

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

САВЧУК Вікторія Романівна

Соціальні та психологічні фактори ефективної діяльності організації

Social and psychological factors of the effective activity of the organization

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНз-41
В. Р. Савчук

Науковий керівник
к.е.н., доцент І. І. Смачило

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___»_____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ-2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ТА ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МИКУЛИНЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	17
2.1. Загальна характеристика організації. Соціально-демографічна оцінка персоналу.....	17
2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі Микулинецької селищної ради.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	31
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність проблеми. Актуальність теми дослідження соціально-психологічних особливостей поведінки працівників організації в умовах змін визначається декількома аспектами. По-перше, в сучасних умовах, зокрема в контексті війни, змінюються умови праці, вимоги до робочих процесів та безпека праці. Війна суттєво впливає на роботу організації та її працівників, викликаючи різну поведінку порівняно з мирним часом.

Дослідження соціально-психологічних аспектів поведінки працівників в умовах війни є важливим для розуміння впливу таких екстремальних умов на мотивацію, продуктивність і психологічний стан працівників. Це допоможе організаціям розробляти стратегії для забезпечення безпеки, підтримки та стимулювання працівників.

По-друге, організації постійно стикалися зі змінами, такими як зміни в ринкових умовах, технологічні інновації, зміни у складі управління тощо. Ці зміни також впливають на поведінку працівників і можуть призводити як до позитивних, так і до негативних наслідків для організації.

Соціально-психологічні аспекти поведінки працівників є важливими для ефективного управління персоналом. Розуміння того, як зміни впливають на поведінку працівників, допомагає управлінцям визначати стратегії та підходи для підтримки та підвищення мотивації, задоволеності роботою і забезпечення ефективної комунікації в організації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. На даний момент існує значна кількість наукових праць, присвячених соціально-психологічним аспектам поведінки працівників. Вітчизняні науковці, такі як М. Бригадир, Д. Михайленко, Г. Назарова, А. Романов, С. Савчин, О. Фугело та інші, досліджують різні аспекти цієї проблематики, що дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу.

Основні результати цих досліджень спрямовані на покращення соціально-психологічних аспектів поведінки персоналу, включаючи умови змін.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення соціальних і психологічних факторів, які сприяють ефективній діяльності організації. Це включає розуміння того, як ці фактори впливають на мотивацію працівників, продуктивність, комунікацію, командну роботу та загальний клімат в організації.

Завдання:

- дослідити існуючі теорії і моделі, пов'язані із соціальними та психологічними факторами діяльності організації;
- оцінити поточний соціально-психологічний клімат у Микулинецькій селищній раді, зокрема задоволеність працівників, рівень мотивації, стресу та якості комунікації та командної роботи;
- розробити практичні рекомендації для керівників організації, спрямовані на підвищення мотивації, покращення комунікації, сприяння позитивній організаційній культурі та зниження рівня стресу.

Досягнення цих завдань має на меті надати комплексне розуміння того, як соціальні та психологічні фактори впливають на ефективність організації та запропонувати практичні рекомендації для підвищення її продуктивності.

Об'єкт дослідження: є соціально-психологічні процеси та явища, які впливають на ефективну діяльність організації. Це включає всі аспекти взаємодії між працівниками, керівництвом і організаційною культурою, що сприяють або перешкоджають досягненню організаційних цілей.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти дослідження соціальних та психологічних факторів, що визначають ефективність діяльності організації.

Методи дослідження включають:

Анкетування: збір даних про соціально-психологічні особливості поведінки працівників організації в умовах змін. Анкети містять запитання про мотивацію

працівників, ставлення до роботи, комунікацію з колегами та керівництвом, рівень стресу та відчуття безпеки на роботі.

Експериментальні методи: встановлення причинно-наслідкових зв'язків між різними факторами та поведінкою працівників організації.

Практична значимість. Результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій керівництву організації з метою поліпшення умов праці та забезпечення психологічного комфорту для працівників в умовах змін.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Соціально-психологічні методи управління в організації» у збірнику V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2024) [23].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ТА ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному швидкому темпі розвитку технологій, штучного інтелекту, вирішальним стає творчий підхід до економічних завдань та створення умов, щоб максимально використовувати здібності окремих працівників та колективу в цілому. Важливість ділової творчої атмосфери та здорового соціально-психологічного середовища підкреслюється в умовах кризи, наприклад, пандемії або воєнного стану.

Спільні інтереси персоналу і організації стають основою для соціальних методів управління. Ці методи спрямовані на стимулювання активності та інтересу працівників, роблячи їхню роботу творчою та цілеспрямованою. Психологічні методи, у свою чергу, використовуються для формування сприятливого психологічного клімату та підтримки високої ефективності. За допомогою цих методів керівництво створює умови, щоб працівники розкривали свій потенціал та використовували його на благо організації.

Соціальні та психологічні фактори в організації визначають спосіб, у який люди спілкуються, співпрацюють та реагують в її внутрішньому середовищі. Соціальні аспекти охоплюють широкий спектр взаємодій, включаючи комунікацію, лідерство, формування та розвиток робочих груп, а також адаптацію до організаційної культури.

Комунікація визначає якість і ефективність обміну інформацією, що є критичним для спільного вирішення завдань. Від того, наскільки добре налагоджено комунікаційні канали, залежить здатність команди швидко та точно реагувати на виклики.

Лідерство впливає на мотивацію, взаємини в команді та здатність досягати поставлених цілей. Лідери можуть надихати, координувати зусилля та направляти команду до успіху, формуючи атмосферу довіри та співпраці.

Групова динаміка визначає ефективність спільної діяльності та співробітництва в колективі. Добре організовані групи здатні працювати синергетично, де спільні зусилля перевершують суму індивідуальних внесків [2].

Адаптація до організаційної культури включає процеси інтеграції в цінності, норми та практики організації. Від успішності цієї адаптації залежить, наскільки швидко нові працівники стануть повноцінною частиною команди та почнуть робити внесок у спільну справу.

Психологічні фактори визначають мотивацію та емоційний стан працівників, що впливає на їхню продуктивність та загальну задоволеність від роботи. Мотивація стимулює працівників до досягнення поставлених цілей та задоволення від результатів своєї діяльності. Задоволеність роботою визначає ступінь задоволення працівників від умов праці, співробітництва та розвитку. Конфлікти можуть виникати внаслідок різниці у цілях, цінностях або інтересах працівників, та впливати на атмосферу та результативність в колективі. Стиль управління також грає важливу роль у формуванні робочого середовища та мотивації персоналу.

Психологічні методи впливу на персонал організації зосереджуються на задоволенні їхніх основних психологічних потреб, таких як (рис. 1.1):

- комфортні умови праці: сприятливе робоче середовище, що мінімізує стрес і сприяє продуктивності.
- справедлива оцінка: визнання та винагорода за трудовий внесок, що мотивує та стимулює працівників.
- сприятливий колектив: згуртована команда, де панує атмосфера взаємодопомоги та підтримки.

– розвиток творчого потенціалу: можливість реалізовувати свої ідеї та таланти, що підвищує задоволеність роботою.



Рис. 1.1. Психологічні методи впливу на персонал організації

Примітка. Складено автором

Ці методи гнучкі та індивідуально підбираються для кожної організації, враховуючи її специфіку та потреби працівників. Їхнє застосування не потребує значних фінансових витрат, але дає високу ефективність.

Досягнення ефективних взаємин у колективі вимагає комплексного підходу, що поєднує соціальні та психологічні методи. Серед соціальних методів важливе значення має створення атмосфери взаємодовіри, співпраці та взаємоповаги. Це включає розвиток відкритого спілкування, підтримку колективної відповідальності та створення умов для взаємного розвитку.

Психологічні методи управління персоналом доповнюють цей підхід, враховуючи індивідуальні особливості та емоційний стан працівників. Вони орієнтовані на стимулювання мотивації, розвиток самооцінки та забезпечення психологічної підтримки в складних ситуаціях.

Психологічні методи впливу включають (рис. 1.2):

1. Сумісність груп: формування команд з урахуванням психологічних характеристик учасників. При формуванні команд важливо враховувати не лише професійні здібності та досвід учасників, але й їхні психологічні особливості та характеристики. Кожна людина унікальна, і врахування цієї унікальності допомагає створити команду, яка працює як єдиний механізм. Це означає виявлення індивідуальних сильних та слабких сторін кожного учасника, розподіл завдань відповідно до їхніх навичок та здібностей, а також створення атмосфери взаємодопомоги та взаєморозуміння. Крім того, важливо забезпечити в команді різноманіття характерів і типів особистості, оскільки це сприяє більш широкому спектру ідей та підходів до вирішення завдань. Наприклад, у команді можуть бути люди з високою емоційною інтелігентністю, що допомагатиме розв'язувати конфлікти та стимулювати творчість, а також особи з організаторськими та аналітичними здібностями, які будуть відповідальні за планування та стратегічне мислення.

