

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАКСИМОВИЧ Андріана Андріївна

**Моніторинг соціально-психологічного
мікроклімату в організації./ Monitoring of
socialpsychological microclimate is in organization.**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПм-21
А. А. Максимович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Б.
Марцінковська

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"04" 2 грудня 2020 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ	7
1.1. Сутність та ознаки соціально-психологічного клімату колективу.....	7
1.2. Чинники впливу на соціально-психологічний клімат колективу....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ НА ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ - УКРАЇНА»	22
2.1. Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце - Україна».....	22
2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату колективу на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна».....	31
2.3. Вплив чинників соціально-психологічного клімату колективу на ефективність праці.....	39
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ НА ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ - УКРАЇНА»	48
3.1. Прийоми регуляції соціально-психологічного клімату.....	48
3.2. Шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату колективу на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна».....	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

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

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

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

Варто пам'ятати, що сприятливий морально-психологічний мікроклімат на підприємстві є однією з важливих передумов підвищення продуктивності праці всіх працівників. Це обумовило необхідність обґрунтування основних теоретичних засад соціально-психологічного клімату, його сутності та структури. Дослідження його складових дає нам можливість більш детально та всебічно розглянути клімат з метою якісного управління цим складним і динамічним явищем.

Соціально-психологічний клімат та його особливості досліджували Г. Андреева, С. Савчин, Н. Мансуров, А. Романов, В. Вертель, В. Воднік, О. Жданов, Б. Паригін, Н. Базалійська, П. Гук, А. Свинецкий, В. Шепель. У вітчизняній соціальній психології вперше з'являється термін «психологічний клімат», упроваджений вченим Н. Мансуровим.

Не зважаючи на високий рівень наукових надбань у цій галузі, дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві потребує детальнішого і всеохоплюючого вивчення.

Метою роботи є дослідження особливостей соціально-психологічного мікроклімату колективу та вироблення практичних рекомендацій щодо його покращення.

Для досягнення визначеної мети нами було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- 1) дослідити сутність поняття соціально-психологічного клімату колективу та з'ясувати його ознаки;
- 2) визначити чинники, що впливають на соціально-психологічний мікроклімат колективу;
- 3) проаналізувати стан соціально-психологічного мікроклімату колективу на ТОВ «Се Борднетце - Україна»;
- 4) визначити прийоми регуляції соціально-психологічного клімату;
- 5) розробити рекомендації щодо поліпшення стану соціально-психологічного клімату в колективі.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний мікроклімат, його ознаки, складові та особливості формування на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних аспектів формування соціально-психологічного мікроклімату в колективі промислового підприємства.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації теоретичних аспектів дефініції соціально-психологічного мікроклімату колективу на підприємстві, а також вивчення його особливостей, ознак та чинників впливу на нього з метою визначення шляхів його оптимізації.

Практичне значення дипломної роботи полягає у виробленні рекомендацій щодо поліпшення стану соціально-психологічного клімату та впровадженні прийомів його регуляції на ТОВ «Се Борднетце - Україна».

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

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

Наукова новизна полягає у комплексному дослідженні складових соціально-психологічного мікроклімату, поглибленні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо поліпшення його стану на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».

Апробація результатів роботи та публікації. Результати дослідження апробовані на III Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених (м. Тернопіль, 15 листопада 2018р.), IV Всеукраїнській

науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.), а також на II турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт (м. Тернопіль, 4-5 квітня 2019 р.), де отримала Диплом III ступеня.

Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ТОВ «СЕ Борднетце - Україна», сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат та поліпшити особистий комфорт працівників, розробити ефективну мотиваційну систему. (Довідка про впровадження результатів дослідження).

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел обсягом 60 найменувань, 5 таблиць, 20 рисунків. Загальний обсяг роботи 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

1.1. Сутність та ознаки соціально-психологічного клімату колективу

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

В умовах жорсткої конкуренції сьогодення перемагають ті підприємства, які забезпечують виробіток високоякісних товарів чи надання послуг. Останнє неможливо здійснити без використання праці високопрофесійного персоналу [30, с. 205]. Суттєве значення у цьому відіграють соціально-психологічні методи та стиль управління, роль яких все більше зростає. Процес управління персоналом сучасного підприємства є складним і багатогранним. Насамперед, він пов'язаний із необхідністю збереження та розвитку людського капіталу як стратегічно важливого елемента, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності того чи іншого підприємства, формування його конкурентоспроможності [25, с. 298].

Сьогодні можемо спостерігати всезростаючу роль праці, а також ступінь залучення працівників до усіх процесів на виробництві. При цьому зростає і їхнє психологічне навантаження. У зв'язку з цим особливої актуальності

набуває питання створення сприятливих умов, стійкого соціально-психологічного клімату як запоруки психологічного комфорту трудового колективу підприємства, а отже, його продуктивності праці.

Трудовий колектив – це те середовище, у якому працівники згуртовуються та об'єднуються у спільному вирішенні поставлених завдань, досягненні загальної мети та здійсненні місії організації, у якій працюють [2, с. 136]. Тому сьогодні необхідно використовувати основні резерви трудового колективу, а саме соціально-психологічний клімат (далі СПК), що панує в ньому. Він визначає загальний психічний настрій колективу, його пріоритети, сукупні цінності, правила та норми поведінки, відносини, що склалися між членами колективу, а також позначається на показниках ефективності діяльності організації [45, с. 248]. Відомо, що вимоги до рівня психологічної включеності індивіда в його трудову діяльність зростають, ускладнюється психічна життєдіяльність людей, працівники постійно жадають психологічного комфорту. Тому очевидно, що в колективах зі сприятливим соціально-психологічним кліматом, хорошими взаєминами, активним внутрішньо-груповим життям люди мають краще здоров'я, вищий рівень моралі, вони більш захищені від зовнішніх дій, роблять внесок у розвиток організації і працюють ефективніше, ніж у тих, де існують нерозв'язані конфлікти та нестабільність [27].

Вивчення структури СПК колективу, а також факторів, що на нього впливають є суттєвим під час дослідження життєдіяльності трудового колективу. Успішний колектив – це такий, у якому панує сприятливий СПК, який характеризується високим рівнем працездатності його членів, довірою, взаємною допомогою та підтримкою, згуртованістю, спільними морально-ціннісними орієнтирами, нормами поведінки [10, с. 42].

Важлива роль відводиться керівнику, який повинен створити сприятливі умови для працівників і нормальні взаємини між ними у процесі колективного досягнення цілей, які у результаті забезпечать високу ефективність та успішність функціонування даної фірми чи підприємства. При цьому керівник-

лідер має систематично вивчати царину психології та соціально-психологічних взаємин, застосовувати та впроваджувати на практиці, повсякчас удосконалювати [57, с. 158]. Рівень сформованості СПК є прямим свідченням та показником успішності діяльності керівника. Також варто зазначити, що основні завдання керівника полягають у регулюванні соціально-психологічних процесів всередині колективу, профілактиці, уникненні та вирішенні конфліктів та різноманітних питань, що пов'язані з СПК колективу [9, с. 724].

Якщо звернутись до наукових праць вчених, які займались вивченням даного кола питань, то можемо знайти безліч визначень та пояснень СПК. Наприклад, Д. Паригін визначає СПК як один з вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства [14, с. 169].

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

- 1) психологічну, яка показує вольовий, емоційний та інтелектуальний стан та властивість колективу;
- 2) соціальну, яка фіксуватиме соціальний зміст в емоціях, волі та інтелекті;
- 3) соціально-психологічну, що проявлятиметься у згуртованості, єдності, взаємній згоді та довірі, задоволеності, дружній та доброзичливій атмосфері [12, с. 216].

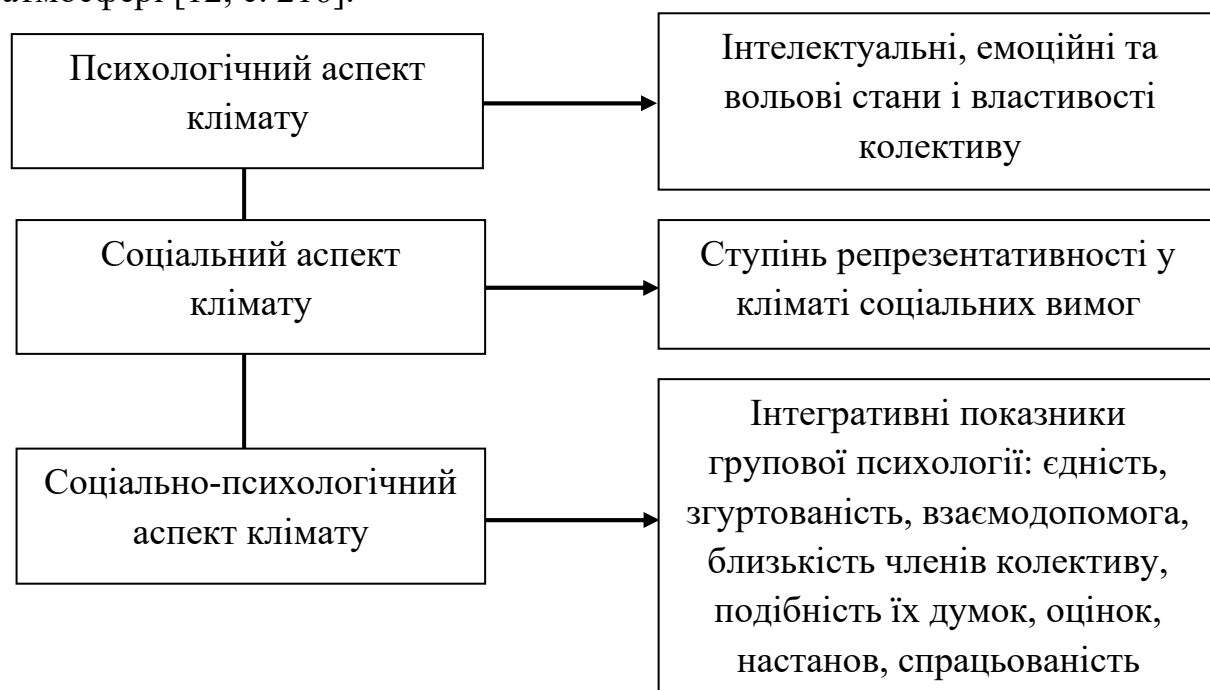


Рис. 1.1. Структурні елементи СПК

Примітка. Складено автором на основі [53, с. 409]

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

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

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

Що стосується СПК в колективі, то тут зазвичай мається на увазі певний набір характеристик. Наприклад, він включає сукупність усіх соціально-психологічних ставлень групи, тобто характеристик, пов'язаних з емоційними чинниками, рівнем конфліктності, розподілом ролей і т. д. Іншою важливою складовою СПК є домінуючий психологічний настрій групи, який характеризується стійкістю [26, с. 88].

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

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

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

3) домінанта підприємства проявляється через діяльність керівництва, що спрямована на формування та підтримання сприятливої атмосфери для продуктивної роботи працівників, усвідомлення цілей та місії підприємства, їх ототожнення з цілями як окремого працівника, так і колективу загалом [43, с. 231].

Діагностика СПК на підприємстві дає можливість оцінити:

- ступінь готовності колективу до спільної діяльності;
- рівень групової згуртованості працівників;
- наявність неформальних груп та їх лідерів;
- причини виникнення конфліктних ситуацій;
- джерела соціально-психологічної напруженості;
- особливості взаємодії та обміну інформацією між працівниками та підрозділами загалом;
- індивідуальні особливості працівників та прогноз їхньої поведінки [4, с. 25].

На основі діагностики СПК, що ґрунтується на колективному характері праці і актуальних проблемах ефективного управління людськими ресурсами, можна досягти високих показників ефективності та результативності роботи персоналу, розробити та запропонувати управлінські рішення та оптимальні заходи щодо створення сприятливого СПК, шляхом профілактичних заходів

щодо усунення чи уникнення трудових спорів і конфліктів, підвищення командної єдності та згуртованості і дотримання основних складових корпоративної культури підприємства [15].

