

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**  
**Кафедра менеджменту**

**ГЛУЩУК ОЛЕНА СЕРГІЇВНА**

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В СИСТЕМІ**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН**  
**(НА МАТЕРІАЛАХ \*\*\*\*\*)**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:  
**ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА,**  
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
Протокол № 16  
засідання кафедри менеджменту  
від \_\_\_\_\_ 2024 р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

## Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

*Завідувач кафедри менеджменту*

*Наталія ХОМЮК*

25.09.2023 р.

### **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ ГЛУЩУК ОЛЕНІ СЕРГІЙВНІ**

1. Тема роботи: Соціально-психологічний клімат в системі менеджменту персоналу організації в умовах змін (на матеріалах \*\*\*\*\*)

2. Керівник роботи: Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

*Метою* кваліфікаційної роботи є проведення комплексного аналізу та виявлення ключових факторів, які впливають на формування соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації в умовах змін

*Завдання* дослідження: визначення сутності та складових соціально-психологічного клімату; вивчення особливостей управління соціально-психологічним кліматом в організації; розробка методичних підходів до аналізу складових та оцінки соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації; характеристика та аналіз основних показників діяльності \*\*\*\*\*; аналіз складових формування соціально-психологічного клімату \*\*\*\*\*; оцінка ефективності соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації; виявлення проблем та розробка рекомендацій щодо поліпшення соціально-психологічного клімату \*\*\*\*\*.

*Об'єктом* дослідження є процес управління соціально-психологічним кліматом організації.

*Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління соціально-психологічним кліматом організації.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

## 6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

<b>Здобувач освіти</b>		Олена ГЛУЩУК
<b>Керівник роботи</b>		Лариса ЧЕРЧИК

## АНОТАЦІЯ

Глуцук О. С. Соціально-психологічний клімат в системі менеджменту персоналу організації в умовах змін (на матеріалах \*\*\*\*\* – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі проведено комплексний аналіз та виявлено ключові фактори, які впливають на формування соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації в умовах змін. Досліджено сутність та складові соціально-психологічного клімату, особливості управління соціально-психологічним кліматом в організації. Розроблено методичні підходи до аналізу складових та оцінки соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації. Дано характеристику та здійснено аналіз основних показників діяльності \*\*\*\*\* Проведено аналіз складових формування соціально-психологічного клімату \*\*\*\*\* та оцінку ефективності соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації. У висновках і пропозиціях викладено виявлені проблеми та рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату \*\*\*\*\*.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, персонал організації, менеджмент персоналу, ефективність.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти формування соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації	10
1.1. Сутність та складові соціально-психологічного клімату	10
1.2. Управління соціально-психологічним кліматом	20
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації	24
РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату	29
*****	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності *****	29
2.2. Аналіз складових формування соціально-психологічного клімату *****	39
2.3. Оцінка ефективності соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасна ділова атмосфера вимагає постійного удосконалення соціально-психологічного клімату в організаціях для забезпечення стабільності, продуктивності та задоволеності працівників. Проблема погіршення соціально-психологічного клімату в бізнес-структурах стає актуальним завданням, що потребує негайного вирішення.

Ступінь дослідження даної проблеми визначається його важливістю в контексті сучасного бізнес-середовища та наявністю вже наукових досліджень у цій сфері. Впродовж останніх десятиліть спостерігається зростаючий інтерес до питань організаційної психології та соціальної взаємодії на робочому місці, що свідчить про необхідність подальшого дослідження та удосконалення цього аспекту управління персоналом.

Актуальність обраної теми також проявляється у зростаючій конкурентній боротьбі на ринку праці, де створення сприятливого робочого середовища стає ключовим чинником у приверненні та утриманні кваліфікованих працівників. Більшість організацій відчують необхідність в систематичному аналізі та покращенні соціально-психологічного клімату для забезпечення стабільного функціонування та розвитку.

Питанням вивчення особливостей соціально-психологічного клімату присвятили свої роботи такі вчені: Олійник Н.Ю. [8]; Скриньковський Р. М. [9]; Волкова Н. П. [10]; Зудова А.Ю., Котелевська А.В. [11]; Сорока І. А. [13]; Жигайло Н.І. [21]; Церковна А. В [29]; Сорока А.М., Лісовська А.В. [31]; Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С. [33].