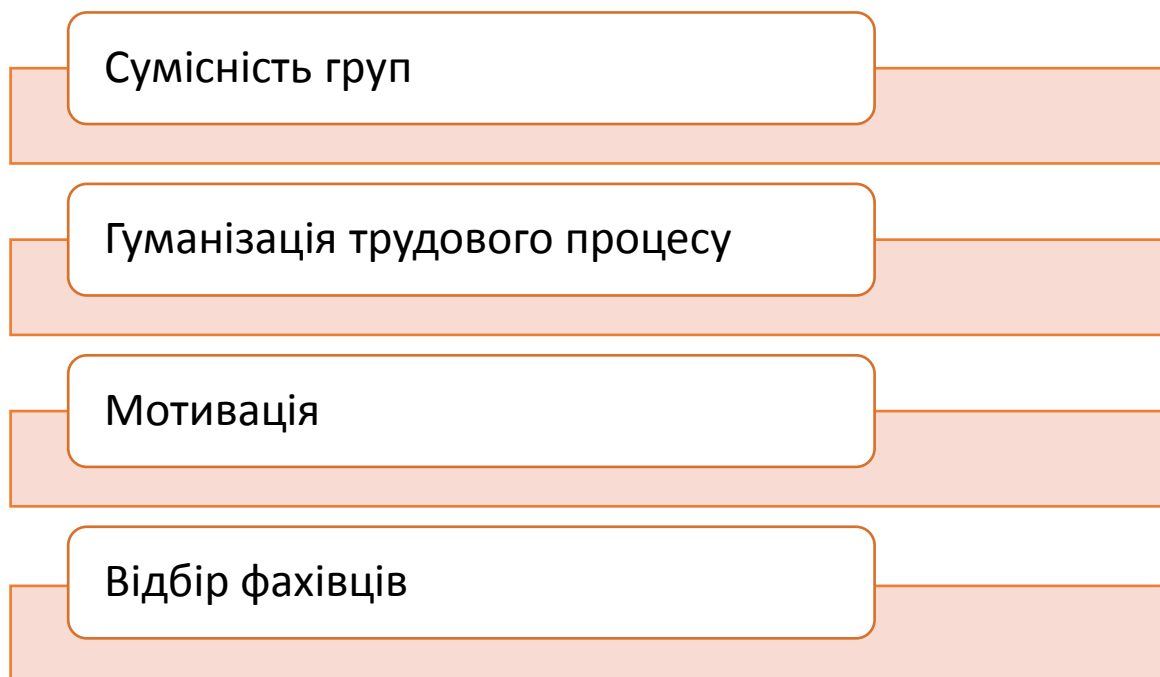


Рис. 1.2. Психологічні методи впливу на персонал організації

Примітка. Складено автором

Гуманізація трудового процесу: створення сприятливого мікроклімату та умов для особистісного розвитку, що передбачає активну увагу до потреб та можливостей кожного працівника з метою сприяння його особистісному розвитку та самореалізації. Створення сприятливого мікроклімату в організації — це лише один із аспектів гуманізації трудового процесу. Це може включати забезпечення здорових умов праці, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також створення можливостей для відпочинку та рекреації. Однак, гуманізація трудового процесу також передбачає надання працівникам можливостей для особистісного зростання та розвитку. Це може включати навчання та професійний розвиток, сприяння самовдосконаленню, а також створення умов для виявлення та реалізації творчого потенціалу.

3. Мотивація — невід'ємна складова успішної трудової діяльності та досягнення поставлених цілей. Психологічна мотивація, зокрема, відіграє ключову роль у стимулюванні працівників до досягнення високих результатів.

Цей вид мотивації включає різноманітні механізми, серед яких можна виділити переконання, наслідування, навіювання, залучення, довіру та примус. Переконання стимулюють працівників через логічний вплив, спрямований на зняття психологічних бар'єрів та мотивацію до дії.

Додатково, психологічна мотивація може ґрунтуватися на навіюванні позитивних емоцій та відчуттів, залученні працівників до спільної справи, встановленні довіри між керівництвом і персоналом. Вона також може включати примус, коли працівники стимулюються до дій під впливом певних обставин або зовнішніх факторів.

Всі ці аспекти психологічної мотивації в сукупності сприяють підвищенню продуктивності, покращенню якості виконаної роботи та досягненню колективних цілей.

4. Відбір фахівців — це процес, який передбачає не лише оцінку професійних навичок кандидатів, але й увагу до їхніх психологічних якостей та потенціалу для

подальшого розвитку. Цей етап є ключовим для формування успішного трудового колективу, оскільки від правильного відбору залежить якість виконання завдань та досягнення поставлених цілей.

Під час процесу відбору фахівців важливо враховувати їхні особистісні риси, мотивацію, комунікативні навички, вміння працювати в команді та відкритість до навчання і розвитку. Наприклад, кандидати з високим рівнем внутрішньої мотивації та здатністю до саморозвитку зазвичай проявляють більшу ініціативу та готовність до викликів.

Психологічний аспект відбору також включає аналіз адаптивних здібностей, тобто здатності адаптуватися до нових умов і швидко вирішувати проблеми. Крім того, оцінка рівня стресостійкості та емоційної стійкості є важливою, особливо для посад з великим обсягом відповідальності або підвищеною емоційною напругою.

У результаті правильно проведеного відбору фахівців до колективу потрапляють люди, які не лише володіють необхідними професійними навичками, а й мають характерні особистісні якості, які сприяють ефективній співпраці та досягненню спільних цілей.

Завдяки вдалому застосуванню психологічних методів впливу, організації можуть значно підвищити свою ефективність, створити атмосферу задоволеності та стимулювати працівників до досягнення нових вершин [33].

Соціально-психологічні методи управління персоналом також включають створення конкретних цілей, критеріїв діяльності, обґрунтування існуючих нормативів та планування психологічного клімату для досягнення цілей. Це включає створення сумісних груп, забезпечення комфортного середовища, мотивацію працівників, усунення конфліктів та розвиток професійних здібностей. Крім цього, існують інші методи, які також можуть впливати на продуктивність колективу, проте вони мають бути здійснені під керівництвом кваліфікованих психологів [33].

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі характеризується:

- атмосферою доброзичливості та єднання, коли в команді панує позитивний настрій, взаємодопомога, співпраця, оптимізм, схвалення та підтримка;

- спільною справою та активному дозвіллі, коли члени колективу з радістю беруть участь у спільних проектах та розважальних заходах. Здорова конкуренція стимулює досягнення кращих результатів;

- корпоративною єдністю, коли взаємини в колективі ґрунтуються на корпоративних нормах і правилах, які поділяються та схвалюються більшістю його членів. Високо цінуються працьовитість, чесність, відкритість та безкорисливість.

- професіоналізмом та прагненням до розвитку, коли працівники готові якісно виконувати свою роботу, мотивовані на досягнення найкращих результатів. Вони постійно прагнуть до самовдосконалення та підвищення професійного рівня.

- єдиною метою та загальноорганізаційними цінностями, які проявляються у вигляді спільних корпоративних цінностей, організаційними цілями та завданнями, коли працівники утворюють згуртований, працездатний колектив, готовий до нових звершень.

Несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі може характеризуватись:

- пригніченими настроєм та ворожістю, коли серед працівників панує гнітюча атмосфера, песимізм, конфлікти та роз'єднаність. Колектив розділений на ворожі угруповання, які постійно протистоять один одному;

- високим рівнем конфліктності, коли взаємодія в колективі пронизана конфліктами, підозрілістю, антипатією та ворожістю. Нездорова конкуренція руйнує стосунки та заважає продуктивній роботі;

- відсутністю єдності, що проявляється суттєвим браком у колективі спільних цінностей, норм та правил. Якщо ж вони й існують, то не поділяються та не дотримуються більшістю членів;

- негативною критикою, недоброзичливістю та байдужістю до успіхів та невдач одне одного погіршують атмосферу в колективі;

- формальним виконанням обов'язків, коли працівники не зацікавлені в результатах роботи, виконують свої обов'язки лише формально, без ентузіазму та ініціативи. Колектив перетворюється на формальне об'єднання людей, байдужих до спільних цілей.

Очевидно, що в колективах із сприятливим соціально-психологічним кліматом працівники задоволені своєю роботою, взаєминами з колегами та керівництвом, що підвищує їхню ефективність. Натомість несприятливий клімат викликає невдоволення, знижуючи рівень лояльності працівників. Лояльність означає вірність та відданість організації, активну участь у її діяльності, прагнення виконувати свою роботу якнайкраще і підтримувати позитивні та продуктивні комунікації з колегами та керівництвом [19].

