

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ПЕРСОНАЛУ**

ЩЕЛКАНОВА ОЛЬГА СЕРГІЙВНА

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ
ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ. / SOCIO-PSYCHOLOGICAL
ASPECTS OF THE FORMATION OF THE ORGANIZATION'S LABOR
TEAM**

**"СПЕЦІАЛЬНІСТЬ: 073 - МЕНЕДЖМЕНТ
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА - УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ"**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ВИКОНАЛА СТУДЕНТКА ГРУПИ МЕНУПЗМ-21
О. С. ЩЕЛКАНОВА**

**НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:
К.Е.Н., ПРОФЕСОР, Є. П. КАЧАН**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1. Суть і завдання управління персоналом як системи.....	10
1.2. Характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом	18
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В ДП «САВСЕРВІС КАРПАТИ»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Моніторинг соціально-психологічного мікроклімату в ДП «Савсервіс Карпати».....	39
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	44
3.1 Професійний підхід до формування персоналу як спосіб профілактики соціально-психологічної напруги у колективі	44
3.2. Формування команд як сукупність соціально-психологічних методів для ефективного управління персоналом	56
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови розвитку національної економіки та значні зміни в політичній і соціально-економічній ситуації українського суспільства підвищують вимоги до професійної діяльності особистості, водночас збільшуючи важливість соціально-психологічних наслідків економічних рішень. Спектр соціальних проблем розширюється, серед яких особливу увагу привертає оптимізація соціально-психологічного клімату як на рівні підприємства загалом, так і в окремих його підрозділах. Розробка ефективних форм взаємодії між співробітниками підприємства та методів їх діагностики і розвитку має ґрунтуватися на наукових уявленнях про соціально-психологічний мікроклімат.

Соціально-психологічний мікроклімат значною мірою визначає ефективність праці колективу на підприємстві. Водночас успіх роботи організації в цілому залежить від досягнень її членів. Оцінка трудової діяльності та розробка рекомендацій щодо покращення управлінських процесів, що враховують індивідуальні особливості кожного співробітника, підкреслює важливість дослідження соціально-психологічних аспектів управління персоналом на підприємствах будь-якого виду діяльності. Одним з важливих аспектів є управління конфліктними ситуаціями в організації, що є невід’ємною частиною соціальної взаємодії.

Огляд сучасних досліджень і публікацій. Наразі існує значна кількість наукових робіт, що враховують соціально-психологічні чинники управлінської діяльності, що дає можливість підняти роботу з персоналом на новий рівень. Різноманітні аспекти цієї проблеми досліджені в роботах таких вітчизняних науковців, як Р. Беннет, Н. Гончарук, О. Грабовська, Колесников, Л. Карамушка, Н. Лебедева, Н. Краснокутська, М. Логунова, а також зарубіжних фахівців, зокрема Г. Саймона і Ф. Тейлора. Основні результати їхніх досліджень спрямовані на удосконалення управлінської діяльності.

Об'єкт дослідження: соціально-психологічний мікроклімат на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні основи покращення соціально-психологічного мікроклімату.

Методи дослідження включають методи аналізу та синтезу, порівняння, соціологічні, психодіагностичні тощо.

Мета і завдання дослідження. Розкрити сутність, значення і зміст соціально-психологічних аспектів управління персоналом; виявити найефективніші способи покращення соціально-психологічного мікроклімату на підприємстві.

Завдання:

1. Здійснити аналіз і зіставлення основних теоретичних напрямків і методологічних підходів до дослідження проблеми соціально-психологічного мікроклімату.

2. Здійснити моніторинг соціально-психологічного мікроклімату в ДП «Савсервіс Карпати».

3. Розробити соціально-психологічні рекомендації щодо оптимізації психологічного мікроклімату в виробничих групах.

Наукова новизна. Дістали подальшого розвитку теоретико-методологічні підходи до дослідження проблеми соціально-психологічного мікроклімату. Здійснено програму емпіричного дослідження особливостей соціально-психологічного мікроклімату на підприємстві. Вироблено напрями покращення соціально-психологічного мікроклімату.

Практична значущість розроблені заходи можуть бути використані в комерційних організаціях будь-якої галузі.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження були апробовані на IV Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» та опубліковані у вигляді 2 тез.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Суть і завдання управління персоналом як системи

Функціонування будь-якої організаційної структури як системи ґрунтується на таких компонентах: управління, організація, ресурсне забезпечення, технології та збут. Людські ресурси можуть розглядатися як окремий елемент або як складова, що впливає на всі інші компоненти, оскільки всі аспекти виробничого процесу можливі лише за участі людей. Як і інші підсистеми підприємства, людські ресурси потребують постійного управління.

Управління персоналом є невід'ємною частиною всіх основних функцій підприємства, оскільки саме люди забезпечують ефективну роботу кожної підсистеми організації.

Персонал організації є одним із її ресурсів і водночас одним з найбільш складних об'єктів управління, оскільки здатний самостійно приймати рішення, оцінювати вимоги до нього та мати власні інтереси. Управління персоналом вивчає вплив усіх зазначених аспектів на діяльність людей в організації. Це і є основною специфікою управління персоналом, що визначає різноманіття термінів, які описують процес роботи з персоналом.

Традиційно важливим показником персоналу є трудовий потенціал працівника, який розглядається як загальна здатність фізичних і духовних якостей індивіда досягати певних результатів у межах заданих умов виробничої діяльності, а також здатність вдосконалюватися в процесі праці та розв'язувати нові завдання, що виникають через зміни в виробництві. Трудовий потенціал працівника включає в себе кілька ключових складових:

- Психофізіологічний потенціал – це сукупність здібностей і схильностей людини, її фізичне здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи тощо.

- Кваліфікаційний потенціал – це обсяг і глибина знань (як загальних, так і спеціальних), а також трудових навичок, що визначають здатність працівника виконувати роботу певного виду та складності.

- Особистісний потенціал – це рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, ступінь засвоєння норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси та потреби в сфері праці, що залежить від ієрархії потреб людини.

Особистісний потенціал працівника має складну структуру і характеризується єдністю всіх своїх компонентів. На нашу думку, в межах цього потенціалу доцільно виокремити кваліфікаційний, освітній, психофізіологічний, моральний, творчий та комунікативний аспекти.

Ми вважаємо, що особистісний потенціал працівника слід розглядати як відправну точку, що визначає його подальшу трудову поведінку. Виходячи з цієї концепції, ефективність роботи працівників залежить від ступеня узгодженості розвитку кваліфікаційного, психологічного та особистісного потенціалів, оскільки механізми управління кожним з цих компонентів значно різняться.

Для ефективного управління персоналом необхідно розробити систему заходів, які враховують механізми дії кожного з компонентів особистісного потенціалу працівника, і сприяють максимальному використанню його можливостей. Недостатнє використання цього потенціалу (коли існує розрив між можливостями працівника і їх реалізацією) проявляється в дисбалансі між потребами виробництва та професійною структурою кадрів, між необхідним і фактичним рівнем кваліфікації працівників; неефективному розподілі трудових функцій; невідповідності роботи фаху; незадоволеності умовами праці, її організацією; а також у недостатньому рівні відповідальності працівника тощо.

Сукупність працівників, здатних працювати в організації за умов наявності необхідних організаційно-технічних умов, формує трудовий (кадровий) потенціал організації, який є складною, динамічною, відкритою, ієрархічною та переважно стохастичною системою.

Трудовий потенціал організації, як складне соціально-економічне утворення, включає в себе кілька компонентів: «кадровий, професійний, кваліфікаційний і організаційний, які потрібно розглянути в контексті нашого дослідження» [18].

Кадровий аспект включає професійні знання, навички та вміння, що формують професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал) та пізнавальні здатності (освітній потенціал).

Професійна структура персоналу організації відображає набір вимог до трудового потенціалу, що реалізується через систему робочих місць.

Кваліфікаційна структура визначається якісними змінами в трудовому потенціалі (підвищенням знань, навичок і умінь) та відображає зміни в його особистісній складовій.

Організаційна складова трудового потенціалу значною мірою визначає ефективність роботи трудового колективу як системи та результативність діяльності кожного працівника. Вона тісно пов'язана з ефективним використанням трудового потенціалу, оскільки дисбаланс у системі «трудовий потенціал організації - трудовий потенціал працівника - робоче місце» виникає через неправильні організаційні рішення.

Управління персоналом можна розглядати як процес розробки і реалізації управлінських впливів на трудовий потенціал організації з метою його узгодження з цілями розвитку та поточною діяльністю, забезпечуючи максимальне використання особистісного потенціалу кожного працівника. Комплексний підхід до управління персоналом передбачає врахування різних аспектів — організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових,

технічних, педагогічних та інших, при цьому соціально-психологічні фактори є визначальними.

Системний підхід у управлінні персоналом полягає в врахуванні взаємозв'язків між різними аспектами цього процесу, розробці чітких цілей, визначенні шляхів їх досягнення та створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і мотивацію роботи з персоналом.

Специфіка управління персоналом полягає в тому, що воно досліджує і враховує вплив усіх зазначених аспектів на трудову діяльність людини.

В економічній літературі можна зустріти приклади різного трактування поняття «управління персоналом». При його визначенні одні автори оперують ціллю і методами, з допомогою яких можна досягнути цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші – роблять наголос на змістовній частині, яка відображає функціональну сторону управління.

«Типовим прикладом першого підходу служить визначення управління персоналом як системи взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів і заходів що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентноздатність трудової організації, створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили.

Другий підхід відображений у визначенні управління персоналом, прийнятому в німецькій школі менеджменту, який характеризує його як сферу діяльності, що властива для всієї організації. Її найважливішими елементами є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагородження і соціальних послуг, політика участі у доходах, управління затратами на персонал та ін.

Сутність управління персоналом, на нашу думку, полягає у тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство організації яке треба розміщувати,

розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, щоб досягти цілей організації. Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних організації дає змогу сформулювати глобальну ціль управління персоналом – формування, розвиток і реалізація з найбільшою ефективністю трудового потенціалу організації. Це означає покращення роботи кожного співробітника щоби він оптимальним чином нарощував і використовував свій особистісний потенціал і тим самим сприяв досягненню цілей підприємства, а також підтримував діяльність інших співробітників у цьому напрямку.» [5]

Таким чином, управління персоналом можна визначити як системний планомірно організований вплив з допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства на створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу працівника з метою забезпечення ефективного функціонування організації і всебічного розвитку працівників.

З методологічної точки зору, управління персоналом можна розглядати як сукупність принципів, методів, форм і механізмів, що спрямовані на організацію, розвиток та ефективне використання людських ресурсів, реалізованих через взаємопов'язані напрямки та види діяльності. Таким чином, управління персоналом виступає як система організації, процес і структура одночасно.

Якщо розглядати управління персоналом як комплексну систему, його можна визначити як діяльність, яка полягає у забезпеченні організації необхідною кількістю кваліфікованих співробітників, їх мотивації та ефективному використанні, як з економічної, так і з соціальної точки зору.

Системний підхід також вимагає адаптації до змінюваних організаційних потреб. Сьогодні управління персоналом повинно враховувати різноманіття поведінкових типів і ціннісних орієнтацій співробітників для досягнення

організаційних цілей. Система управління персоналом забезпечує єдину та комплексну взаємодію з усіма працівниками організації:

- інтегрує управління персоналом в загальну систему корпоративного управління, пов'язуючи його з стратегічними цілями, корпоративною культурою та плануванням науково-дослідних, виробничих і збутових процесів, підвищення якості та інших аспектів;

- включає комплекс заходів щодо регулювання зайнятості, планування робочих місць, відбору, розстановки та підготовки кадрів, прогнозування змісту робіт;

- передбачає уважне врахування (в тому числі через інформаційні системи) професійних характеристик працівників і результатів їх роботи;

- охоплює виховну роботу не тільки з працівниками організації, а й з їх родинами;

- зосереджує управління працею в руках керівників;

- також передбачає заходи щодо вдосконалення кадрової роботи.

При аналізі управління персоналом через призму системного підходу постає питання про визначення оптимальної кількості функціональних підсистем, що об'єднують схожі функції, які виконуються різними підрозділами з управління кадрами. Кількість і склад цих підсистем, що виділяються дослідниками, можуть значно відрізнятися. Наприклад, деякі вчені пропонують виділяти три основні підсистеми в управлінні персоналом:

- «аналіз, планування та прогнозування потреби в персоналі;
- підбір, розстановка, оцінка та постійне навчання кадрів;
- раціональне використання персоналу в процесі виробництва» [28].