*Метою* кваліфікаційної роботи є проведення комплексного аналізу та виявлення ключових факторів, які впливають на формування соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації в умовах змін

*Завданнями дослідження є:*

- визначення сутності та складових соціально-психологічного клімату;
- вивчення особливостей управління соціально-психологічним кліматом в організації;
- розробка методичних підходів до аналізу складових та оцінки соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації;
- характеристика та аналіз основних показників діяльності  
\*\*\*\*\*;
- аналіз складових формування соціально-психологічного клімату  
\*\*\*\*\*;
- оцінка ефективності соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації;
- виявлення проблем та розробка рекомендацій щодо поліпшення соціально-психологічного клімату \*\*\*\*\*;

*Об'єктом дослідження є процес управління соціально-психологічним кліматом організації.*

*Предмет дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління соціально-психологічним кліматом організації.*

*Методи дослідження* включають аналіз літературних джерел, анкетування працівників, спостереження та інтерв'ювання керівництва та експертів з управління персоналом, спостереження та опис.

Аналіз наукових статей, монографій, підручників, а також досліджень та звітів у галузі соціальної психології та менеджменту персоналу дозволив сформувати теоретичну базу для подальших емпіричних досліджень та визначити основні поняття і концепції, які використовуються в роботі.

Розробка анкети з питаннями, спрямованими на вивчення різних аспектів соціально-психологічного клімату. Проведення анкетування серед

працівників \*\*\*\*\*, що дало змогу зібрати дані для подальшого аналізу.

Непряме спостереження за роботою працівників у їхньому природному середовищі включало систематичне відвідування робочих місць, фіксацію взаємодій між працівниками, поведінки в різних ситуаціях та умовах. Метод дозволив отримати додаткову інформацію про соціально-психологічний клімат, яка не завжди відображається в анкетах.

Проведення інтерв'ю з керівниками різних рівнів та експертами з управління персоналом. Питання були спрямовані на виявлення їхніх думок про існуючий клімат, проблеми, з якими вони стикаються, та їхні пропозиції щодо покращення ситуації. Інтерв'ю допомогли доповнити інформацією дані анкетування.

Після проведення всіх попередніх методів дослідження, отримані дані були проаналізовані та описані. Це включало узагальнення результатів анкетування, спостережень та інтерв'ю, а також порівняння їх із теоретичними підходами, знайденими в літературних джерелах. Опис дозволив сформувавши комплексне уявлення про стан соціально-психологічного клімату на \*\*\*\*\* і визначити напрями його удосконалення.

*Інформаційна база дослідження.* Джерелами інформації для дослідження даного питання є: фінансова («Баланс», «Звіт про фінансові результати») та статистична («Звіт з праці», «Звіт про використання робочого часу», «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання») звітність \*\*\*\*\*, організаційно-розпорядча документація (статут, штатний розпис), підручники, навчальні посібники, наукові статті, дані офіційних сайтів державних органів України в мережі Інтернет.

*Практична значущість дослідження* полягає у можливості використання його результатів для впровадження в систему управління соціально-психологічним кліматом \*\*\*\*\* розробленої анкети для



виявлення проблем, що сприятиме підвищенню якості робочого середовища та загального добробуту колективу.

*Апробація результатів роботи.* За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на таких міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні технології менеджменту» (15 листопада 2023 р., м. Луцьк), «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції» (16-17 травня 2024 р. м. Львів).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та складові соціально-психологічного клімату

Кожного дня підприємці різних куточків світу задають собі питання: «Яких треба насправді докласти зусиль, аби отримати від підлеглих належної продуктивності й досягти її, отримати максимальний прибуток та мати успіх у своєму бізнесі?» [1, с. 8]. В ритмі сучасного підприємництва, кожен керівник стикається з викликом максимізації продуктивності та забезпечення успіху в бізнесі. У цьому контексті, розуміння та ефективне управління соціально-психологічним кліматом стає критичною складовою. Приділивши увагу цій складній, але важливій проблемі, ми відкриваємо можливості для оптимізації робочого середовища та досягнення колективних цілей з більшою ефективністю.