Фактори, що сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, включають роботу, яка:

- дає змогу кожному члену колективу максимально реалізувати свої здібності та таланти, дає відчуття особистого зростання та самореалізації;

- дає можливість втілити в життя свої інтереси та прагнення, роблячи трудову діяльність не лише обов'язком, а й джерелом натхнення;

- відповідає рівню знань та навичок працівника, щоб уникати стану нудьги, який виникає через надмірну простоту, або стану фрустрації, спричиненого непосильними труднощами;

- має оптимальний рівень складності, стимулює докладати максимум зусиль, генерує азарт та відчуття подолання перешкод;

- веде до досягнення значущих результатів, які приносять емоційне задоволення, підвищують самооцінку та повагу до себе та своїх досягнень;
- враховує особистісні особливості, потреби, психологічний склад та характер кожного члена колективу, створюючи атмосферу комфорту та взаєморозуміння.

З урахуванням умов кризи (воєнного стану), особливо важливим елементом для формування соціально-психологічного клімату в організації може стати пункт про ефективну комунікацію та зв'язок між працівниками та керівництвом. В умовах кризи, коли інформація швидко змінюється та напруженість зростає, забезпечення відкритої та доступної комунікації може сприяти зменшенню страху та паніки серед персоналу.

Серед інших факторів, які впливають на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації в умовах кризи (воєнного стану) є безпека, зручність, система та стиль управління, соціальне оточення, система стимулювання праці, можливості навчання та розвитку, організаційна культура (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату організації

Примітка. Складено автором

Фізичні умови роботи в умовах кризи мають вирішальне значення для забезпечення безпеки та комфорту працівників. Зокрема, важливо забезпечити безпечні умови праці шляхом розробки евакуаційних планів, забезпечення доступу до укриття та надання необхідних засобів захисту в разі надзвичайних ситуацій. Також важливо підтримувати безперебійну роботу систем життєзабезпечення, таких як системи забезпечення водопостачання, електропостачання та опалення, в міру можливості. Щодо зручностей умов праці, слід забезпечити комфортні умови роботи, враховуючи обмеження ресурсів, наприклад, шляхом впровадження гнучкого графіку роботи та можливості виконання роботи з дому. Надання психологічної підтримки та допомоги працівникам, які постраждали від кризових ситуацій, також є необхідним елементом для забезпечення їхнього благополуччя та продуктивності.

У ситуаціях кризи важливо створити атмосферу взаємодопомоги та підтримки серед працівників. Це може бути досягнуто шляхом заохочення командної роботи та співпраці для досягнення спільних цілей. Також важливо проводити заходи з психологічного розвантаження та зниження рівня стресу серед працівників, щоб забезпечити їхнє психічне здоров'я. Надання інформації та ресурсів для підтримки психічного здоров'я також є важливим елементом у забезпеченні ефективної роботи колективу в умовах кризи.

У кризових умовах стиль управління має відзначатися емпатією та розумінням проблем та потреб працівників. Це передбачає прояв емпатії до їхніх труднощів та гнучкий підхід, спрямований на адаптацію до змін. Чітка та відкрита комунікація з колективом стає ключовим елементом управління в таких умовах. Вона включає інформування про ситуацію, плани та прийняті рішення, а також надання можливості для вільного обміну думками та зворотного зв'язку.

Умови кризи вимагають від системи управління гнучкості та адаптивності для оперативного реагування на зміни. Це передбачає перегляд та оновлення існуючих процесів та процедур, якщо це необхідно для забезпечення ефективного

функціонування в нових умовах. Крім того, важливо здійснювати ефективне розподілення ресурсів з метою підтримки основних функцій та пріоритетних напрямків роботи, забезпечуючи при цьому економію та раціональне використання ресурсів.

У період кризи ключовою стає справедлива та прозора система винагород, яка визнає внесок працівників у подоланні складних викликів. Надання додаткової мотивації та підтримки тим, хто активно залучений до розв'язання кризових ситуацій, відіграє важливу роль у збереженні високого рівня продуктивності. Крім матеріальних заохочень, нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень та надання можливостей для розвитку, можуть виявитися ефективними інструментами у стимулюванні працівників. Створення атмосфери цінності та поваги до трудового внеску кожного працівника є важливим елементом підтримки та мотивації у складних умовах.

У контексті кризових умов надзвичайно важливо підкреслити спільні цінності та цілі організації, що допомагає об'єднати колектив та зміцнити командний дух. Стимулювання співпраці та командної роботи виявляється ключовим для досягнення спільних цілей у складних умовах кризи. Підтримка та підсилення корпоративної культури, спрямованої на взаємодопомогу та спільність цілей, може стати важливим фактором у подоланні викликів та зміцненні робочого колективу.

Загалом, незалежно від галузі та специфіки діяльності, соціальні та психологічні фактори є важливими детермінантами успішності організації. Організації, які інвестують у розвиток позитивного психологічного клімату, ефективну комунікацію та стимулюючі лідерські навички зазвичай досягають кращих результатів. Організації, які розуміють і враховують потреби свого персоналу, сприяють його самореалізації та мотивації, частіше здатні досягати стратегічних цілей та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИКУЛИНЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика організації. Соціально-демографічна оцінка персоналу.

Микулинецька селищна рада є органом місцевого самоврядування, розташованим у місті Микулинці, Тернопільському районі Тернопільської області, Україна. Вона була створена 12 серпня 2015 року в контексті проведення адміністративно-територіальних реформ 2015 року. Рада є обраною організацією місцевого самоврядування, складеною з депутатів, і відповідно до закону виступає в ролі представника територіальної громади Микулинців та виконує функції і повноваження місцевого самоврядування в її інтересах [14].

Порядок діяльності ради, її органів та посадових осіб визначається Конституцією України, законами про місцеве самоврядування, про статус депутатів місцевих рад, про засади державної регуляторної політики у господарській сфері, іншими відповідними законами України та цим Регламентом.

Територіально громада охоплює сільські населені пункти, такі як смт. Микулинці, Дружба, а також ряд сіл, зокрема Воля, Конопківка, Кривки, інші. Вона є частиною Тернопільського району та має відстань близько 20 кілометрів до районного та обласного центрів. Микулинецька селищна рада займається вирішенням питань місцевого значення, забезпечує розвиток та підтримку соціально-економічного благополуччя у своєму виборчому окрузі. Її структура включає представників різних сіл та міст, що забезпечує представлення інтересів різних соціальних груп та територій у владних органах. Як орган місцевого самоврядування, Микулинецька селищна рада відіграє ключову роль у вирішенні проблем та розвитку своєї території [14].

Виконавчий комітет Микулинецької селищної ради складається з 15 членів та має апарат із 9 відділів. Він відповідає за управління справами селищної громади на території селища Микулинці, забезпечує виконання рішень селищної ради та розпоряджень селищного голови. Крім того, він затверджує бюджет селища та контролює його виконання, розробляє та реалізує програми розвитку селища і забезпечує соціальний захист населення. Діяльність Микулинецької селищної ради спрямована на розвиток селища та поліпшення якості життя мешканців. У останні роки було реалізовано ряд проектів, включаючи ремонт доріг та тротуарів, будівництво та реконструкцію соціальних об'єктів, забезпечення селища питною водою, розвиток освіти, культури, спорту та створення нових робочих місць.

Організаційна структура селищної ради має такий вигляд (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Організаційна структура Микулинецької селищної ради

Примітка. Наведено за [14]

Селищний голова є головною посадовою особою селищної ради, обраною на прямих виборах на п'ять років. Він відповідає за загальне керівництво діяльністю

ради та представляє її інтереси в органах влади і громадських організаціях. Він видає розпорядження та контролює їх виконання, а також затверджує штатний розпис та розподіляє обов'язки серед працівників ради. Повноваження селищного голови також включають призначення та звільнення керівників апарату виконавчого комітету та інших працівників. Він також виконує інші повноваження, передбачені законодавством.

Виконавчий комітет є виконавчим органом селищної ради та формується її складом. Включає селищного голову, його заступників, секретаря та інших членів, призначених радою. Основне завдання виконавчого комітету полягає у виконанні рішень селищної ради та розпоряджень селищного голови, а також у забезпеченні виконання бюджету. Крім цього, він координує роботу підрозділів та організацій, які йому підпорядковані. Також виконавчий комітет відповідає за виконання інших повноважень, визначених законодавством.

Апарат виконавчого комітету забезпечує організаційно-технічне обслуговування діяльності селищного голови, виконавчого комітету та селищної ради. Він складається з відділів, секторів та інших структурних підрозділів, керівники яких призначаються та звільняються селищним головою. Апарат забезпечує ефективну координацію роботи виконавчого комітету та реалізацію його функцій.

Відділи, сектори та інші структурні підрозділи здійснюють виконання завдань та функцій, визначених відповідними положеннями. Вони складаються з керівників та працівників, які призначаються та звільняються селищним головою за рекомендацією керівників відповідних підрозділів. Ці структурні підрозділи виконують свої функції з метою забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та розвитку селища.

