2+1+5+2+3+4+1+2+2+4+5+3+4+4}{0,5*15*(15-1)} = 0,43$$

Таблиця 2.8 – Вивчення міжособистих стосунків у колективі ТОВ «ФАРБПРОМ»

	П.І.Б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Богданова К.				2		3							1		
2	Бражнікова В.								1	2						3
3	Вергелес В.							1				3	2			
4	Ленок О.	1					2	3								
5	Липецький О.							2							1	3
6	Назарок И.	2			1									3		
7	Назарок С.					2							3		1	
8	Олекса І.			1									3			2
9	Погребняк Л.		1								2			3		
10	Савич Л.		2						3			1				
11	Титова Я.				2								1		3	
12	Ткаченко Ю.				3			2				1				
13	Тросницька К.	1			2		3									
14	Тросницький А.					2		1								3
15	Шулаков Е.											3	1		2	
	Кількість виборів	3	2	1	5	2	3	4	1	2	2	4	5	3	4	4
	Кількість балів	8	5	3	10	4	4	8	3	4	4	8	10	5	9	5

Джерело: складено автором

За результатами соціометричного методу було зроблено наступні висновки:

- 1) формальний керівник користується популярністю у співробітників; в групі є неформальний лідер, якого поважають та цінують як колектив, так і керівництво;
- 2) в колективі є окремі угруповання, але вони не ізольовані повністю, а інтегровані в колектив;
- 3) загальна характеристика соціально-психологічного клімату в колективі за суб'єктивними ознаками - задовільна;
- 4) присутні такі ознаки здорового клімату в колективі, як можливість вільно висловлювати свою думку з питань, що стосуються всієї команди, однак рівень згуртованості працівників не дуже високий.

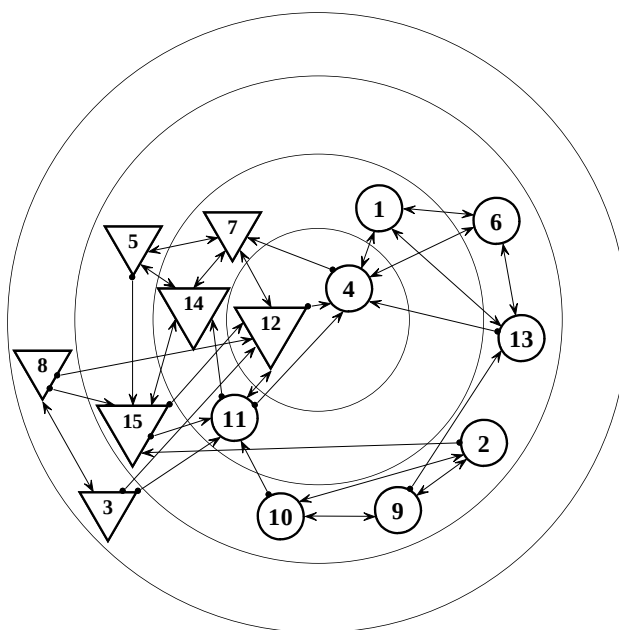


Рисунок 2.5. Соціограма вивчення міжособистісних стосунків в ТОВ «ФАРБПРОМ»

Джерело: складено автором

У цілому проведений аналіз та оцінка соціально -психологічного клімату у колективі підприємства ТОВ «ФАРБПРОМ» виявив такі недоліки та їх причини:

- на підприємстві не вистачає молодих кадрів, наявна значна частка працівників передпенсійного і післяпенсійного віку (33,1%);
- серед керівників, професіоналів, фахівців досить значна частка працівників з профільною середньою освітою, що може негативно впливати на ефективність прийнятих працівниками рішень і вдале виконання поставлених завдань через недостатній рівень професіоналізму і компетентності;
- значна частина працівників ТОВ не одружена або розлучена (понад 30%), водночас більшість працівників мають середній або низький рівень життя, що створює підстави для потенційно великої плинності кадрів;
- більша частина як працівників служби персоналу, так і робітників цеху фарб і лаків не задоволені своїм окладом, рівнем заробітної плати в цілому, відсутністю можливості кар'єрного зростання, а також стосунками з керівництвом і частково в колективі, значну частку працівників цеху фарб і лаків (більше 80%) не турбують успіхи підприємства, в них низька залученість у життя ТОВ;
- на підприємстві наявні негативні тенденції у русі кадрів – за 2020-2022

роки загальна чисельність працівників зменшилась на 17 ос., найбільше серед робітників (на 34 особи); коефіцієнт сталості кадрів – 82,5%; коефіцієнт плинності кадрів – 13,4% (понад у 2 рази більше за граничний розмір плинності 5%); збільшується кількість працівників, які звільняються через вихід на пенсію, низьку оплату праці та порушення трудової дисципліни;

- попри задоволеність роботою на 86% працівники не задоволені станом устаткування (46%) та організацією праці (33%), деякі працівники стверджують, що на підприємстві не високий рівень суспільної активності і взаєморозуміння;

- потреби вищого рівня задоволені менше, ніж потреби нижчого рівня; рівень задоволення потреб керівників вище ніж професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників, особливо це стосується потреби в само актуалізації; всі потреби задоволені на досить низькому рівні – від 25 до 65%;

- близько 70% професіоналів, фахівців, 85% керівників і 25% робітників вважають, що їхні потенційні здібності затребувані частково або не затребувані;

- приблизно 63% професіоналів, фахівців, 45% керівників і 38% робітників бажають взяти на себе більшу відповідальність за прийняття складних рішень, але при цьому більшість з них відчувають необхідність у підвищенні своєї кваліфікації;

- 20% професіоналів, фахівців і технічних службовців віддають перевагу підвищенню у посаді при теперішній зарплаті, над підвищенням зарплати при теперішній посаді;

- трудовий колектив характеризується наявністю значної конкуренції; керівники, професіонали, фахівці і технічні службовці тримаються відособлено один від одного; серед робітників спостерігається рівень конфліктності найвищий (55%);

- працівники вважають, що на підприємстві недостатньо сприятливі умови праці і неефективна організація праці; наявний високий рівень не задоволення потреби в матеріальному забезпеченні;

- є проблема задоволення потреби працівників у визнанні і особистому авторитеті, а також потреба у теплих і довірливих стосунках у колективі; рівень згуртованості працівників не дуже високий.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАРБПРОМ»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення соціальної політики на підприємстві

У формуванні мотивації працівників, підвищенні їхньої віддачі у виробничій діяльності особливе місце займає соціально-психологічний клімат підприємства, який у свою чергу пов'язаний з чинною на підприємстві соціальною політикою. Враховуючи економічну і соціально-психологічну ситуацію ТОВ «ФАРБПРОМ», нами запропоновано наступні пропозиції щодо вдосконалення соціальної політики на підприємстві ТОВ «ФАРБПРОМ» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо вдосконалення соціальної політики на підприємстві ТОВ «ФАРБПРОМ»

Недоліки / проблеми	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальна особа
1. Недостатня соціальна захищеність працівників	доповнити соціальні послуги, які надаються в законному порядку, залежно від індивідуальних особливостей діяльності працівників та соціально-економічного стану підприємства	протягом 2023 року	менеджер з персоналу
2. Значна частка працівників не задоволена рівнем своєї заробітної плати, більшість працівників звільняються з цієї причини.	удосконалити систему матеріального і морального заохочення.	до 09.2023	менеджер з персоналу
3. Багато працівників вважають, що їх здібності використовуються частково; 46% працівників не задоволені станом обладнання і організацією праці в цілому	поліпшити організацію праці	до 12.2023	менеджер з персоналу, керівництво
4. 45% керівників і 38% робітників потребують підвищення кваліфікації, 20% службовців віддають перевагу	удосконалити систему розвитку і навчання персоналу, створити можливості кар'єрного	протягом 2023 року	менеджер з персоналу, лінійні керівники

Продовження табл. 3.1

службовців віддають перевагу підвищенню у посаді при теперішній зарплаті, над підвищенням зарплати при теперішній посаді	можливості кар'єрного росту		лінійні керівники
5. Демократично-бюрократичний стиль управління	комбінація стилів управління	протягом 2023 року	менеджер з персоналу, керівництво
6. Значна частка звільнених через порушення трудової дисципліни	посилити дисципліну праці	протягом 2023 року	менеджер з персоналу
7. Найвища плинність кадрів серед молоді	більше залучати молодих кадрів	протягом 2023 року	менеджер з персоналу

Джерело: розроблено автором

1 - працівники повинні бути соціально захищені, бажано, щоб соціальні послуги, які надаються в законному порядку, доповнювались залежно від індивідуальних особливостей діяльності та соціально-економічного стану підприємства. Враховуючи те, що на даний момент підприємство не може забезпечити всім працівникам належний рівень заробітної плати, соціальні гарантії відіграватимуть не доповнюючу, а певною мірою компенсаційну роль. Поряд з усіма соціальними гарантіями, які передбачені чинним законодавством України, працівникам підприємства варто надавати :

- одноразову допомогу на оздоровлення у випадках серйозних хвороб;
- пільгове харчуванням в їдальнях і буфетах згідно нормам лікувально-профілактичного харчування, з врахуванням наслідків шкідливих умов праці у більшості цехах підприємства;
- додаткові оплачувані відпустки: при вступі у шлюб, батькові-працівнику при народженні дитини, у разі смерті близьких родичів, матерям дітей-учнів перших класів додаткові оплачувані відпустки 31 серпня або 1 вересня.
- надавати працівникам одноразові грошові виплати: при одруженні, народженні дитини та для поховання рідних.
- для забезпечення гідного рівня життя працівників-пенсіонерів надавати одноразову винагороду за багаторічну сумлінну працю у зв'язку з виходом на пенсію, одноразову допомогу на лікування непрацюючим пенсіонерам, а також

оголошувати Подяку директора - найвищу відзнаку за особливі досягнення і призначати пенсіонерам, які її мають, персональну пенсію.