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

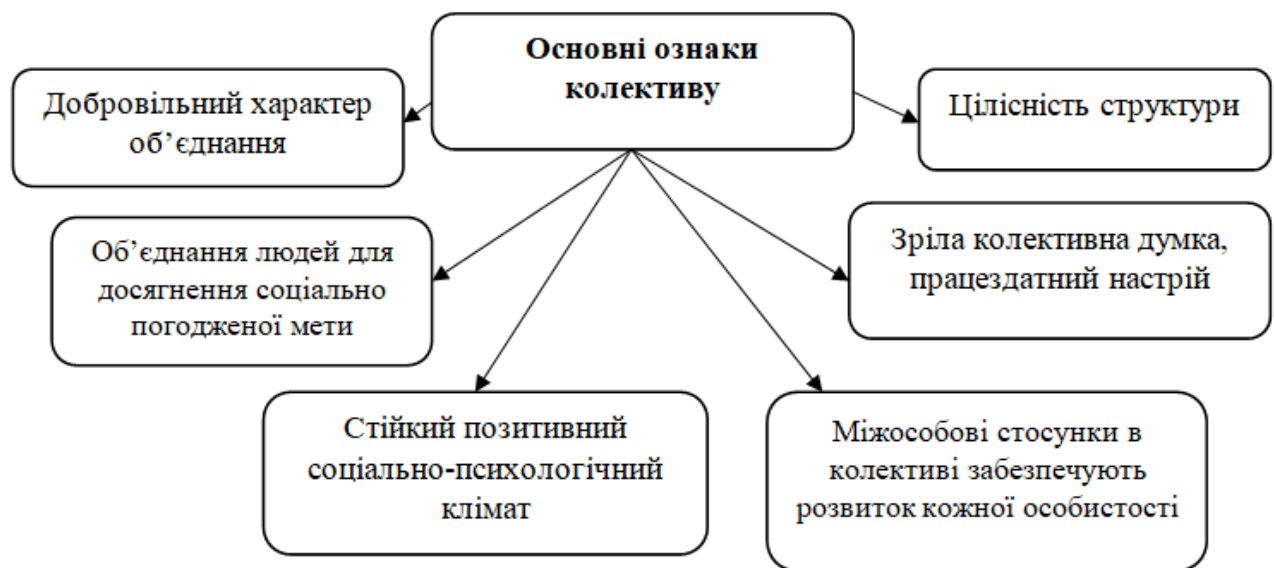


Рис. 1.2. Основні ознаки колективу

Примітка. Складено автором на основі [8, с. 293]

Сприятливий СПК устанавлюється при застосуванні тих методів та стилю управління, які позитивно сприймаються усіма членами колективу. Якщо ж менеджер є надто вимогливим та суворим, то у колективі буде відчуватися групова незадоволеність, що призведе до загального погіршення мікроклімату і супроводжуватиметься нехтуванням вказівок та розпоряджень, порушенням дисципліни. Якщо керівництво є слабким, а колектив повністю піддається потуранню, то СПК характеризується як незрілий та несприятливий [45, с. 249].

Сприятливий СПК можна визначити за такими ознаками: оптимізм у колективі, довіра, взаємодопомога й підтримка, відкритість колег одне до одного, відчуття захищеності, безпеки й комфорту, добрі та теплі взаємини,

міжособистісні симпатії, дружні відносини, відкритість, налагоджені комунікації, можливості для кожного працівника вільно висловлювати власну думку, ініціювати ідею, творчо мислити, креативно підходити до вирішення завдань, активно займатись саморозвитком у професійному та інтелектуальному напрямках, робити особистий внесок у розвиток колективу, організації, лояльність з боку керівництва у вирішенні питань працівників і т. д.

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

Основні показники СПК схематично відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні показники СПК

Примітка. Складено автором на основі [45, с.251]

Значення СПК полягає в тому, що він може виступати фактором ефективності тих чи інших соціальних явищ і процесів, слугувати показником, що відображає їх стан і зміни під впливом соціального та науково-технічного

прогресу. Він також характеризує рівень психологічної включеності працівника в трудову діяльність, ефективність його діяльності, рівень психологічного потенціалу особистості і колективу в цілому, можливості та бар'єри на шляху до реалізації психологічного резерву колективу [2, с. 123].

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

Стан СПК змінюється під дією таких чинників, як: зміст праці; ступінь задоволеності працівників роботою, яку виконують; умови праці та побуту; міра задоволеності ними; стиль керівництва, сама особистість керівника; задоволеність характером міжособистісних стосунків з колегами і т. д. [40, с. 165].

Аналізуючи наукові джерела, бачимо, що основні ознаки сприятливого СПК поділено на 3 частини: загальні, об'єктивні та суб'єктивні, що схематично зображено на рис. 1.4.

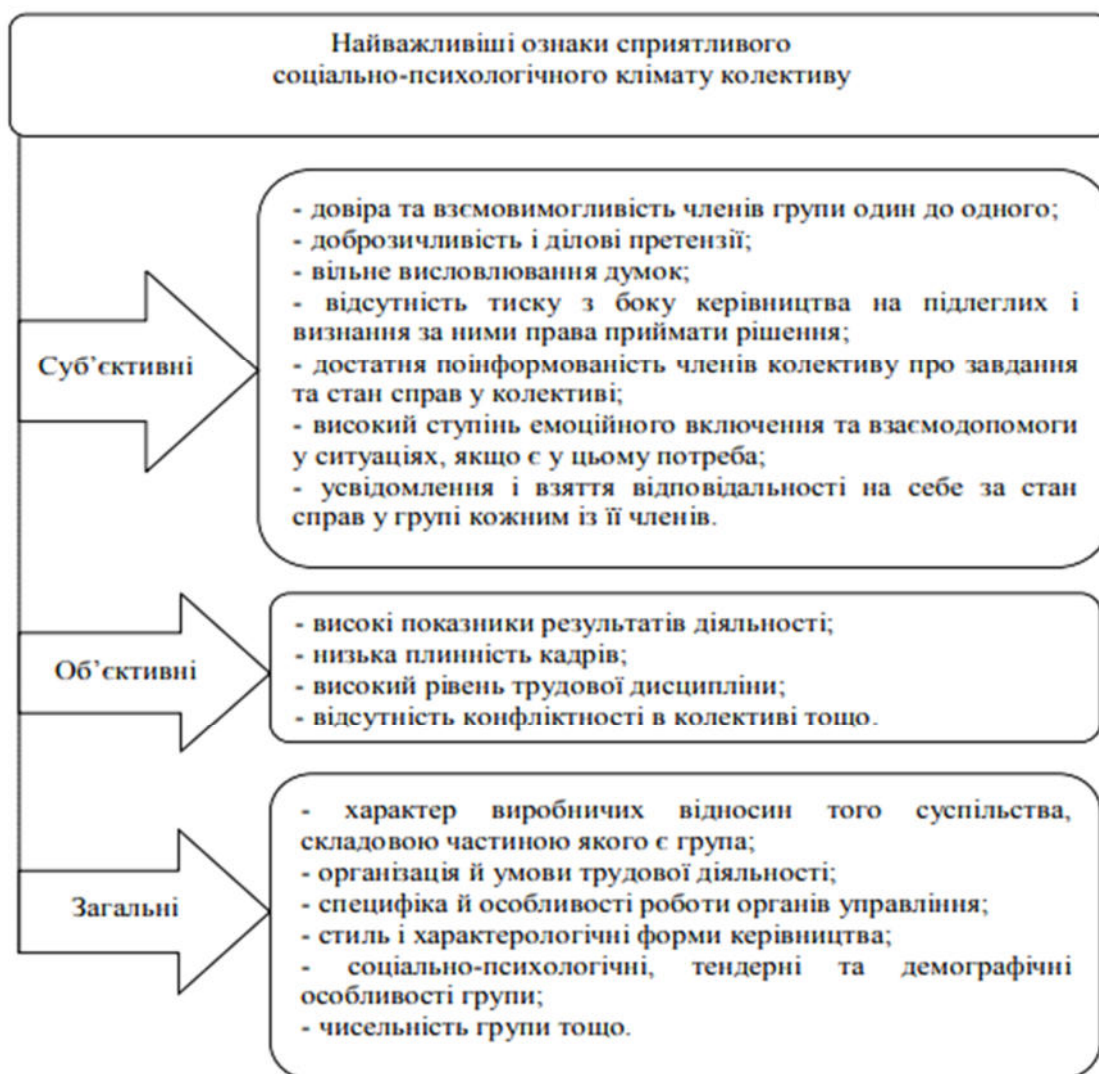


Рис. 1.4. Основні ознаки СПК

Примітка. Складено автором на основі [8, с. 292]

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

1.2. Чинники впливу на соціально-психологічний клімат колективу

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

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

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

У табл. 1.1 описано фактори впливу на макро- та мікросередовище фірми.

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

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

Табл. 1.1

Чинники макро- та мікросередовища

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

Примітка. Складено автором на основі [4, с. 31]

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

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

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

- низька плинність кадрів;
- відсутність психічної напруги й надмірної конфліктності в колективі;
- поліпшення рівня матеріальних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі тощо [4, с. 25].

Розглянемо класифікацію загальних, або універсальних та локальних, або специфічних чинників, що мають вплив на сам колектив (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні чинники впливу на колектив

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

Примітка. Складено автором на основі [8, с. 294]

Н. Л. Коломінський, український психолог, вивчав задоволеність працівників виконуваною роботою, що також позначається на стані СПК всього колективу. Ним було розроблено схему, де науковець врахував основні чинники, які впливають на задоволеність працівників виконуваною роботою

[23]. Дана схема є корисною для керівників, адже дає змогу запобігти конфліктних ситуацій у колективі (рис. 1.5.).

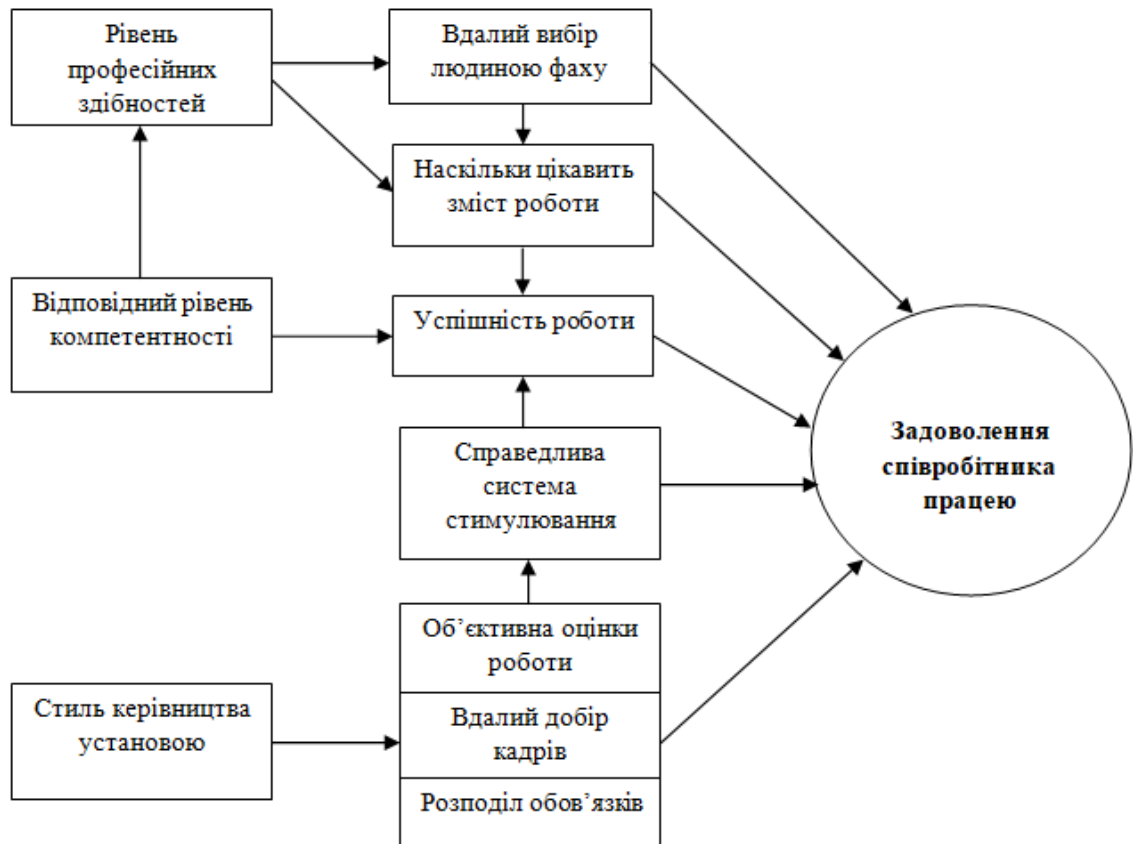


Рис. 1.5. Вплив чинників на задоволеність співробітників працею
Примітка. Складено автором на основі [13, с. 44]

Загалом, регулятори, що впливають на формування СПК колективу, можна об'єднати у чотири групи (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Вплив групи регуляторів на формування психологічного клімату

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

Примітка. Складено автором на основі [6, с. 181]

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

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

- 1) безпосередньо виробничий процес (тракуємо як формальні відносини);
- 2) міжособистісні взаємини (неформальні, або неофіційні відносини) [20, с. 384].