Переваги такої структури включають чіткий розподіл повноважень та відповідальності між всіма рівнями влади, що сприяє ефективній координації та уникненню дублювання функцій. Гнучкість цієї структури дозволяє легко

адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема шляхом створення нових структурних підрозділів. Крім того, прозорість даної системи сприяє покращенню контролю за роботою селищної ради та збільшує довіру жителів до місцевої влади.

Викликом для Микулинецької селищної ради є воєнний стан в країні та значний відтік населення з громади за кордон. Це ставить під загрозу стабільність та розвиток громади. Ще одним важливим викликом є залучення інвестицій у розвиток інфраструктури та соціально-економічних проєктів. Незважаючи на ці виклики, Микулинецька селищна рада має значний потенціал для розвитку. Селище має зручне географічне розташування, багату історію та культурну спадщину, що сприяє розвитку туризму. Ініціативи з розвитку туризму можуть стати одним із ключових напрямків розвитку селища, забезпечуючи його економічне зростання та привертання інвестицій. Загалом, Микулинецька селищна рада продемонструвала себе як ефективний орган місцевого самоврядування, який активно працює над забезпеченням розвитку та підвищенням якості життя мешканців селища.

Соціально-демографічна оцінка персоналу

Ефективне функціонування організації та її розвиток неможливий без належного забезпечення людськими ресурсами. Їх формування і розвиток для багатьох організацій завжди були, є і будуть пріоритетними напрямками стратегічного розвитку. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю тощо.

Нині, коли Україна переживає важкий період, для кожного працівника пріоритетним стимулом у його діяльності є розмір заробітної плати. Виходячи із структури собівартості готової продукції, де частка заробітної плати становить лише 5,23%, розуміємо, що це дуже низький показник. Але коли ми проаналізували дані про розмір заробітної плати у працівників Микулинецької селищної ради, то побачили, що вона є вище, ніж середня заробітна плата в Україні, й у 2022 р. її

розміри збільшилися порівняно з 2021 р. У 2022 р. мінімальну заробітну плату у селищній раді отримували 15 осіб (25,4%). Більше половини працівників мали заробітну плату від 10 тис. грн. до 15 тис. грн. – 28 осіб (47,4%), а тих, чия заробітна плата становила понад 20 тис. грн. – 6 осіб (10,2%) (рис. 2.2).

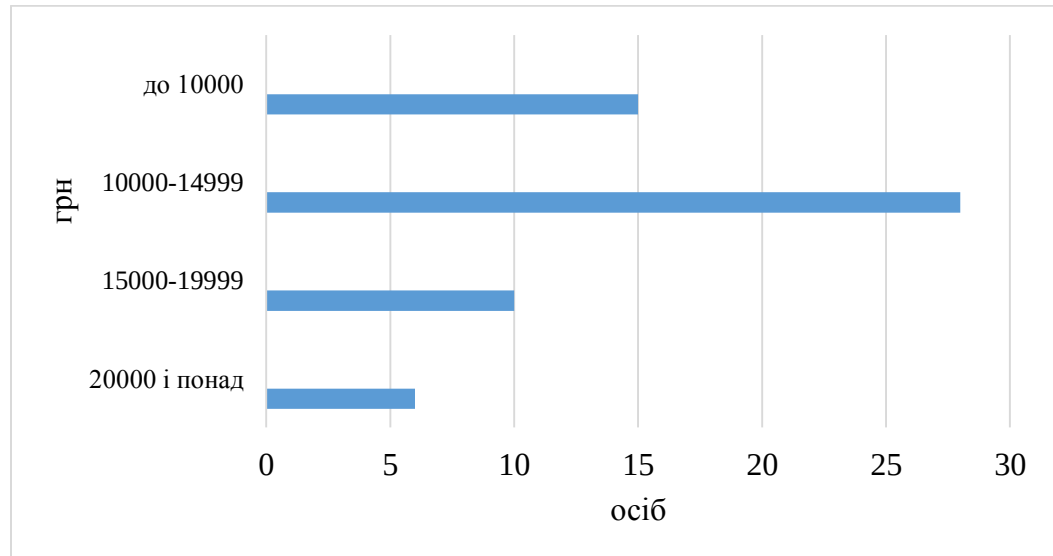


Рис. 2.2. Розподіл працівників Микулинецької селищної ради за розміром заробітної плати у жовтні 2022 р., осіб

Примітка. Складено автором за [5]

Фонд оплати праці (ФОП) в Микулинецькій селищній раді становив у 2023 р. 13,1 млн. грн., що на 1,5% менше, ніж у 2022 р. (табл. 2.1). У попередні роки (2020-2022) ФОП зростав на 107,9%. Найбільше зростання спостерігалось у 2021 році (90,4%). У 2022 темпи зростання ФОП становили 10,8%.

Таблиця 2.1

Основні показники оплати праці Микулинецька селищна рада

Показник, млн. грн.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Фонд оплати праці	6,3	12,0	13,3	13,1
в тому числі: - основна заробітна плата	3,3	6,2	6,7	6,6
- додаткова заробітна плата	2,8	5,6	6,5	6,4
- заохочення та компенсації	0,2	0,2	0,1	0,1

Примітка. Складено автором за [5]

Найбільшу частку ФОП протягом 2020-2023 років становила основна заробітна плата. Однак її частка у загальному обсязі ФОП скоротилась з 52,4% у 2020 році до 50,4% у 2023 р. Частка додаткової заробітної плати зросла з 44,4% у 2020 році до 48,9% у 2023 році. Частка заохочень та компенсацій протягом аналізованого періоду залишалася на рівні 1,7% (рис. 2.3).

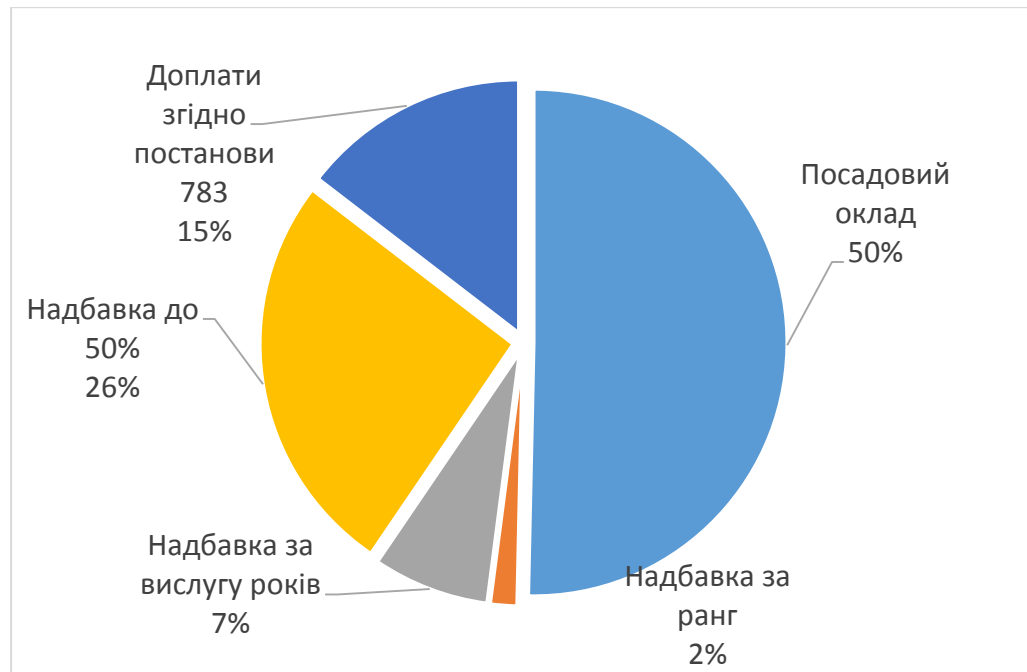


Рис. 2.3. Структура фонду оплати праці, у т.ч. додаткової, у Микулинецькій селищній раді

Примітка. Складено автором за [5]

Доволі висока питома вага додаткової заробітної плати свідчить з одного боку про дуже низькі оклади, а з іншого про те, що адміністрація організації намагається за рахунок додаткової заробітної плати забезпечити більш-менш пристойну оплату праці. Це має важливе значення для соціально-психологічного стану працівників. Таким чином переважну частину додаткового фонду оплати праці складають доплати та надбавки.

Наявний персонал Микулинецька селищна рада формувався протягом багатьох років роботи і в цьому дуже важливу роль відіграє адміністрація, яка і

розробляє кадрову політику відповідно до стратегічних планів розвитку. При цьому зазначимо, що на 01.01.2024 р. чисельність персоналу склала 53 особи, що на 5 осіб менше, ніж на 01.01.2023 р. Скорочення персоналу викликано причинами, які пов'язані з військовою агресією рф проти України та воєнним станом.