- враховуючи те, що житлова проблема гостро постала перед багатьма молодими людьми, надавати щомісячну матеріальну допомогу працівникам за користування іпотечним кредитом у комерційному банку при придбанні житла або безпроцентну позику для придбання житла.

- пільгове санаторно-курортне лікування та реабілітація – часткове фінансування відвідувань спорткомплексу працівниками та їх родинами;

- організовувати та проводити іміджеві заходи інформаційного, соціального і культурного характеру – це дозволить вирішити проблему низької залученості працівників у колектив, поліпшити стосунки як між працівниками, так і з керівництвом.

- розробити програму пенсійного забезпечення. Наприклад, використовуючи програми додаткового пенсійного страхування «Благополуччя» і «Додаткова пенсія». Ці схеми допомагають працівникам підтримувати свій рівень життя на пенсії, забезпечуючи фіксований дохід у вигляді регулярно виплачуваної пенсії.

- для поліпшення умов і форм соціальної організації праці, розвитку повноцінної соціальної інфраструктури підприємства пропонується створити у підприємстві службу соціального захисту, яка буде складатися з чотирьох працівників. Головною метою служби є захист та сприяння задоволенню законних соціальних, економічних, національно-культурних, творчих та інших інтересів працівників товариства та членів їхніх сімей. Діяльність служби буде регламентовано, перш за все, Положенням про службу соціального захисту, затвердженою програмою соціального розвитку підприємства, зведеним кошторисом фінансування, нормативними та правовими документами. Пріоритетними напрямками діяльності служби соціального захисту підприємства буде: охорона праці; соціально-побутове, житлове і пенсійне забезпечення працівників; розвиток культури та духовного життя працівників підприємства та членів їхніх сімей. Підпорядковуватися служба буде безпосередньо директору підприємства.

2 - система матеріального і морального заохочення. У другому розділі за допомогою соціологічного дослідження було виявлено, що значна частка працівників не задоволена рівнем своєї заробітної плати, більшість працівників звільняються саме з цієї причини. Тому необхідно чітко визначити різні премії та надбавки до заробітної плати. З практики американських компаній Ford Motor Company та General Motors Corporation можна запозичити так звану аналітичну систему оплати праці, яка диференціює заробітну плату залежно від ступеня складності виконуваної роботи, кваліфікації та умов праці працівника. При цьому змінна частина заробітної плати, яка слугує винагородою за підвищення якості продукції або економію сировини, становить $1/3$ заробітної плати. [4; 8; 13; 14]. Враховуючи те, що проведені нами опитування показали низький рівень задоволення потреби працівників у визнанні та особистому авторитеті, ця система дозволить винагороджувати індивідуальні досягнення працівників і суттєво підвищувати продуктивність праці.

Задовольнити потребу в особистому авторитеті і визнанні допоможе заохочення у формі подарунків. Так, в компанії «British Telecom» кращих працівників нагороджують цінними подарунками та туристичними путівками [4; 8; 13; 14]. Процедура нагородження відбувається залежно від величини досягнутого результату: на робочому місці чи під час публічних заходів. Така форма заохочення дозволить популяризувати досягнення в області підвищення продуктивності праці, її якості, які до цього залишались непомітними для оточуючих. Слід також використовувати ротацію працівників із врахуванням особистих якостей і стажу роботи. Перший фактор найчастіше враховується на підприємствах США, а других – на підприємствах Японії [8]. Для підприємства «ФАРБПРОМ», перед яким в першу чергу стоїть завдання підвищення продуктивності праці і повніше використання здібностей працівників, доцільнішим є другий варіант.

Важливим мотиватором, особливо для жінок, є запровадження гнучких графіків роботи. У державних заклад Оксфордшир (Великобританія) на початку 90-х років була розроблена нова форма організації праці, яка надає значну ступінь

свободи працівникам – можливість працювати як на робочому місці, так і вдома, залежно від конкретних обов’язків працівника і домовленостей між ним і його керівництвом [4]. На ТОВ «ФАРБПРОМ» таку систему доцільно застосувати, наприклад, для бухгалтерії. Наприклад, зазначити у трудовому договорі (або при наймі на роботу) начальника бухгалтерії наступний розподіл робочого часу: 75% (30 годин на тиждень) – на підприємстві, 25% (10 годин на тиждень) – дистанційно в домашніх умовах. Дана рекомендація спирається на той факт, що певні посади не потребують постійного перебування на роботі.

Одним із найбільш дієвих методів мотивації у сфері розвитку ініціативи, здібностей працівників, залучення їх у життя компанії буде створення груп самоуправління. Такі групи доцільно створити при найбільших цехах, доручити їм розгляд нагальних проблем, розробку рекомендацій поліпшення трудової діяльності, співпрацювати з цих питань з іншими відділами, наприклад з відділом охорони праці.

3 - *поліпшення організації праці*. Як було виявлено за результатами опитування, багато працівників вважають, що їхні здібності використовуються частково, вони затребуються частково, тому більшість хотіла б підвищити змістовність своєї роботи; 46% працівників не задоволені станом обладнання, а 46% організацією праці в цілому. Саме тому, керівництво повинне заохочувати не лише економічно вигідні проекти, але й по мірі можливостей такі, які не приносять значної фінансової користі, однак, цікаві працівникам та розвивають їхні професійні здібності. Зважаючи на це, керівництво повинне реагувати на будь-які пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу якщо не позитивно, то хоча б із зацікавленістю з подальшим розглядом ідеї і можливого практичного втілення її, а для відмови в переході на новий вид роботи повинне сформулювати досить вагомі причини.

Для певних категорій працівників буде доцільним застосувати розширення трудових функцій, під яким розуміють внесення розмаїття в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій, які виконуються одним працівником, подовження робочого циклу у кожного працівника, зростання інтенсивності праці.

Зокрема, ми рекомендуємо використовувати даний метод для інженерно-технічних працівників - доцільно буде підвищити змістовність праці шляхом включення до їх обов'язків деяких функцій планування і контролю за якістю основної продукції.

Проблема поліпшення умов праці, якими не задоволені більшість працівників підприємства, повинна вирішуватись в першу чергу виділенням більших коштів на оновлення застарілого обладнання, впровадження нових технологій, контролю за умовами виробничого процесу. Проблему виділення коштів має вирішувати директор при участі начальника економічного відділу. Слід виділити ще одну сторону цієї проблеми – низький рівень трудової культури працівників: тривалий час працюючи у незадовільних санітарно-гігієнічних умовах, працівник перестає правильно організовувати своє робоче місце. В цьому випадку, на нашу думку, необхідно після впровадження ряду заходів щодо поліпшення умов праці, застосувати японські методи управління, одним з яких є підвищення виробничої культури. Дотримання п'ятих принципів роботи є в Японії одним з елементів трудової моралі [27; 50; 55; 56]. Ось ці принципи:

- усунути непотрібні предмети на робочому місці;
- правильно організувати та зберігати необхідні предмети;
- постійно підтримувати робоче місце в чистоті та порядку;
- постійно підтримувати робоче місце в робочому стані;
- вивчати дисципліну та дотримуватись вищезазначених принципів.

Стан робочого місця повинен оцінюватись щоденно по бальній оцінці на відповідність його стану вказаним правилам. Цією справою мають займатись начальники відділу (які, як правило, знаходяться в одному приміщенні зі своїми підлеглими), для цехів найприйнятніше буде назначити відповідальну особу, обрану серед працівників і встановити доплату до заробітної плати за виконання додаткових обов'язків. Працівники будуть прямо зацікавлені у постійному підтриманні свого робочого місця у хорошому стані, так як в цьому випадку збільшуватиметься на 7% тарифна частина його заробітку. Застосування цієї системи дозволить підвищити рівень виробничої культури працівників,

дисципліни і сприятиме зростанню продуктивності праці.

4 - розвиток і навчання персоналу, надання можливості кар'єрного росту.

Кар'єрний ріст – це те що притягує нових працівників і зацікавлює наявних. Було виявлено, що 45% керівників і 38% робітників відчують необхідність у підвищенні своєї кваліфікації, 20% службовців зазначили, що віддають перевагу підвищенню у посаді при теперішній зарплаті, над підвищенням зарплати при теперішній посаді. ТОВ «ФАРБПРОМ» може дозволити собі взяти працівника без досвіду роботи. Наявна професійна база сприяє тому, що працівник може не просто працювати, але ще й підвищувати свій інтелектуальний та професійний рівень. Тобто, підприємство може спочатку нести певні збитки від нового працівника (які неминучі в будь-якій організації – так як працівника необхідно навчити, ввести у курс справи, на це йде не лише багато часу, а й уваги зі сторони керівництва і досвідчених працівників, яким доводиться відриватися від планової роботи). Однак, нового працівника рекомендується навчати не лише своїми силами, але й по можливості направляти на курси підвищення кваліфікації, різного роду тренінги, що дасть змогу суттєво підвищити його професійно-кваліфікаційний рівень і, як наслідок, продуктивність праці.