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

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

Висновки до розділу 1

Персонал підприємства в умовах сьогодення виступає його основним ресурсом, оскільки впливає на ефективність його функціонування, забезпечує конкурентоспроможність даного підприємства в умовах глобалізації економіки. Всебічний та постійний розвиток персоналу позитивно впливає як на інтелектуальний рівень особистості працівника, розширюючи його ерудицію, коло спілкування, так і на загальний рівень успішності діяльності підприємства. Це сприяє поліпшенню морально-психологічного мікроклімату всередині колективу, підвищує мотивацію працівників до праці та відданість основній меті, місії та стратегічним завданням підприємства.

Нині особливої актуальності набуває питання створення сприятливих умов, стійкого СПК як запоруки психологічного комфорту трудового колективу підприємства, а отже, його продуктивності праці.

Вивчення структури СПК колективу, а також факторів, що на нього впливають є суттєвим під час дослідження життєдіяльності трудового колективу. Успішний колектив – це такий, у якому панує сприятливий СПК, який характеризується високим рівнем працездатності його членів, довірою, взаємною допомогою та підтримкою, згуртованістю, спільними морально-ціннісними орієнтирами, нормами поведінки [6, с. 411].

Для формування сприятливого СПК та ефективного управління ним, необхідно бути добре обізнаним у самій сутності даного поняття, його особливостях, структурі, а також факторах зовнішнього та внутрішнього середовищ, які певним чином впливають на його стан. До факторів макросередовища відносять: соціально-психологічні особливості розвитку НТП, діяльність органів управління, рівень демократизації та свідомості суспільства та ін. До чинників мікросередовища належать: система винагороди та стимулювання, відносини між працівниками в колективі, сприятливість санітарно-гігієнічних умов праці, задоволеність працівником роботою в команді, особливості стилю управління керівника, віддача працівника роботі.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ НА ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ - Україна»

2.1. Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Об'єктом нашого дослідження ми обрали ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» у м. Тернопіль, що є яскравим прикладом тісного економічного та науково-технічного співробітництва між Україною, Німеччиною та Японією.

Дане підприємство має іноземні інвестиції і займається продукуванням різного роду кабелів для автомобілів концерну Volkswagen. У своїй галузі воно займає передові позиції.

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

Юридичною і фактичною адресою підприємства вважається: село Байківці, вулиця 15 квітня, будинок 7, Тернопільський район, Тернопільська область, поштовий індекс – 47711.

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

Команда SEBN UA налічує понад 7 500 працівників, які щодня працюють для того, щоб автомобілі були безпечними та комфортними. Злагоджена робота

усіх процесів — організація праці, технічна розробка та підготовка продукту, виробництва, доставки матеріалів, забезпечення якості та відправлення продукції до клієнта - забезпечує успішне функціонування підприємства на території України понад десятиліття. У зв'язку із впровадженням нових проектів підприємство постійно розширювалось і на даний момент налічує уже 4 локації: у Тернополі, Чернівцях, Чорткові та Хмельницькому. Якість продукції засвідчується сертифікатом IATF 16949:2016 та сертифікатом від клієнта, що підтверджується щороку. Впровадження нових технологій, вдосконалення процесів, цікаві завдання, співпраця з іноземними колегами, участь у соціальних проектах – саме в цьому полягає праця у SEBN UA.

«СЕ Борднетце-Україна» в Тернополі було засновано у 2006 році, протягом 11 років діяльності підприємство виросло з пілотного виробництва невеликих модулів до потужного заводу-виробника суцільних кабельних мереж до автомобілів Volkswagen, Audi та Porsche.

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

Найбільшими проектами є: Golf A5, Golf A6, Golf A7, Audi B9.

Місія організації – створення цінностей у формі ресурсів і можливостей на основі постійних інновацій, і поширення цих цінностей по всьому світі».

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

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

1. Поточні бізнес сфери, тобто сфери, на яких компанія зосередить свою увагу, щоб підкреслити міцність групи – мобільність, енергетика та комунікації.

2. Інтегровані бізнес сфери – сфери, у яких поточні продукти інтегруються з новітніми технологіями, щоб належним чином відповідати соціальним потребам суспільства.

3. Нові бізнес сфери – сфери, які компанія планує освоювати в найближчому майбутньому, такі як біотехнології та природні ресурси.

Цілі та предмет діяльності товариства, відповідно до Статуту, включають:

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

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

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

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

Філософія компанії (SWS WAY) полягає в побудові відносин, заснованих на засадах партнерства, для взаємної вигоди – з взаємною відповідальністю через удосконалення виробництва та розвиток персоналу.

Девіз компанії – інноваційний динамічний розвиток, який включає:

- першокласні можливості;
- унікальну креативність;
- клієнтоорієнтований напрямок діяльності;
- мотивацію;
- динаміку руху;

- адаптацію до змін.

Для досягнення поставлених цілей та мети діяльності підприємство вибудувало чітку поетапну стратегію їх реалізації (рис. 2.1.).

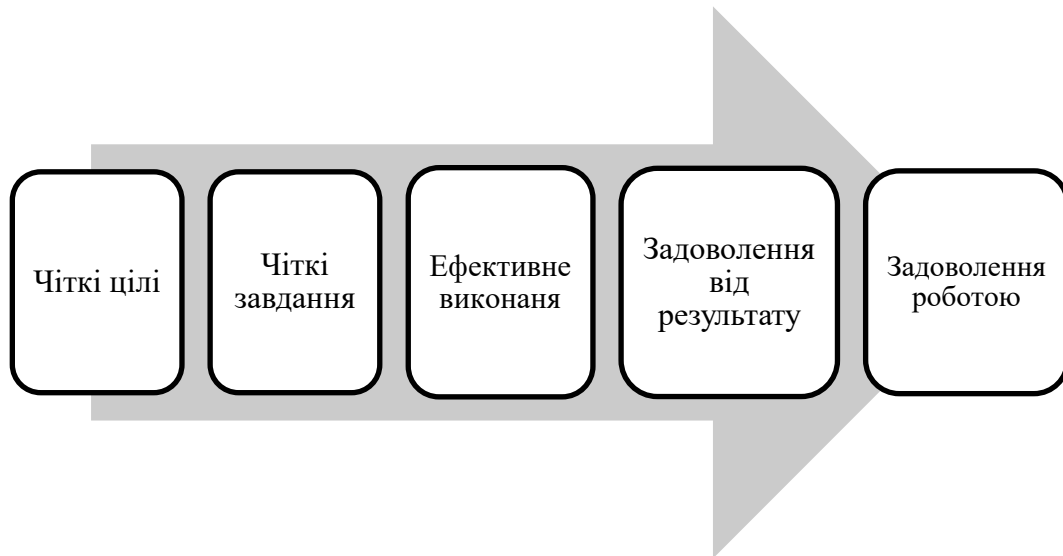


Рис. 2.1. Етапи реалізації основних цілей підприємства «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

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

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

Таким чином, «СЕ Борднетце - Україна» реалізовує суспільну місію через забезпечення працівників наступними привілеями:

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

- забезпечення гарячими обідами з частковою оплатою зі сторони підприємства;

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

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

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «СЕ Борднедце - Україна», яка представлена на рис. А. 1 (Додаток А). Для неї характерний горизонтальний та вертикальний поділ праці, наявність дивізіональних зв'язків.

Вона включає сім основних відділів і адміністративний відділ, керівником якого є сам генеральний директор компанії.

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

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

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

Чисельність персоналу (станом на вересень 2020 р.) на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» у Тернополі (рис. 2.2.) становить близько 3 809 осіб (2 134 жінок, 1 675 чоловіків), з них:

- 2 429 робітників;
- 571 допоміжні працівники;
- 809 адміністративні.

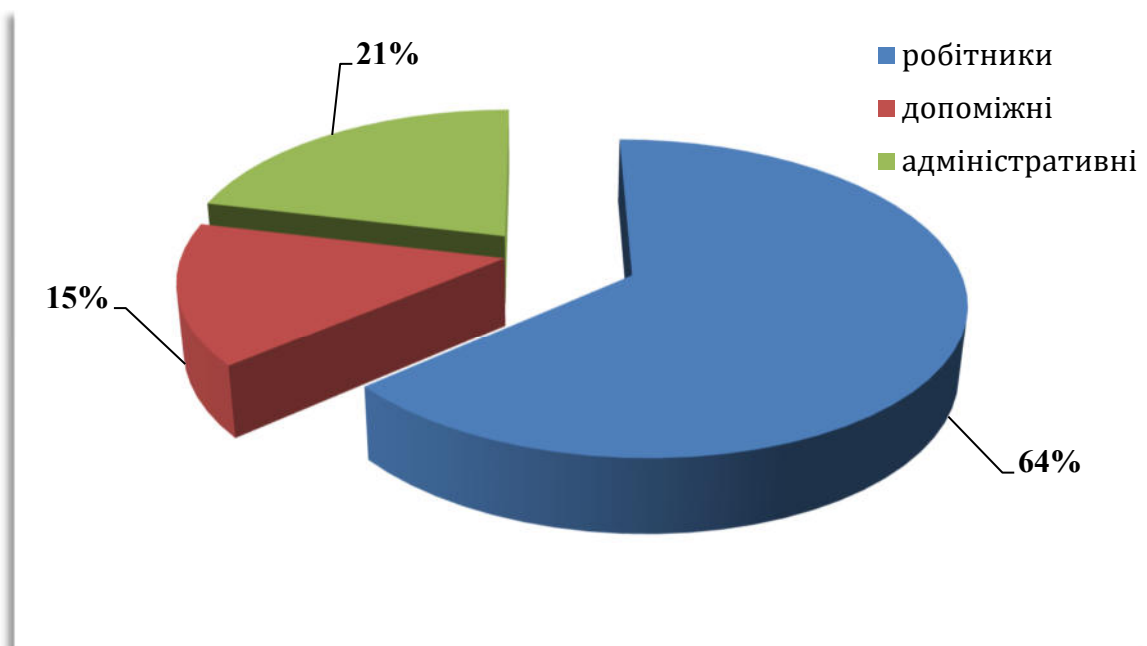


Рис. 2.2. Якісний склад персоналу ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

Щодо освітнього рівня працівників (рис. 2.3.), то:

- вищу освіту мають — 1 130 осіб;
- професійно-технічну — 1 745 осіб;
- середню загальну освіту — 934 особи [31].