Структуру працівників Микулинецької селищної ради за віком подано у табл. 2.2. Її дані свідчать про значне старіння кадрового складу Микулинецької селищної ради. Більшість працівників (35,8%) перебувають у віковій групі 50-59 років, що може свідчити про досвідченість персоналу, але водночас викликає занепокоєння щодо майбутнього заміщення кадрів. Працівники віком 35-49 років становлять 32,1%, що є позитивним, оскільки ця група може поєднувати досвід та енергійність. Однак високий відсоток пенсіонерів (17,0%) вказує на потенційні проблеми зі спадковістю знань та навичок. Мала частка молодих працівників віком 25-34 років (13,2%) та особливо 15-24 років (1,9%) свідчить про недостатню залученість молоді до роботи в селищній раді, що може створити проблеми з кадровим резервом у майбутньому. Така ситуація потребує уваги до питань омолодження персоналу та створення умов для приваблення молодих фахівців.

Таблиця 2.2

Вікова структура працівників Микулинецької селищної ради

Вікова група	Чисельність працівників на кінець року	
	2023 р.	
	осіб	%
Разом	53	100
в т. ч. 15-24 років	1	1,9%
25-34 років	7	13,2%
35-49 років	17	32,1%
50-59 років	19	35,8%
60 років і понад	9	17,0%

Примітка. Складено автором за [5]

Особовий склад Микулинецької селищної ради характеризується досить високим освітнім рівнем, професіоналізмом та значним трудовим досвідом. Це

дозволяє успішно виконувати поставлені виробничі завдання, що підтверджується даними таблиці 2.3. Більшість працюючих у селищній раді – це жінки (39 осіб), серед яких 90% мають повну або базову вищу освіту. Для порівняння, серед чоловіків цей показник складає близько 70%. Такий високий освітній рівень працівників є важливою перевагою, що сприяє ефективній діяльності селищної ради та виконанню її завдань на високому рівні.

Разом з цим гендерний розрив у чисельності працівників може мати кілька наслідків.

Позитивні аспекти:

1. Високий рівень освіти. Жінки, які складають більшість, мають високий рівень освіти (90% з них мають повну або базову вищу освіту), що сприяє високому професіоналізму та компетентності у виконанні посадових обов'язків.

2. Соціальна рівність. Така ситуація може свідчити про те, що селищна рада активно підтримує рівні можливості для жінок у працевлаштуванні та кар'єрному зростанні.

Таблиця 2.3

Склад працівників Микулинецької селищної ради за рівнем освіти

Освіта	2022 р.		2023 р.	
	всього	у т. ч. жінки	всього	у т. ч. жінки
	58	39	53	39
Повна вища	47	35	45	35
Середня спеціальна	7	3	5	3
Середня	4	1	3	1

Примітка. Складено автором за [5]

Можливі проблеми:

1. Переважання жінок може призводити до нерівномірного розподілу обов'язків та навантаження, що може вплинути на ефективність роботи.

2. Можливі певні соціальні напруження або диспропорції у взаємодії між працівниками різної статі.

3. Гендерна диспропорція може обмежувати різноманітність підходів та думок у процесі прийняття рішень, що може негативно вплинути на інноваційність та адаптивність організації.

Загалом, хоча висока частка жінок із високим рівнем освіти є позитивним аспектом, важливо також звертати увагу на збалансування статевих диспропорцій для забезпечення рівномірного розподілу обов'язків і максимального використання потенціалу всіх працівників.

Дуже велика увага у селищній раді приділяється якості робочої сили. На рис. 2.4 подано структуру працівників за рівнем освіти, яка засвічує, що 23% працівників мають середню освіту. На перший погляд може здатися, що це занадто багато. Однак, слід врахувати те, що у штаті працівників багато працівників робітничих професій: водіїв, продавців, вантажників, будівельників, охоронців та ін. Питома вага працівників які мають вищу або базову вищу освіту складає відповідно 52% і 25%.

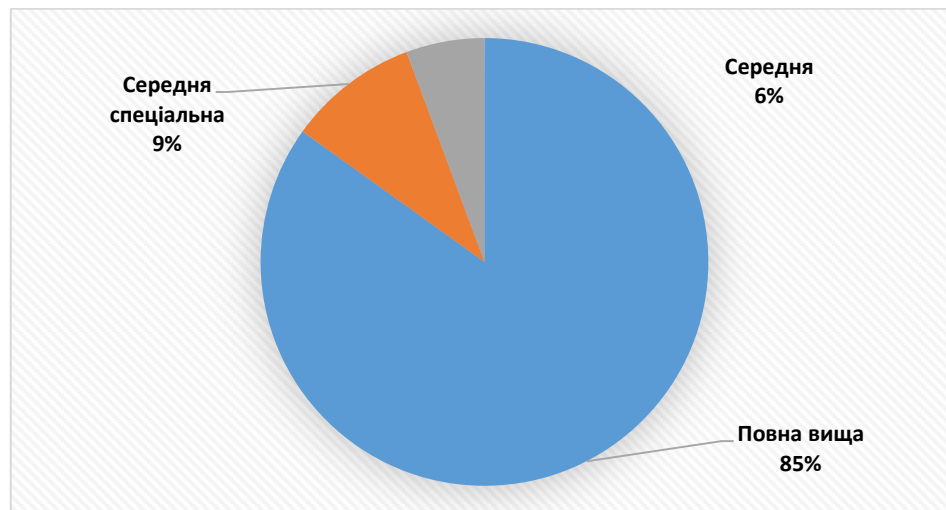


Рис. 2.4. Структура працівників Микулинецька селищна рада за рівнем освіти, 2023 р.

Примітка. Складено автором за [5]

Ключовим аспектом ефективної кадрової політики є ретельний відбір персоналу, його адаптація до робочих умов та професійне навчання для

забезпечення стабільної соціально-психологічної інтеграції. Чим більш здібних і відповідальних кандидатів буде прийнято на роботу, тим менше ресурсів знадобиться для їх навчання та психологічної підтримки. Особливу увагу слід приділяти аналізу соціально-психологічних характеристик нових працівників, використовуючи сучасні методики. Правильно організована адаптація до виробничих умов зменшує плинність кадрів і зберігає позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі Микулинецької селищної ради

Соціально-психологічні фактори відіграють ключову роль в управлінні людськими ресурсами селищної ради. Вони допомагають визначити місце і призначення працівника в колективі, виявити людей з неординарним мисленням, лідерські якості, креативність та енергійність, а також забезпечити їх підтримку та розвиток. Ці фактори також мають важливе значення, оскільки спрямовані на конкретну особу з урахуванням її особистісних, професійних та інших якостей. Вони враховують внутрішній світ, інтелект, відчуття та поведінку працівника, що допомагає спрямувати весь його трудовий потенціал на виконання професійних завдань.

Виходячи з вищезазначеного, соціально-психологічне планування є вкрай бажаним для Микулинецької селищної ради. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, поліпшенню внутрішньої комунікації та зміцненню соціально-психологічного клімату в колективі. Для розробки конкретних рекомендацій необхідно спочатку здійснити детальний аналіз соціально-психологічних методів, які вже використовуються в Микулинецькій селищній раді. Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також визначити потенційні напрямки для покращення.

З метою збору необхідної інформації було проведено соціологічне дослідження у формі опитування серед працівників Микулинецької селищної ради. Опитування охоплювало різні аспекти соціально-психологічних методів, таких як рівень задоволеності роботою, взаємини в колективі, ефективність комунікацій, наявність можливостей для професійного та особистісного розвитку, а також загальний морально-психологічний стан працівників (додаток А).

Результати опитування, представлені у таблиці 2.4, дають змогу отримати всебічну картину поточного стану соціально-психологічного клімату в організації. Вони допоможуть ідентифікувати ключові проблеми та виклики, з якими стикаються працівники, а також виявити позитивні аспекти, які варто підтримувати та розвивати. На основі отриманих даних можна буде розробити конкретні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату, що сприятиме підвищенню ефективності роботи Микулинецької селищної ради та забезпеченню більшого рівня задоволеності працівників. В опитуванні взяли участь 30 працівників різних категорій.

Більшість працівників (26.7%) зазначили, що першим етапом прийому на роботу було подання резюме. Значна частина також подавала заяву (23.3%) та заповнювала анкету з особистими даними (16.7%). Жоден із респондентів не вказав, що проходив опитування на спеціальній комп'ютерній програмі з підбору персоналу, що може свідчити про відсутність чи нерозповсюдженість цього етапу в процесі найму. Лише 13.3% респондентів знають, що у їхній організації сформовано кадровий резерв. Більшість (80%) не знають, чи існує кадровий резерв в організації, що може свідчити про недостатню комунікацію з боку керівництва щодо планів на майбутнє та кар'єрного росту.

Лише 10% респондентів зазначили, що проводяться навчання та тренінги з метою ознайомлення з можливостями кар'єрного росту. Значна частина (66.7%) вказала, що такі заходи не проводяться, що може свідчити про недостатню увагу до розвитку працівників з боку керівництва. Чверть респондентів (23.3%) не знає

про існування таких заходів, що може вказувати на недостатню інформованість працівників. Щодо заходів для професійного і особистісного розвитку, 10% респондентів підтвердили їх наявність, тоді як 56.7% вказали, що такі заходи не проводяться. 33.3% не знають про існування таких заходів, що також свідчить про недостатню комунікацію щодо можливостей розвитку.