На жаль, професійному навчанню і підвищенню кваліфікації на підприємстві надається незначна увага, в першу чергу підприємство зацікавлене у навчанні робітників. У відділі кадрів підприємства зазначають, що ряд професій (наприклад, акумуляторник) вимагає професійної підготовки, але у Центрі зайнятості дані завдання не виконують і присилають ненавчених працівників, а оскільки первинної професійної підготовки на «ФАРБПРОМ» нема, то цих працівників доводиться відразу відправляти назад для отримання необхідних знань і навичок, отримання посвідчення про навчання і отримання цієї професії в закладах освіти. Окрім того, підприємство наймає, як правило, робітників нижчої кваліфікації, а потім навчає їх до потрібного рівня, оскільки робітники необхідного рівня кваліфікації за запропонований рівень заробітної плати відмовляються.

Щодо керівників і фахівців, то їхнє підвищення кваліфікації носить періодичний характер і майже не корелюється з потребами підприємства

(наприклад, керівники і фахівці кожні три роки у Головному навчальному методичному центрі України проходять курс лекцій по темі «Правила з питань охорони праці»; керівники, підлеглі яких виконують роботу з підвищеною небезпекою, в обов'язковому порядку проходять курс «Методи проведення робіт на висоті» і «Проведення робіт з підвищеною небезпекою»; начальник відділу кадрів підприємства «ФАРБПРОМ» Ковтуненко І.М. є членом Тендерного комітету, і тому зобов'язаний кожні три роки проходити навчання або підвищення кваліфікації). Враховуючи основні тенденції у розвитку персоналу підприємства та досвід провідних компаній можна запропонувати наступні заходи щодо вдосконалення підвищення кваліфікації та професійної підготовки керівників і фахівців з вищою освітою в організації, а також щодо підвищення ефективності професійного навчання робітників ТОВ «ФАРБПРОМ»:

Серед традиційних методів прийнятним і ефективним для підприємства є учнівство, наставництво, інструктаж. Варто також скористатися досвідом Франції, де діє програма контракт-зайнятості, яка охоплює осіб 17-26 років і передбачає організацію їх профпідготовки на робочому місці. Згідно з договором, який укладається з урядом, роботодавець бере організувати і фінансувати навчання особі з подальшим працевлаштуванням на підприємстві після закінчення підготовки [27; 50; 55; 56], однак це залежить не лише від підприємства, а в першу чергу від активної політики держави у даній сфері. Цим питанням має займатись служба персоналу, одночасно менеджер з підготовки кадрів має враховувати перспективну потребу в кадрах і завчасно заключати договори з потрібними навчальними закладами щодо студентів певних професій.

Застосовувати інноваційні (сучасні) методи навчання, які на сучасному етапі застосовуються у розвинутих країнах світу: Оскільки у підприємстві відсутня первинна професійна підготовка, слід провести глибоке обґрунтування планів професійного навчання на основі перспективних програм та бізнес планів. Окрім того відсутнє періодичне навчання робітників на курсах підвищення кваліфікації. У розвинутих країнах цей термін для робітників встановлений близько 2-3 років [27; 50; 55; 56]. Під час організації професійного навчання в ТОВ «ФАРБПРОМ» слід

враховувати загальний освітній рівень тих, хто буде навчатися. Всі ці данні повинні фіксуватися відділом кадрів у спеціальному реєстрі і при необхідності оговорюватись з начальником відділу або цеху, до якого належить працівник.

Використання всіх вище зазначених рекомендацій дозволить підвищити соціальну привабливість робочих місць.

5 - *комбінація стилів управління*. На нашу думку, використовувати якийсь один стиль управління на підприємстві не бажано, оскільки у кожного з них є свої переваги і недоліки, які можуть, нерідко, зводити до нуля деякі дії керівництва. Тому рекомендовано використовувати комбінований стиль управління – залежно від ситуації. Із бюрократичного стилю керівництва рекомендовано взяти впорядкованість, яка повинна використовуватись у звичайній, щоденній роботі. Директивний стиль управління, який заснований на жорстких і односторонніх вимогах у формі наказів і розпоряджень, слід використовувати лише у критичних ситуаціях і лише в тому випадку, коли керівництво впевнене, що його дії стовідсотково правильні, і коли співробітник втрачає орієнтири на роботі і не може знайти правильного рішення. Для ТОВ «ФАРБПРОМ» найближчим є демократично-бюрократичний стиль управління, однак необхідно слідкувати, щоб він не перейшов у ліберальний: у співробітників мають бути як права, так і обов'язки, за виконання яких потрібно постійно контролювати. Якщо керівництво зуміє тримати всі ці стилі під контролем і комбінувати їх, використовуючи у потрібних ситуаціях, то це підвищить його авторитет в очах працівників і дасть змогу створити сприятливий соціально-психологічний клімат у вертикальних стосунках керівник-підлеглий.

6 - *посилення дисципліни*, оскільки за результатами проведеного соціологічного дослідження все більше працівників звільняються через її порушення. Ми вважаємо, що реалізація соціальної політики підприємства, особливо у сфері трудової дисципліни, повинна здійснюватись у значній мірі за допомогою локальних норм трудового права (правил внутрішнього трудового розпорядку, графіків змінності і ритмічності, які закріплюють раціональні режими праці і відпочинку; посадові інструкції, які чітко визначають права і обов'язки

працівників тощо). Зміцнити трудову дисципліну можна за допомогою норм Положення про преміювання, які встановлюють позбавлення і зниження премії через порушення. Дотримання трудової дисципліни варто стимулювати також нормами Положення про виплати винагороди за річними підсумками роботи. Також можливий варіант підвищення розміру винагороди працівникам, які показали відмінні результати роботи з одночасним нагородженням їх орденами, медалями і похвальними грамотами, що теж має значення для посилення трудової дисципліни і викликає бажання наслідувати приклад вірцевих працівників. Такі норми впливають і на інші сторони життєдіяльності колективу - стимулюють трудову активність, сприяють створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, закріплюють працівників на підприємстві тощо. Розробкою норм має займатись відділ оплати і нормування праці. Відображення заходів плану посилення трудової дисципліни у локальних нормативних актах дасть змогу сконцентрувати зусилля працівників на задоволенні першочергових потреб підприємства. Крім того, плану надаватиметься обов'язковий, забезпечуватиметься ефективний контроль за їх виконанням, будуть визначені відповідальні особи.

7 - залучення молодих кадрів. Враховуючи те, що найвища плинність кадрів спостерігається серед молоді, слід розробити план заходів, які б сприяли закріпленню молодих кадрів на підприємстві: проведення зустрічей молодих робітників із досвідченими працівниками і новаторами виробництва, знайомство з історією, традиціями і досягненнями підприємства, проведення диспутів (щодо актуальних проблем, робочої честі, цінностей тих чи тих професій тощо), що сприятиме швидшій адаптації молоді, оволодінню професійними навичками, вихованню відчуття гордості за свою професію, колектив і місце роботи в цілому. Даними питаннями має займатись керівництво працівників – начальник відділу або цеху. Вирішенню цих задач також допоможе цілий комплекс локальних норм: норми і обов'язки колективного договору, які закріплюють організацію шефства кадрових працівників над молодими, які вперше прийшли до підприємства, і наставництво; норми, які закріплюють систему виробничого навчання і передбачають додаткові пільги і переваги працівникам, які успішно поєднують

навчання з роботою. Втілення вище зазначених рекомендацій сприятиме формуванню професійно зрілого, ініціативного та дисциплінованого колективу, що є основною задачею соціальної політики будь-якого підприємства, і ТОВ «ФАРБПРОМ», зокрема.