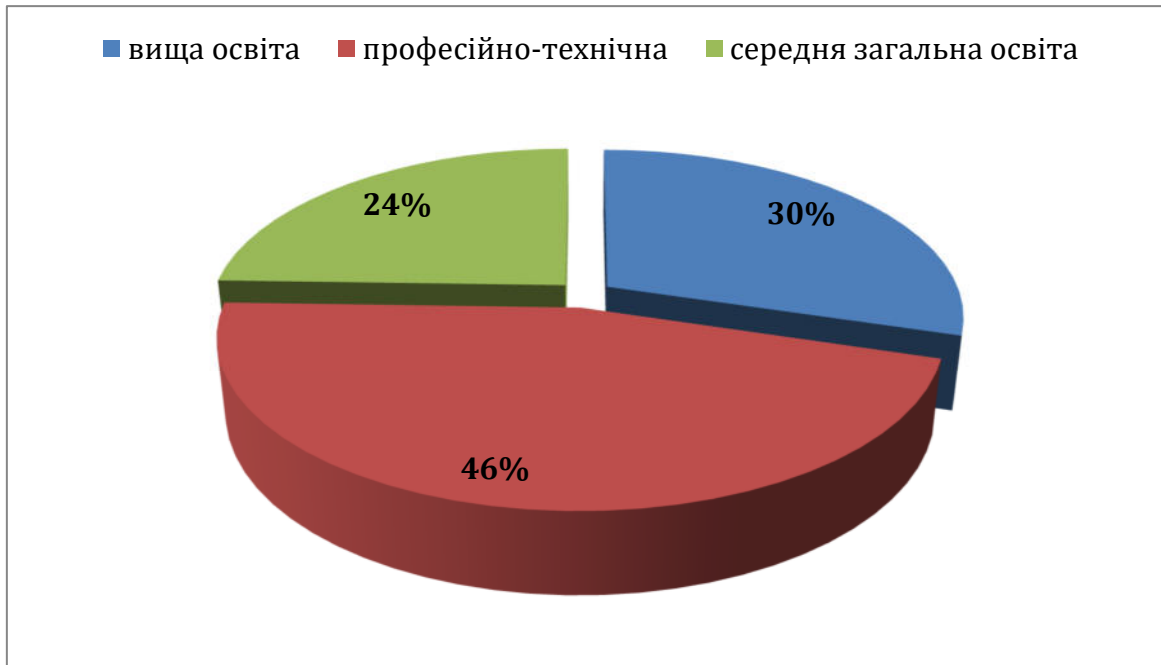


Рис. 2.3. Освітній рівень працівників ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна стверджувати, що структура персоналу відповідає характеру діяльності підприємства ТОВ «СЕ Борднетце - Україна», адже усі ланки виробничого процесу налагоджені і працюють безперебійно, демонструючи високі показники якості та ефективності. Головне те, що кожен працівник ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» є важливою частиною системи якості, так як своєю працею забезпечує створення якісної кабельної продукції. Усі дії працівників та їх послідовність формують процеси, в результаті успішного виконання яких виготовляється якісна кабельна мережа. Це дуже важливо, оскільки безперебійна робота кожної кабельної мережі в автомобілі принесе його власнику насолоду, комфорт та безпеку.

Таблиця 2.1

**Склад та структура персоналу підприємства ТОВ «СЕ Борднетце –
Україна за вересень 2020 рік**

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Персонал - всього	3 809	100
У тому числі:		
Промислово-виробничий персонал	3 238	85
• 3 нього:		75
- робітники	2 429	
- керівники	178	5,5
- спеціалісти	534	16,5
- службовці	97	3
Непромисловий персонал	571	15

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» з метою заохочення працівників застосовує такі стратегічні заходи мотивації працівників, які відображено на рис. 2.4.

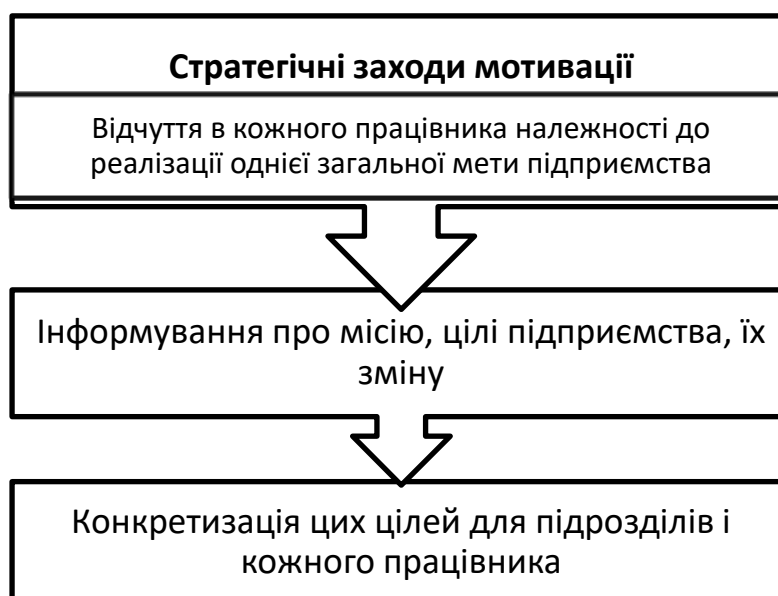


Рис. 2.4. Стратегічні заходи мотивації працівників на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

Якщо працівник правильно заохочений до роботи, то він буде виконувати її якісно, а основне — із задоволенням. Відчуття кожним працівником власної значущості та приналежності до команди, великого цілого додає впевненості та ентузіазму у виконанні поставлених завдань. А тому керівництво ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» створило мотиваційну систему, спрямовану на отримання працівниками задоволення від власної роботи, що у результаті сприятиме підвищенню ефективності та продуктивності праці, а також забезпечить сприятливий стан СПК колективу (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Ефективна мотиваційна система на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

Розглянемо детальніше систему мотивації, яка діє на підприємстві «СЕ Борднетце - Україна» і має прямий вплив на стан СПК колективу:

1) матеріальна мотивація:

- своєчасна виплата зарплати за місяць;
- надання наступних видів премій:
 - премія за продуктивність для робітників (LL);
 - премія за професійні успіхи для допоміжних працівників (HL);
 - премія за професійні успіхи для службовців (Ang)
 - премія за присутність для робітників та допоміжних працівників;
 - спеціальна премія;

- тринадцята зарплата;
 - доплата від годинної тарифної ставки за кожну годину роботи у вечірній і нічний час;
 - оплата понаднормової праці в подвійному розмірі;
 - оплата днів тимчасової втрати працездатності (лікарняних);
 - часткова оплата вартості обідів за рахунок підприємства;
 - транспортування з повною оплатою зі сторони підприємства.
- 2) нематеріальна мотивація, яка, у свою чергу, поділяється на:
- позитивну (мотивує працівників до прояву ініціативності, зростання рівня виконавчості, підвищення якості праці і лояльності до підприємства): похвала, свобода у прийнятті власних рішень (в межах своїх повноважень), можливість професійного навчання, участі у проектах, забезпечення необхідною інформацією, співпраця, створення дружньої атмосфери у колективі, гарантія офіційного працевлаштування;
 - негативну (мотивує до правильного виконання завдань на початковому рівні): усне пояснення, нагадування, попередження, критика), інші форми мотивації працівників, наприклад, підвищення кваліфікації працівників через проведення внутрішніх та зовнішніх навчань, тренінгів, семінарів, можливість стажування за кордоном, організацію мовних курсів.

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату колективу на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

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

Беручи до уваги важливість формування та підтримки сприятливого СПК в колективі та його безпосередній вплив на результативність та ефективність діяльності команди і організації загалом, нами було проведено дослідження СПК на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна». Підприємство складається з семи

структурних підрозділів, проте для проведення дослідження було взято один відділ – відділ персоналу, а саме три його підвідділи, які між собою пов’язані і тісно співпрацюють: підвідділ пошуку, підбору та розвитку персоналу, кадрова служба та підвідділ професійного навчання. Обрані нами підвідділи виконують суміжні за характером функції, територіально розташовані поряд і працівники часто організовують спільні заходи та відпочинок. Відділ персоналу очолюється високопрофесійним ТОП-менеджером. Загальна кількість працівників – 65 осіб, з них 19 – адміністративних; 46 – допоміжних. Середній вік становить 32 роки. Середній стаж роботи – 11 років [31].

Розглянемо рівень освіти працівників відділу персоналу (рис. 2.6.).

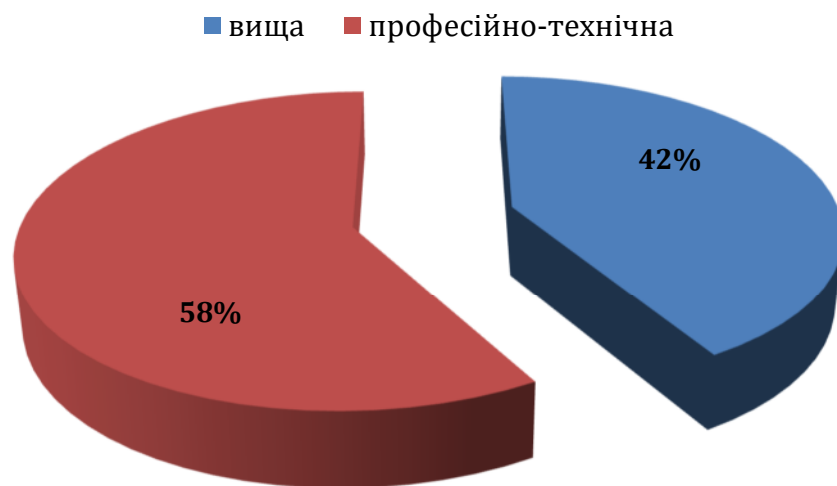


Рис. 2.6. Рівень освіти працівників відділу персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

Освітній рівень працівників даного відділу представлений 27 працівниками з вищою освітою і 38 – з професійно-технічною (рис. 2.6.).

Також з’ясуємо, якою є статева структура працівників (рис. 2.7.).

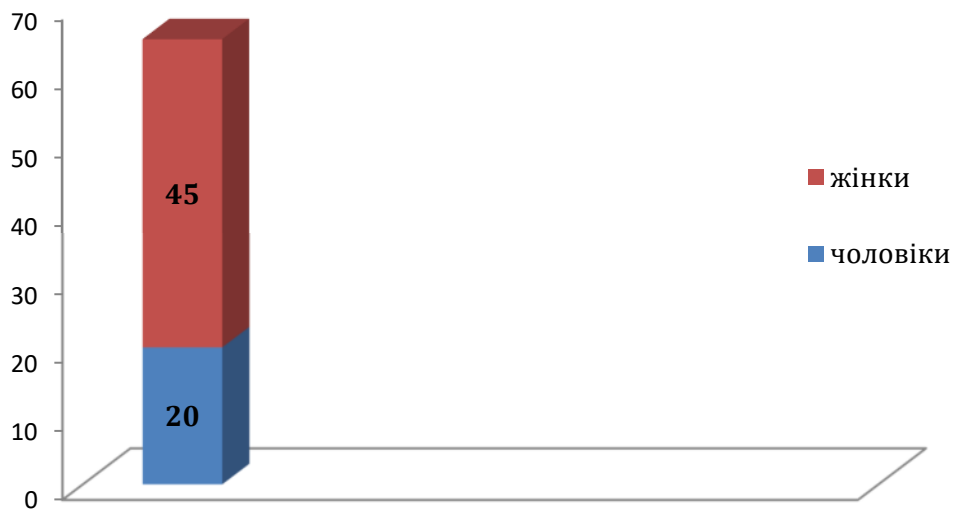


Рис. 2.7. Статева структура відділу персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

У статевій структурі на 30 % переважають жінки.

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

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

- Формування бюлетенів з переліком працівників;
- Отримання бюлетня кожним працівником, що є в складеному списку;

- Висловлення працівником особистого ставлення до кожного співробітника шляхом проставляння спеціальних позначок.