Проте цей підхід, на наш погляд, не охоплює важливі аспекти роботи з персоналом, зокрема розробку систем оплати праці, стимулювання, створення умов праці та правове забезпечення кадрової діяльності.

Глушченко Л. вважає, що «система управління персоналом організації включає такі підсистеми:

- кадрова політика;
- підбір персоналу;
- оцінка персоналу;
- розстановка персоналу;
- навчання персоналу» [17].

При цьому в ряді джерел кадрову політику визначають як «основний напрямок кадрової роботи — сукупність принципів, методів, форм та організаційних механізмів для формулювання цілей і завдань, що спрямовані на збереження та розвиток кадрового потенціалу, а також створення високопродуктивного й згуртованого колективу, здатного оперативно реагувати на змінні вимоги ринку відповідно до стратегії розвитку організації» [39]. Таким чином, кадрова політика визначає ключові напрями роботи всіх підсистем системи управління персоналом і дозволяє узгодити їх із загальними цілями та завданнями організації.

На нашу думку, визначення кількості та складу підсистем системи управління персоналом повинно бути індивідуальним і залежати від стратегічних цілей розвитку організації та відповідної кадрової політики. Водночас склад підсистем повинен охоплювати всі основні етапи управління персоналом в організації — від планування потреби в кадрах до звільнення співробітників. У цьому контексті управління персоналом стане основним інструментом реалізації кадрової політики організації, а основні напрями діяльності служби управління персоналом сприятимуть розвитку її кадрового потенціалу (табл. 1.1.).

Отже, на основі проведеного аналізу наукових джерел з управління персоналом можна зробити такі висновки:

Управління персоналом є комплексною системою, що включає основні напрями, етапи, принципи, методи та форми роботи з кадрами. Як економічна категорія, воно виступає у вигляді безперервного процесу, спрямованого на зміну мотивації працівників з метою досягнення високої ефективності їх праці

і, як наслідок, досягнення високих результатів у виробничій діяльності підприємства.

Таблиця 1.1.

**Реалізація кадрової політики
в системі управління персоналом організації [41]**

№	Напрямки діяльності (функціональні підсистеми)	Конкретні заходи в рамках системи управління персоналом
1	Планування персоналу	Розрахунок потреби в персоналі (в кількісному і якісному аспектах). Підготовка цільової програми залучення та / або підготовки персоналу.
2	Набір персоналу	Відбір джерел, через які (за допомогою яких) буде проводитися відбір кандидатів. Підготовка програми набору персоналу. Реалізація програми та прийняття підсумкового рішення.
3	Оцінка та атестація персоналу	Формулювання цілей оцінки і / або атестації. Виділення формальних і психологічних критеріїв, яким повинен відповідати працівник. Розробка програм оцінки відповідності працівників вимогам посади. Реалізація програм оцінки і / або атестації.
4	Розробка системи мотивації	Розробка принципів стимулювання, структури зарплати і пільг з метою залучення і збереження працівників. Пошук і визначення ресурсів для створення системи мотивації. Впровадження системи мотивації і оцінка її ефективності.
5	Навчання персоналу	Визначення реальної потреби персоналу в навчанні. Розробка цільових програм підготовки персоналу. Відбір освітніх установ для реалізації програм. Контроль якості та придатності, отриманих знань, умінь і навичок.
6	Оцінка трудової діяльності	Визначення та формалізація критеріїв ефективності діяльності. Розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення їх до персоналу.
7	Ротація кадрів і планування кар'єри	Розробка принципів і схеми кадрових переміщень. Розробка програм індивідуального розвитку співробітників і планування кар'єри.
8	Підготовка керівних кадрів (кадрового резерву)	Підготовка програм формування резерву функціонування і резерву розвитку. Відбір учасників програми підготовки резерву. Реалізація програми та оцінка її ефективності.
9	Скорочення персоналу	Визначення цілей і необхідності скорочення персоналу. Розробка програми вивільнення персоналу з урахуванням вимоги збереження організаційної культури і професійного ядра колективу. Реалізація програми. Контроль і профілактика соціально-психологічних наслідків.

Управління персоналом сприяє максимальній ефективності організації, допомагаючи їй досягати поставлених цілей; забезпечуючи ефективне використання потенціалу працівників; залучаючи кваліфікованих і мотивованих співробітників; підтримуючи високий рівень якості трудового життя та налагоджуючи ефективну взаємодію між працівниками і службою управління персоналом; а також створюючи сприятливий моральний клімат у колективі.

Кількість і склад підсистем системи управління персоналом мають визначатися відповідно до стратегічних цілей розвитку організації та кадрової політики, охоплюючи всі основні етапи цього процесу в організації.

На теорію і практику управління персоналом значний вплив мають соціальні, національні, релігійні та інші фактори, які слід враховувати при створенні власної моделі управління персоналом з урахуванням передового досвіду інших країн.

1.2. Характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом

До сьогодні в теорії та практиці управління персоналом чітко визначено основні напрями роботи з кадрами та відповідні їм управлінські функції, як було продемонстровано в попередньому розділі цієї роботи. Якщо склад функціональних підсистем управління персоналом визначений достатньо чітко, з урахуванням необхідності охоплення всіх основних етапів взаємодії працівника з організацією (від планування потреби в кадрах до їх звільнення), то важливим фактором для ефективності управлінських впливів є правильний вибір методів управління.

Для вдосконалення методів управління необхідно науково обґрунтувати підходи до вирішення цієї проблеми. З метою точного визначення поняття методу управління, важливо уточнити його природу, основні характеристики.

Через методи реалізуються управлінські функції, а застосування цих методів є основною складовою управлінської діяльності.

Метод включає в себе певні прийоми та способи. Прийом, в свою чергу, можна розглядати як дію, рух або спосіб, який визначає порядок використання сил і ресурсів. Таким чином, метод — це організація прийомів та способів, які забезпечують досягнення поставленої мети.

Одним з основних понять у системному підході до управління є мета. В контексті цього дослідження мета визначається як бажаний результат діяльності окремої особи або організації в цілому. Мета в управлінському процесі впливає на методологію організації управління та на формування організаційної культури. Відповідно до мети формується механізм управління та будується система управління організацією.

Отже, метод управління — це внутрішня організація прийомів і способів, що застосовуються для досягнення певної мети, і заснована на об'єктивних законах розвитку керованого об'єкта.

З урахуванням різноманіття цілей у сфері управління персоналом, формується система принципів та методів для вирішення теоретичних і практичних питань кадрової роботи. Принципи, на нашу думку, є основою для методів управління, оскільки вони визначають правила та обмеження їх використання.

Аналіз теоретичних джерел дозволяє виділити основні принципи управління персоналом, які повинні бути основою для роботи з кадрами в цілому, а також конкретні принципи, що регламентують діяльність окремих підсистем. В умовах ринкової економіки управління персоналом базується на принципах системності, комплексності, ієрархічності, регламентації, спеціалізації та стабільності [14; 33; 42; 65].

Принцип комплексності передбачає всебічний підхід до вирішення питань управління персоналом, враховуючи соціально-економічні, організаційно-

правові, психофізіологічні та технічні фактори для різних категорій працівників.

Принцип ієрархічності управління визначає розподіл повноважень серед менеджерів, встановлення відносин влади і підлеглості, а також організацію цілей діяльності за рівнями управління. «Це один із головних принципів адміністративного управління, що включає регламентацію процедур, встановлення нормативів, інструкцій і рекомендацій для менеджерів» [25].

Принцип системності вимагає узгодженості та взаємозв'язку всіх елементів управління персоналом для ефективного функціонування цієї системи.

Принцип регламентації передбачає встановлення і суворе дотримання певних правил, вказівок, інструкцій і нормативів, що базуються на об'єктивних закономірностях. Регламентація стосується як змісту, результатів і витрат праці, так і процесів, методів і засобів їх виконання.

У період швидкого науково-технічного прогресу важливість творчого підходу до розв'язання економічних проблем стає все більш очевидною, що «вимагає створення таких виробничих відносин між колективом і окремими працівниками, які б дозволяли максимально реалізувати їх потенціал» [47]. Створення творчої атмосфери та підтримка здорового соціально-психологічного клімату є важливими чинниками, що визначають результати виробництва. Тому роль соціально-психологічних методів в управлінні персоналом організацій значно зростає.

Соціальні методи управління ми розглядаємо як способи впливу на соціальні інтереси працівників організацій, що сприяють активізації їх діяльності та надають їй творчого і зацікавленого характеру. Особливістю цих методів є їх загальний характер, оскільки задоволення соціальних інтересів стосується більшості працівників або всього персоналу. Таким чином, соціальні методи одночасно є способом впливу на колективні інтереси персоналу фірм. Завданням менеджменту є «виявлення рівня спільності інтересів і розробка

ефективних способів їх задоволення. Для вирішення цієї внутрішньої проблеми застосовуються соціальні дослідження, планування та регулювання» [7].

Психологічні методи є способами, що регулюють взаємини між людьми з метою створення сприятливого психологічного клімату, який є одним з основних чинників ефективної роботи. Ці методи різноманітні, а їх ефективність залежить від того, як майстерно менеджери об'єднують колектив і створюють здоровий корпоративний дух. Мета цих методів полягає в «створенні умов, за яких працівник може максимально реалізувати свій творчий потенціал і енергію на благо організації» [47, с. 6].

Подібно до інших методів, психологічні прийоми впливу на працівників спрямовані на задоволення їх психологічних потреб, таких як бажання мати комфортні умови праці, справедливу оцінку трудового вкладу, соціальне визнання, перебування серед людей з подібними поглядами на життя, а також потребу в творчій роботі тощо. Для задоволення цих інтересів застосовуються різноманітні методи, часто індивідуальні для кожної організації. Психологічні методи не вимагають значних матеріальних витрат, але мають високу ефективність.

Одним із ключових напрямків роботи на будь-якому підприємстві є управління персоналом. Збалансована система управління може значно підвищити ефективність діяльності компанії. Це питання має багато аспектів, включаючи соціально-психологічні методи управління.

Необхідність розробки методів управління. Робочий процес включає встановлення соціальних, економічних, правових і психологічних відносин між керівництвом і персоналом підприємства. Основною метою вдосконалення цих відносин є створення комфортних умов праці для співробітників, що дозволяє отримати максимальні результати від їх діяльності.

На сьогоднішній день багато підприємств не використовують повністю свій потенціал. Раніше цьому питанню приділялося мало уваги через домінування радянських адміністративних та командних методів управління. В

сучасних умовах кожна компанія створює свою систему взаємовідносин з працівниками з нуля. Однією з причин необхідності вибору правильних соціально-психологічних методів є висока конкуренція в умовах ринкової економіки. Очікується, що в майбутньому психологічний аспект взаємин між керівниками та працівниками набуде більшого значення. Це призведе до зростання попиту на професійних психологів, завдання яких полягатиме у створенні оптимального психологічного клімату в колективі та консультуванні працівників. Одним із головних завдань таких фахівців стане утримання кваліфікованих кадрів, оскільки зараз спостерігається висока плинність персоналу. Для цього необхідно застосовувати методи заохочення працівників, зміцнення взаємозв'язків між працівниками та керівниками підрозділів.

Методи управління. Сучасна класифікація методів управління персоналом включає три основні групи: «адміністративні, економічні та соціально-психологічні» [14]. Мета адміністративних методів – створити у працівників відчуття обов'язку та відповідальності, а також дисципліни для організації ефективної праці. Ці методи реалізуються через прямий вплив, що вимагає виконання адміністративних актів під загрозою санкцій. Адміністративні методи ґрунтуються на внутрішніх актах організації та директивах керівництва. Економічні методи зосереджуються на матеріальному стимулюванні персоналу, що включає премії та інші додаткові виплати. Ці методи займають провідне місце в управлінні, оскільки невиконання обов'язків часто карається фінансово.

Соціально-психологічні методи передбачають використання соціальних та психологічних механізмів впливу на відносини в трудовому колективі. Головною особливістю цих методів є застосування неформальних чинників, що впливають на інтереси окремих осіб або всього колективу. Ці методи діють через непрямі шляхи. Всі ці методи можуть використовуватися як окремо, так і в комплексі. Однак ця класифікація не є остаточною і не охоплює всіх аспектів кожної групи. Наприклад, адміністративні методи можуть також вирішувати

певні соціально-психологічні чи економічні завдання, а результати, досягнуті через економічні методи, можуть коригуватися адміністративними.