3.2 Заходи щодо стабілізації трудового колективу та поліпшення соціально-психологічного клімату

Сприятливий соціально-психологічний клімат є передумовою підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників своєю роботою і колективом. Це досягається завдяки систематичній психологічній роботі з членами колективу та впровадженню спеціальних заходів, спрямованих на регулювання відносин між керівниками та підлеглими працівниками. Формування і вдосконалення соціально-психологічного клімату – це постійна практична задача керівництва, враховуючи консультації психолога. Тому ми *рекомендуємо найняти у службу персоналу психолога, модель діяльності якого щодо оптимізації соціально-психологічного клімату колективу зображена на рис. 3.1.*

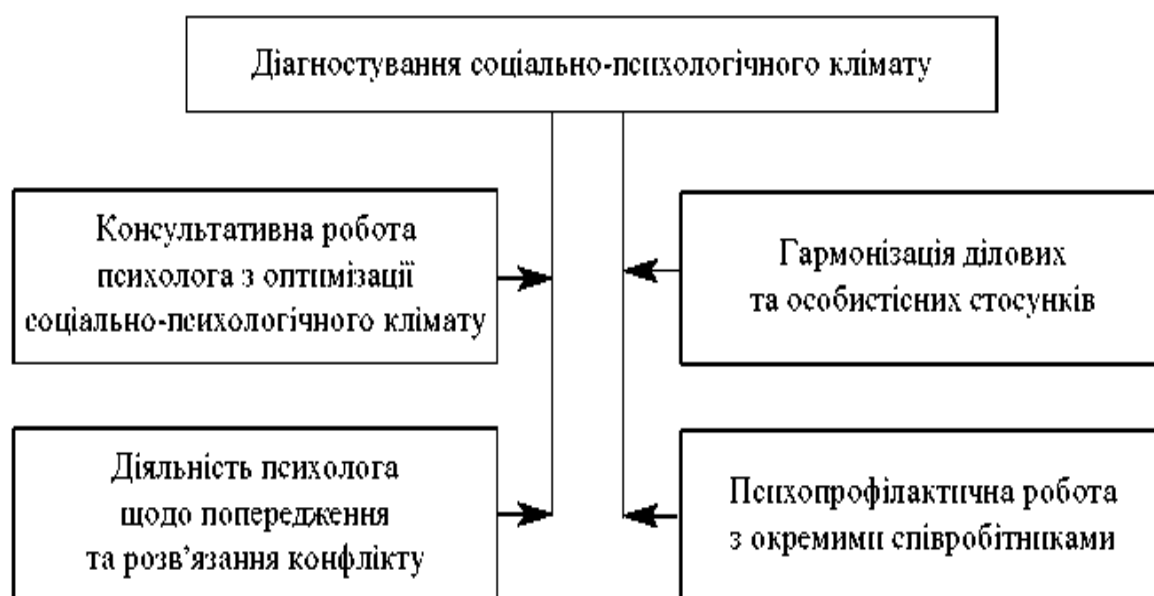


Рисунок 3.1 – Модель діяльності психолога щодо оптимізації соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «ФАРБПРОМ»

Джерело: розроблено автором

Створення сприятливого середовища є одночасно відповідальним і творчим завданням і вимагає знання природи і засобів координації та вміння передбачати можливі ситуації з членами команди. Формування хорошого соціально-психологічного клімату вимагає, особливо від керівництва і психологів на підприємстві, розуміння психології людей, їх емоційного стану, настрою, душевних переживань, хвилювань, відносин один з одним.

Одним з найважливіших соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності є подолання стресів. У літературі дана проблема розглядається з двох сторін: стресові стани керівників і стресові стани підлеглих. У кожній організації, незалежно від того, наскільки вона прогресивна і добре керована, існують ситуації та особливості роботи, які негативно впливають на людей і викликають у них стрес. Надмірний стрес може бути руйнівним для окремих людей і, зрештою, для організації. Стрес може бути викликаний факторами, пов'язаними з роботою або діяльністю організації, або подіями в особистому житті. Необхідно відзначити, що позитивні події особистого життя людини в рівному або навіть більшому ступені можуть викликати стрес, як і негативні події. *Ми рекомендуємо такі шляхи запобігання і подолання стресу:*

- керівникам будувати ефективні та довірливі стосунки зі своїми підлеглими співробітниками, психологами, розуміти їхні проблеми і допомагати керівникам розуміти проблеми своїх підлеглих;
- не погоджуватись з керівниками або з тими, хто починає висувати суперечливі вимоги. потрібні додаткові роз'яснення;
- інформувати керівника або працівника, якщо критерії оцінки якості роботи незрозумілі;
- відкрито обговорювати питання нудьги або відсутності інтересу до роботи;
- передбачити в робочій програмі короткі перерви для зміни способу мислення;
- розробляти вміння відмовляти, якщо досягнута межа, більше якої працівник не може взяти на себе роботи.

Існує ряд прийомів, які спонукають працівників до активності і

високопродуктивної праці. Розглянемо деякі з них:

1. *Наймання нового персоналу.* Психологічний вплив на працівника полягає в тому, щоб справити на нього приємне враження від першої зустрічі з керівником і командою. Це передбачає представлення його команді, ознайомлення з усіма аспектами бізнесу, забезпечення всім необхідним для виконання роботи та вселення впевненості в тому, що він добре впорається з роботою. Багато компаній гарантують, що новачка супроводжує більш досвідчений працівник для надання підтримки та порад. *Правильна адаптація працівника* попереджує можливі конфлікти у майбутньому і сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Колектив «ФАРБПРОМ» вже склався. Тому для запобігання виникненню конфліктних ситуацій між «старими» і «новими» працівниками необхідно дуже чітко продумати вимоги до потенційних співробітників.

2. *Повідомлення повної інформації про пільги, які витікають з приналежності до підприємства.* Окрім грошової винагороди, в Україні та за кордоном наразі використовуються такі стимули, як безкоштовне або зі знижкою харчування та проїзд, путівки, санаторії, оплата будинків відпочинку, безкоштовні або зі знижкою кредити, а також продаж продукції підприємства за собівартістю. Керівництву ТОВ «ФАРБПРОМ» ми рекомендуємо повідомити про видачу для профілактики професійних захворювань молока для робітників, які працюють у шкідливих умовах праці, а також про можливість отримання пільгових путівок у санаторії і 25-40% знижки на житловий кредит.

3. *Справедливе ставлення до працівників* - пізнається в порівнянні посадового положення і винагороди різних працівників з колективом, якістю і результатами їх праці. Принцип справедливості який варто використовувати для усунення багатьох конфліктів – *«за рівну працю – рівна плата»*. На підприємстві існує проблема відсутності прямого і безпосереднього механізму зв'язку тарифних ставок робітників і посадових окладів службовців у відповідному співвідношенні, яке б так чи інакше було закріплено. Це призводить до того, що при підвищенні тарифних ставок робітників посадові оклади не підвищуються автоматично, їх

підвищення відбувається поступово і протягом певного періоду часу. Отже на цей час спостерігається неадекватне співвідношення між винагородою та рівнем кваліфікації працівників різних категорій.

4. Одним з основних способів підвищення продуктивності праці має стати *атестація персоналу*. Як відомо, атестація персоналу - це комплексна оцінка персоналу, від результатів якої залежить кар'єрний розвиток, підвищення або звільнення працівника. Оцінки проводяться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівця, підвищення ефективності роботи та відповідальності. Вони допомагають надалі вдосконалювати добір, розстановку і розвиток персоналу, підвищувати його кваліфікацію, визначати ділові якості працівника і його відповідність займаній посаді, виявляти слабкі і сильні сторони, створювати резерв талантів для просування по кар'єрних сходах.

Для оздоровлення соціально-психологічного клімату ми рекомендуємо застосувати ряд соціально-психологічних прийомів, які зображені на рис. 3.2.

Крім питань, що відносяться до області соціальної психології, заслуговують увагу і питання впливу групи на діяльність працівників і їх задоволеність. Нижче стисло перераховані *способи, що дозволять колективу підприємства підвищити задоволеність працівників і поліпшити виконання ними своїх обов'язків.*

1. Організація роботи трудового колективу одного відділу або цеху як єдиного цілого.

2. Колективу доручається обирати працівників, яких слід рекомендувати для отримання винагороди (наприклад до отримання премії за якийсь особливий внесок.

3. Використання пропозицій колективу для встановлення норм поведінки на роботі..

4. Розподіл ресурсів переважно за відділом чи цехом, а не індивідуальним принципом.

5. Допущення і, можливо, навіть заохочення міжцехового суперництва (наприклад, щодо ступеню виконання нормованих завдань) для посилення внутрішньогрупової солідарності.



Рисунок 3.2 – Соціально-психологічні методи оздоровлення соціально-психологічного клімату

Джерело: складено автором за: [14; 32; 38; 40; 47; 50; 52; 55]

Крім питань, що відносяться до сфери соціальної психології, заслуговують увагу і питання впливу групи на діяльність працівників і їх задоволеність. Нижче стисло перераховані способи, що дозволять колективу підприємства ТОВ «ФАРБПРОРОМ» підвищити задоволеність працівників і поліпшити виконання ними своїх обов'язків.

1. Організація роботи трудового колективу одного відділу або цеху як

єдиного цілого.

2. Колективу доручається обирати працівників, яких слід рекомендувати для отримання винагороди (наприклад, до отримання премії за якийсь особливий внесок).

3. Використання пропозицій колективу для встановлення норм поведінки на роботі.

4. Розподіл ресурсів переважно за відділом чи цехом, а не індивідуальним принципом.

5. Допущення і, можливо, навіть заохочення міжцехового суперництва (наприклад, щодо ступеню виконання нормованих завдань) для посилення внутрішньогрупової солідарності.

Механізми згуртованості і стабілізації трудового колективу

Для збільшення позитивного ефекту згуртованості начальники відділів або цеху у підприємстві ТОВ «ФАРБПРОМ» можуть:

- періодично проводити збори, роз'яснюючи цілі діяльності колективу і їх взаємозв'язок з цілями організації, створюючи такі умови, коли кожен член групи може бачити його внесок в досягнення цих цілей;
- періодичне обговорення потенційних або актуальних проблем колективу або організації, результат майбутніх змін для виробничої діяльності;
- згуртованості сприяє задоволення індивідуальних потреб членів команди в межах групи або за допомогою групи;
- індивідуальні потреби та цілі узгоджуються із загальними цілями команди;
- взаємозалежність під час роботи над конкретними завданнями; визнання переваг, що впливають з приналежності до групи, та очікування безсумнівної користі, яку можна отримати від неї;
- різного роду емпатія, взаємне тяжіння між членами команди;
- вмотивованість членів групи;
- дружня атмосфера, що розташовує;
- суперництво з іншими відділами.