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

Після проведення дослідження усі результати заносимо у так звану соціометричну матрицю (табл. Б. 1, Додаток Б). Вона складається з рядків, у яких зазначаються працівники, які беруть участь в опитуванні, і колонок, які мають назву «Кількість позитивних виборів», «Кількість негативних виборів», «Кількість байдужих виборів» [45, с. 247].

У дослідженні взяли участь 20 працівників із трьох підвідділів (3 осіб з кадрової служби, 4 – підвідділу пошуку, підбору та розвитку персоналу та 13 – підвідділу професійного навчання). У статевій структурі респондентів переважали жінки (52% - жінки, 48% - чоловіки). Після проведення опитування, нами було занесено результати у соціометричну матрицю для подальшого здійснення розрахунків. У таблиці Б.1 (додаток Б) для позначення назв підвідділів умовно було взято А (підвідділу пошуку, підбору та розвитку персоналу), Б (кадрова служба), В (підвідділ професійного навчання підвідділу). З метою дотримання умов конфіденційності отриманих даних було використано такі символи для позначення працівників: А1, А2, А3...(працівники підвідділу А), Б1, Б2, Б3... (працівники підвідділу Б) і В1, В2, В3...(працівники підвідділу В).

У результаті проведених нами розрахунків ми отримали такі дані (рис. 2.8):

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

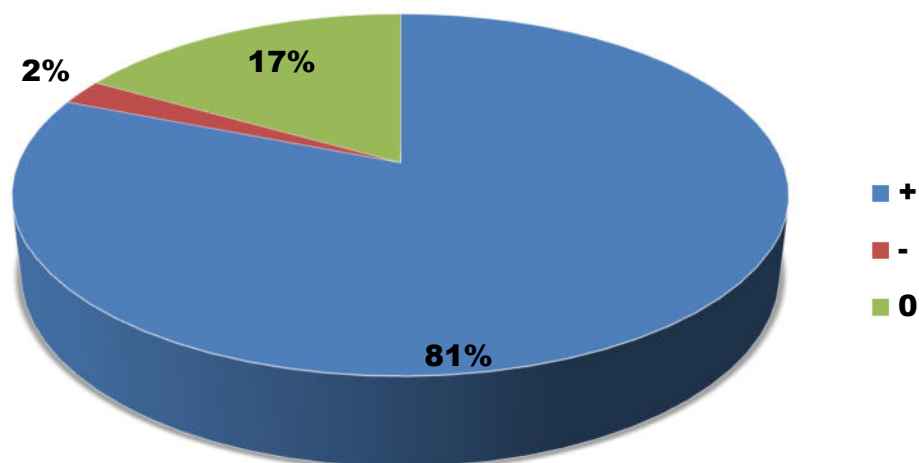


Рис. 2.8. Соціограма результатів дослідження на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі даних проведеного дослідження

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

Аналізуючи рис. 2.8, бачимо загальну картину СПК у розрізі відділів. Так, Найсприятливішим він є у відділі В, де сума позитивних відповідей склала 199 виборів, негативних – 7 відповідей, байдужих – 54.

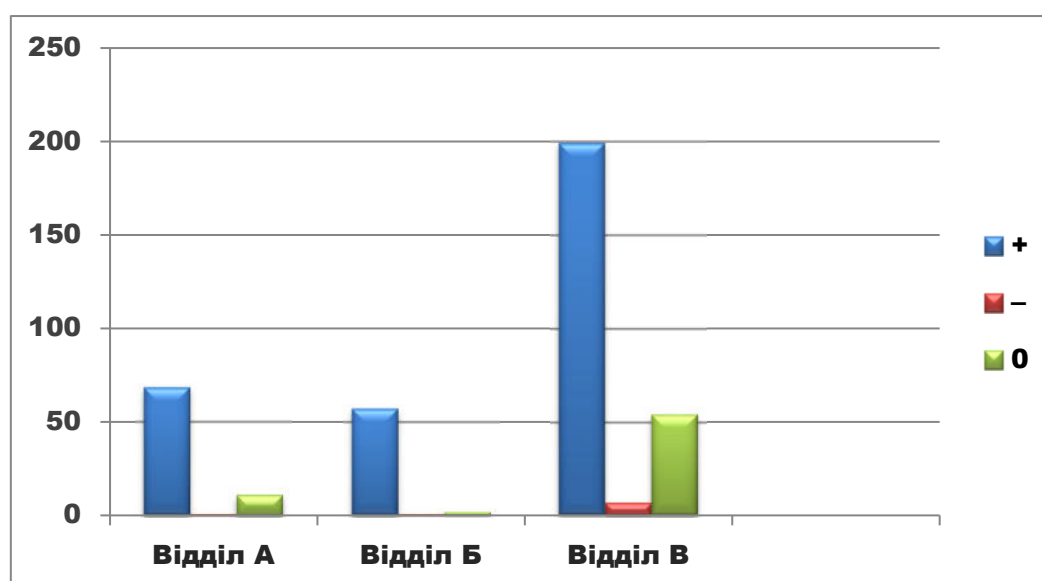


Рис. 2.9. Результати дослідження у розрізі підвідділів ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі даних проведеного дослідження

У відділі Б СПК є найменш сприятливим, оскільки кількість позитивних відповідей становить 57, що на 28,64 % менше, ніж у підвідділі В; проте кількість негативних відповідей у підвідділі А і Б становить по 1, що у 0,14 разів менше порівняно з підвідділом В; кількість байдужих відповідей у підвідділі Б – 2, що на 52 відповіді менше, ніж у відділі В.

Із рисунку 2.8, на якому зображено соціограму, робимо висновки, що загальний стан СПК у колективі є сприятливим. Про це свідчить кількість отриманих позитивних результатів (81%), а отже, у колективі панує доброзичлива дружня атмосфера, між працівниками є взаєморозуміння, симпатія, співпраця. Окрім цього, варто звернути увагу, що також присутній невеликий відсоток негативних виборів, що може підштовхнути до думки про наявності у колективі певних розбіжностей, конфліктів, суперечностей між працівниками, присутності антипатії, а також певного рівня психологічної напруженості. Сума байдужих відповідей може свідчити про те, що у колективі соціально-психологічні відносини є недостатньо добре налагодженими, а отже, існує необхідність вжити керівником обов'язкових заходів для покращення загальної єдності, згуртованості працівників.

Одним із ключових бізнес-індикаторів у системі аналізу СПК є визначення інтегральної характеристики згуртованості колективу. Даний показник можна вважати мірою єдності та усвідомлення спільностей завдань, цілей, уподобань та ідеалів працівників підприємства.

Для визначення індексу згуртованості колективу використовуємо наступну формулу (2.1.).

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

де $\sum P_B$ — сума позитивних відповідей;

$\sum H_B$ — сума негативних відповідей;

N — загальна кількість можливих відповідей у колективі

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

$$I_{зг} = \frac{324 - 9}{20(20 - 1)} = \frac{315}{380} = 0,83$$

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

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

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

До таких відносимо:

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

Як зазначалось раніше, проведене нами дослідження, де працівники анонімно висловили свою думку щодо своїх співробітників, дало можливість визначити неформальних лідерів цього колективу. Ми виділили осіб, які набрали найбільшу кількість позитивних виборів (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Працівники, які отримали позитивні відповіді
Примітка. Складено автором на основі даних дослідження

Аналізуючи рис. 2.10, бачимо, що максимальний результат у 20 виборів мають троє працівників, умовно позначених А 3, Б 1, В 8. На один голос менше мають працівники А 2, Б 3, В 5 і В 9. Найменшу кількість позитивних відповідей отримали семеро працівників: А 13 (13), В 1 і В 11 (по 15), В 3 (8), В 4 (12), В 10 і В 12 (по 11).

Отже, справедливо буде стверджувати, що троє осіб, які набрали максимальну кількість позитивних відповідей, є неформальними лідерами у колективі, які б могли очолити керівні управлінські посади. Проте варто брати до уваги те, що авторитетний і ефективний керівник — це той, який уміє професійно управляти персоналом, налагоджувати контакти зі своїми підлеглими, приймати ефективні управлінські рішення, урегульовувати непорозуміння і конфліктні ситуації між працівниками і з колективом загалом тощо. Такому лідеру-керівнику мають бути властиві такі риси характеру, як: справедливість, мудрість, ініціативність, впевненість, дружелюбність, емоційна стійкість та стриманість, уміння сформулювати позитивний СПК, створити дружелюбну невимушену атмосферу в колективі.

2.3. Вплив факторів соціально-психологічного клімату колективу на ефективність праці

У ринкових умовах значною мірою зростає роль соціально-психологічних чинників управління. Раціональна організація праці забезпечує її високу продуктивність лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного працівника [22, с. 216].

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

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

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

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

Важливою характеристикою, яка забезпечує сприятливість внутрішнього мікроклімату колективу є відповідність системи мотивації персоналу потребам,

інтересам і характеристикам працівників. Лише задоволеність системою мотивації сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці, забезпеченню гармонійної атмосфери між працівниками, поліпшенню якості трудового життя та трудової активності.

Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» є недостатньо високим (рис. 2. 11.).

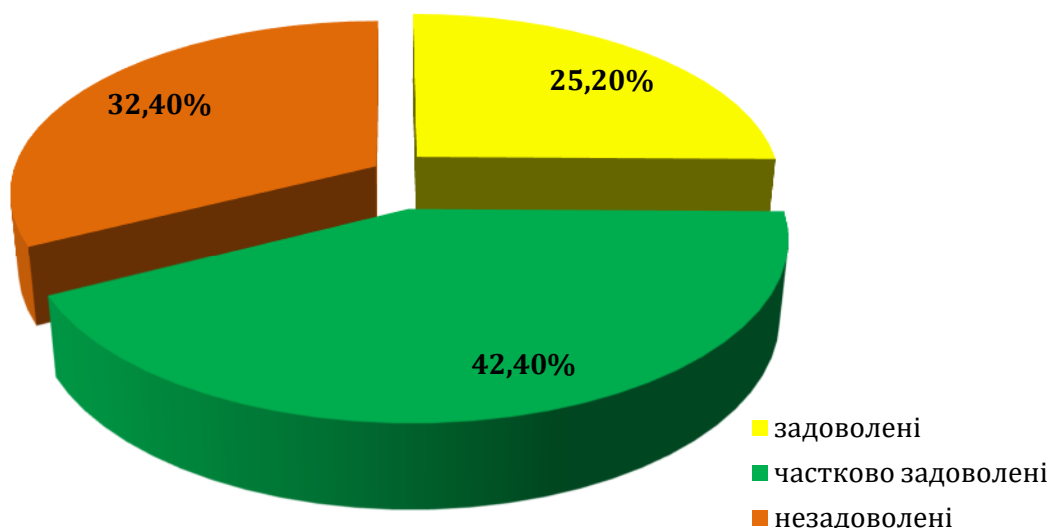


Рис. 2.11. Задоволеність працівників системою мотивації на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі даних дослідження

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

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

менеджери звітують перед працівниками про результати діяльності товариства за рік, досягнення поставлених цілей та показників діяльності.

Нами проведено аналіз (на основі бальної оцінки) як самі працівники оцінюють основні чинники СПК, які певним чином впливають на ефективність праці та особистий комфорт працівника зокрема (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка працівниками основних чинників соціально-психологічного клімату на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна», (балів)

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

Примітка. Складено автором на основі даних дослідження

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

Найвищу оцінку отримала увага керівника до думки працівників – 4,5 бали. У Товаристві здійснюється зворотній зв'язок керівника з працівниками, який передбачає врахування пропозицій працівників. На підприємстві дуже популярним є проект «менеджмент ідей». Якщо у працівників виникають ідеї, то вони можуть подавати їх через електронну систему Lotus Notes або ж заповнити формуляри, які знаходяться поруч з інформаційними скриньками біля робочих місць на підприємстві.