Менеджмент персоналу – це сфера управління, яка забезпечує процес планування, добору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання персоналу, спрямований на його раціональне використання для підвищення ефективності роботи підприємства [2, с. 4]. Менеджмент персоналу поєднує в собі аспекти психології, соціології, економіки та права. Всі ці аспекти взаємодіють, щоб забезпечити ефективну організацію роботи з персоналом. Правильно організована діяльність у цій сфері допомагає компанії максимально використовувати потенціал свого персоналу для досягнення стратегічних цілей і збереження конкурентоспроможності.

Менеджмент персоналу охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямків діяльності, що відображені на рис. 1.1.

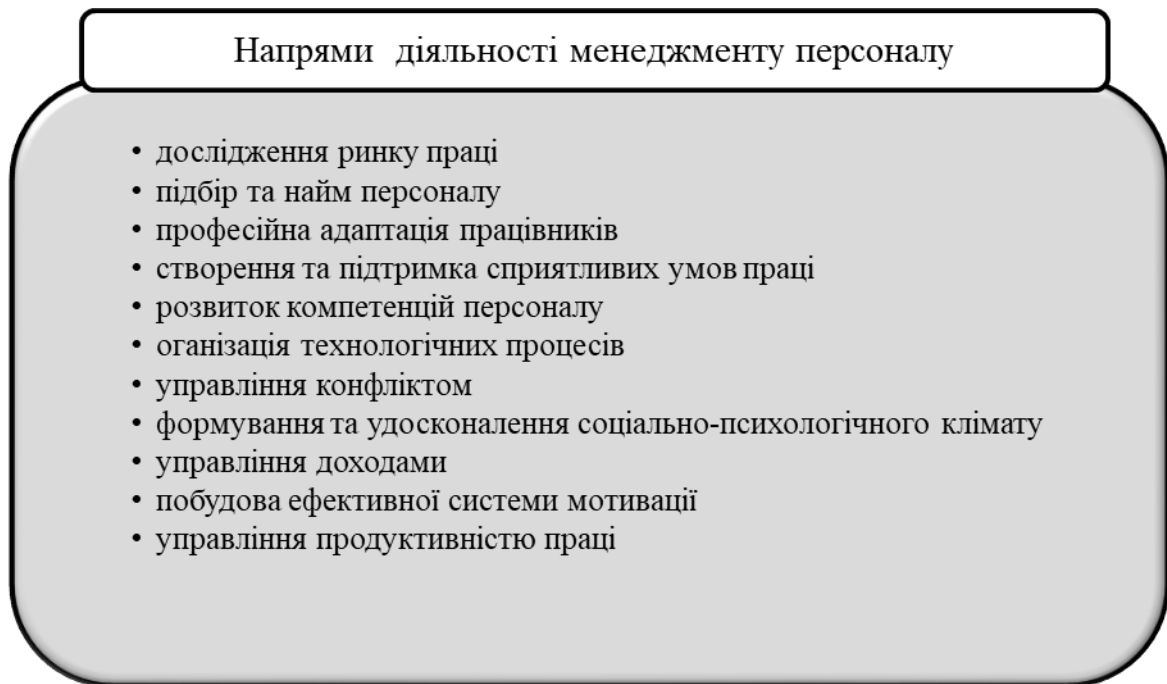


Рис. 1.1. Комплекс взаємопов'язаних напрямів менеджменту персоналу.

Примітка. Складено автором на основі використаних джерел [3, с. 14].

Соціально-психологічні основи менеджменту (СПОМ) – це галузь психології, яка досліджує психічні явища, що виявляються в системах менеджменту та в процесах взаємодії та співпраці членів проектних команд. В рамках СПОМ досліджуються психологічні аспекти роботи з персоналом, які сприяють ефективному управлінню та досягненню цілей організації. Одним із ключових аспектів СПОМ є вивчення взаємодії між керівництвом та підлеглими, а також взаємовідносинами між колегами в організації. Це включає аналіз комунікаційних процесів, вирішення конфліктів, побудову ефективних команд та сприяння психологічному комфорту на робочому місці [4, с.7]. Соціально-психологічні основи менеджменту є міждисциплінарними (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Міждисциплінарність СПОМ.