Об'єднання колективу припускає перш за все виявлення причин конфліктування і проведення відповідної профілактичної роботи, яка рекомендовано вестися по наступних напрямках [13; 14; 34; 38; 40; 46]:

- підвищення моральної задоволеності працівників шляхом удосконалення організації та умов праці, забезпечення ритмічності та чіткої координації виробничого процесу;
- зменшення конфліктного потенціалу шляхом професійного добору та правильного розподілу персоналу з урахуванням соціально-професійних характеристик та психологічної сумісності;
- розвивати критику та самокритику для вирішення конфліктних ситуацій.

Завдання інтегративного вирішення конфліктів полягає в тому, щоб переосмислити предмет конфлікту і перейти від позиції сторін, що сперечаються, до їхніх реальних інтересів. Таким чином, конфліктне питання стає не «відкривати чи не відкривати вікно», а «за яких умов ми можемо забезпечити доступ свіжого повітря (інтереси першого учасника), щоб запобігти фізичному дискомфорту (інтереси другого учасника)» і зводиться до подальшого вивчення можливих варіантів. *Загальна схема процесу врегулювання конфліктних ситуацій повинна виглядати таким чином (рис. 3.3).*

Найважливішим для керівника в конфліктних ситуаціях є їх профілактика, тобто попередження розвитку самих конфліктних ситуацій. Проте, якщо конфлікт вже виник, слід брати активну участь у його вирішенні, застосовуючи для цього ті чи інші заходи (примирення сторін, пошук шляху для компромісу, вирішення суперечок на діловій основі і т. п.). Однак повністю уникнути конфліктів у команді неможливо. Як правило, жодна команда не може бути безконфліктною. Більше того, конфлікти мають як негативні, так і позитивні наслідки. Конфлікти допомагають членам команди краще пізнати один одного, краще зрозуміти очікування та вимоги один одного, а керівництву - виявити недоліки в організації роботи, побуту та управлінні виробництвом. Тому дуже важливо, щоб погляди і позиції конфліктуючих сторін не відштовхували один одного, щоб спірні питання вирішувалися, а не оскаржувалися, і щоб конфлікт не пішов по деструктивному

шляху. У цьому контексті особливого значення набуває поведінка та управління самими конфліктуючими сторонами, тобто конфліктна культура.

Позиція першої сторони	Позиція другої сторони
Перехід до інтересів	
Інтерес першої сторони	Інтерес другої сторони
Перехід до пошуку поєднання інтересів обох сторін	
Висування першою стороною умов прийняття інтересу другої сторони	Висування другою стороною умов прийняття інтересу першої сторони
Перехід до пошуку умов сумісності у висунутих умов	
Сприйняття першою стороною умов другої сторони	Сприйняття другою стороною умов першої сторони
Перехід до вироблення узгодженого рішення	
Узгоджене рішення, що враховує інтереси обох сторін і умови реалізації інтересів протистоячих сторін	

Рисунок 3.3 – Схема врегулювання конфліктних ситуацій

Джерело: складено автором

Є багато чинників, які впливають на створення сприятливого соціально-психологічного клімату, але головними залишаються: професійна зацікавленість персоналу; можливість пишатися своїм колективом; відчувати себе невіддільною та важливою частиною організації.

Отже, основними напрямками витрат (на рік) при поліпшенні соціально-психологічного клімату і підвищенні стабільності персоналу будуть наступні:

1) збільшення заробітної плати – 723,9 тис. грн. (в середньому додатково 500-800 грн. до місячного посадового окладу робітників найбільш дефіцитних категорій, у відділі нормування і оплати праці – на 600 грн. у зв'язку з розширенням завдань, в інших відділах на 500 грн.);

2) соціальні послуги – 540 тис.грн. (в середньому 1000 грн. на місяць), а також програми додаткового пенсійного страхування – 125 тис. грн.;

3) створення служби соціального захисту – сукупні витрати складаються з одноразових витрат на побудову і оснащення робочого приміщення (45 тис. грн.) і поточних витрат на виплату заробітної плати 2-м працівникам відділу (за рік – 288 тис. грн.) - 333 тис. грн.;

4) подарунки, відзнаки – 45 тис грн. (враховуючи маленькі сувеніри на значні свята всім працівникам);

5) оновлення застарілого обладнання – 300 тис грн.;

6) на навчання і розвиток персоналу – 200 тис грн.;

7) найм психолога у службу персоналу – 144 тис грн. (річна заробітна плата).

Таким чином, загальні річні витрати становитимуть – 2410,9 тис. грн. Передбачається, що внаслідок впровадження 1-го заходу продуктивність праці робітників (483 осіб) збільшиться на 5%, в інших відділах – на 2%; 2 і 3 – на 3% соціально вразливих категорій персоналу (близько 273 осіб), 4, 5 і 6 заходу - збільшать продуктивність праці на 2% кожний, 7 – на 3% (зважаючи на те, що новоприйняті працівники будуть по своїм професійно-кваліфікаційним та особистісним характеристикам повніше відповідати вимогам посади – в середньому за рік наймають близько). Отже, продуктивність праці збільшиться і становитиме на всіх працівників за рік (враховуючи, що продуктивність праці 1-го працівника у 2022 р. становила 869 тис. грн. за рік):

$869\text{тис.} \cdot 483\text{ос.} \cdot 1,05 + 869\text{тис.} \cdot 137\text{ос.} \cdot 1,02 + 869\text{тис.} \cdot 273\text{ос.} \cdot 1,03 + 869\text{тис.} \cdot 620\text{ос.} \cdot 1,06 + 869\text{тис.} \cdot 200\text{ос.} \cdot 1,03 = \underline{1\,556\,622,32}$ тис. грн..

Продуктивність праці поточна становить:

$869\text{ тис.} \cdot 620\text{ос.} = \underline{538\,780}$ тис. грн.

Отже, продуктивність праці збільшиться на 1017842 тис. грн. (1 556622,32тис. – 538780тис.) або в 2,9 рази.

Зважаючи на те, що найбільш раціональним для отримання коштів задля втілення в життя перерахованих заходів буде отримання кредиту в банку, розрахуємо їхню економічну ефективність.

Наведемо вхідні дані:

- потреба у зовнішніх інвестиціях – 2410,9 тис. грн.;
- норма дисконту – 25 %;
- кредит надається на 1 рік.

Економічна оцінка інвестиційної альтернативи

1) Розрахунок норми дисконту з урахуванням рівня інфляції за формулою:

$$r = r_0 + r_0 * i + i, \quad (3.1)$$

де r - номінальна процентна ставка;

r_0 - реальна процентна ставка за 1 крок нарахування відсотка;

I - індекс інфляції (близько 26,6 % на рік за даними 2022 р.);

$$r = 0,25 + 0,25 * 0,266 + 0,266 = 0,5825 = 0,5825 * 100\% = 58,25\% = 58,3\%.$$

$$\text{Ціна реалізації проекту} = 2410,9 \text{ тис.} * 1,583 = 3816,455 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект внаслідок запровадження нового проекту за формулою:

$$Est = R_{st} - V_{st} \quad (3.2)$$

де Est — економічний ефект запроваджених заходів за розрахунковий період;

R_{st} — вартісна оцінка результатів здійснення заходів за розрахунковий період;

V_{st} — вартісна оцінка витрат на здійснення заходу за розрахунковий період.

Отже, маємо:

$$Ef = 1017842 \text{ тис.} - 3816,455 \text{ тис.} = 1\,014\,026 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, вартість проекту окупиться ще за перший рік завдяки збільшенню обсягів виробництва внаслідок підвищення продуктивності праці і встановлення оновленого обладнання, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів поліпшення соціально-психологічного клімату колективу підприємства ТОВ «ФАРБПРОМ».

ВИСНОВКИ

Важливою умовою ефективного функціонування організацій є наявність в ній сприятливого соціально-психологічного клімату. Зважаючи на різноманіття поглядів і відсутність єдиної точки зору, ми вважаємо доцільним дати наступне визначення: соціально-психологічний клімат – це система соціально-психологічних відносин у трудовому колективі, яка визначається міжособовими стосунками в ньому, умовами і особливостями праці і відпочинку і впливає на самопочуття членів колективу та ефективність діяльності.