Соціально-психологічні методи управління персоналом. Досягнення оптимальних взаємин між людьми можливе через використання різноманітних соціальних і психологічних методів впливу на працівників. Важливими факторами, що впливають на виконання завдань, є «мислення, уява та інші психічні особливості, оскільки результативність діяльності залежить не тільки від фізичного стану працівника, але й від його психоемоційного стану» [26, с. 13]. Це стосується як окремих співробітників, так і всього колективу, оскільки ефективність роботи також визначається взаєминами в команді. Психологічні методи управління можна поділити на кілька категорій: сумісність (оптимальне формування підгруп і колективів), гуманізація праці, психологічна мотивація, відбір фахівців та професійне навчання.

Перша категорія соціально-психологічних методів управління – сумісність – сприяє оптимальному формуванню робочих груп. За допомогою соціологічних досліджень, опитувань і тестувань можна визначити симпатії та антипатії серед працівників, а також зрозуміти, яку роль має виконувати кожен співробітник з урахуванням його психологічної сумісності. Ці фактори безпосередньо впливають на психологічний клімат у колективі. Сумісність поділяється на психологічну та соціально-психологічну. Перший тип сумісності передбачає, що управлінські процеси відповідають індивідуальній психології працівників. Другий тип означає, що існує оптимальне поєднання поведінкових типів працівників, засноване на загальних цінностях та інтересах колективу.

Гуманізація. У випадку, коли праця на підприємстві є монотонною і не вимагає творчих зусиль, необхідно застосувати гуманізацію праці. Це можна здійснити через зміни в умовах роботи, такі як використання кольору або музики, що може підвищити ефективність і зробити робочий процес більш різноманітним.

Мотивація. Для підвищення активності працівників важливо використовувати методи мотивації. Це дозволяє спрямувати діяльність працівника на досягнення конкретних цілей. Мотивація може бути здійснена через переконання, наслідування, навіювання, залучення, довіру або примус. Найпоширенішим методом є переконання, яке здійснюється через логічний вплив на колектив для зняття напруги або психологічного бар'єру. Наслідування відбувається через особистий приклад, коли керівник або інші працівники служать зразком поведінки. Керівництво повинно бути прикладом для підлеглих, щоб викликати повагу і сприяти дисципліні.

Навіювання є ефективним способом впливу в конфліктних ситуаціях, проте цей метод залежить від авторитету того, хто його застосовує. Для підвищення активності працівників також можна використовувати залучення, що включає заохочення до участі в творчих і цікавих завданнях. Довіра підкреслює позитивні якості працівника і допомагає підвищити його ефективність.

Примус застосовується, коли необхідно примусити співробітника виконати завдання, навіть якщо він не хоче цього робити. Мотивація може бути перспективною, коли працівник долає труднощі для досягнення довгострокових цілей, або поточною, коли відсутня перспектива розвитку, що може призвести до зниження продуктивності та зміни роботи.

Змагання на підприємстві. Раніше праця вважалася просто способом отримання доходу, і достатньо було, щоб працівник отримував оплату за свою роботу, щоб він залишався задоволеним. Однак дослідження показали, що «заробітна плата не є єдиним фактором, що мотивує працівників до досягнення високих результатів. Одним із методів підвищення ефективності є змагання» [41]. Проте важливо зазначити, що такий підхід не завжди підходить для кожного підприємства. Наприклад, в умовах низької заробітної плати, поганих умов праці та надмірного навантаження змагання може бути сприйнято як спроба перевантажити персонал, що може призвести до негативних наслідків,

таких як збільшення плинності кадрів. Причиною цього є відчуття незадоволення, коли виконана робота не співвідноситься з рівнем оплати. Стимулювання має бути матеріальним, оскільки моральне заохочення не здатне задовольнити основні потреби працівників. Змагання буде ефективним, якщо рівень заробітної плати буде на рівні середньоринкових показників або навіть вище. В умовах змагання в колективі завжди виникає боротьба за лідерство, яка може проявлятися як в офіційній ієрархії, так і в неформальному спілкуванні для зміцнення авторитету. Це може призвести до дружніх відносин або конфліктів між працівниками. Однак досвідчене керівництво може правильно спрямувати ці процеси на досягнення позитивних результатів. Змагання дозволяє працівникам виявляти свої найкращі якості, що допомагає досягти високих виробничих результатів. За дослідженнями, «боротьба за лідерство ведеться серед обмеженого кола працівників, тоді як інші просто виконують свої обов'язки. При цьому, навіть ті, хто не беруть активної участі в змаганні, можуть підсвідомо прагнути до досягнень своїх колег, щоб не відстати від колективу. Для ефективного використання потенціалу персоналу необхідно залучати кваліфікованих психологів, які зможуть спрямувати цю боротьбу в конструктивне русло» [5].

Специфіка соціально-психологічних методів. Соціально-психологічні методи управління персоналом включають в себе встановлення чітких цілей, розробку критеріїв діяльності, обґрунтування існуючих нормативів і планування психологічного клімату, що відповідає цим цілям. Результатом планування є формування груп, де врахована психологічна сумісність працівників, створення комфортної атмосфери в колективі, мотивація працівників, вирішення конфліктів між працівниками та підрозділами, а також встановлення єдиної кар'єрної моделі, що дозволяє працівникам рухатися вгору по службовій драбині. Крім традиційних методів впливу, існують і менш поширені, але не менш ефективні способи, які дозволяють покращити

продуктивність працівників. Всі ці методи є законними, але бажано, щоб вони реалізовувалися кваліфікованими психологами.

Засудження. Якщо працівник регулярно порушує встановлені в колективі моральні чи інші норми, застосовується метод осуду. Такий вплив має обмежену ефективність, особливо щодо частини колективу, яка не досягає очікуваних результатів. Засудження може бути дієвим при низьких показниках трудової діяльності. Проте, якщо його застосовувати занадто часто, працівник може звикнути до цього і почати ігнорувати його, продовжуючи робити помилки. У таких випадках необхідно використовувати інші методи впливу або вжити заходів щодо звільнення працівника.

Обман очікувань. Одним із методів соціального управління є обман очікувань, який ефективний у ситуаціях, коли працівники очікують певних результатів. Якщо попередні обставини сформували у працівника певні уявлення, обман очікувань може допомогти змінити їх і сприяти сприйняттю нових ідей.

Натяк. Цей метод застосовують досвідчені керівники або психологи. Натяк, який використовують за допомогою жартів або аналогій, впливає не безпосередньо на свідомість, а на емоційний рівень працівника. Важливо застосовувати цей метод обережно, враховуючи настрій співробітника, щоб не завдати шкоди. Тому його варто використовувати лише фахівцям, які впевнені у своїй компетенції.

Комплімент. Компліменти є ще одним способом емоційного впливу. Важливо пам'ятати, що комплімент не повинен переростати в лестощі, він має підтримувати працівника, який досяг успіху, а не принижувати його. Вмотивований комплімент може спонукати співробітника до роздумів, зробити висновки та підвищити ефективність роботи. Похвала, як різновид компліменту, може мати глибший вплив на працівника.

Прохання. Прохання є ще одним важелем впливу, що часто застосовується в неформальній комунікації між підлеглими та керівниками. Хоча прохання

може бути простою задачею, на практиці воно служить «демонстрацією доброзичливого ставлення керівництва до персоналу» [9].

Поведінкові реакції. Відповідь на будь-який вплив може проявлятися через настрій, поведінку і почуття. Залежно від вибраного методу впливу та характеру людини, реакція може бути слабо вираженою (настрій), більш стійкою та чіткою (почуття), або ж проявлятися через конкретні дії (поведінка). Емоції, що виникають через почуття, можуть бути як позитивними, так і негативними, або ж мати змішаний характер. Основним завданням психолога є створення такої стратегії управління, яка викликала б у співробітників тільки позитивні емоції. Поведінка, яка є результатом емоцій і переживань, може бути конструктивною або деструктивною, і навіть спричинити непередбачувані наслідки.

Методи дослідження та інші аспекти. Будь-яка діяльність базується на потребах та ресурсах людей. Для ефективного використання ресурсів потрібно задовольнити потреби, тому соціальні методи управління повинні бути застосовані для цього. Для визначення потреб персоналу на даний момент можна провести соціологічні дослідження, що дозволить спланувати подальшу стратегію управління та знизити плинність кадрів. До соціологічних методів дослідження відносяться «опитування, обробка отриманих даних, оцінка і подальше навчання працівників з метою поліпшення їхньої діяльності» [39]. Одним з найпростіших методів є анкетування, коли працівників масово опитують, часто анонімно, і на основі результатів створюється карта потреб. Це дає змогу задовольнити потреби більшості співробітників.

Оптимальним способом комунікації з керівництвом є *інтерв'ю*. Хоча цей метод вимагає від фахівця високої кваліфікації, правильно сформульовані запитання дозволяють отримати найбільш точну та повну інформацію про кожного співробітника. Однак процес інтерв'ю займає значний час. Ще одним методом, який можуть використовувати психологи, є *спостереження*. Цей спосіб дозволяє виявити ті якості працівників, які проявляються в

неформальній обстановці, але він також вимагає від психологів високого рівня підготовки. Після аналізу можливостей персоналу в цілому і окремих працівників, керівництво разом з психологами повинні розробити систему взаємин між співробітниками та відділами. Правильно проведене дослідження допоможе налагодити ефективні зв'язки. На відміну від змагання, важливою є співпраця між працівниками. Партнерство має на увазі рівноправні стосунки всередині колективу. В деяких компаніях система "керівник-підлеглий" порушена, і між співробітниками відсутня необхідна залежність один від одного.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛАМОТУ В ДП «САВСЕРВІС КАРПАТИ»

2.1. Соціально-економічна характеристика підприємства

Компанія «Савсервіс» є частиною «Аснова Холдинг» і займається дистрибуцією товарів побутової хімії, засобів гігієни, косметики, продукції для дому, взуттєвої косметики, текстилю та продуктів харчування [59].

На адміністративному рівні «Савсервіс» має три юридичні одиниці: ДП «Савсервіс Столиця» (Київ), ДП «Савсервіс Карпати» (Львів) та ТОВ «Савсервіс-МОВА» (Київ), які управляють регіональними філіями. Керівництво організацією здійснюють лідери, які відповідають за окремі функціональні напрямки.

Компанія приділяє велику увагу ефективній роботі всіх відділів, що дозволяє забезпечити функціонування єдиного механізму, де кожен елемент вносить свій вклад у загальний результат.

Одним з важливих напрямків діяльності є дистрибуція продукції компанії Procter&Gamble. Протягом більше 20 років компанія є надійним партнером «Савсервіс», пропонуючи широкий асортимент продукції, що постійно оновлюється, щоб задовольнити потреби споживачів.

Також компанія здійснює дистрибуцію товарів інших виробників FMCG-сектора, зокрема продукції власних торгових марок PrOK!, Siela, Prok Food, Prix, які добре відомі українським споживачам завдяки поєднанню якості та доступних цін.

«Савсервіс» є ексклюзивним імпортером та представником торгових марок текстильної продукції, таких як GATTA, Levante, Conte, Donella, Duna, що здобули популярність завдяки високій якості та широкому асортименту.

У сфері продуктів харчування компанія пропонує кондитерські вироби та напої від таких відомих виробників, як Ferrero, Perfetti van Melle, Twinings, Thibo, а також українських брендів, таких як Сквирянка.

Одним з ключових аспектів діяльності компанії є ефективна логістика. Відділ логістики забезпечує швидку доставку товарів клієнтам, контролює товарні запаси та взаємодіє з постачальниками для забезпечення високої якості обслуговування.

Кваліфікований персонал є однією з головних цінностей компанії. На даний момент у «Савсервіс» працює 2231 співробітник [59]. Відділ персоналу відіграє важливу роль у підвищенні ефективності компанії, займаючись рекрутингом, адаптацією нових співробітників, розвитком кадрового потенціалу та підтримкою корпоративної культури. Якість роботи HR-відділу безпосередньо впливає на поточний стан компанії та її подальший розвиток.

Дослідження соціально-психологічного клімату компанії буде проводитися на базі дочірнього підприємства «Савсервіс Карпати».

Згідно з даними таблиці 2.1, фінансово-економічне становище підприємства значно покращилось у 2023 році. У цьому періоді ДП «Савсервіс Карпати» здійснило оптимізацію свого брендового портфелю, зосередивши увагу на дистрибуції побутової хімії, засобів особистої гігієни та текстильних виробів, одночасно припинивши продаж продукції харчової групи та імпорتنі функції для деяких брендів, передавши ці функції іншим підприємствам, що входять до складу «Аснова холдинг».

Таблиця 2.1.

Фінансові результати ДП «Савсервіс Карпати», млн. грн.