Тільки 13.3% працівників брали участь у роботі спеціалізованих команд, що може свідчити про низьку залученість працівників до проектної діяльності. Переважна більшість респондентів (66.7%) оцінюють соціально-психологічний клімат у колективі як чудовий. Ще 16.7% вважають його добрим, що свідчить про позитивну атмосферу в колективі. Лише 3.3% оцінюють клімат як несприятливий, що вказує на окремі проблеми в комунікації або відносинах.

Таблиця 2.4

Результати соціологічного опитування працівників Микулинецької селищної ради

Питання	Відповіді (%)
Етапи прийому на роботу:	
Подали резюме	8 (26.7%)
Подали заяву	7 (23.3%)
Заповнили анкету з особистими даними	5 (16.7%)
Пройшли опитування на спеціальній комп'ютерній програмі з підбору персоналу	0 (0%)
Наявність кадрового резерву:	
Так	4 (13.3%)
Ні	2 (6.7%)
Не знаю	24 (80%)
Кар'єрний ріст:	
Бесіди, навчання, тренінги з питань кар'єрного росту	3 (10%)
Ні	20 (66.7%)
Не знаю	7 (23.3%)
Навчання та розвиток:	
Навчання, тренінги для професійного і особистісного розвитку	3 (10%)
Ні	17 (56.7%)
Не знаю	10 (33.3%)
Робота в командах:	
Брали участь у роботі спеціалізованих команд	4 (13.3%)
Ні	26 (86.7%)
Соціально-психологічний клімат:	
Чудовий	20 (66.7%)

Питання	Відповіді (%)
Добрий	5 (16.7%)
Несприятливий	1 (3.3%)
Не думаю про це	4 (13.3%)
Згуртування колективу:	
Спільний відпочинок	23 (76.7%)
Круглі столи	0 (0%)
Тренінги з комунікацій	7 (23.3%)
Вирішення конфліктів:	
Конфлікти самі затихають	11 (36.7%)
Залучають третю особу	5 (16.7%)
Керівник вирішує авторитарно	4 (13.3%)
Конфліктів не було	10 (33.3%)
Знання про "філософію" та "місію" організації:	
Так	8 (26.7%)
Ні	8 (26.7%)
У загальних рисах знаю	14 (46.7%)
Майбутнє в організації:	
Планую звільнитися	2 (6.7%)
Не планую звільнитися	17 (56.7%)
Хочу кар'єрного росту	5 (16.7%)
Звільнюся, якщо знайду кращу роботу	6 (20%)

Найбільш поширеними заходами для згуртування колективу є спільний відпочинок (76.7%) та тренінги для формування ефективних комунікацій (23.3%). Відсутність круглих столів для обговорення проблем може вказувати на недостатню увагу до відкритого діалогу у колективі. Щодо вирішення конфліктів, 36.7% респондентів зазначили, що конфлікти самі затихають, що може свідчити про низьку конфліктність або пасивне вирішення конфліктів. 33.3% зазначили, що конфліктів не було, що є позитивним показником. 16.7% звертаються до третьої особи для вирішення конфліктів, а 13.3% зазначають, що конфлікти вирішуються авторитарними методами, що може вказувати на потребу у покращенні методів вирішення конфліктів.

26.7% респондентів знають про філософію та місію організації, тоді як 26.7% не знають про це, а 46.7% мають лише загальне уявлення, що вказує на необхідність кращого ознайомлення працівників з корпоративними цінностями. Щодо майбутнього в організації, 56.7% працівників не планують звільнитися, що

свідчить про їхню задоволеність роботою. Однак, 20% респондентів звільняться, якщо знайдуть кращу роботу, що вказує на можливість втрати талановитих працівників. Лише 6.7% планують звільнитися найближчим часом, що є позитивним показником стабільності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах воєнного стану в Україні, управління в організаціях вимагає особливого підходу, який включає застосування соціально-психологічних методів для ефективної взаємодії з працівниками. Значне зростання стресу, травм і постійна невизначеність вимагають від керівництва глибокого розуміння людських потреб та адаптації управлінських процесів до змінених умов.

Ключові принципи управління в організаціях під час війни мають включати системність у підходах до безпеки та надзвичайних ситуацій, комплексність у плануванні ресурсів та реагуванні на кризи, ієрархічність у прийнятті рішень для забезпечення оперативності, регламентацію для створення чітких процедур у надзвичайних умовах, спеціалізацію відповідальності та стабільність, яка є ключовою для збереження порядку та впевненості серед мешканців.

Соціально-психологічні методи набувають особливої ваги, адже вони допомагають:

- знизити рівень стресу та тривоги серед працівників [32];
- підтримати соціальну солідарність та взаємодопомогу [36];
- активізувати участь працівників у самоорганізації захисту, розподілі гуманітарної допомоги та волонтерській діяльності [37];
- згуртувати колектив та створити атмосферу довіри [38].

Соціальні методи управління в таких умовах повинні забезпечувати підтримку соціальної солідарності і взаємодопомоги, активізувати участь всіх працівників у самоорганізації захисту, розподілі гуманітарної допомоги та волонтерській діяльності. Це включає організацію інформаційних кампаній,

тренінгів і майстер-класів для підвищення обізнаності працівників з питань цивільного захисту та першої медичної допомоги в умовах війни [34].

Психологічні методи спрямовані на зменшення стресу та анксіозності серед працівників, формування стійкості і згуртованості колективу. Це може включати проведення регулярних зустрічей з психологами, організацію груп підтримки, заняття з медитації та релаксації, розробку програм психологічної допомоги та реабілітації. Важливим є створення безпечного та довірливого середовища, де кожен працівник має можливість висловитись і отримати підтримку.

Також важливою є адаптація управлінських процесів до умов війни, що включає створення оперативних штабів, мобілізацію ресурсів і координацію з іншими органами влади та надзвичайними службами для забезпечення безпеки та життєзабезпечення організації.

В умовах воєнного стану в Україні, принципи управління в організаціях вимагають особливого підходу, що включає взаємозв'язок та узгодженість усіх управлінських процесів для вирішення не лише економічних, але й соціальних, безпекових та гуманітарних завдань. Діджиталізація економіки надає нові можливості для керування ресурсами організації, зокрема через використання сучасних технологій для збору даних, їх аналізу та оперативного реагування на зміни, що важливо в умовах воєнного стану.

Застосування цифрових технологій дозволяє краще координувати діяльність різних служб організації, від служб цивільного захисту до медичних і соціальних установ, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів та необхідності оперативно реагувати на надзвичайні ситуації. Водночас, мотивація, що базується на творчих методах, допомагає працівникам підтримувати їхній моральний дух, позитивний емоційний стан в умовах стресу та нестабільності.

Для ефективного управління в організаціях під час воєнного стану в Україні, особливо важливим є глибокий аналіз існуючих принципів та методів управління. Зрозуміння сутності та ключових властивостей цих методів дозволяє адаптувати їх

для задоволення специфічних потреб в умовах кризи. Важливо виявити найбільш ефективні засоби застосування соціально-психологічних та діджиталізаційних методів в практиці управління, що може значно підвищити ефективність роботи організаційних структур організації і їхню здатність відповідати на виклики воєнної економіки.

Оптимізація управлінських процесів має включати введення електронних систем управління ресурсами, використання цифрових платформ для координації волонтерської активності та розподілу гуманітарної допомоги. Це також передбачає впровадження тренінгових програм з підвищення кваліфікації працівників для кращого розуміння нових технологій та методів роботи.

Застосування соціально-психологічних методів, таких як мотивація через визнання досягнень, підтримка ініціативності та творчості, може забезпечити не лише підвищення продуктивності, але й зміцнення внутрішньої згуртованості та морального духу в колективі, що є критично важливим під час воєнних дій. Підтримка психологічного благополуччя працівників, особливо у воєнний час, може включати регулярні зустрічі з психологами, організацію зон відпочинку та релаксації, а також проведення соціальних заходів для підтримки спільноти.

Такий підхід не тільки оптимізує роботу в організації, але й дозволяє підвищити її ефективність та конкурентоспроможність, адаптуючи її до викликів сучасної воєнної економіки і забезпечуючи стабільність та безпеку в непростих умовах. В цьому контексті, правильне використання інноваційних та традиційних управлінських методів стає ключем до виживання та розвитку організацій.

Загалом управління в таких складних умовах вимагає від керівників організацій не лише стратегічного бачення і оперативності, але й здатності до емпатії, психологічної стійкості, і здатності згуртувати людей для спільної мети – мобілізація ресурсів для перемоги та відновлення нормального життя.