Примітка. [4, с. 7].

«Психологічний клімат», «соціально-психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «емоційний клімат» та «моральний клімат» – це поняття які суттєво співвідносяться і широко застосовуються в різних наукових галузях, таких як психологія, соціологія, педагогіка та економіка. Ці терміни в основному вказують на загальний емоційний стан, взаємодію та загальний психологічний фон в організації або колективі. В таблиці 1.1 наведені дефініції деяких дослідників соціально-психологічного клімату.

Таблиця 1.1

### Дефініції соціально-психологічного клімату

Дослідники	Дефініція
1	2
Стамат В., Лесік М.	«Явище, яке відображає емоційний стан та взаємини між членами колективу, організації або спільноти. Відображає ступінь комфорту, взаємодії, підтримки, відкритості та відносин між членами цієї соціальної одиниці» [5].
Амурова Я. В., Момот, М. А.	«Клімат колективу, який формується, розвивається і проявляється у процесі групового спілкування, в результаті якого реалізуються колективні потреби, виникають і вирішуються міжособистісні та групові конфлікти» [6].

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Базалійська Н. П.	«Міжособові відносини у вигляді сукупності психологічних умов, сприяючих або перешкоджаючих продуктивній спільній діяльності» [7].
Олійник Н.Ю.	«Система відносин членів колективу один з одним, яка включає не тільки психічні реакції, а й суспільні відносини людей» [8].
Скриньковський Р. М.	«Певна колективна свідомість і настрої які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності й розвитку особистості в групі» [9].
Волкова Н. П.	«Система міжособистісних стосунків, що утворилися в колективі у процесі виконання спільної діяльності і постійного спілкування. Соціально-психологічний клімат є сукупністю психологічних умов, які сприяють або перешкоджають спільній діяльності і всебічному розвитку особистості» [10].
Зудова А.Ю., Котелевська А.В	«Система яка утворює переважаючу і відносно стійку духовну атмосферу або психологічний настрої колективу, що виявляється в ставленні людей один до одного та до спільної справи» [11].

Примітка. Спостереження автора на основі використаних джерел.

Деякі дослідники акцентують увагу на взаємодії та стосунках між працівниками, підкреслюючи важливість колективної свідомості та соціально-психологічного простору організації. Інші розглядають соціально-психологічний клімат як складову корпоративної культури, звертаючи увагу на його вплив на поведінку та взаємодію співробітників.

Соціально-психологічний клімат – це складова соціально-психологічного простору, що характеризується системою взаємин, емоційно-психологічних станів і взаємодій між учасниками організації чи спільноти. Цей термін вживається для опису атмосфери, яка існує в групі людей, включаючи їхні взаємини, психологічний комфорт і ступінь співпраці. Відображає загальний емоційний та соціальний контекст, що існує в колективі, і має великий вплив на мотивацію, задоволеність роботою та загальну продуктивність.

Соціально-психологічний клімат у різних групах може змінюватися за своєю формою та орієнтацією. Узагальнено виділяють три основні типи соціально-психологічного клімату (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Типи соціально-психологічного клімату

Примітка. Складено автором на основі використаних джерел. [12;13].

Позитивне соціально-психологічне середовище означає, що в колективі, групі або спільноті існують сприятливі та дружні відносини між її учасниками. Тут важлива атмосфера взаєморозуміння, співпраці та підтримки. Таке середовище стимулює мотивацію працівників, підвищує їхню продуктивність і надихає на досягнення спільних цілей. Це також створює відчуття комфорту та впевненості, що сприяє створенню позитивної робочої атмосфери і досягненню успіху організації [12].

Несприятливе соціально-психологічне середовище характеризується песимізмом, агресивністю та відсутністю гармонії між співробітниками. Це призводить до конфліктів, антипатій та взаємного суперництва. У такому середовищі відсутність рівності та справедливості, зневажливе ставлення до менш сильних, глузування над новачками та негативне сприйняття працьовитості. Пасивність співробітників ускладнює об'єднання для спільної мети, а заздрість та невдоволення можливими успіхами або невдачами викликають розколи у колективі. Неусвідомленість важливості спільної праці, сварки та взаємні звинувачення, а також закритість колективу від зовнішнього світу негативно впливають на внутрішні відносини та ефективність роботи, що знижує мотивацію працівників [13].