Показник, млн. грн.	2022	2023
Чистий дохід	1538,9	1567,1
Собівартість реалізованої продукції	1299,3	1287,3
Чистий прибуток (збиток)	- 8,1	+1,9
Реалізація готової продукції	308,2	287,5

У 2023 році ДП «Савсервіс Карпати» вдалося покращити маржинальність продажів продукції Procter&Gamble та активно розвивати текстильний напрямок бізнесу, досягнувши 64%-го приросту доходів від продажу текстильних виробів порівняно з попереднім роком [59]. Також у цей період компанія придбала інвестиційну нерухомість, що сприяло збільшенню частки оренди у структурі доходів та принесло дохід від переоцінки нерухомості в розмірі 15,4 млн грн.

Одночасно було проведено оптимізацію адміністративної структури, здебільшого шляхом об'єднання посад директорів філій. Це дозволило завершити 2023 рік з чистим прибутком у сумі 1863 тис. грн.

Досягненням також стало збереження рівня чистого доходу при суттєвому скороченні асортименту товарів, зростання націнки, успішні інвестиції в нерухомість та оптимізація адміністративних витрат.

Однак витрати на збут зросли на 25% (44,1 млн грн), головним чином через збільшення витрат на оплату праці, що було спричинено підвищенням зарплат в Україні, зокрема для робітників складських приміщень та водіїв. Загалом витрати на оплату праці зросли на 30,8 млн грн, або на 31% порівняно з 2022 роком. Також зросли витрати на паливо (на 5,8 млн грн) та оренду складських приміщень (на 2,7 млн грн). Основним чинником цих змін були ціни, оскільки кількість використаних ресурсів залишалась незмінною.

У структурі собівартості продукції (табл. 2.2) витрати на оплату праці складають 40,4%. Особливо варто відзначити низьку частку відрахувань на соціальні заходи, яка становить лише 5,23%.

Цей показник є вкрай низьким, хоча і відповідає рівням інших підприємств. Для порівняння, в розвинених європейських країнах він коливається в межах 30-40%.

Таблиця 2.2

Структура собівартості продукції ДП «Савсервіс Карпати»

Показник	2022		2023	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні затрати	36033	13,8	36009	11,7
Витрати на оплату праці	105814	40,4	130236	42,2
Відрахування на соціальні заходи	22454	8,6	28030	9,1
Амортизація	4605	1,8	7151	2,3
Інші операційні витрати	92721	35,4	107343	34,8
Разом	261627	100,0	308769	100,0

На сьогодні однією з головних задач для керівництва компанії є стабілізація обсягів продажу з поступовим їх збільшенням. Важливим напрямком є також розширення ринку збуту, зокрема в європейському напрямку. Це стає особливо актуальним після укладання угоди між Україною та Європейським Союзом про зону вільної торгівлі, що відкриває можливості для українських підприємств, які виробляють якісну, корисну та унікальну продукцію, вийти на ринки Західної Європи.

Для ефективного функціонування та розвитку підприємства важливо забезпечити його належними людськими ресурсами, які є основою будь-якої діяльності компанії. Формування та розвиток цих ресурсів завжди є пріоритетом стратегічного розвитку багатьох організацій. Персонал характеризується кількістю, структурою, професійною кваліфікацією та іншими параметрами. Кількість працівників залежить від характеру, масштабів, складності та трудомісткості виробничих процесів, а також від рівня механізації, автоматизації та комп'ютеризації на підприємстві.

У нинішній економічній ситуації в Україні, коли країна переживає важку кризу, основним стимулом для працівників є рівень заробітної плати.

Враховуючи, що в структурі собівартості готової продукції частка заробітної плати складає лише 5,23%, цей показник є досить низьким. Однак, аналізуючи розміри заробітної плати працівників ДП «Савсервіс Карпати», можна відзначити, що вони є на досить високому рівні, і в 2023 році заробітна плата була вищою порівняно з 2022 роком. Так, у 2023 році мінімальну заробітну плату отримували лише 18 осіб (4,9%). Більшість працівників отримували зарплату від 11 000 грн до 13 000 грн, а 30 осіб (8,1%) заробляли більше 18 000 грн.

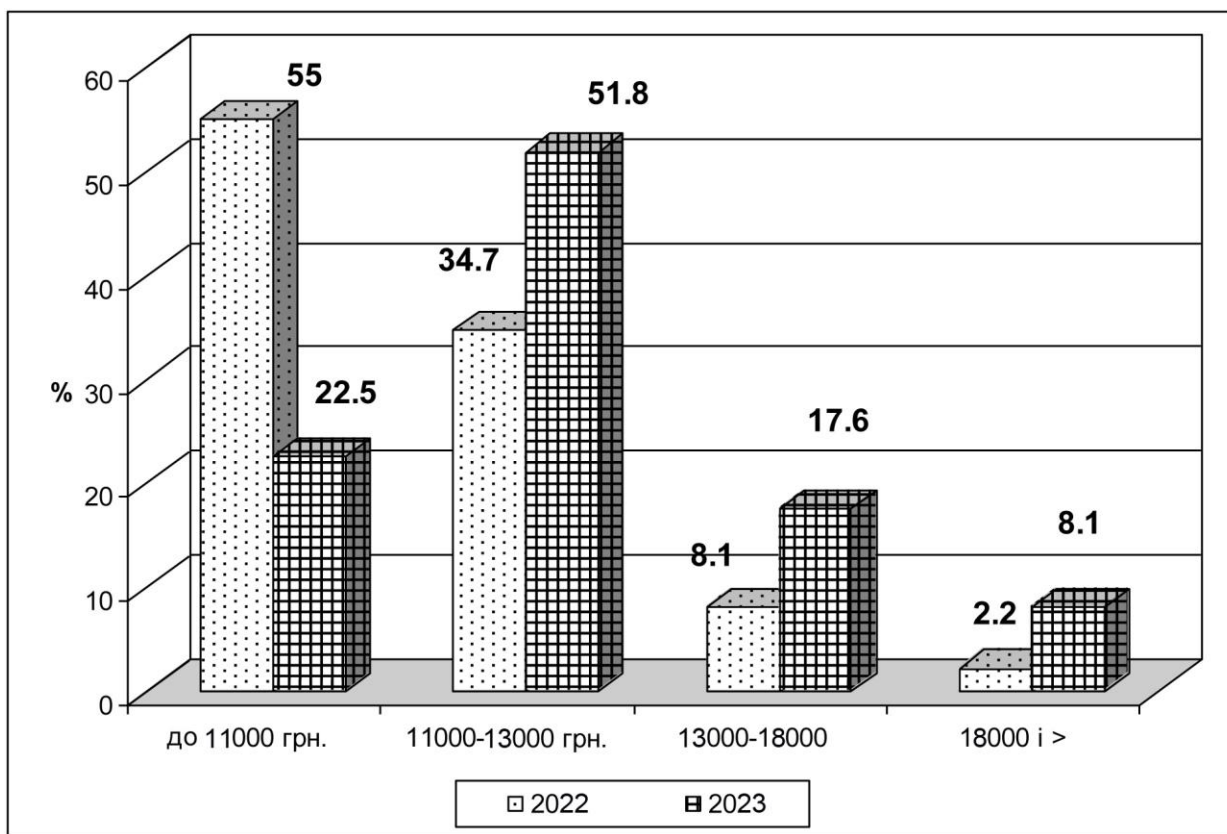


Рис.2.1. Розподіл працівників ДП «Савсервіс Карпати» за розміром заробітної плати

Як видно з рисунка 2.1, рівень заробітної плати у більшості працівників збільшився. Політика у сфері оплати праці на ДП «Савсервіс Карпати» є результативною та продуманою, і якщо ця тенденція збережеться, підприємство

матиме стратегічні переваги. Оскільки дані про кваліфікаційний склад персоналу не надано, можна припустити, що структура працівників на підприємстві є оптимальною, без зайвих посад чи співробітників, які не залучені до забезпечення ефективності роботи компанії.

У 2023 році фонд оплати праці ДП «Савсервіс Карпати» склав 22,8 млн. грн., що на 8,5% більше, ніж у 2022 році (табл. 2.3). Основна частина заробітної плати становила 13,8 млн. грн., а додаткові виплати – 8,8 млн. грн.

Таблиця 2.3.

Основні показники заробітної плати ДП «Савсервіс Карпати»

Показник, млн. грн.	2022 рік	2023 рік
Фонд оплати праці	21,0	22,8
в тому числі: - основна заробітна плата	12,5	13,8
- додаткова заробітна плата	8,3	8,8
- заохочення та компенсації	0,2	0,2

Структуру фонду оплати праці ДП «Савсервіс Карпати» показано на рис. 2.2. З рисунка видно, що 60,5% становила основна заробітна плата, а 38,6% – додаткова. Доволі висока питома вага додаткової заробітної плати свідчить про те, що адміністрація підприємства добре розуміє її стимулюючу роль.

Досить великі суми виділяє підприємство на премії та винагороди, надбавки і доплати, здійснює індексацію заробітної плати у зв'язку з інфляцією (табл. 2.4).

Сучасний склад працівників ДП «Савсервіс Карпати» формувався протягом багатьох років його діяльності, при цьому важливу роль у цьому процесі відіграє адміністрація підприємства, яка розробляє кадрову політику відповідно до стратегічних цілей розвитку. Важливо відзначити, що у 2023 році кількість управлінського персоналу становила 41 особу, що складає 10,7% від загальної чисельності працівників (у 2022 році ці показники були 43 особи та 10,1%). Це результат оптимізації чисельності та структури персоналу.

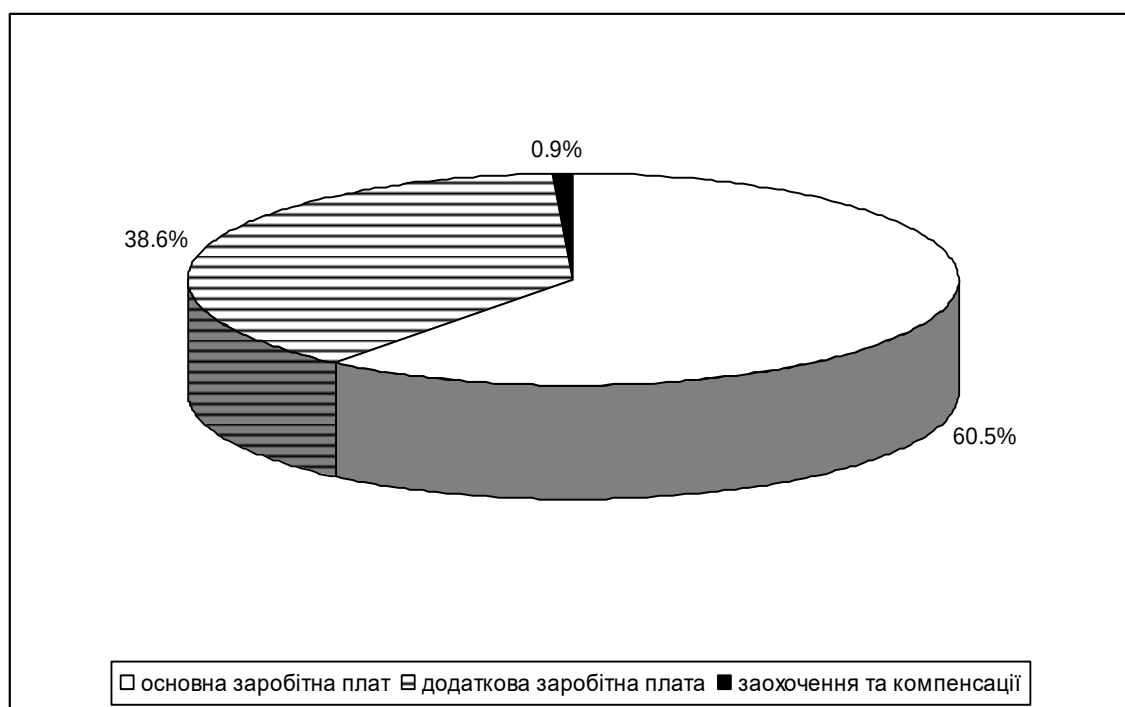


Рис.2.2. Структура фонду заробітної плати працівників
ДП «Савсервіс Карпати»

Таблиця 2.4.

Структура додаткової заробітної плати ДП «Савсервіс Карпати»

Показник, млн. грн.	2022 рік	2023 рік
Додаткова заробітна плата	8,3	8,8
в тому числі: - надбавки і доплати	3,1	2,3
- премії і винагороди	3,3	3,6
- індексація заробітної плати	-	1,1
- інше	1,9	1,8

Структуру працівників ДП «Савсервіс Карпати» за віковими категоріями можна побачити в таблиці 2.5. Згідно з даними цієї таблиці, за останні два роки загальна кількість працівників на підприємстві зменшилась на 41 особу. Водночас більше ніж у два рази збільшилась частка працівників вікової групи 35-49 років, а питома вага співробітників інших вікових груп зменшилась.