За результатами проведеного опитування, які подані у параграфі 2.2 з метою покращення соціально-психологічного клімату пропонуємо кілька рекомендацій.

В умовах воєнного стану важливо забезпечити стабільність та продовжувати функціонування Микулинецької селищної ради. Ось адаптовані рекомендації для таких умов:

1. Доцільно розробити стратегію, спрямовану на забезпечення необхідних кадрів в умовах воєнного стану. Це може включати швидкий підбір та навчання нових працівників, резервування кваліфікованих фахівців на ключових посадах та інші заходи.

2. З урахуванням складних умов війни, важливо надати працівникам додаткові стимули для продовження роботи та забезпечення стабільності в органах влади. Це може бути додаткова компенсація за роботу в умовах небезпеки, підвищення заробітної плати за спеціальностями, які є критичними під час воєнного стану, та інші форми матеріальної підтримки.

3. Важливо створити умови, що забезпечують безпеку та комфорт працівників під час воєнного стану. Це може включати організацію безпечного робочого середовища, надання необхідного захисту та евакуаційних планів у разі потреби.

4. Попри складні умови, важливо надавати працівникам можливості для професійного росту та розвитку навичок. Це може бути здійснене шляхом проведення онлайн-курсів, тренінгів або навіть за допомогою віддалених консультацій з експертами.

5. Умови воєнного стану вимагають швидкого реагування та адаптації до змін. Важливо використовувати ефективні методи відбору та адаптації персоналу, які дозволять швидко залучити та інтегрувати нових працівників у колектив.

6. З урахуванням стресових умов воєнного конфлікту, важливо надавати психологічну підтримку як новим, так і досвідченим працівникам. Це може бути здійснене через проведення тренінгів зі стрес-менеджменту, психологічних консультацій та інших форм підтримки.

Окремими напрямками діяльності селищної ради мають стати заходи щодо омолодження персоналу та залучення молодих фахівців до Микулинецької селищної ради:

1. Розробка кадрової політики, спрямованої на омолодження персоналу та залучення молодих фахівців:

- *Проведення аналізу кадрових потреб:*
 - визначення ключових компетенцій та навичок, необхідних для успішного функціонування селищної ради в найближчі роки;
 - аналіз наявних кадрових ресурсів та їхня відповідність потребам;
 - визначення дефіциту кадрів та пріоритетних груп для залучення.
- *Розроблення стратегії омолодження персоналу:*
 - встановлення чітких цілей та завдань щодо омолодження персоналу;
 - визначення конкретних заходів та ініціатив, спрямованих на досягнення цих цілей.
- *Залучення молодих фахівців:*
 - посилення співпраці з закладами освіти та кадровими агентствами;
 - розміщення вакансій на спеціалізованих сайтах та в соціальних мережах;
 - створення програм стажування та менторства для молодих фахівців;
 - забезпечення можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту;
 - формування позитивного іміджу роботодавця серед молоді.

2. Проведення аналізу ринку праці та підвищення рівня заробітної плати:

- порівняння рівня заробітної плати в селищній раді з середньоринковим та рівень заробітної плати для аналогічних посад в інших селищних радах регіону;
- визначення можливості підвищення заробітної плати, щоб зробити її більш конкурентною;
- розроблення системи диференціації заробітної плати залежно від кваліфікації, досвіду роботи, відповідальності та інших факторів;

- пошук можливостей використання бонусів та премій за високі результати роботи;
- розроблення системи стимулювання для утримання цінних кадрів.

3. Створення комфортних умов праці:

- *впровадження гнучкого графіку роботи:*
 - розширення можливостей роботи з дому або за гнучким графіком;
 - формування системи соціальних гарантії;
 - підтримання балансу між роботою та особистим життям.
- *Формування сприятливої корпоративної культури:*
 - розвиток дружнього та командного духу;
 - розширення можливостей для спілкування та співпраці;
 - підтримання та заохочення ініціатив працівників;
 - навчання та розвиток знань з корпоративної культури.

Таким чином основні завдання, які мають бути вирішені для покращення соціально-психологічного клімату в Микулинецькій селищній раді мають стати наукова розробка критеріїв та удосконалення системи професійно-психологічного відбору кандидатів в підрозділи селищної ради з урахуванням специфіки їх діяльності; здійснення професійного психологічного відбору кандидатів на роботу в підрозділи з урахуванням придатності особи до конкретних видів діяльності; вивчення соціально-психологічних аспектів стану, якості та ефективності управлінської діяльності в селищній раді, напрацювання методичних рекомендацій щодо її оптимізації; психологічне забезпечення процесу професійної адаптації працівників, надання відповідної практичної та методичної допомоги керівникам підрозділів; формування позитивного соціально-психологічного клімату в окремих підрозділах, створення належних умов для успішної реалізації працівника як особистості; формування соціально-психологічної культури та етики ділових відносин, підвищення психолого-педагогічної компетенції керівників, омолодження колективу тощо.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено завдання, які полягали у дослідженні соціально-психологічних факторів діяльності організації та обґрунтування напрямів покращення соціально-психологічного клімату.

1. Дослідження підкреслює важливість творчого підходу до економічних завдань та створення умов для максимальної реалізації потенціалу працівників. Соціальні та психологічні методи управління є ключовими для стимулювання активності та інтересу працівників, створення сприятливого психологічного клімату, що в кінцевому результаті підвищує ефективність організації.

Соціальні фактори охоплюють комунікацію, лідерство, динаміку робочих груп та адаптацію до організаційної культури. Психологічні фактори впливають на мотивацію та емоційний стан працівників, що визначає їхню продуктивність та задоволеність роботою. Методи, такі як сумісність груп, гуманізація трудового процесу та мотивація, сприяють формуванню згуртованих команд та підвищенню загальної ефективності.

Психологічна мотивація, яка включає механізми переконання, наслідування та навіювання, відіграє важливу роль у стимулюванні працівників. Правильний відбір фахівців з урахуванням їхніх особистісних характеристик та психологічних якостей є критичним для формування успішного колективу.

Комплексний підхід до управління, що поєднує соціальні та психологічні методи, дозволяє створити позитивний психологічний клімат, мотивувати працівників та досягати високих результатів. Використання цих методів не потребує значних фінансових витрат, але забезпечує високу ефективність, сприяє задоволеності працею та гармонійним взаєминам у колективі.

2. Микулинецька селищна рада демонструє високий рівень заробітної плати серед своїх працівників, перевищуючи середні показники по Україні. У 2022 році лише 4,9% персоналу отримували мінімальну заробітну плату, тоді як більше

половини працівників мали заробітну плату в межах від 10 000 грн до 14 999 грн. Значна частка працівників, а саме 8,1%, заробляли понад 20 000 грн. Проте, фонд оплати праці у 2023 році зменшився на 1,5% порівняно з попереднім роком, хоча у 2020-2022 роках спостерігалось зростання на 107,9%, з найбільшим збільшенням у 2021 році (90,4%). Значну частину фонду оплати праці становить додаткова заробітна плата, яка у 2023 році склала 48,9%.

Чисельність персоналу на початок 2024 року становила 53 особи, що на 5 осіб менше, ніж на початок 2023 року. Скорочення чисельності персоналу пов'язане з воєнним станом. Середній вік працівників свідчить про старіння кадрів: 35,8% з них перебувають у віковій групі 50-59 років, 32,1% – у віці 35-49 років, і лише 1,9% – у віці 15-24 років. Жінки складають більшість персоналу (39 осіб), причому 90% з них мають повну або базову вищу освіту, тоді як серед чоловіків цей показник становить 70%.

Освітній рівень працівників Микулинецької селищної ради є досить високим, що свідчить про їхній професіоналізм і значний трудовий досвід. Важливим аспектом є увага до якості робочої сили та створення умов для підвищення кваліфікації працівників. Однак, спостерігаються певні проблеми, такі як старіння кадрового складу та недостатнє залучення молоді до роботи. Гендерний розрив у чисельності працівників також є важливою проблемою, що вимагає вирішення.

Висновки за результатами опитування свідчать про те, що більшість працівників проходять стандартні етапи прийому на роботу, такі як подання резюме та заяви, але спеціальні комп'ютерні програми для підбору персоналу не використовуються. Інформаційна політика щодо кадрового резерву в організації потребує покращення, адже більшість працівників не обізнані про його існування. Навчання та тренінги з метою ознайомлення з можливостями кар'єрного росту майже не проводяться, що вказує на недостатню увагу до розвитку персоналу з боку керівництва. Соціально-психологічний клімат у колективі здебільшого

оцінюється як позитивний, однак залученість до проектної діяльності є низькою. Основними заходами для згуртування колективу є спільний відпочинок та тренінги для формування ефективних комунікацій, проте відсутність круглих столів може свідчити про брак відкритого діалогу. Конфлікти у колективі переважно вирішуються пасивно або взагалі не виникають, що може бути ознакою низької конфліктності або недостатньо ефективних методів вирішення конфліктів. Знання про філософію та місію організації потребують покращення, оскільки багато працівників не мають чіткого уявлення про ці цінності. Загалом, більшість працівників задоволені роботою і не планують звільнитися, що свідчить про стабільність в організації, хоча деякі можуть піти у разі кращих пропозицій.