На стан соціально-психологічного клімату на підприємстві впливає ряд чинників макро- і мікро середовища, основними з яких є регіональні чинники, економічна ситуація в суспільстві, організація праці та неформальна структура у колективі. Проаналізувавши ряд класифікацій факторів і чинників, які впливають на формування соціально-психологічного клімату, ми прийшли до висновку про наявність у них суттєвого недоліку – жодна з них не враховує такий домінуючий чинник як філософія підприємства, під якою розуміють сукупність внутрішньофірмових принципів і правил взаємовідносин між працівниками компанії, систему корпоративних цінностей, і яка залежить від регіональної специфіки, типу виробництва, кількості працівників, рівня їхнього життя, культурного рівня і т. ін. Врахувавши досвід провідних американських, англійських і японських підприємств, було зроблено висновок, що для українських компаній неприйнятне застосування жодної з них у чистому вигляді, а пріоритетним є їх синтез з переважанням тих чи тих принципів залежно від форми власності, регіональних, галузевих особливостей, масштабів самої фірми і т. ін. Перевага має надаватись принципам японської філософії з одночасним приділенням уваги достойній оплаті праці і систематичному навчанню та підвищенню кваліфікації працівників (англійська філософія), що дасть змогу створити атмосферу задоволеності умовами праці, позитивно вплине на розвиток і самореалізацію працівників і сприятиме злагодженій роботі, тобто буде забезпечений сприятливий соціально-психологічний клімат.

Першочергово для аналізу стану соціально-психологічного клімату, було дослідження соціально-демографічну структуру працівників ТОВ «ФАРБПРОМ», що дало змогу виявити наступні проблеми:

- на підприємстві не вистачає молодих кадрів, наявна значна частка працівників передпенсійного і післяпенсійного віку (33,1%);
- серед керівників, професіоналів, фахівців досить значна частка працівників з профільною середньою освітою, що може негативно впливати на ефективність прийнятих працівниками рішень і вдале виконання поставлених завдань через недостатній рівень професіоналізму і компетентності;
- значна частина працівників ТОВ не одружена або розлучена (понад 30%), водночас більшість працівників мають середній або низький рівень життя, що створює підстави для потенційно великої плинності кадрів;
- більша частина як працівників служби персоналу, так і робітників цеху фарб і лаків не задоволені своїм окладом, рівнем заробітної плати в цілому, відсутністю можливості кар'єрного зростання, а також стосунками з керівництвом і частково в колективі, значну частку працівників цеху фарб і лаків (більше 80%) не турбують успіхи підприємства, в них низька залученість у життя ТОВ.

Аналіз показників стабільності персоналу показав:

- на підприємстві наявні негативні тенденції у русі кадрів – за 2020-2022 роки загальна чисельність працівників зменшилась на 17 ос., найбільше серед робітників (на 34 особи); коефіцієнт сталості кадрів – 82,5%; коефіцієнт плинності кадрів – 13,4% (понад у 2 рази більше за граничний розмір плинності 5%);
- аналіз причин плинності кадрів показав, що збільшується кількість працівників, які звільняються через вихід на пенсію, низьку оплату праці та порушення трудової дисципліни, отже, в першу чергу слід посилювати заходи щодо поліпшення трудової дисципліни і підвищення заробітної плати.

Проведені соціологічні дослідження дали наступні результати:

- за результатами першого опитування соціально-психологічний клімат в цілому було охарактеризовано як достатньо сприятливий. однак попри задоволеність роботою на 86% працівники не задоволені станом обладнання (46%)

та організацією праці (33%), деякі працівники стверджують, що на підприємстві не високий рівень суспільної активності і взаєморозуміння;

- опитування, яке базувалося на теорії Маслоу, показало, що потреби вищого рівня задоволені менше, ніж потреби нижчого рівня; рівень задоволення потреб керівників вище ніж службовців і робітників, особливо це стосується потреби в самоактуалізації; всі потреби задоволені на досить низькому рівні – від 25 до 65%;

- застосування «Методики вивчення привабливості роботи» показало, що 9 з 14 потреб задоволені на досить високому рівні, однак, працівники вважають, що на підприємстві недостатньо сприятливі умови праці і неефективна організація праці, що підтверджує дані отримані з першого опитування;

- за результатами соціометричного методу було зроблено наступні висновки: формальний керівник користується популярністю у співробітників; в групі є неформальний лідер, якого поважають та цінують як колектив, так і керівництво; в колективі є окремі угруповання, але вони не ізольовані повністю, а інтегровані в колектив; соціально-психологічний клімат оцінено як задовільний; присутні такі ознаки здорового клімату в колективі, як вільне висловлювання власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу, однак рівень згуртованості працівників не дуже високий.

На основі отриманих результатах аналізу та оцінки соціально-психологічного клімату основними напрямками його поліпшення, на нашу думку, повинні бути наступні: працівники повинні бути соціально захищені, бажано, щоб соціальні послуги, які надаються в законному порядку, доповнювались залежно від індивідуальних особливостей діяльності та соціально-економічного стану підприємства; запровадження змін у системі матеріального і морального заохочення; поліпшення організації праці; розвиток і навчання персоналу, надання можливості кар'єрного росту з одночасним використанням нової системи атестації персоналу; використання комбінації стилів управління; посилення дисципліни, залучення молодих кадрів.

Окрім того, ми рекомендуємо застосувати ряд таких соціально-психологічних прийомів: методи соціального нормування, методи виховання і

соціально-трудової активності, методи соціального-сприймання і соціального стимулювання, а також способи, що дозволять колективу підприємства підвищити задоволеність працівників і поліпшити виконання ними своїх обов'язків.

Основними напрямками витрат (на рік) при поліпшенні соціально-психологічного клімату і підвищенні стабільності персоналу будуть наступні:

- збільшення заробітної плати – 723,9 тис. грн.;
- соціальні послуги – 540 тис. грн.;
- створення служби соціального захисту - 288 тис. грн.;
- подарунки, відзнаки – 45 тис грн.;
- оновлення застарілого обладнання – 300 тис грн.;
- на навчання і розвиток персоналу – 200 тис грн.;
- найм психолога у службу персоналу – 144 тис грн.

Економічна ефективність від запровадження даних заходів за перші два роки становитиме 1 014 026 тис. грн.

Отже, вартість проекту окупиться ще за перший рік завдяки збільшенню обсягів виробництва внаслідок підвищення продуктивності праці і встановлення оновленого обладнання, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі підприємства ТОВ «ФАРБПРОМ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 56-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2016_21_2_13
2. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1(06). С. 24–31.
3. Беляєва Н. 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.
4. Бібліотека інтернет-сайту Psyfactor.Org. *Psyfactor.Org*: вебсайт. URL: <http://psyfactor.org/lybr.htm>
5. Василик А.В., Вонберг Т.В., Дорош М.О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. №21. 2020. С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05)
6. Василик А.В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. №4. 2020. С. 398-403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403>
7. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Серія: Соціально-економічні питання. 2012. №40. С. 292–295.
8. Винославська О. В., Малигіна М. П. Людські стосунки: Навч. посіб. К.: КВІЩ, 2011. 183 с.
9. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / за заг. ред. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2017. 500 с.
10. Горностай П.П. Групова взаємодія у світлі психологічних парадигм. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*: Збірник статей НАПН України, Ін-т соц. та політ. Психології / Ред. рада: М.М. Слюсаревський (голова),

В.Г. Кремень, С.Д. Максименко та ін. Вип. 35. К. : Міленіум, 2015. С. 113–126.

11. Дворецька Г.В. Соціологія : навч. посіб. Вид. 3-тє, переробл. і допов. К. : КНЕУ, 2013. 428 с.

12. Жигайло Н. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2012. № 2(1). С. 374–383.

13. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. Київ: Міленіум, 2013. 344 с.

14. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. Львів, 2011. 216 с.

15. Коваленко А.Б., Корнев М.Н. Соціальна психологія. Київ. 2016. 399 с.

16. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту (соціально-психологічний аспект): Моногр. К., 2010. 286 с.

17. 38Коломінський Н., Бондарчук О. Стиль поведінки: діагностування та шляхи оптимізації. *Освіта і управління*. 2008. Т. 2. № 1. С. 55.

18. Колот А.М., Герасименко О.О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності (І частина). *Демографія та соціальна економіка*. 2022. №3 (49). С 65-88. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.065>

19. Колот А.М., Герасименко О.О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності (ІІ частина). *Демографія та соціальна економіка*. 2022. №4 (50). С. 90-117. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.090>

20. Кравчук О.І., Варіс І.О., Цьопа А.Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297>

21. Конспект лекцій з дисципліни «Методи соціологічних досліджень» для студентів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 054 «Соціологія» (Модуль 1. Теоретична сутність соціологічних досліджень) / укл. Мачуліна І. І. Кам'янське, ДДТУ, 2018. 33с.

22. Кузьменко Т.М. Соціологія. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 320 с.

23. Куріс Ю., Тарасов В., Банах А. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 68. С. 216–224.

24. Kumar M.Dr. Ramesh Особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі / Kumar M.Dr. Ramesh, Svitlana Ivanytska, Tetiana Halaida. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, 2020. Т. (1(76)). С. 92-98. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1\(76\).1922](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1(76).1922)

25. Ліщинська О.А. Соціально-психологічний клімат, як чинник управління організацією: НАПН України, Ін-т соц. та політ. психології. К. : Міленіум, 2010. 67 с.

26. Луцик Т.Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка*: Електр. наук. фахове видання. 2012. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473>.

27. Максименко С.Д., Соловієнко В.О. Загальна психологія: Навч. посіб. К., 2010.

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

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

30. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. К.: Центр учб. літ., 2008. 688с.