Проте, чисельність і частка працівників у віковій категорії від 25 до 49 років зросла, склавши майже 73% загальної кількості (рис. 2.3). З цього рисунка також видно збалансованість чисельності працівників до 24 років та старших за 55 років.

Таблиця 2.5

Вікова структура працівників ДП «Савсервіс Карпати»

Вікова група	Чисельність працівників на кінець року			
	2022 р.		2023 р.	
	осіб	%	осіб	%
Разом	424	100	383	100
в т. ч. 15-24 років	51	12	27	7
25-34 років	180	42,5	137	35,8
35-49 років	76	18	142	37,1
50-54 років	73	17,3	50	13,1
55 років і більше	44	10,2	27	7

Ці зміни зумовлені кількома факторами:

- значна частина молодих працівників перемістилася до наступної вікової категорії;
- майже всі новоприйняті співробітники в цей період належали до вікової групи 35-49 років;
- чисельність персоналу підприємства зменшилась майже на 10%;
- серед тих, хто звільнявся, переважали молоді працівники. Основними причинами їх звільнень були сувора трудова дисципліна та посилення вимог до професійного рівня працівників. Незначна частина звільнених – молоді люди, які виїхали працювати за кордон, через низький рівень заробітної плати та відсутність перспектив у роботі [59].

Ми вважаємо, що така вікова структура персоналу є ефективною, відкриває перспективи для подальшого розвитку і може забезпечити стабільний прогрес підприємства.

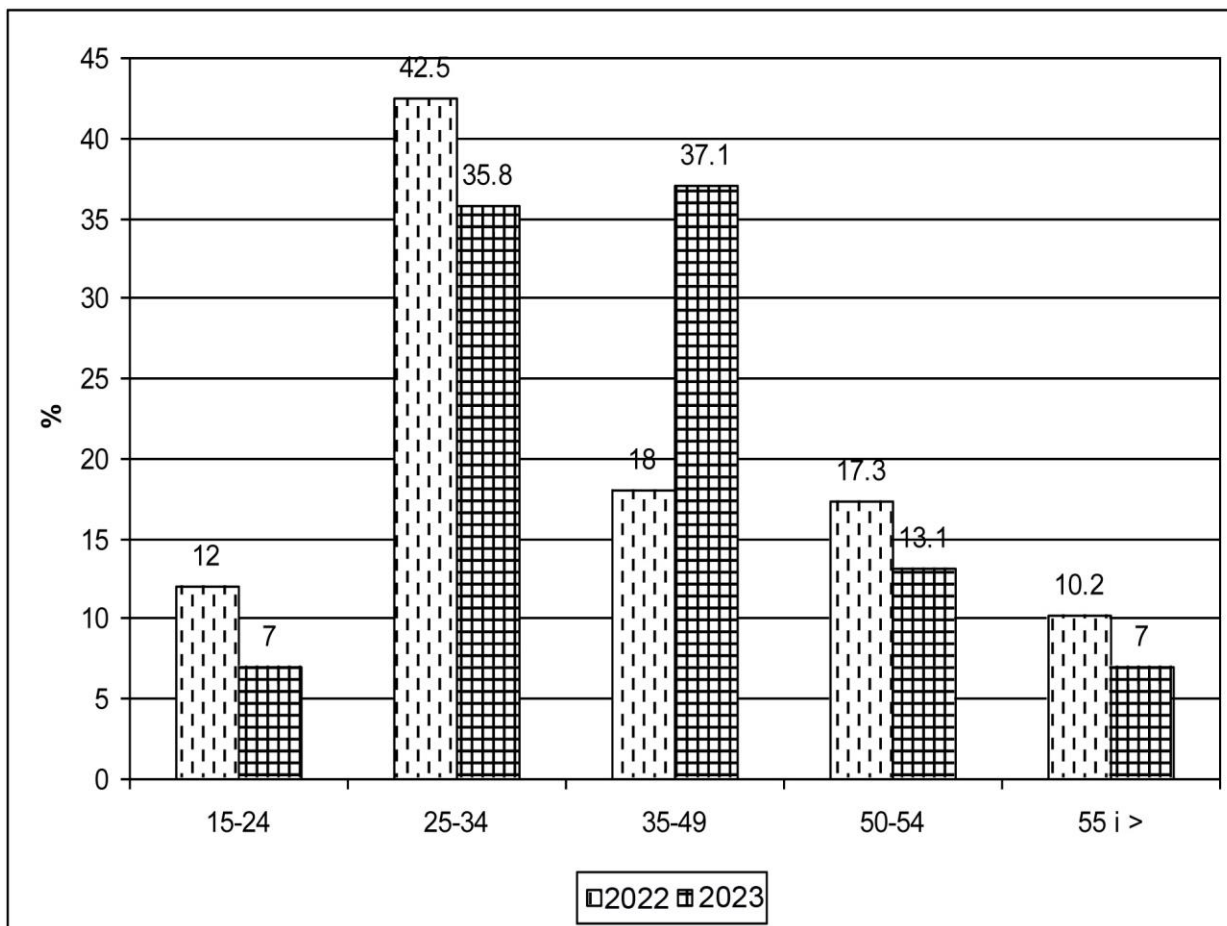


Рис. 2.3. Структура працівників ДП «Савсервіс Карпати» за віковими групами.

Щодо кваліфікаційного та професійного рівня персоналу, варто зазначити, що колектив підприємства має високий рівень освіти, професіоналізму та значний трудовий досвід, що дозволяє ефективно виконувати виробничі завдання (табл. 2.6). Зокрема, на підприємстві працюють 117 жінок, з яких 92% мають повну або базову вищу освіту, тоді як серед чоловіків цей показник становить близько 70%.

Підприємство приділяє велику увагу якості робочої сили. Ще на етапі реорганізації стало очевидним, що для успішної діяльності необхідні кваліфіковані кадри. Керівництво постійно працює над покращенням кваліфікаційного складу працівників, створюючи умови для підвищення їхньої кваліфікації та освоєння суміжних спеціальностей.

Таблиця 2.6

Склад працівників ДП «Савсервіс Карпати» за рівнем освіти

Освіта	2022 р.		2023 р.	
	всього	в т. ч. жінки	всього	в т. ч. жінки
	424	121	383	117
Повна вища	223	75	199	72
Базова вища	103	36	95	36
Середня	98	10	89	9

На рисунку 2.4 представлена структура працівників за рівнем освіти, згідно з якою 23% співробітників мають середню освіту. Спочатку це може здатися досить високим показником, однак варто врахувати, що серед працівників багато осіб, які виконують робітничі професії, такі як водії, продавці, вантажники, будівельники, охоронці тощо. Частка працівників з вищою або базовою вищою освітою складає 52% і 25% відповідно.

Одним із ключових аспектів кадрової політики щодо формування висококваліфікованого персоналу є правильний підбір кандидатів, їх адаптація до умов праці та професійне навчання. Чим більш відповідальних і здібних працівників буде обрано, тим менше ресурсів знадобиться для їх підготовки. Важливим є також врахування соціально-психологічних особливостей кандидатів під час набору на роботу, для чого вже розроблено низку спеціальних методик. Ефективна організація процесу адаптації допомагає знизити плинність кадрів і зберегти стабільний психологічний клімат в колективі.

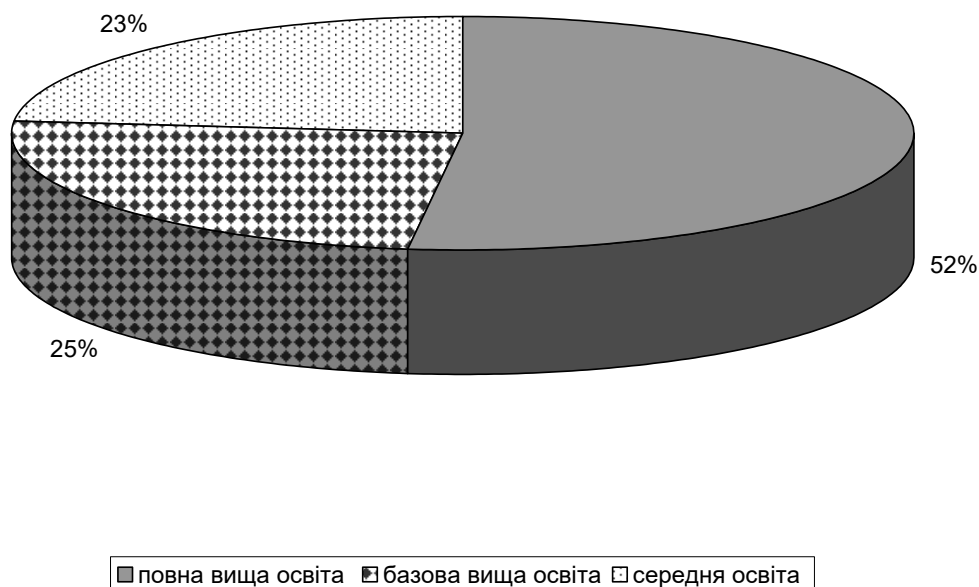


Рис. 2.4. Структура працівників ДП «Савсервіс Карпати» за рівнем освіти.

2.2. Аналіз соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві.

Одним із способів управлінського впливу на персонал є застосування соціально-психологічних методів. Вони ґрунтуються на соціологічних і психологічних принципах впливу на окремих осіб і групи людей, адже сучасне виробництво вимагає тісної взаємодії працівників з різними соціальними і психологічними характеристиками. Однак, взаємодія буде більш продуктивною, якщо співробітники матимуть необхідні знання, навички та вміння в сфері соціально-психологічної взаємодії.

Ці методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, допомагаючи визначити роль і місце кожного працівника в колективі, а також

виявити лідерів, креативних і енергійних співробітників, забезпечити їх розвиток і підтримку. Застосування соціально-психологічних методів дозволяє керівництву підприємства вибирати найбільш ефективні способи мотивації працівників і налагоджувати якісні комунікації.

Крім того, соціально-психологічні методи орієнтовані на конкретного працівника, враховуючи його особисті та професійні риси, внутрішній світ, інтелект, почуття та поведінку. Це дозволяє максимально спрямувати трудовий потенціал кожного співробітника на виконання конкретних завдань.

З їх допомогою здійснюється соціально-психологічне планування, яке включає постановку соціальних цілей, розробку нормативів і планових показників, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Метою такого планування є забезпечення розвитку як особистості, так і колективу, а також запобігання негативного впливу деструктивних елементів у трудовому середовищі.

Ключовими результатами соціально-психологічного планування є:

- «Формування команд для виконання специфічних завдань, відповідно до потреб підприємства;
- Забезпечення комфортного соціально-психологічного клімату в колективі;
- Розробка та популяризація філософії підприємства для мотивації співробітників;
- Мінімізація рівня конфліктності;
- Створення стратегічного плану кар'єрного розвитку для зацікавлених працівників;
- Підвищення рівня освіти, кваліфікації та інтелектуальних здібностей персоналу;
- Формування корпоративної культури, відповідно до умов і завдань підприємства» [11, с. 17].

Для досягнення цих результатів необхідно, щоб на підприємстві працювали фахівці, здатні комплексно і диференційовано застосовувати ці методи, оскільки соціально-психологічні методи є дуже тонким інструментом впливу на соціальні групи та індивідумів.

Таким чином, соціально-психологічне планування є важливим для нашого підприємства. Для розробки конкретних рекомендацій потрібно провести аналіз використаних соціально-психологічних методів на ДП «Савсервіс Карпати», що ми і зробили за допомогою соціологічного дослідження у вигляді опитування. Результати цього опитування представлені в таблиці 2.7, де взяли участь 70 співробітників різних підрозділів і категорій.

Респондентам було запропоновано відповісти на 11 запитань, які безпосередньо або опосередковано стосуються соціально-психологічного планування. Згідно з результатами опитування, 12 осіб повідомили, що при прийомі на роботу подали лише заяву (формальна процедура), в той час як 58 респондентів також подавали резюме і заповнювали анкету з особистими даними. Жоден із опитуваних не проходив тестування за допомогою комп'ютерних програм для підбору персоналу, що, ймовірно, свідчить про відсутність таких програм у відділі кадрів на момент прийому цих працівників.

Більше 83% опитаних не знають, що таке кадровий резерв, хоча 14,3% зазначили, що на підприємстві він існує. Лише 10% респондентів стверджують, що на підприємстві проводяться бесіди, тренінги та навчання, які знайомлять працівників з можливостями кар'єрного росту і сприяють їх професійному та особистісному розвитку.