Рис. 2.11. «Менеджмент ідей»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

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

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

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

Корпоративними заходами працівники задоволені на 4,0 бали. Керівники оцінили даний чинник СПК у 3,6 бали. Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращують СПК в колективі та професійний комфорт працівника, що в результаті підвищує якість трудового життя працівника. На ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» періодично організуються наступні корпоративні заходи: святкування Дня створення компанії, Нового року, організація і участь у спортивних змаганнях між філіями «СЕ Борднетце - Україна», участь працівників компанії у благодійних акціях та реалізації соціальних ініціатив.

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

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

На основі проведеного нами анкетування, перегляду документів та спілкування з працівниками, можна визначити, що кількість трудових, емоційних та ділових конфліктів, які виникали впродовж існування фірми є досить невеликою, СПК є сприятливим, що суттєво впливає на ефективність праці. Сприятливий клімат в трудовому колективі виявляється через увагу, симпатії людей одне до одного, виробленні довіри, емоційності. У свою чергу, несприятливий СПК проявляється через відсутність інтересу до роботи, незадоволеності членів колективу результатами праці і роботою в даному

колективі загалом. Разом з цим можуть виникнути певні непорозуміння, агресивність, конфлікти, як міжособистісні, так і внутрішньогрупові. Таким чином, через постійно зростаюче напруження, негативну атмосферу всередині колективу працівники перестають бути членами команди, втрачається згуртованість і одностайність. Зрозуміло, що в результаті це може призвести до зниження виробництва, продуктивності та ефективності праці, краху цілого виробничого проекту.

Нами виявлено чинники (рис 2.12), які впливають на задоволеність працівників СПК, що у результаті позначається на якості виконаної роботи та ефективності праці на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна».



Рис. 2.12. Чинники впливу на задоволеність працею на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Примітка. Складено автором на основі [10]

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

Керівництво підприємства ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» приділяє особливу увагу створенню сприятливих та комфортних умов для працівників. Вони зацікавлені у тому, щоб працівники отримували максимальне задоволення від роботи, яку виконують, і від колективу, з яким проводять більшу частину свого трудового життя. Для них організують корпоративні вечори, тимблдіingi, проводять збори колективу, тренінги на актуальні теми та навчання, що тісно пов'язані з налагодженням комунікацій між колегами. Такі заходи зближують працівників, виявляють їхні спільні інтереси, вподобання, цінності, принципи [29, с. 146]. Це формує сприятливий внутрішній мікроклімат, який прямо впливає на ефективність праці.

Лояльне та справедливе ставлення керівництва, добрі відносини з колегами, спільна мета, сприятливі умови на робочому місці, ефективна система матеріального заохочення, відчуття працівником значущості та належності до колективу – основні фактори СПК, які більшою мірою впливають на ефективність праці.

Збереження сприятливого СПК, ефективних показників діяльності колективу та рентабельності підприємства – важливі завдання керівника підприємства, який повинен володіти та практично застосовувати науково обґрунтовані прийоми регуляції та поліпшення СПК у колективі, а також удосконалювати їх [11, с. 104].

Висновки до розділу 2

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

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

Отриманий результат обчислення індексу згуртованості, що становить 0,83, свідчить, що у колективі панує сприятлива робоча атмосфера, проте інколи можуть виникати емоційні міжособистісні конфлікти.

Також було визначено трьох неформальних лідерів у колективі, які набрали максимальну кількість позитивних відповідей, і потенційно могли б очолити керівні управлінські посади.

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

Серед складових найнижчу оцінку отримали можливості кар'єрного росту. Найбільші можливості кар'єрного зростання у керівників (2,3 балів) та фахівців (2,1 бали), а у робітників майже відсутня можливість кар'єрного росту. На підприємстві спостерігається невисокий рівень задоволеності персоналу системою мотивації (3,9 балів), хоча конфлікти виникали рідко. Найвищу

оцінку отримала складова «увага керівника до думки працівників» – 4,5 балів та санітарно-гігієнічні умови праці (4,4 бали), які працівники визначили як сприятливі.

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

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ НА ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

3.1. Прийоми регуляції соціально-психологічного клімату

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

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

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

1. Умови праці (морально-психологічний мікроклімат, рівень конфліктності, плинність кадрів, задоволеність працею, рівень травматизму, температурний режим в приміщеннях, рівень комп'ютеризації та ін.);
2. Санітарно-гігієнічні умови праці та побуту (житлові умови, забезпечення лікувально-санаторними закладами та ін.);

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

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

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

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

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

психологічної сумісності працівників дозволяє отримати високі професійні результати, почуття задоволеності роботою, лояльності до керівництва і компанії, спонукає до більшої вмотивованості працівників [60, с. 32].

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

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

Оптимізація СПК колективу сприяє зниженню ймовірності перенапруження під час виконання трудових функцій, дає змогу зберегти емоційну стабільність у стресових ситуаціях всередині колективу, емоційне здоров'я та оптимістичний настрій працівників в кризових ситуаціях. У

результаті працівники не втрачають можливості раціонально мислити і ефективно взаємодіяти одне з одним у будь-яких обставинах.

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

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

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

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

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

- постійне поліпшення умов праці, щоб працівники відчували турботу з боку керівництва;
- забезпечення відчуття працівниками власної значущості;
- своєчасне доведення до працівників результатів праці та успіхів у роботі;
- проведення адекватної оцінки результатів діяльності працівника [7, с. 149]. Адже кожен працівник прагне об'єктивної оцінки керівником. Повинна бути присутня не лише критика та засудження його недоліків і помилок, але й похвала та підкреслення його заслуг і старань. Це надихне працівника на ще більші звершення, прояв ентузіазму, креативності, ініціативи, активності у роботі. Тоді працівник відчуватиме, що його поважають та цінують, а це не менш важливо, ніж матеріальне заохочення;
- розробка та впровадження заходів, які сприятимуть зростанню творчої активності колективу організації [47, с. 216].

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

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

- визначенні неформальної структури колективу та виявленні лідера (його ролі, функції, вплив). Роль лідера має бути спрямована на підтримку стабільності колективу, на його розвиток, підвищення рівня згуртованості, підтримку та захист ідей членів колективу, і на створення позитивної атмосфери у цілому, а не на досягнення особистих егоїстичних цілей та задоволення власних амбіцій щодо підвищення статусу, просування по кар'єрним щаблям, завоювання авторитету за рахунок зусиль усього колективу;
- проведенні соціально-психологічного коригування стану та процесів, що мають місце в колективі. На цьому етапі важливо дослідити загальний стан СПК в колективі, відносини між членами, способи їхньої

взаємодії, комунікації. Це дасть змогу визначити можливі бар'єри на шляху до формування сприятливого СПК та міцного дружнього колективу [54, с. 80];

- виявленні причин виникнення конфліктів між співробітниками, розробити та застосувати ефективні соціально-психологічні методи їх конструктивного врегулювання та вирішення [44, с. 307];

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

Щодо прийомів організаційного характеру, то вони передбачають:

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

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

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

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

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

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

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

СПК є тим інтегральним показником, який враховує емоційний та психологічний стан, настрої усіх членів колективу. СПК – результат спільних дій та зусиль керівників, менеджерів, самого колективу. Тому важливо, щоб він був позитивним та сприятливим і приносив кожному працівнику задоволення від виконуваної роботи і атмосфери в колективі [45, с. 250].

3.2. Рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату колективу на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

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

На рис. 3.1. зображено модель проведення діагностики СПК у колективі.



Рис. 3.1. Діагностика СПК в колективі

Примітка. Складено автором на основі [8, с. 295]

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

презентацій, зустрічей, роз'яснення особливостей проекту, що реалізовується через обговорення його сильних та слабких сторін.

Ми виділили найбільш ефективні методи для створення сприятливого СПК:

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

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

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

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

На основі результатів проведеного дослідження, на нашу думку, можна виділити такі основні шляхи усунення чинників, які сприяють виникненню конфліктів і погіршують стан СПК: 1) організація правильного сприйняття і розуміння усіма членами колективу завдань, які на нього покладені, розвиток у них потрібних ділових якостей та дисциплінованості; 2) вироблення психологічної стійкості працівників до конфліктних ситуацій; 3) підвищення авторитету керівництва; 4) справедливий розподіл обов'язків та відповідальності; 5) планування заходів щодо підвищення кваліфікації та професійної майстерності співробітників.

З метою поліпшення стану СПК та особистого комфорту працівника загалом є доцільним створення ефективної системи мотивації, яка

відповідатиме основним цілям, стратегії підприємства та стратегії управління персоналом.

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

На рис. 3.1. ми схематично зобразили взаємозв'язок між стратегією, системою мотивації та винагород, корпоративною культурою та поведінкою працівника.

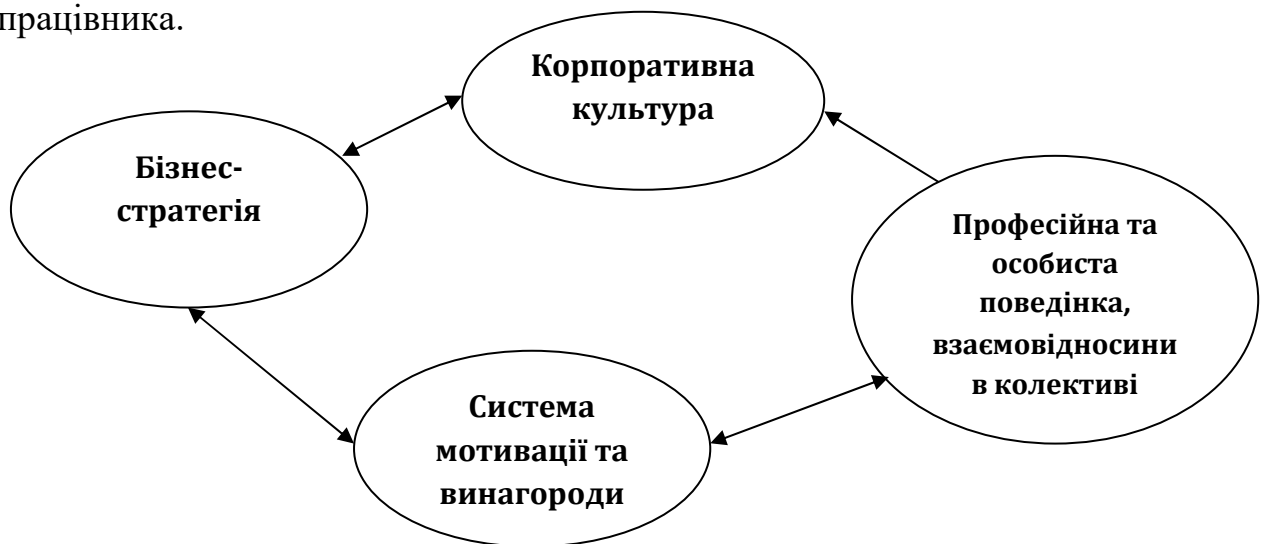


Рис. 3.2. Взаємозв'язок стратегії, системи винагород, корпоративної культури та поведінки працівника, його взаємовідносин в колективі

Примітка. Авторська розробка

Для покращення СПК та загалом якості трудового життя працівників важливо обирати такі методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть стратегіям та сприятимуть досягненню цілей організації [42, с. 36]. Бізнес-стратегія визначає вимоги до цінностей корпоративної культури, таких як: введення новаторських методів, робота в команді. Також бізнес-стратегія визначає, які результати праці потрібно вимірювати та заохочувати, а це

безпосередньо впливає як на систему мотивації та винагороди, так і на стан СПК.

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

Система мотивації та винагороди прямо впливає на соціально-психологічний клімат колективу та поведінку працівників зокрема. На ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» систему мотивації та винагороди доцільно доповнити такими видами преміювання: а) премія за професійні успіхи для керівників та фахівців (30% від посадового окладу); б) премія за високі результати роботи для робітників (30% від ставки робітника).