31. Моченов Г. В., Ночевник А. М. Конфліктні ситуації й організаційні структури колективу. Тернопіль, 2003.

32. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства: підруч. / за ред. доц. Г.Є. Мошека. Київ, 2012. 216 с.

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

34. Мишак С.В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі. *Управління розвитком*. 2009. № 16. С. 86–88.

35. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. № 14(1). С. 79–84.
36. Організаційна поведінка. Навчальний посібник/ ред. Савчук Л.М. КНЕУ, 2001. 236 с.
37. Організаційна поведінка: навчальний посібник/ ред. Власова А.М.. Київ, 2008. 96 с.
38. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Київ, 2013. 445 с.
39. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: підруч. для вузів. Київ, 2011. 560 с.
40. Прищак М.Д., Мацко Л.А. Психологія. Ч. І: навчальний посібник для студентів заочної форми навчання. Вінниця: ВНТУ, 2013. 98 с.
41. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. К.: Педагогічна думка, 2015. 288 с.
42. Романов А. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. № 2(46). С. 229–233.
43. Романов А. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 303–308.
44. Скриньковський Р., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
45. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С., Ситар Л. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Trajectoriâ Nauki*. 2018. Vol. 4. No. 2, pp. 1024-1031. DOI: 10.22178/pos.31-3
46. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра / Н. Ю. Волянчук, Г. В. Ложкін, О. В. Винославська, І. О. Блохіна, М. О. Кононець, О. В. Москаленко, О. І. Боковець, Б. В. Андрійцев ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.
47. Стадник В. В. Менеджмент: підруч. Київ, 2007. 472 с.

48. Сич В. Дослідження психологічних особливостей організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Психологічні науки. 2009. № 2. С. 204–217.

49. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: підруч. для вузів. Тернопіль, 2012. 456 с.

50. Трофімов Ю.Л. Психологія: Підручник. К: Либідь, 2013. 560 с.

51. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання / Л. В. Щетініна та ін. *Галицький економічний вісник*, 2021. №1. С. 151-158. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151

52. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.

53. Хмелевська А. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 1(56). С. 107–113.

54. Цимбалюк С.О. Поплавська О.М. Оцінювання якості життя людини праці в умовах нової соціоекономічної реальності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 9. С. 127-135.

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

56. Чорна Л.Г. Рольова взаємодія членів малої групи: питання методик і проблема методів дослідження. *Актуальні проблеми психології*. Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2015. Вип. 42. С. 182–188.

57. Шакірі М. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП*. Серія: Економічні науки. Психологічні науки. 2013. № 2. С. 145–150.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Опитувальний лист для фахівців функціональних підрозділів

[illegible]

Таблиця Б.1 – Опитувальний лист для робітників

[illegible]

Опитувальник «Вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі»

1. Чи подобається Вам Ваша робота?

Дуже подобається	Мабуть, подобається	Робота мені байдужна	Мабуть, не подобається	Дуже не подобається

2. Хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

Так	Ні	Не знаю

3. Оцініть, будь ласка, по п'ятибальній шкалі ступінь розвитку перерахованих нижче якостей у Вашого безпосереднього керівника: 5 - якість розвинена дуже сильно, 1 - якість зовсім не розвинена.

Якість	Оцінка	Якість	Оцінка
Працьовитість		Чуйність	
Суспільна активність		Товариськість	
Професійні знання		Здатність розумітися в людях	
Турбота про людей		Справедливість	
Вимогливість		Доброзичливість	

4. Хто зі членів Вашого колективу користується найбільшим шануванням у товаришів? Назвіть одну або два прізвища: -----

5. Припустимо, що за якимиś причинами Ви тимчасово не працюєте, чи повернулися б Ви на своє нинішнє місце роботи?

Так	Ні	Не знаю

6. Відзначте, будь ласка, з яким з наведених нижче тверджень Ви найбільш згодні?

Більшість членів нашого колективу — гарні, симпатичні люди	
У нашому колективі є всякі люди	
Більшість членів нашого колективу — люди малоприємні	

7. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени Вашого колективу жили близько друг від друга?

Ні, звичайно	Скоріше ні, чим так	Не знаю, не замислювався над цим	Скоріше так, чим ні	Так, звичайно

8. Зверніть увагу на наведену нижче шкалу. Цифра «1» характеризує колектив, що Вам дуже подобається, а «9» - колектив, що Вам дуже не подобається. У яку клітку Ви помістили б свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

9. Як Вам здається, могли б Ви дати досить повну характеристику ділових та особистих якостей більшості членів колективу?

Якості	Так	Мабуть, так	Не знаю, не замислювався над цим	Мабуть, ні	Ні
А. Ділові якості більшості членів					

колективу					
Б. Особисті якості більшості членів колективу					

10. Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, то як би Ви до цього віднесли?

Це б мене цілком улаштувало	Не знаю, не замислювався над цим	Це б мене зовсім не влаштувало

11. Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів Вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються по ділових питаннях?

Ні, не міг би	Не можу сказати, не замислювався над цим	Так, міг би

12. Яка атмосфера переважає звичайно у Вашому колективі? На наведеній нижче шкалі цифра «1» відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, а «9» - навпаки, атмосфері взаєморозуміння, взаємоповага. У яку із кліток Ви помістили б свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

13. Як Ви думаєте, якби Ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б Ви зустрічатися зі членами Вашого колективу?

Так, звичайно	Скоріше так, чим немає	Важко відповісти	Скоріше ні, чим так	Ні, звичайно

14. Укажіть, будь ласка, у якому ступені Ви задоволені різними умовами Вашої роботи?

Умови	Повністю задоволений	Мабуть, задоволений	Важко сказати	Мабуть, не задоволений	Повністю не задоволений
Стан обладнання					
Рівномірність забезпечення роботою					
Розмір зарплати					
Санітарно-гігієнічні умови					
Відносини з безпосереднім керівником					
Можливість підвищення кваліфікації					
Розмаїтість роботи					

15. Наскільки добре, на Вашу думку, організована Ваша робота?

По-моєму, наша робота організована дуже добре
У загальному непогано, хоча є можливість поліпшення
Важко сказати
Робота організована незадовільно, багато часу витрачається дарма
По-моєму, робота організована дуже погано

16. Як Ви вважаєте, чи користується Ваш керівник реальним впливом на справи колективу?

Безумовно, так	Мабуть, так	Важко сказати	Мабуть, ні	Безумовно, ні

На закінчення повідомите, будь ласка, деякі відомості про себе:

17. Ваша стать:

Ч	Ж

18. Вік: ----- років.

19. Освіта:

Незакінчене середнє	Середнє	Середнє спеціальне	Незакінчене вище	Вище

20. Стаж роботи в даному колективі: років.

21. Ваша професія:-----

22. Ваша середньомісячна зарплата з урахуванням всіх преміальних виплат
грн.

23. Ваш сімейний стан:

Неодружений (неодружена)	Одружений (одружена)	Розведений (розведена)	Удівець (удова)

Анкета «Задоволення основних потреб відповідно до А. Маслоу»

1. Рівень задоволення потреби в самоактуалізації
2. Рівень розвитку себе як професіоналу за період роботи на підприємстві
3. Рівень задоволення потреби в повазі
4. Рівень задоволення соціальних потреб
5. Рівень задоволення потреби в безпеці
6. Наскільки ви задоволені рівнем оплати праці?
7. Наскільки ви задоволені умовами праці?
8. Наскільки ви задоволені системою преміювання?
9. Наскільки затребувані ваші здібності?
10. Чи віддаєте ви перевагу підвищенню за посадою при теперішній зарплаті, над підвищенням зарплати при теперішній посаді?
11. Як ви оцінюєте знання своєї справи?
12. Як ви оцінюєте злагодженість роботи у своєму відділі (цеху)?
13. Як ви оцінюєте рівень взаємодопомоги у своєму відділі (цеху)?
14. Наскільки ви вимогливі до себе?
15. Наскільки ви конфліктна людина?
16. Наскільки часто ви стикаєтесь із сварками у своєму трудовому колективі?
17. Наскільки відособлено ви тримаєтесь?
18. Як часто ви спілкуєтесь на особисті теми з колегами?
19. Як ви оцінюєте рівень конкуренції у вашому відділі (цеху)?
20. Як ви оцінюєте амбіційність колег?
21. Як часто у вас виникає бажання змінити місце роботи?
22. Наскільки ви задоволені своїм керівництвом?
23. Наскільки ви задоволені своїм трудовим колективом?