Щодо формування команд, то лише 11 осіб підтвердили свою участь у таких командах, а 9 респондентів заявили, що вони брали участь у діяльності таких груп. Інші працівники не були залучені до цих процесів.

При аналізі відповідей на питання щодо соціально-психологічного клімату більшість учасників опитування (70%) охарактеризували його як «чудовий» або «добрий», і лише двоє відзначили його як несприятливий.

Таблиця 2.7

Результати соціологічного дослідження

Питання	Кількість відповідей	%
1. Назвіть етапи, які ви пройшли при прийомі на роботу		
- подав резюме	42	
- подав заяву	70	
- заповнив анкету з особистими даними	58	-
- пройшов опитування на спеціальній комп'ютерній програмі з підбору персоналу	-	
2. Чи сформовано на підприємстві кадровий резерв?		
- так	10	14,3
- ні	2	2,8
- не знаю	58	82,9
3. Чи проводять на підприємстві бесіди, навчання, тренінги з метою ознайомлення працівників з можливостями кар'єрного росту?		
- так	7	10
- ні	46	65,7
- не знаю	17	24,3
4. Чи здійснюються якісь заходи (навчання, тренінги) для професійного і особистісного розвитку працівників?		
- так	7	10
- ні	40	57,1
- не знаю	23	32,9
5. Чи формувалися на підприємстві окремі групи (команди) для виконання конкретних завдань?		
- так	11	15,8
- ні	26	37,1
- не знаю	33	47,1
6. Ви брали участь у роботі спеціалізованих команд при виконанні особливих завдань?		
- так	9	12,9
- ні	61	87,1
7. Який соціально-психологічний клімат у вашому колективі?		
- чудовий;	39	55,7
- добрий;	10	14,3
- несприятливий;	2	2,9
- не думаю про це	19	27,1
8. Які заходи проводять у вашому колективі для його згуртування?		
- спільний відпочинок;	55	78,6
- круті столи де обговорюються наявні проблеми;	0	-
- тренінги для формування ефективних комунікацій;	15	21,4
9. Як вирішують конфлікти у вашому колективі?		
- конфлікти самі згасають;	37	22,3
- доводиться залучати третю особу;	11	15,8
- керівник припиняє конфлікт авторитарними методами;	2	2,9
- конфліктів не було в нашому колективі.	20	29
10. Чи знаєте ви, що таке «філософія компанії», «місія компанії»?		
- так;	18	25,8
- ні;	19	27,1
- у загальних рисах знаю.	33	47,1
11. Яким ви бачите своє майбутнє на підприємстві?		
- планую звільнитися;	3	4,3
- не планую звільнитися;	34	48,5
- хочу досягти кар'єрного росу;	9	12,9
- звільнюся, якщо знайду кращу роботу.	24	34,3

Основним фактором, що сприяє згуртованості колективу, для 78,6% респондентів є спільний відпочинок. Також 21,4% вказали на проведення тренінгів для зміцнення командного духу.

Конфлікти в колективах є неминучими, і це підтверджується відповідями респондентів. 29% зазначили, що в їх колективах не було конфліктів. Найбільша частина (37 осіб) вважає, що конфлікти зазвичай згасають самі собою, без зовнішнього втручання. Однак 11 осіб зазначили, що іноді для врегулювання конфліктів потрібно залучати посередників, а двоє згадали випадки, коли керівництво наказувало припинити конфлікти без з'ясування причин.

На питання щодо майбутнього на підприємстві 61,4% респондентів зазначили, що планують залишитися працювати тут і в майбутньому, з них 9 осіб хочуть зробити кар'єру в компанії. Водночас 34,3% розглядають свою роботу на заводі як тимчасову, до пошуку кращих можливостей. Однак під час приватних бесід більшість з них не могли чітко пояснити, що вони розуміють під «кращою роботою», що може свідчити про тимчасовість їхніх планів щодо кар'єри.

Виходячи з аналізу результатів опитування, ми дійшли висновку, що на підприємстві недостатньо використовуються соціально-психологічні методи впливу на персонал, а соціально-психологічне планування фактично відсутнє. Це вимагає покращення роботи кадрової служби в напрямку більш професійного підходу до формування персоналу. Необхідно активніше впроваджувати соціально-психологічні методи для розвитку командного духу та підвищення відповідальності працівників за загальний результат, що сприятиме формуванню стабільного і ефективного колективу.

Пропозиції щодо вирішення цих проблем будуть наведені в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Професійний підхід до формування персоналу як спосіб профілактики соціально-психологічної напруги у колективі

Планування людських ресурсів, забезпечення безперервності та наступності в цьому процесі спрямоване на гарантування можливості заміни ключових співробітників, таких як керівники, спеціалісти та робітники, на підготовлених кадрів організації. Це також передбачає активну участь психологічної науки, яка не лише здійснює вимірювання та оцінку, а й прогнозує, планує та формує кадрові зміни в організації.

Основне завдання управлінського планування людських ресурсів полягає в досягненні балансу між стимулюванням та можливостями виробництва. Робота в умовах постійних змін і високої конкуренції виступає потужним стимулом для розробки планів.

Процес планування індивідуальних програм розвитку включає кілька етапів:

1. «Оцінка здібностей і індивідуальних рис працівників, а також їхньої здатності набувати нові знання і навички (за допомогою психодіагностичних методів можна отримати важливу інформацію про професійну придатність і можливі обмеження);
2. Визначення індивідуальних цілей працівників у контексті загальних цілей підрозділу та організації, аналіз можливих напрямків розвитку і виявлення основних проблем» [5, с. 17].

Програми розвитку повинні постійно коригуватися та уточнюватися. Їх ефективність залежить від чіткої постановки цілей і стимулювання активного прагнення працівників до кар'єрного і професійного розвитку.

Для підвищення координації роботи персоналу на базі відділів кадрів, праці і зарплати, а також охорони праці і техніки безпеки, варто створити окремий відділ управління персоналом, який буде займатися розробкою планів економічного та соціального розвитку колективу, а також програмою «Кадрова політика підприємства».

Оскільки продуктивність праці та рівень конфліктності в колективі тісно пов'язані з рівнем задоволеності працівників, доцільно проводити дослідження, враховуючи такі показники:

- «умови праці;
- рівень оплати праці;
- доступність до керівництва;
- кар'єрні перспективи;
- рівень додаткових послуг, що надаються підприємством;
- можливість навчання;
- організація та управління» [8, с. 38].

Для спрощення обробки результатів опитування можна використовувати комп'ютерні програми, що дозволяють проводити диференціацію за різними категоріями працівників, підрозділами, посадами, а також такими параметрами, як вік, стать, стаж роботи, освіта. Наприкінці року профспілка та експерти оцінюватимуть, наскільки результати опитувань відповідають річному плану економічного та соціального розвитку колективу, визначатимуть причини відхилень і коригуватимуть їх на наступний рік.

Впровадження цих заходів дозволить покращити соціально-психологічний клімат, створити стабільний колектив, який буде високо оцінений як в галузі, так і серед споживачів продукції та постачальників. Це, в свою чергу, відкриє можливості для виготовлення більш конкурентоспроможної продукції, надання послуг і виходу на нові ринки, що матиме позитивний вплив на підприємство в цілому та на колектив зокрема.

Керівнику слід враховувати важливий фактор — особисті мотиви, які грають ключову роль у прийнятті рішень. Кожен працівник, як і будь-яка людина, керується власними інтересами, очікуваннями та потребами. Формування спільної думки в колективі може сприяти їх орієнтації в позитивний для підприємства бік, зменшити економічне незадоволення та сприяти створенню позитивного ставлення до керівництва. Якщо колектив підтверджує сподівання працівника, то це веде до підвищення згуртованості команди.

Згідно з психологічними дослідженнями, можна використовувати їх результати для створення штучних ситуацій, які дозволяють здійснювати стресовий вплив на працівників. Це дасть змогу формувати певне ставлення до заходів керівництва, а також розвивати ефективні робочі групи, покращуючи морально-психологічний клімат на підприємстві. Такі експерименти можуть виявити, як впливають стресові ситуації на психологічний стан працівників, та передбачити їх реакцію на подолання стресу. Ці дані будуть корисними для розробки тренінгових програм.

Для зміцнення групової моральності та згуртованості колективу керівнику варто дотримуватися таких принципів:

- «допомагати групі досягати спільного успіху;
- зміцнювати довіру між членами колективу, особливо до лідера;
- культивувати відчуття належності до групи та активно залучати працівників до спільних заходів;
- забезпечити, щоб належність до групи була приємною і престижною;
- підтримувати віру в стабільність та досяжність цілей групи» [12, с. 219].

Для досягнення цього ефекту рекомендується:

- інформувати працівників про досягнення, цілі та пріоритети підприємства, а також про вигоди для них (запроваджувати демократичний стиль керівництва);

- створювати умови для того, щоб керівники мали можливість чітко визначати завдання та оцінювати ефективність роботи кожного працівника;
- інформувати працівників про вимоги до якості роботи та продукції;
- стимулювати відкриті дискусії між керівниками та підлеглими, застосовуючи принципи колегіального управління;
- залучати співробітників до розробки процедур та вдосконалення виробничих процесів (створення гуртків якості);
- заохочувати працівників до подання пропозицій щодо покращення діяльності організації та інформувати їх про результати їх розгляду.

Для ефективного функціонування цієї системи необхідно вжити низку заходів:

- «отримувати від працівників інформацію про їх кар'єрні плани (робота відділу кадрів має бути спрямована на внутрішній менеджмент);
- забезпечити працівників інформацією, яку вони можуть використовувати для прийняття рішень стосовно своєї кар'єри (ліберальний стиль керівництва, поєднаний з принципами колегіальності);
- інформувати працівників про відкриті вакансії в організації (пріоритет для існуючих працівників);
- заохочувати працівників висловлювати свої проблеми;
- своєчасно вирішувати питання працівників через соціальну службу підприємства;
- визначати необхідну інформацію для співробітників і коригувати потоки інформації в організації» [15, с. 307].

Управління персоналом включає правильний підбір, розстановку кадрів, аналіз їхнього просування по ієрархії, формування кадрового резерву та створення ефективної системи атестації, освіти і навчання. Це складний і багатогранний процес, адже кожен працівник є унікальним і має індивідуальні особливості.

Існують різні методи підбору кадрів. Серед них можна виділити такі:

1. Система чітких вимог до професії (посади), коли з наявного персоналу обираються кандидати, які найбільше відповідають цим вимогам.

2. При підборі працівників для роботи на небезпечних ділянках відділ кадрів повинен ретельно перевіряти біографію та соціокультурне походження кандидатів. Аналіз біографічних даних допомагає відсіяти потенційно слабких працівників і вибрати найбільш підготовлених для виконання відповідальних завдань.

Професійний відбір передбачає оцінку індивідуальних особливостей працівників, таких як здоров'я, фізичний розвиток, рівень освіти, професійні навички та психологічні можливості. Індивідуальні відмінності, зокрема у здібностях, визначають успішність роботи в обраній професії. Профвідбір дозволяє виявити спеціальні здібності, які допомагають досягти високих результатів у роботі і знижують рівень конфліктів у колективі.

Психологічний професійний відбір дозволяє визначити, чи відповідають індивідуально-психологічні характеристики працівників вимогам, що висуваються для специфіки діяльності організації, колективу та конкретної професії. Психологічний відбір рекомендується для оцінки тих психологічних особливостей, які неможливо змінити через технічне навчання чи вдосконалення.

Процес профвідбору включає кілька етапів:

1. Оцінка доцільності створення системи професійного відбору для конкретної спеціальності.

2. Чітке визначення завдань профвідбору.

3. Психологічне дослідження для визначення вимог до кандидатів.

4. Підбір або розробка методичних прийомів оцінки психологічних характеристик кандидатів, що відповідають вимогам до діяльності.

5. Розробка та експериментальна перевірка критеріїв профпридатності осіб, що пройшли психологічне обстеження.

6. Розробка організаційно-методичних форм для проведення профвідбору.

Згідно з вищезазначеним, методи профвідбору на підприємстві повинні включати:

- **Професіографічний аналіз діяльності**, який проводять психологи, що дозволяє створити професіограму — опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших характеристик професії. Найважливішою частиною професіограми є психограма — «характеристика вимог, які професія висуває до людини, її психічних і інтелектуальних якостей, а також перелік загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для виконання конкретної професійної діяльності» [16, с. 19];

- **Метод експертної оцінки**, при якому формується група авторитетних експертів, що повинні незалежно один від одного визначити не менше п'яти ключових якостей, якими має володіти ідеальний спеціаліст. Потім ці якості структуровані, а для кожної з них встановлюються відповідні показники і критерії;

- **Відбірний тест** — формальний метод оцінки придатності кандидатів на посаду, що зазвичай передбачає використання психологічних тестів.