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

Важливим засобом для поліпшення СПК є створення можливостей для кар'єрного зростання. Службове просування має бути не випадковим (коли з'являється вакансія на фірмі), а запланованим та організованим. Для того, щоб спланувати кар'єрний ріст працівників, перш за все, доцільно вивчити потрібну інформацію про працівників (вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи, результати роботи). Якщо працівники відповідають визначеним вимогам, то потрібно провести їх соціально-психологічну оцінку, наприклад, у вигляді тестування. Психологічне тестування дасть змогу визначити бажання працівників займати вищу посаду та їх психологічні характеристики (рівень розвитку аналітичних, інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційна стабільність, стресостійкість, комунікативні та організаторські

здібності), які потрібні для роботи на керівних посадах. Крім того, доцільно вивчити поведінкові характеристики працівників шляхом опитування співробітників. Для працівників, які успішно пройшли оцінювання, доцільно скласти кар'єрограми. Кар'єрограма охоплює перелік посад, проранжованих в порядку зростання, які працівники можуть послідовно займати, а також передбачені стажування та підвищення кваліфікації. Після закінчення навчання потрібно провести атестацію працівників відповідно до кар'єрограми. Працівники, які успішно пройшли атестацію, отримують право займання вищих посад.

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

- Регулярно запрошувати бізнес-психолога з метою проведення консультативної роботи, яка полягатиме в поліпшенні СПК, а також у недопущенні виникнення в колективі несприятливих, проблемних ситуацій;
- Систематично проводити консультаційні заходи на тематику профілактики конфліктів у колективі, а також вивчення шляхів та методів їх вирішення у майбутньому з мінімальними негативними наслідками;
- Регулярно організовувати тренінги (поведінкові, рольові, відео-тренінги тощо) та навчання, на яких працівники та керівники «СЕ Борднетце - Україна» зможуть опанувати знання високої культури міжособистісної взаємодії та гармонійного спілкування;
- Активно залучати працівників до процесу командотворення (тімбілдінг), що передбачає згуртування колективу, об'єднання у вирішенні спільних завдань; формування загальних цінностей, звичок, моделі поведінки, культури спілкування;
- Залучати психологів до проведення профілактичної роботи з кожним працівником колективу з метою виявлення потенційних латентних загроз стану СПК. Це дасть змогу завчасно виявити можливі ризики задля збереження позитивного соціально-психологічного самопочуття кожного працівника та покращення СПК колективу загалом [58, с. 77].

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

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

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

- ❖ лояльне ставлення до своїх підлеглих, уміння прислухатися до їхньої думки, знайти спільне вирішення, компроміс у процесі прийняття рішення;
- ❖ створення сприятливих умов для комфортного самопочуття працівників;
- ❖ забезпечення та підтримка позитивних взаємин між керівництвом та підлеглими;
- ❖ організація систем самоуправління, доручення колективу спільного вирішення завдань та прийняття рішень;
- ❖ створення та інтенсивний розвиток комунікативної культури та навичок спілкування;
- ❖ організація і проведення комплексу тематичних тренінгів щодо підвищення загальної єдності колективу та розвитку вмінь та навичок роботи й співпраці в команді, виробленні довіри до членів команди [55, с. 148].

Застосування зазначених заходів, а також запозичення зарубіжного досвіду з поліпшення СПК завдяки постійного його моніторингу, ефективній системі мотивації та організації спільних заходів для працівників, сприяє зближенню та згуртованості колективу, допомагає виявити загальні цінності та інтереси, покращує відносини і має позитивний вплив на рівень громадянської активності працівників та стан СПК [28, с. 100]. Ми переконані, що процес формування сприятливого мікроклімату та здорової атмосфери в колективі є тривалим та складним. Його першочергова мета полягає у досягненні таких умов праці та виробничого середовища, які принеситимуть задоволення працівникам. Сприяти цьому здатна правильна організація робочого процесу, ефективний менеджмент, справедливе оцінювання, стимулювання та винагорода працівників [21, с. 33].

Висновки до розділу 3

Оптимізація СПК колективу сприяє зниженню ймовірності перенапруження під час виконання трудових функцій, дає змогу зберегти емоційну стабільність у стресових ситуаціях всередині колективу, емоційне здоров'я та оптимістичний настрій працівників в кризових ситуаціях.

Роль лідера має бути спрямована на підтримку стабільності колективу, на його розвиток, підвищення рівня згуртованості, підтримку та захист ідей членів колективу, і на створення позитивної атмосфери у цілому [56, с. 403].

З метою поліпшення стану СПК та професійно-особистого комфорту працівника загалом є доцільним створення ефективної системи мотивації, яка відповідатиме основним цілям, стратегії підприємства та стратегії управління персоналом. Важливо обирати такі методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть стратегіям та сприятимуть досягненню цілей організації.

При стратегії росту ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» стратегія управління персоналом має бути зорієнтована на формування ефективної системи мотивації, справедливої винагороди, формування сприятливого психологічного клімату та особистого комфорту працівників, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників. Систему мотивації та винагороди доцільно доповнити такими видами преміювання: а) премія за професійні успіхи для керівників та фахівців (30% від посадового окладу); б) премія за високі результати роботи для робітників (30% від ставки робітника).

Нами було визначено основні шляхи поліпшення СПК колективу: консультативна робота бізнес-психолога, пов'язана з регуляцією та стабілізацією стану СПК; проведення тренінгів та навчань на тематику профілактики та вирішення конфліктних ситуацій, культури взаємодії та роботи в колективі; психопрофілактична робота психолога з кожним працівником; залучення працівників до тимблдінгу; організація спільних свят, спортивних змагань та корпоративних вечорів для працівників.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дипломного дослідження нами зроблено наступні теоретичні і практичні висновки щодо формування СПК та розроблено рекомендації щодо його поліпшення:

1. Соціально-психологічний клімат (СПК) – це цілісний стан трудового колективу, його загальний психічний настрій, пріоритети, сукупні цінності, правила та норми поведінки, характер міжособистісних відносини та ін.

На підприємстві СПК формується за рахунок таких складових, як: ставлення працівника до роботи; виконання роботи за спеціальністю; особисті та ділові якості керівника; стан обладнання; ритмічність праці; санітарно-гігієнічні умови праці; взаємовідносини підлеглих з керівником; підвищення кваліфікації; різноманітність праці; організація праці; рівень впливу керівництва на роботу та ін.

Основними ознаками СПК є: цілісність колективу, добровільний характер об'єднання, довіра та доброзичливість членів колективу одне до одного, вільне висловлювання думок, відсутність тиску з боку керівництва, чітка поінформованість усіх членів колективу про цілі та завдання, високий ступінь відповідальності членів колективу за стан справ у колективі та ін.

2. На СПК впливають чинники макро- та мікросередовища. Зовнішніми чинниками є: соціально-психологічні особливості розвитку НТП, діяльність органів управління, рівень демократизації та свідомості суспільства та ін. До внутрішніх чинників належить: система винагороди та стимулювання, відносини між працівниками в колективі, сприятливість санітарно-гігієнічних умов праці, задоволеність працівником роботою в команді, особливості стилю управління керівника, віддача працівника роботі.

3. ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» – всесвітній постачальник продукції, рішень та послуг енергетичної галузі та галузі керування даними для автомобільної та інших індустрій. Підприємство займається розробкою та виготовленням кабелю, кабельних систем та комплексних бортових системи з

інтегрованою електронікою для автомобільної та багатьох інших важливих галузей промисловості.

Чисельність персоналу станом на вересень 2020 року складала 3 809 осіб, з яких: керівники – 5,5%, професіонали (спеціалісти та фахівці) – 19,5%, робітники – 75%.

4. На основі даних проведеного опитування ми здійснили оцінку стану СПК, рівня згуртованості та визначено неформальних лідерів у колективі відділу персоналу на ТОВ «СЕ Борднетце - Україна». За допомогою соціологічної матриці Дж. Морено ми зробили висновки, що загальний стан СПК у колективі є сприятливим. Про це свідчить кількість отриманих позитивних результатів (81%), а отже, у колективі панує доброзичлива дружня атмосфера, між працівниками є взаєморозуміння, симпатія, співпраця. Отриманий результат обчислення індексу згуртованості, що становить 0,83, свідчить, що у колективі панує сприятлива робоча атмосфера, проте інколи можуть виникати емоційні міжособистісні конфлікти. Також було визначено трьох неформальних лідерів у колективі, які набрали максимальну кількість позитивних відповідей, і потенційно могли б очолити керівні управлінські посади.

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

Серед складових найнижчу оцінку отримали можливості кар'єрного росту. Найбільші можливості кар'єрного зростання у керівників (2,3 балів) та фахівців (2,1 бали), а у робітників майже відсутня можливість кар'єрного росту. На підприємстві спостерігається невисокий рівень задоволеності персоналу системою мотивації (3,9 балів), хоча конфлікти виникали рідко. Найвищу оцінку отримала складова «увага керівника до думки працівників» – 4,5 балів та

санітарно-гігієнічні умови праці (4,4 бали), які працівники визначили як сприятливі.

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

5. Нами визначено такі ефективні методи регуляції СПК:

- організація спільних свят та корпоративних вечорів для працівників;
- формування тренінгових груп різної спрямованості;
- проведення зборів-дискусій;
- невербальний контакт (м'язова розрядка з метою усунення напруженості);
- соціально-психологічні (визначення неформальної структури колективу та виявлення лідера, проведення соціально-психологічного коригування стану СПК, виявлення причин виникнення конфліктів між співробітниками, проведення соціально-психологічних тренінгів, організація психологічних консультацій з професійними коучами, бізнес-психологами);
- організаційні (проведення емпіричних досліджень та спостережень, отримання результатів дослідження, прийняття колективного рішення щодо усунення негативних чинників СПК, запрошення професійного психолога, контроль за дотриманням рекомендацій психолога, реалізація прийняття колективного рішення, моніторинг стану СПК).

6. Для того, щоб покращити СПК колективу та загалом якість трудового життя працівників доцільно, щоб існуюча система мотивації була ефективною. Для досягнення цього вона має відповідати стратегії та цілям компанії, стратегії управління персоналом. При стратегії росту ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» стратегія управління персоналом має бути зорієнтована на формування ефективною системи мотивації, справедливої винагороди,

формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату та особистого комфорту працівників, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників.

Система мотивації та винагороди прямо впливає на СПК колективу, поведінку та професійно-особистий комфорт працівників. Тому ми пропонуємо ввести такі види преміювання: а) премія за професійні успіхи для керівників та фахівців (30% від посадового окладу); б) премія за високі результати роботи для робітників (30% від ставки робітника).

Також нами було визначено основні шляхи поліпшення СПК колективу на «СЕ Борднетце - Україна» за рахунок: консультативної роботи бізнес-психолога, пов'язаної з регуляцією та стабілізацією стану СПК; залучення працівників до тимблдіingu; організації спільних свят, спортивних змагань та корпоративних вечорів для працівників; організації на підприємстві кімнати психологічного розвантаження та релаксації з метою гармонізації працівниками психоемоційного стану, зняття стресу та втоми, підняття рівня працездатності; проведення тренінгів та навчань на тематику профілактики та вирішення конфліктних ситуацій, культури взаємодії та роботи в колективі; проведення психопрофілактичної роботи психолога з кожним працівником.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева М.П. Професійні завдання соціальної психології в новій ситуації. *Психологічний журнал*. Том 26. № 5. С. 9-13.
2. Ануфрієва Н.М. Соціальна психологія: навч.-метод. посіб., 2009. 216 с.
3. Базалійська Н., Гук, П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. Серія: Економіка, 21(2). 2016. С. 56–60.
4. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 1(06). 2017. С. 24– 31.
5. Базилевич Р. М. Соціально-психологічна складова якості трудового життя працівника. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 252-254.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ, 2011. 512 с.
7. Беляєва Н. М. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки*, 5, 2017. С. 144–153.
8. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. №40. С. 292-295.
9. Виноградська Н. А. Формування технології регулювання соціально-психологічного клімату в колективі: у збірнику: Значення інтеграції науки і вирішення актуальних проблем при організації виробництва в підприємствах текстильної промисловості, 2017. С. 720-725.
10. Воднік В. І. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2009. № 5. С. 36-70.