Методика вивчення привабливості роботи

1. В роботі завжди є щось нове, незвичне та цікаве
2. Гігієнічні та хороші умови праці.
3. Теплі та дружні стосунки в колективі.
4. Багато колег, які цінують і поважають тебе.
5. Можливість підвищувати свою кваліфікацію та професійну грамотність.
6. Висока середньомісячна заробітна плата.
7. Вони займають рішучу позицію проти лінії, нечесності та безгосподарності.
8. Більшість працівників є висококваліфікованими та компетентними.
9. Більшість членів колективу відповідально ставляться до своїх завдань.
10. Своєчасний ремонт машин та обладнання, закупівля сировини та матеріалів.
11. Продуктивність праці в колективі постійно зростає.
12. Робота легка і не потребує спеціальної підготовки.
13. Не соромно розповісти про свою роботу друзям і знайомим.
14. У мене завжди є можливість поспілкуватися з колегами під час роботи
15. Моя робота вимагає спеціальних знань або навичок
16. Моя робота безпечна, немає травмонебезпечних ситуацій
17. Більшість мого колективу - чудові люди, які не тільки добре виконують свою роботу, але й добре проводять час
18. Я користуюся авторитетом і довірою серед працівників мого колективу
19. Я маю можливість працювати на різних операціях і машинах та освоювати суміжні професії
20. Премії значні.
21. В колективі панують відносини взаємної підтримки та співпраці.
22. Більшість членів колективу не мають повної середньої або вищої освіти.
23. У колективі немає порушень трудової дисципліни (наприклад, правил безпеки, запізень).
24. Команда не працює понаднормово та у вихідні дні.
25. Команда постійно знижує виробничі витрати.
26. Моя робота легка і не вимагає фізичних зусиль
27. Моя робота важлива для діяльності всього колективу
28. Керівник часто консультується зі мною з різних виробничих питань
29. Робота різноманітна, творча і спонукає до роздумів
30. Приміщення та обладнання хороші та зручні
31. У колективі немає конфліктів між працівниками
32. Керівництво підприємства зацікавлене в мені як в працівнику.
33. Можливості та умови для навчання хороші.
34. Оплата понаднормових та відпускних висока.
35. Відносини в колективі базуються на високій вимогливості та чесності.
36. Більшість працівників проходять або пройшли навчання за новою системою.
37. Більшість членів колективу творчо ставляться до своєї роботи.

38. Робота ритмічна, без штормів.
39. Команда не припускається помилок у своїй роботі
40. Умови праці дозволяють обирати відповідний темп роботи
41. Продукція, яку я виготовляю, дуже важлива
42. Мій керівник завжди цікавиться моїми особистими справами
43. Ця робота вимагає високої кваліфікації
44. Місця загального користування добре оформлені: їдальня, душові, роздягальні тощо
45. У колективі панує атмосфера довіри та доброзичливості між людьми
46. Мій керівник поважає мене.
47. Завжди є можливість підвищити свою фінансову та юридичну грамотність.
48. Хороша підтримка членів команди: путівки, житло, дитячий садок, літні табори тощо.
49. Висока організованість та згуртованість колективу.
50. Більшість колективу бере активну участь у громадському житті магазину чи підприємства.
51. Кожен член колективу вважає своїм обов'язком боротися за підвищення якості продукції.
52. Відповідна згуртованість.
53. Команда завжди скрупульозно досягає всіх поставлених цілей.
54. Їхня робота не покладає на людей надто великої відповідальності.
55. Наші команди відіграють важливу роль у житті всього підприємства.
56. Члени команди часто проводять вільний час разом.

Таблиця Ж.1 – Приклад аналізу бланку відповідей одного з працівників за «Методикою вивчення привабливості роботи» (І і II частини)

І частина										
№	Бал	№	Бал	№	Бал	№	Бал	Сума	Середня	
								по рядку		
1	9	15	10	29	9	43	9	37	9,25	
2	8	16	9	30	8	44	9	34	8,5	
3	9	17	9	31	8	45	9	35	8,75	
4	8	18	9	32	8	46	9	34	8,5	
5	8	19	8	33	9	47	9	34	8,5	
6	8	20	7	34	7	48	6	28	7	
7	7	21	9	35	7	49	7	30	7,5	
8	9	22	3	36	6	50	9	27	6,75	
9	8	23	8	37	9	51	9	34	8,5	
10	7	24	5	38	7	52	9	28	7	
11	8	25	8	39	6	53	7	29	7,25	
12	3	28	8	40	8	54	2	21	5,25	
13	9	27	6	41	8	55	8	31	7,75	
14	10	28	8	42	5	56	7	30	7,5	
ІІ частина										
№	Бал	№	Бал	№	Бал	№	Бал	Сума	Середня	М І-М ІІ
								по рядку		
1	9	15	10	29	9	43	9	37	9,25	0
2	10	16	10	30	10	44	10	40	10	-1,5
3	9	17	9	31	9	45	9	36	9	-0,25
4	9	18	10	32	10	46	10	39	9,75	-1,25
5	9	19	7	33	10	47	10	36	9	-0,5
6	10	20	10	34	10	48	9	39	9,75	-2,75
7	9	21	8	35	3	49	9	29	7,25	0,25
8	9	22	3	36	9	50	9	30	7,5	-0,75
9	9	23	9	37	9	51	9	36	9	-0,5
10	10	24	9	38	9	52	9	37	9,25	-2
11	9	25	9	39	9	53	10	37	9,25	-4
12	3	26	6	40	10	54	2	21	5,25	0
13	10	27	6	41	10	55	10	36	9	-1,25
14	10	28	8	42	5	56	7	30	7,5	0

Джерело: складено автором

Короткий звіт подібності (результати перевірки на плагіат)



Ім'я користувача:
Соціально-економіка та управління персоналом Києва Та...

ID перевірки:
1015347572

Дата перевірки:
31.05.2023 16:28:31 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
31.05.2023 16:21:57 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Пісоцька_керіжик_Данилюк

Кількість сторінок: 75 Кількість слів: 16091 Кількість символів: 130775 Розмір файлу: 252.93 KB ID файлу: 1015015709

7% Схожість

Найбільша схожість: 1.57% з Інтернет-джерелом (https://ukron1.chityvo.org.ua/Avtorskyj_Kolektyer301kht_Danzhanyk...)

1.7% Джерела з Інтернету

408

Сторінка 77

3.42% Джерела з Бібліотеки

964

Сторінка 82

0% Цитат

Вилучення цитат виконано

Вилучення списку бібліографічних посилань виконано

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виконано модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ЗДОРОВ'Я В КОЛЕКТИВІ

Сучасні цифрові технології активно використовуються менеджментом для удосконалення різних організаційних, соціально-економічних, виробничих та ін. процесів. Це дозволяє компаніям підвищувати ефективність та продуктивність працівників. Одночасно стрімкі зміни зовнішнього середовища, процеси глобалізації, високі темпи впровадження цифрових технологій та необхідність їх швидкого опанування та адаптації до змін призводять до стресів, втоми, вигорання та надмірної напруженості в роботі персоналу.

Однак, цифрові технології можливо використовувати так би мовити й у зворотному напрямку для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату та здоров'я у колективі, підвищення рівня задоволення від роботи та формування лояльності колективу до компанії, для проведення онлайн-тренінгів, підвищення комунікації між працівниками, онлайн-конкурсів та програм нагородження, підтримування соціальних контактів та підвищення рівня задоволення працівників від роботи.

Основним способом використання цифрових технологій для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату та здоров'я в колективі, забезпечення його професійної підтримки є впровадження різноманітного програмного забезпечення.

Зокрема, в умовах поширення дистанційної зайнятості сучасні організації використовують цифрові системи для моніторингу робочого часу працівників. Це дозволяє керівництву контролювати кількість годин, які працівники проводять на роботі, щоб переконатися, з одного боку, що вони не перенапружені, а з іншого, – що виконують трудові функції згідно встановлених регламентів використання робочого часу.

Нині дуже поширеним є використання цифрових технологій для підтримки ефективного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом через цифрові системи проведення онлайн-опитувань, щоб дізнатися реальні погляди працівників на різні питання. Це дозволяє керівництву зрозуміти, які проблеми виникають в колективі та як їх долати.

До сучасних інструментів цифрових технологій для підтримки соціально-психологічного клімату та здоров'я у колективі можна також віднести:

- інтерактивні веб-сайти для покращення залучення до роботи в команді;
- онлайн-платформи, де члени команди та менеджери можуть проводити постійні обговорення з питань командного здоров'я та організовувати події, щоб підтримувати здоровий психологічний клімат;
- чат-групи та засоби миттєвого обміну повідомленнями для вирішення проблем та залучення їх учасників до діалогу;
- цифрові додатки для підтримки самопочуття та заохочення розуміння психологічних проблем, а також взаємопов'язаних інструментів, які допомагають людям відчувати себе більш задоволеними та добре вписатися у групу;
- аналітичні цифрові інструменти, щоб вимірювати ефективність команди та відгуки його членів, щоб покращити соціальний клімат;
- системи керування знаннями для підтримки зручної атмосфери спілкування в команді;
- курси для керівників та команд, які базуються на даних та цифрових технологіях;
- інтернет-соціальні мережі та інші ресурси, щоб підтримувати один одного в спільних завданнях, покращувати співпрацю та підвищувати продуктивність в команді;
- мобільні додатки / системи моніторингу для відстеження стану здоров'я та самопочуття членів команди та порад щодо психосоматичної допомоги;
- алгоритми штучного інтелекту для підтримки здоров'я колективу та поліпшення настрою у членів команди;
- ігрові додатки для підтримки психологічного клімату в команді.

Отже, використання цих та нових інструментів цифрових технологій, які постійно з'являються, для підтримки соціально-психологічного клімату та здоров'я в колективі може допомогти підприємству підвищувати ефективність та продуктивність своїх працівників, а також рівень лояльності працівників та їх задоволення від роботи.