- **Співбесіда** (вступна бесіда) з претендентом на роботу, яку проводить керівник підрозділу або директор, залежно від рівня вакансії. Вступна бесіда є частиною методики визначення психологічної придатності кандидата, а її результати можуть служити орієнтиром для подальшої роботи. Тому приймати рішення про працевлаштування тільки на основі співбесіди не рекомендується.

- **Залучення консалтингових фірм з професійного підбору кадрів** та використання розроблених ними програм для визначення кандидатів на вакантні посади або для просування по кар'єрній драбині.

Як альтернативу профвідбору, на підприємстві доцільно провести **кадровий аудит**.

Організаційно-кадровий аудит — це оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям та стратегії розвитку, що допомагає приймати стратегічні рішення на майбутнє. Оцінка проводиться в трьох аспектах:

- **«Кадрові процедури** — кадрова політика організації;
- **Структура організації** — співвідношення та ієрархія основних елементів, ступінь жорсткості чи гнучкості організаційної конфігурації;
- **Кількісні та якісні характеристики персоналу»** [20, с. 3].

Менеджер з персоналу, який здійснює кадровий аудит, повинен чітко розуміти, які процеси відбуваються в організації і з якою ефективністю. Основні кадрові процеси та напрямки аудиту наведені в таблиці 3.1.

Організаційно-кадровий аудит має сприяти ефективному формуванню та використанню трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії організації та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Аудит кадрового стану та потенціалу дає змогу виявити:

- «рівень кадрового забезпечення та потребу в персоналі;
- потреби в професійному розвитку працівників;
- стиль управління;
- соціально-психологічний клімат;
- інноваційний потенціал;
- основні чинники, що перешкоджають змінам;
- розподіл персоналу в організації» [24, с. 28].

Конфлікти, які виникають через психологічну несумісність, можуть бути подолані за допомогою психологічних методик. Психологічні стани, такі як настороженість чи напруження, можна зняти шляхом налагодження психологічного контакту, особистого прикладу, побічного впливу або дотримання етичних норм керівником і підлеглими.

Професійна діяльність кожного працівника організації передбачає дотримання етичних норм і правил поведінки у відносинах з оточенням

(колегами, підлеглими, клієнтами, партнерами). Дотримання етики ділових відносин є важливим критерієм оцінки професіоналізму працівника і організації загалом.

Таблиця 3.1

Основні кадрові процеси, напрями аудиту [65]

Основні кадрові процеси організації	Напрями аудиту
Планування людських ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутні потреби в персоналі
Набір персоналу	Інформація про потребу в персоналі, способи набору
Підбір персоналу	Оцінка результативності програми оцінюючих процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальних ставок, наявність схем, диференціація виплат відповідно до ефективності. Оцінка відповідності принципів, структури оплати і пільг умовам ринку праці, продуктивності організації. Визначення ефективної системи винагород
Адаптація персоналу	Опис процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість звільнених працівників впродовж одного року, конфлікти в підрозділах)
Розвиток персоналу	Аналіз цілей і форм навчання. Аналіз інформації з питань розвитку персоналу, системи оцінок ефективності навчання (кількість затрат, персоналу, зміна мотивації до праці)
Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичність її проведення, результатів і рішень, які за ними приймаються
Рух персоналу	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу
Підготовка управлінського персоналу	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації
Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації на організації	Оцінка рівня соціальної напруги в організації. Діагностика організаційної підприємстві культури, типу управлінської команди, оцінка і рівня їх відповідності іншим елементам організації. Визначення потреб розвитку комунікації

Етика — це система універсальних і специфічних моральних норм, що реалізуються в громадському житті.

Етичні норми службових відносин ґрунтуються на загальнолюдських цінностях і правилах поведінки, але мають особливості, що визначаються професійними вимогами.

Ділова етика — це сукупність етичних принципів і норм, яких повинна дотримуватись організація в сфері управління і підприємництва. Вона охоплює різні аспекти: етичну оцінку внутрішньої і зовнішньої політики організації, моральні принципи її членів, професійну мораль, моральний клімат у колективі, норми ділової етики, які регулюють зовнішні ритуали і поведінку.

Основою професійної етики є розуміння праці як моральної цінності.

Моральні та ділові якості повинні сприяти розвитку таких рис у працівників:

- **професійних** — рівень знань, навичок, умінь, володіння іноземними мовами;
- **соціально-психологічних** — цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, вимогливість;
- **моральних** — доброта, гуманність, гідність, повага до інших, порядність, мужність, чесність, справедливість.

Адміністрація повинна знати, які норми діють у колективі, оскільки від їх якості залежить ефективність організації. Головне завдання — щоб працівників сприймали не як робочу силу, а як особистостей з рівними правами і гідністю, а трудові відносини формувалися на принципах партнерства. Трудові відносини вимагають значних розумових, фізичних і духовних зусиль, тому багато керівників недооцінюють душевний стан своїх працівників. У таких випадках тривала й ефективна робота стає неможливою. Транснаціональні корпорації світу приділяють велику увагу питанням ділової етики, оскільки корпоративна мораль сприяє підвищенню самоорганізації та самодисципліни працівників.

У багатьох організаціях розроблено етичні правила, мета яких — регулювання відносин, які не регулюються законодавчо. Вони базуються на заборонах, правах, обов'язках і відповідальності за порушення. Хоча ці правила не є нормативно-правовими актами, їх недотримання може призвести до громадського осуду.

Сучасний менеджмент пропонує кілька стратегій для забезпечення етичних ділових відносин:

- «розробка та впровадження етичних норм, що відображають цінності організації;
- організація навчання персоналу етичним стандартам поведінки;
- інформування про приклади як етичної поведінки, так і аморальних вчинків;
- аналіз морального клімату в колективі та взаємодії між керівниками і підлеглими» [25, с. 117].

Таким чином, основні напрямки соціально-психологічної роботи на підприємстві мають включати: професійно-психологічне планування, відбір кандидатів на роботу та навчання, а також соціально-психологічне забезпечення роботи з персоналом.

Завдання соціально-психологічної роботи на підприємстві мають включати:

- наукову розробку критеріїв та вдосконалення системи професійно-психологічного відбору кандидатів, враховуючи специфіку діяльності підрозділів;
- проведення професійного психологічного відбору кандидатів на основі їх придатності до конкретних видів діяльності;
- розробку рекомендацій щодо розподілу випускників навчальних закладів, враховуючи їх індивідуальні здібності, а також надання керівництву інформації про соціальні процеси на підприємстві;
- дослідження соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності та надання методичних рекомендацій для її покращення;
- психологічне забезпечення процесу професійної адаптації працівників, надання допомоги керівникам підрозділів;
- психолого-педагогічне забезпечення навчання і виховання співробітників, організація виховної роботи;

- формування позитивного соціально-психологічного клімату в підрозділах і забезпечення умов для розвитку співробітників;
- підвищення рівня соціально-психологічної культури та етики ділових відносин, розвиток психолого-педагогічної компетентності керівників;
- вивчення та забезпечення розвитку професійних і управлінських якостей працівників, оптимальне використання їх потенціалу;
- своєчасне виявлення відхилень у поведінці співробітників, проведення профілактичної роботи та корекції поведінки;
- наукове забезпечення роботи з персоналом, розробка і адаптація методичних матеріалів для умов підприємства;
- підготовка працівників до конкретних видів діяльності;
- вивчення проблем управлінського та оперативного спілкування і надання рекомендацій щодо їх оптимізації;
- аналіз небезпечних для здоров'я чинників і надання науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх усунення.

Для досягнення цих завдань повинні бути розроблені конкретні заходи, які включатимуться до річних планів соціально-психологічної роботи підприємства. Заходи загального характеру мають бути розроблені кадровою службою та включені в план роботи організації на поточний рік.

Основними умовами для формування та ефективного функціонування системи соціально-психологічного забезпечення на підприємстві є:

- застосування системного підходу до організації соціально-психологічної роботи на всіх рівнях управління;
- розробка нормативно-правових документів, що регулюють соціально-психологічну діяльність, а також внесення змін до наявних нормативних актів;
- відбір, підготовка та підвищення кваліфікації фахівців у галузі соціально-психологічного забезпечення;

- проведення наукових досліджень для розробки нових форм і методів соціально-психологічної роботи, з урахуванням специфіки діяльності підрозділів;
- використання вітчизняного та міжнародного досвіду в галузі сучасної психології.

Керівництво та організація роботи системи соціально-психологічного забезпечення мають здійснюватися підрозділом, який відповідає за соціально-психологічну роботу на підприємстві.

Система соціально-психологічного забезпечення повинна включати створення надійної інформаційно-методичної та програмної бази.

Соціально-психологічна інформація включає дані про окремих осіб чи групи, соціальне середовище, умови праці, побутові та соціально-психологічні аспекти діяльності як підрозділів, так і окремих співробітників.

Ця інформація повинна використовуватися при плануванні, організації та проведенні заходів, спрямованих на покращення системи професійно-психологічного відбору, роботи з персоналом і оптимізації управлінської діяльності підприємства.

Зокрема, соціально-психологічна інформація буде корисною:

- для керівників при прийнятті організаційних рішень;
- для соціальних психологів при організації різних форм соціально-психологічної роботи;
- для викладачів навчальних закладів при розробці актуальних напрямів діяльності підприємства та підготовці навчальних матеріалів;
- для співробітників аналітичних підрозділів при підготовці узагальнюючих документів.

Завершуючи питання соціально-психологічної роботи на підприємстві, слід зазначити, що вдосконалення цієї системи продовжується. Проте вже на цей час функціонування цієї системи дає підстави стверджувати про її

значимість, великий потенціал та необхідність застосування на всіх етапах роботи з персоналом підприємства.

3.2. Формування команд як сукупність соціально-психологічних методів для ефективного управління персоналом

Соціально-психологічний клімат у колективі є одним із ключових факторів, що впливають на ефективність роботи підприємства. Однією з умов створення здорового соціально-психологічного клімату є наявність команд, які є специфічним типом групи, що характеризується певними рисами, які визначають ефективність їх діяльності. Основні характеристики команди включають:

- тісну взаємодію та взаємну залежність її учасників;
- спільну працю всіх членів команди;
- орієнтацію на досягнення спільних стратегічних і тактичних цілей;
- створення оптимальних умов для ефективної роботи та розвитку кожного члена команди.

Команди мають значний вплив на організаційну діяльність та культуру, забезпечуючи численні організаційні переваги й покращуючи комунікаційне середовище. Формування та діяльність команд, особливо багатофункціональних, сприяє зміцненню зв'язків між внутрішніми та зовнішніми структурами підприємства, зацікавленими в досягненні результатів. Члени команди мають ширше бачення власної місії, що дозволяє їм краще відчувати відповідальність за кінцевий результат діяльності організації. Командна робота ґрунтується на колективному прийнятті управлінських рішень і спільній відповідальності за досягнуті результати. Учасники команд отримують можливості для розвитку своїх професійних навичок через взаємну допомогу та підтримку, а також освоєння нових ролей і функцій. В командах створюється і підтримується справедлива система стимулювання та заохочення

результативної роботи. Покращення якості роботи в команді є важливим завданням для кожного її учасника, що підвищує ефективність діяльності команди.

Незважаючи на спільні риси, кожна команда має свої індивідуальні особливості, які залежать від специфіки завдань, ресурсів та індивідуальних характеристик її учасників.

Згідно з характеристиками складу та напрямком діяльності, можна виділити такі типи команд:

- **Функціональна команда** — створюється на основі чіткої ієрархії керівництва та підпорядкування. Вона складається з фахівців, які повинні ефективно виконувати завдання, визначені керівництвом. Команда може пропонувати інноваційні рішення, але прийняття рішення залишається за керівництвом. Така команда найбільш ефективна в традиційних організаціях з малодинамічним ринком.

- **Мультидисциплінарна команда** — об'єднує фахівців з різних підрозділів чи організацій, чия компетенція дозволяє знайти оптимальні рішення для складних проблем. «Синергія від спільних зусиль учасників забезпечує високий потенціал цієї команди, що дозволяє їй адаптуватися до змінюваного середовища» [31, с. 89].

- **Самокерована команда** — складається з висококваліфікованих фахівців, які взаємодіють між собою, доповнюючи один одного. Така команда має високий рівень автономії у прийнятті рішень і є ефективною в нових організаціях або структурах, що потребують гнучкості та швидкої адаптації.

Команди можуть зазнавати невдач, якщо їм бракує необхідних характеристик для ефективної роботи. Ефективна команда має особливі якості, які визначають її продуктивність і забезпечують задоволення від процесів та результатів командної діяльності.