11. Войтенко Л. С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2010. № 13(89). С. 105-106.
12. Волкова Н. П. Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі. Академія. 2001. 460 с.
13. Горбань Г. О. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні. *Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди*. Психологія. 2012. Вип. 44, ч. 1. С. 38-49.
14. Гоулман Д. Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. Альпіна. 2010. № 1 (40). 302 с.
15. Жданов О. І. Соціально-психологічний клімат в колективі. *Актуальні проблеми психології: том I*. Випуск 53. 2015. URL: http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat_v_kollektive.html
16. Жигайло Н. В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна, 2(1). 2012. С. 374–383.
17. Ковпакова П. В. Методи і засоби формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації державної служби // У збірнику: *Наука і освіта: зберігаючи минуле, створюємо майбутнє*. 2018. С. 251-253.
18. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія / Н. Л. Коломінський. – К.: МАУП, 2000. 286 с.
19. Корольов Л. М. Психологія управління. Дашков, 2009. 188 с.
20. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / Під ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.
21. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи. 2012. С. 1-52.

22. Куріс Ю. А., Тарасов В. М., Банах А. С. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. С. 216–224.
23. Луцик Р. С. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. Ефективна економіка. 2016. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473>.
24. Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 221-224.
25. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 297-299.
26. Мансуров Н. С. Морально-психологічний клімат і його вивчення. Київ, 2004. 235 с.
27. Марков І. М, Рудик Я. О. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. 2014. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer35/250.pdf>].
28. Марциняк-Дорош О. Б., Букатов С. С. Дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві машинобудування. Молодий вчений, 9(49), 2017. С. 98–101.
29. Марциняк-Дорош О. М. Ноологотерапевтичний підхід як особистісний потенціал у формуванні життєвих цінностей студентської молоді / О. М. Марциняк-Дорош // Наука і освіта. 2014. № 9. С. 146-150.
30. Марцінковська О. Б. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації / Олександра Марцінковська, Олег Легкий // Економічний аналіз : зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2011. Вип. 9, ч. 1. 2011. С. 203-206.
31. Матеріали статистичної звітності ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» за 2019-2020 рр.

32. Михайленко Д. Б. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. *Інноваційна економіка*, 1. 2015. С. 216–219.
33. Москаленко В. В. Соціальна психологія: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
34. Назарова Г. І., Романов А. М. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. 14(1). С. 79–84.
35. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник / Л. Б. Наугольник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324с.
36. Паригін Б. Д. Соціально-психологічний клімат колективу: шляхи та методи вивчення; під ред. В.А. Ядова. Л., 1991. 192 с.
37. Паригін Б. Д. Регуляція соціально-психологічного клімату трудового колективу. *Методи і тести: навч. посібник Самара* : Наука, 2000. 405 с.
38. Подоляк Я. В. Психологія управління: теорія і практика менеджменту. 2004. С. 51-56.
39. Попова Т. В. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність організації // У збірнику: Наукове товариство студентів. 2016. С. 107-110.
40. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Л.Б. Пошелюжна // *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2010. №1. С. 163-166.
41. Психологічна енциклопедія / Автор-упорядник О.М. Степанов. К.: «Академвидав», 2006. 424 с.
42. Радіонова М. О. Формування системи комплексної програми мотивації на підприємстві. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету*. Сер. Економічні науки. 2009. №6. С. 33-38.

43. Романов А. М. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер. Економіка. 2015. №2. С. 229–233.
44. Романов А. М. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 8. 2015. С. 303–308.
45. Савчин С. Я. Психологічний мікроклімат колективу: практика дослідження. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2010. Том 12, частина 5, № 3(45). С. 245-251.
46. Свенціцький А. Л. Соціальна психологія: підручник для бакалаврів. Серія: Бакалавр. Базовий курс, 2016. 408 с.
47. Сич В. І. Дослідження психологічних особливостей організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Психологічні науки, 2. 2015. С. 204–217.
48. Скриньковський Р. С., Павловські Г. Т. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. №3. С 199–205.
49. ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»: офіційний сайт. URL: <https://www.sebn-career.com>
50. Тукель Й. Л., Сурина А. В., Культин Н. В. Управління інноваційними проектами. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 396 с.
51. Фількіна Л. Ю. Роль і фактори формування соціально-психологічного клімату в організації // *Молодь і наука*. 2017. № 2. С. 95-98.
52. Хмелевська А. В. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №1. С 107–113.
53. Ходаківський Є. І. Психологія управління. 2-ге вид. Навчальний посібник. / Є. Ходаківський, Ю. Богоявленська, Т. Грабар. К.: Центр учбової літератури, 2009. 608 с.

54. Чечель А. О., Кириченко І. М., Бібікова Я. Ю. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Державне управління, 4 (136). 2015. С. 79–81.
55. Шакірі М. М. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Наукові праці МАУП. Сер. Економічні науки. Психологічні науки, 2. 2013. С. 145–150.
56. Шкердіна А. А. Значення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі //Проблеми сучасної педагогічної освіти. 2018. № 6-3. С. 402-404.
57. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль, Крок, 2017. 351 с.
58. Шепель В.М. Управлінська психологія. М.: Академія, 1986. С. 90.
59. Щукіна О. Ф. Соціально - психологічний клімат колективу і його вплив на підвищення ефективності діяльності установи // Соціальна робота. 2015. № 6. С. 31-34.
60. Schneider, Benjamin. Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP. California, 2017. 49 p.

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАКСИМОВИЧ Андріана Андріївна

МОНІТОРИНГ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ
В ОРГАНІЗАЦІЇ

(на матеріалах ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»)

спеціальність _____

освітня програма _____

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ - УКРАЇНА»

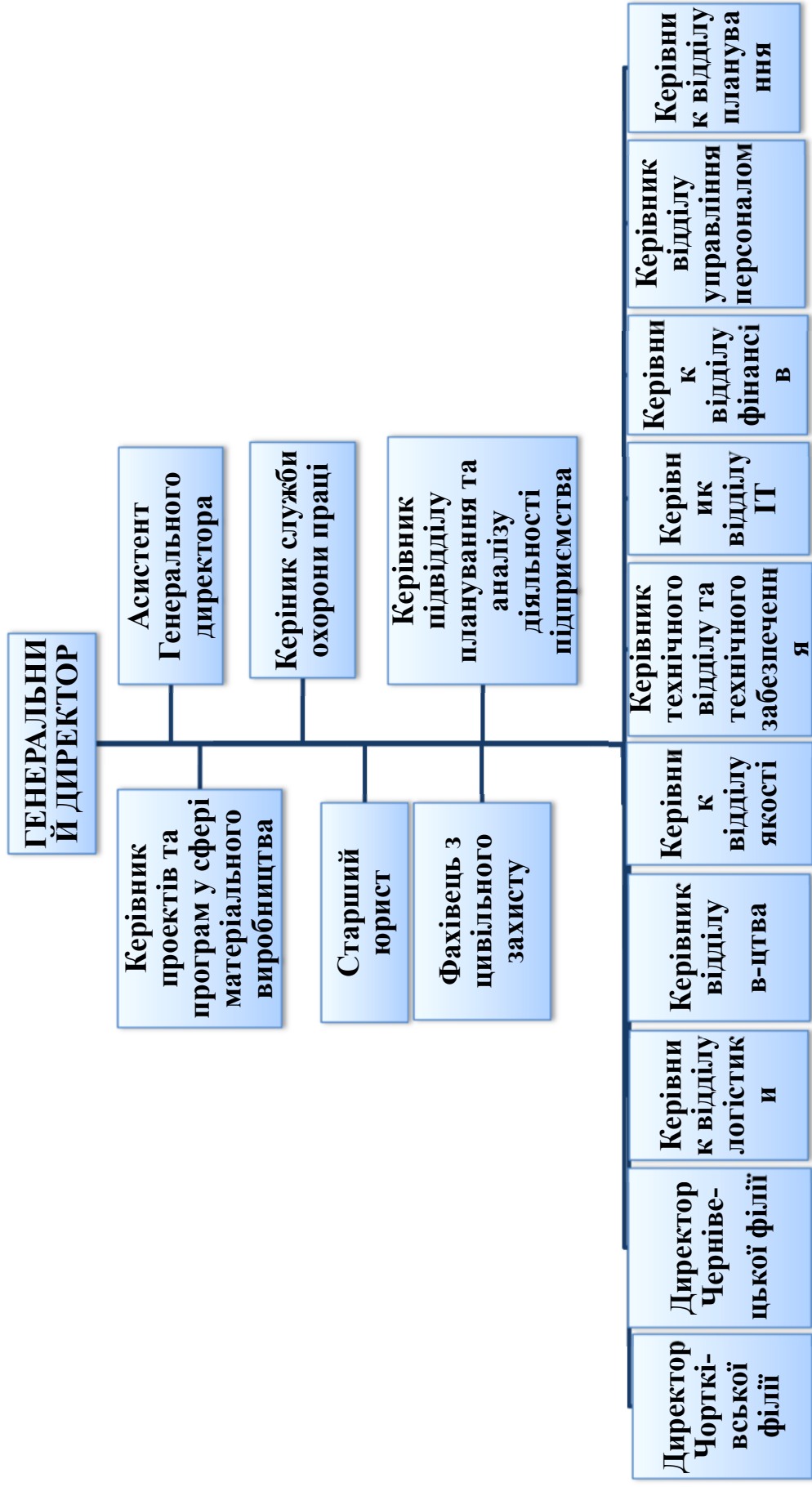


Рис. А. 1. Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Додаток Б

Таблиця Б. 1.

**Соціометрична матриця дослідження СПК колективу ТОВ «СЕ
Борднетце - Україна»**

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

**складено автором на основі проведеного дослідження*

АНКЕТА

Шановний респонденте!

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

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

1. Ваша стать:

- 1) Чоловіча.
- 2) Жіноча.

2. Скільки Вам повних років?

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

3. Ваша освіта:

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

4. Ваш сімейний стан:

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

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

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

4) Службовець

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

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

7. Чи Ви працюєте понаднормово?

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Інколи

8. Чи офіційно оформлені Ваші відносини з роботодавцем?

- 1) Так
- 2) Ні

9. Чи задоволені Ви своєю роботою на даному підприємстві?

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

10. Чи реалізовуєте Ви себе на даній роботі?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

15. Чи перебуваєте Ви під постійним контролем керівника?

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

16. Чи задоволені Ви умовами праці?

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

17. Чи задовольняє Вас заробітна плата ?

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

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

- 1) Так я пишаюся своєю роботою і компанією у якій працюю

- 2) Пишаюся лише своєю роботою
- 3) Пишаюся лише компанією
- 4) Не почуваю гордість ні за що

19. Чи отримуєте інші матеріальні винагороди за свою роботу?

- 1) Так
- 2) Ні

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

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

21. Чи відчуваєте Ви особисту значущість на підприємстві?

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

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

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

23. Чи дружні відносини у Вашому колективі?

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

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

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

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

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

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

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

27. Чи вважаєте Ви своє робоче місце комфортним?

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

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

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

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

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

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

- 1) Так
- 2) Ні

31. Ваша робота ускладнюється безліччю непотрібних інструкцій?

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

32. Ви задоволені стилем керівництва вашого начальника?

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

33. Чи враховуються Ваші запити і пропозиції?

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

34. Чи монотонна (одноманітна) Ваша робота?

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

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

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

36. Чи задоволені ви існуючими для вас перспективами? (Чи є перспектива кар'єрного зростання, особистого розвитку?)

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

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

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

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

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

Дякуємо за участь в опитуванні!