3. Рекомендації для покращення ситуації включають розробку кадрової політики, спрямованої на омолодження персоналу та залучення молодих фахівців, а також підвищення рівня заробітної плати. Необхідно створити комфортні умови праці, забезпечити можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту, а також використовувати сучасні методи відбору та адаптації персоналу. Важливим є також заохочення психологічної інтеграції нових працівників, що сприятиме покращенню соціально-демографічної характеристики персоналу.

Додатково, запропоновані рекомендації щодо адаптації роботи селищної ради до умов воєнного стану включають розробку плану дій на випадок надзвичайних ситуацій, забезпечення безпечних умов праці та інформування працівників про поточну ситуацію. Враховуючи потребу в омолодженні персоналу та залученні молодих фахівців, запропоновано розробити кадрову політику, що сприяє цілям омолодження та розвитку, а також використання сучасних методів відбору та адаптації персоналу. Ці рекомендації спрямовані на поліпшення якості роботи органів влади та забезпечення психологічного комфорту працівників у складних умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко О. П. Чупир О. М. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в реаліях України. The 3th International scientific and practical conference "*Theoretical aspects of education development*" (January 24-27, 2023) Warsaw, Poland. International Science Group. 2023. 569 p.
2. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
3. Заверуха О. Я. Соціально-психологічні аспекти подолання емоційного вигорання. *Теорія контрольності та актуальні проблеми сучасної психології*: матеріали наукових читань, присвячених 115-й річниці від дня народження Ярослава Івановича Цурковського – відомого українського вченого-психолога, громадського діяча. 20 лютого 2020 р., м. Львів, 2020. С. 133-136.
4. Звіти про фінансові результати за 2016-2023 рр. Микулинецької селищної ради.
5. Звіти з праці за 2016-2023 рр. Микулинецької селищної ради.
6. Звіти про кількість працівників, їхній склад та професійне навчання за 2016-2023 рр. Микулинецької селищної ради.
7. Іванова М. І. Варяниченко. О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право*. Серія: Економіка. 2. 2016. С. 83-87.
8. Кравець І. М., Совира Н. Р. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. International scientific conference "*Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions*", Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland: proceedings of the conference. Kielce: Baltija Publ., 2016. Pt. II. P. 73-76.

9. Кличковський С. О. Теоретико-методологічний аналіз поняття соціально-психологічний клімат. *Український психологічний журнал*. 2017. №. 2. С. 47-57.

10. Красноручський О. О., Смігунова О. В. Соціометрична процедура як соціально-психологічний метод вивчення окремої особистості та колективу в системі управління організацією. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 3-8.

11. Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Young*. 2017. Т. 44. №. 4.

12. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу. *Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку*: зб. тез доповідей міжнародної наук.-практ. конференції, 28-29 квітня 2017 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. С. 82-83.

13. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 99-105.

14. Микулинецька територіальна громада: Офіційний сайт. URL: <https://mykulynecka-gromada.gov.ua>.

15. Михальчук Д., Кубіцький С. Вплив індивідуально-психологічних особливостей керівника на соціально-психологічний клімат колективу. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*. 9 вересня 2022 р.; Сінгапур. 2022. С. 25-29.

16. Назарова Г. В., Романов А. Д. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 14 (1). С. 79-84.

17. Олійник Н. Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Young*. 2017. Т. 44. №. 4.

18. Пшенична О. Л. Соціально-психологічні методи управління персоналом організації. 2023. URL: <https://salo.li/5D60f29>.

19. Петрова Л. Г. Соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу. Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2016.

20. Рабодзей М., Чикунова-Васильєва Н. П. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та його вплив на продуктивність праці. *Проблеми охорони праці, промислової та цивільної безпеки*. 2018. С. 222-224.

21. Русанова, К. О. Соціально психологічні методи управління персоналом на підприємстві: Магістер. робота. Сумський державний університет, 2021. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/86946/1/Rusanova_mag_rob.pdf.

22. Савченко В. А., Савченко В. А. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу в новій економіці. 2018. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26748/STS_18_5.pdf?sequence=1.

23. Савчук В. Соціально-психологічні методи управління в організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю, 16 травня 2024 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

24. Смачило І.І. Трансформація підходів до менеджменту персоналу в умовах становлення економіки знань. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів; кол. монографія за ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524 с.

25. Сорока, А. М., Лісовська А. В. Соціально-психологічні засади організації управлінської діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* 4. 2020. № 34.

26. Харченко Т. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності організації. *Економіка та суспільство*. № 43. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1689/1624>.

27. Цимбала У., Андрійчук І. Соціально-психологічні аспекти стимулювання персоналу у сфері обслуговування. *Методологічні, теоретичні та практичні проблеми психологічної науки*: зб. статей учасників третьої міжнародної наук. інтернет-конференції, 16 березня 2021 р. м. Дрогобич: Швидкодрук, 2021. С. 313-318.
28. Чуб Р. Т. Соціально-психологічні особливості колективу ІТ-компанії: магістер. робота. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2020. 93 с.
29. Штатний розпис посадових окладів керівників. інженерно-технічних працівників. службовців Микулинецької селищної ради.
30. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
31. Babiak H., Kotys N., Shushpanov D. Personnel management: current tendencies in hr-service development. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 80-86.
32. Felice A., et al. Social cohesion in the time of crisis: An empirical research on EU member states. *Athens Journal of Social Sciences*. 2017. URL: <https://www.athensjournals.gr/social/2017-4-3-2-Addeo.pdf>.
33. Hodgkinson I. R., Paul Hughes, and Higor Leite. The Cognitive Micro-foundations, and Socio-psychological Mechanisms, of Organizational Decision-Making in Public Management. *British Journal of Management*. 34.2. 2023. P. 787-804.
34. Kaniasty K., Norris Fran H. Longitudinal linkages between perceived social support and posttraumatic stress symptoms: Sequential roles of social causation and social selection. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies* 21.3. P. 274-281.
35. Katić I., Nešić A. Socio-psychological effects of stress in organizations' absenteeism problems. *Work* 66.3 2020. P. 689-697.

36. Psychiatr Q. The Role of Social Support in Coping with Psychological Trauma: An Integrated Biopsychosocial Model for Posttraumatic Stress Recovery. 2022. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9534006>.

37. Ryan B. et al. Community engagement for disaster preparedness: A systematic literature review. International journal of disaster risk reduction. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420919317893>.

38. Srinivasa M. R., Lakshminarayana R. Mental health consequences of war: a brief review of research findings. World psychiatry. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1472271>.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

САВЧУК Вікторія Романівна

Соціальні та психологічні фактори ефективної діяльності організації

Social and psychological factors of the effective activity of the organization

спеціальність – 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

ТЕРНОПІЛЬ-2024

Додаток А

Анкета опитування працівників

Загальні питання

1. **Назвіть етапи, які ви пройшли при прийомі на роботу (вказіть всі, що стосуються вас):**
 - подали резюме
 - подали заяву
 - заповнили анкету з особистими даними
 - пройшли опитування на спеціальній комп'ютерній програмі з підбору персоналу
2. **Чи сформовано у вашій організації кадровий резерв?**
 - так
 - ні
 - не знаю
3. **Чи проводять у вашій організації бесіди, навчання, тренінги з метою ознайомлення працівників з можливостями кар'єрного росту?**
 - так
 - ні
 - не знаю
4. **Чи здійснюються якісь заходи (навчання, тренінги) для професійного і особистісного розвитку працівників?**
 - так
 - ні
 - не знаю
5. **Ви брали участь у роботі спеціалізованих команд при виконанні особливих завдань?**
 - так
 - ні

Соціально-психологічний клімат

6. **Який соціально-психологічний клімат у вашому колективі?**
 - чудовий
 - добрий
 - несприятливий
 - не думаю про це
7. **Які заходи проводять у вашому колективі для його згуртування? (вказіть всі, що стосуються вашого колективу):**
 - спільний відпочинок
 - круглі столи де обговорюються наявні проблеми
 - тренінги для формування ефективних комунікацій
8. **Як вирішують конфлікти у вашому колективі?**

- конфлікти самі затихають
- доводиться залучати третю особу
- керівник припиняє конфлікт авторитарними методами
- конфліктів не було у нашому колективі

Знання та перспективи

9. Чи знаєте ви, що таке “філософія організації”, “місія організації”?

- так
- ні
- у загальних рисах знаю

10. Яким ви бачите своє майбутнє в організації?

- планую звільнитися
- не планую звільнитися
- хочу досягти кар’єрного росту
- звільнюся, якщо знайду кращу роботу