Ефективність командної роботи можна оцінити за трьома основними критеріями:

1. Ефективність кожного члена команди в виконанні його функцій і соціальних ролей. Це також включає здатність індивіда працювати над собою, розвивати необхідні для команди якості. Ефективний учасник команди демонструє гнучкість у виборі моделей поведінки та адаптивність до змін у середовищі.

2. Ефективність команди в цілому — здатність використовувати колективний потенціал учасників і перетворювати його на результат, більший за просту суму індивідуальних можливостей.

3. Ефективність взаємодії команди з зовнішнім середовищем, яка полягає в умінні створювати, підтримувати та використовувати співпрацю з іншими індивідами і структурами для досягнення командних цілей.

Показником ефективності командної роботи є успіх у реалізації поставлених завдань. Це оцінюється через результати, які вимірюються за такими показниками, як якість, кількість, витрати ресурсів та інноваційні досягнення.

Здатність до навчання у команді передбачає розвиток професіоналізму та компетентності її учасників у процесі спільної діяльності. Усі члени команди взаємно збагачуються знаннями та досвідом, що сприяє розвитку їхніх навичок.

Задоволеність учасників команди проявляється у підвищенні довіри та взаємоповаги, зміцненні атмосфери співпраці та підтримки, а також у готовності до подальшої продуктивної роботи. Члени команди прагнуть задовольняти потреби оточуючих через своєчасну та адекватну реакцію на зміни в середовищі, ставлячи командні цілі вище за власні інтереси.

Спеціалісти відзначають взаємозв'язок між ефективністю і чисельністю команди. Деякі керівники вважають, що збільшення кількості учасників покращить продуктивність, однак практика свідчить, що в командах чисельністю 4-6 осіб учасники почуваються комфортніше, обмінюються ідеями вільніше, що сприяє кращому результату. Водночас, зростання чисельності

команди часто знижує індивідуальну відповідальність та продуктивність кожного члена.

Крім того, збільшення кількості членів команди з метою продемонструвати її важливість або підвищити значущість керівника не завжди є ефективним. Результативність керівництва визначається успіхом у досягненні командних цілей, а не кількістю учасників.

Не рекомендується також залучати нових членів до вже ефективно функціонуючої команди для навчання новачків. Наявність «баласту», тобто осіб, які лише дублюють функції інших, руйнує атмосферу довіри та ефективність роботи команди.

Для створення ефективної команди важлива активна участь всіх потенційних членів на етапі її формування. Керівник повинен провести інтерв'ю з кандидатами, щоб оцінити їхні мотивацію, інтереси, професійну кваліфікацію та схильність до конкретних соціальних ролей. Також важливо організувати збори для обговорення місії команди та ролі кожного учасника.

Отже, оптимальний розмір команди визначається її місією, що включає завдання та кінцеву мету.

Однією з ключових умов створення здорового соціально-психологічного клімату в організації є філософія підприємства, що визначає мету, з якою люди стали частиною колективу, а також те, як організовані відносини між працівниками, які норми та принципи вони поділяють, і як розуміють, що є добрим або поганим у роботі та діяльності організації. Це також стосується цінностей і норм, що формують основу корпоративної культури.

Філософія підприємства втілюється через людей. У компаніях, де ця філософія успішно інтегрована, вона перетворюється на важливий атрибут, що активно впливає на поведінку працівників, орієнтуючи їх на певні норми та цінності. Вона стає органічною частиною компанії, і її сила суттєво впливає на діяльність організації.

Оскільки філософія має величезне значення для організації, вона потребує особливої уваги з боку керівництва. Менеджмент не тільки відповідає за філософію організації, але й активно впливає на її розвиток та зміну. Менеджери повинні вміти аналізувати філософію та сприяти її коригуванню в необхідному напрямку.

Існує безліч різних трактувань поняття філософії підприємства, від вузьких до широких. Часто філософія фірми розглядається як «організаційна культура, управлінська ідеологія, система цінностей, вірувань та норм, що визначають відносини як всередині колективу, так і зовні» [39, с. 42].

В широкому змісті «Філософія організації — це набір основних правил і цінностей, що формують поведінку працівників і зумовлюють їх дії. Ці цінності передаються через різноманітні комунікаційні канали, як матеріальні, так і духовні» [39, с. 72].

Існує кілька підходів до класифікації характеристик, що визначають філософію підприємства на різних рівнях. Наприклад, Ф. Харіс і Р. Моран пропонують оцінювати філософію за десятьма критеріями, серед яких: «самоусвідомлення, комунікаційна система, ставлення до часу, цінності та вірування, трудова етика та мотивація, а також взаємодія між членами організації» [73, с. 324].

Поводження людей і груп в організації є результатом дії норм, що виникають із вірувань та очікувань, сформованих філософією. Зовнішнє середовище також відіграє важливу роль у формуванні філософії організації. Проте, навіть працюючи в одному середовищі, різні компанії можуть мати зовсім різні філософії, оскільки кожна організація по-своєму вирішує проблеми адаптації до зовнішніх умов і внутрішньої інтеграції.

Організація росте через залучення нових учасників з іншою культурою, і хоча це може внести зміни в її філософію, сильна філософія здатна «витіснити» нові погляди. Однак зміни, пов'язані з філософією, зазвичай є поступовими. Сильна філософія створює переваги для організації, але може стати перепорою

для проведення змін, тому оптимальним є поєднання сили й гнучкості філософії.

Соціально-психологічний клімат у колективі — це «складний психоемоційний феномен, що виникає внаслідок різноманітних взаємовідносин між людьми» [65, с. 13]. Він відображає загальний стан взаємодії між членами колективу, який може бути позитивним (шанобливим, турботливим) або негативним (недовірливим, байдужим). Цей клімат залежить від норм ставлення до праці, соціальних завдань, відносин між людьми, а також від того, як індивіди сприймають своє перебування в такому середовищі.

Однією з важливих умов підтримки здорового морально-психологічного клімату є об'єктивна та принципова оцінка ситуації в колективі з боку керівника. Також корисною є реальна оцінка поведінки і роботи кожного співробітника.

Серйозний негативний вплив на соціально-психологічний клімат може мати керівник, який спрямовує свої зусилля на створення у вищого керівництва враження про свою активну і успішну роботу, при цьому не маючи часу для детального вивчення проблем колективу. Такий підхід призводить до того, що керівник намагається компенсувати відсутність глибокої роботи з підлеглими «швидкими» заходами, такими як дисциплінарні покарання. Це тільки погіршує ситуацію, викликаючи конфлікти і напруження в психологічних відносинах всередині колективу.

Грубе ставлення, хамство та недовіра з боку керівника до підлеглих неприпустимі. Вони принижують гідність співробітників і погіршують їх емоційний стан. З часом це може призвести до виникнення в колективі атмосфери упередженості, недоброзичливості і надмірних претензій.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження соціально-психологічних методів управління персоналом можна зробити такі висновки:

Управління персоналом є складною і багатогранною системою, спрямованою на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та досягнення стратегічних цілей організації. В основі цієї системи лежить розуміння персоналу як важливого ресурсу, який володіє не лише професійними навичками, а й унікальними особистісними рисами та потенціалом для розвитку. Трудовий потенціал працівників включає психофізіологічні, кваліфікаційні характеристики та особистісні якості, що впливають на їх здатність ефективно працювати в колективі. Важливою складовою є також здатність до навчання та адаптації до змін, а також мотивація досягати високих результатів у своїй діяльності. Управління цим потенціалом передбачає не лише оптимальний підбір кадрів, але й постійний розвиток, створення сприятливих умов для самореалізації працівників і стимулювання їх професійного зростання. Оскільки кожен працівник є унікальним, то індивідуальний підхід до управління персоналом, з урахуванням особливостей характеру, досвіду та особистісних мотивів, є важливою умовою для досягнення високих результатів у роботі та забезпечення стабільного розвитку організації.

Дослідження діяльності ДП "Савсервіс Карпати" продемонструвало позитивні результати, зокрема, зростання фінансових показників та високий рівень забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами. У 2023 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 1,9 млн грн завдяки оптимізації бізнес-процесів та ефективному управлінню персоналом. Важливо відзначити, що 77% працівників мають вищу або базову вищу освіту, а вікова структура колективу є збалансованою, з переважанням працівників вікової групи 25-49 років. Підприємство також демонструє позитивну динаміку в

політиці оплати праці, що видно з росту фонду оплати праці та значної частки додаткових виплат.

Однак соціологічне дослідження виявило певні проблеми у застосуванні соціально-психологічних методів управління. Зокрема, на підприємстві недостатньо уваги приділяється формуванню кадрового резерву, професійному розвитку працівників та створенню ефективних команд. Відсутня системна робота з кар'єрним плануванням і професійним розвитком, що підтверджують результати опитування працівників. Разом з тим, більшість працівників (70%) оцінюють соціально-психологічний клімат як сприятливий, а 61,4% планують працювати на підприємстві в довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності управління персоналом необхідно впровадити комплексний підхід до використання соціально-психологічних методів. Це включає професійний підбір кадрів за сучасними методиками оцінки, створення системи адаптації та розвитку персоналу, формування ефективних команд і розвиток корпоративної культури. Особливу увагу слід приділити розробці філософії підприємства, яка визначає спільні цінності, норми поведінки та принципи взаємодії між працівниками. Важливо також акцентувати на розвитку лідерських якостей у менеджерів, які здатні бути прикладом для інших, підтримувати мотивацію та забезпечувати згуртованість колективу. Окрім того, необхідно активно використовувати соціально-психологічні тренінги, які сприяють розвитку комунікаційних навичок, управлінських компетенцій та здатності до конструктивного вирішення конфліктів. Такий підхід дозволяє створити гармонійну робочу атмосферу, де кожен працівник відчуває свою значущість і має можливість реалізувати свій потенціал, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Формування команд є важливим елементом ефективного управління, оскільки дозволяє досягти високого рівня взаємодії, спільних цілей та взаємної підтримки. Важливо враховувати оптимальний розмір команди, що залежить від її завдань і забезпечує максимальну ефективність спільної роботи.

Формування команд має базуватися на професійних компетенціях та особистісних рисах працівників, що сприятиме синергетичному ефекту їх взаємодії. Крім того, важливим є створення атмосфери довіри та взаємоповаги, яка дозволяє кожному члену команди вільно виражати свої ідеї та долати труднощі в процесі колективної роботи. Для досягнення високої продуктивності команди необхідно забезпечити належну комунікацію, чітке визначення ролей і відповідальностей, а також сприяти розвитку міжособистісних зв'язків, що підтримують згуртованість і ефективність. Роль лідера також є ключовою, оскільки він повинен не тільки організовувати робочі процеси, а й надихати команду, підтримувати її моральний дух і сприяти розвитку кожного учасника колективу.

Підтримання здорового соціально-психологічного клімату вимагає від керівництва постійної уваги до міжособистісних відносин у колективі, об'єктивної оцінки роботи кожного співробітника, розвитку культури конструктивної критики та створення атмосфери взаємоповаги. Важливо уникати авторитарного стилю управління та забезпечувати відкриті комунікації між керівництвом і працівниками. Крім того, необхідно розвивати систему мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Створення сприятливої атмосфери передбачає не лише вирішення конфліктних ситуацій, але й розвиток емоційного інтелекту у працівників, що дозволяє ефективніше взаємодіяти в складних ситуаціях. Важливим аспектом є також підтримка балансу між роботою і особистим життям, що сприяє зниженню стресу та підвищенню загальної задоволеності роботою. Це дозволяє забезпечити стабільність і лояльність персоналу, а також підвищити його продуктивність та залученість до досягнення спільних цілей організації.

Впровадження запропонованих заходів допоможе підприємству покращити соціально-психологічний клімат, підвищити ефективність роботи персоналу, знизити плинність кадрів та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Важливо забезпечити системний підхід до реалізації змін і регулярно оцінювати їх результативність. Успішна реалізація цих заходів сприятиме формуванню сильної корпоративної культури та підвищенню лояльності працівників до підприємства. Окрім того, варто створити механізми зворотного зв'язку, які дозволяють своєчасно реагувати на потреби та побажання співробітників, що сприятиме ще більшій залученості та мотивації. Залучення працівників до процесу прийняття рішень і демонстрація їх внеску у досягнення результатів організації дозволить сформувати атмосферу довіри та взаємоповаги. Це також допоможе знизити стрес, підвищити моральний клімат у колективі і забезпечити довгострокову стабільність у бізнес-процесах. В результаті, підприємство отримає не лише висококваліфікованих і мотивованих співробітників, а й зміцнить свою репутацію як соціально відповідальний роботодавець.