Нейтральний соціально-психологічний клімат характеризується відсутністю виражених позитивних або негативних емоцій. Співробітники ставляться один до одного з утриманою взаємодією. Комунікація в основному формальна та малоемоційна. Робоче середовище може вважатися стабільним, але може бути недостатньо стимулюючим для особистісного розвитку та досягнень працівників.

Складові соціально-психологічного клімату представляють собою елементи та аспекти, що визначають атмосферу, взаємовідносини та взаємодію в групі, організації чи спільноті. Цей термін вказує на психосоціальну обстановку, яка формується в результаті взаємодії між членами групи і впливає на їхню емоційну та психологічну стабільність [14, с. 94]. На рисунку 1.4. зображена класифікація основних складових соціально-психологічного клімату.

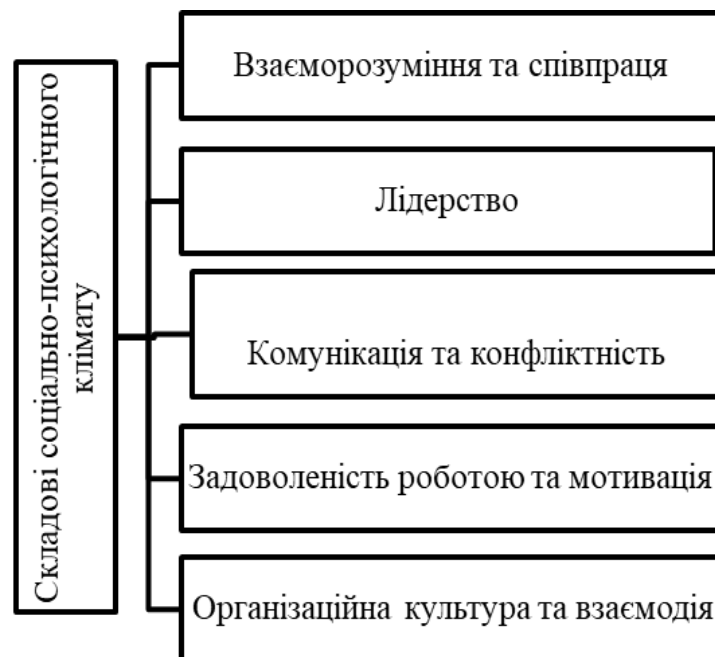


Рис. 1.4. Класифікація основних складових соціально-психологічного клімату.

Примітка. Складено автором.

Взаєморозуміння та співпраця відображає якість взаємодії та відносин між співробітниками та керівництвом. Здатність до ефективного спілкування,

розуміння та підтримки одне одного є ключовими для створення позитивного соціального середовища. Взаєморозуміння – взаємне розуміння, згода між ким і чим-небудь [15]. Здатність слухати і розуміти один одного сприяє високій якості комунікації та уникненню непорозумінь, враховуючи різноманіття культур та особистісних особливостей. Співпраця сприяє об'єднанню навколо спільної мети та досягненню кращих результатів, роблячи колектив більш стійким до труднощів і стресів. Розподіл відповідальності та взаємна підтримка сприяють ефективному вирішенню завдань і створюють сприятливе середовище для спільного успіху.

Ефективне керівництво сприяє формуванню стабільного та довірчого клімату в організації. Лідери, які виявляють емпатію, визнання, адаптивність та мотивують свою команду, сприяють розвитку позитивного соціального середовища. Лідерство в управлінні є одним з аспектів організаційної ефективності. Лідер великою мірою визначає атмосферу та робочий клімат в колективі.

Лідер великою мірою визначає атмосферу та робочий клімат в колективі. Ось деякі шляхи, якими лідер може впливати на соціально-психологічний клімат:

- комунікація: ефективна комунікація лідера допомагає у створенні відкритого середовища. Чіткі інструкції та зрозумілі очікування сприяють уникненню непорозумінь та конфліктів;

- мотивація: лідер може створити позитивну атмосферу, заохочуючи та визнаючи досягнення колективу. Стимулювання розвитку та вдосконалення навичок працівників може сприяти підвищенню загального настрою. Приклад: лідер, який виявляє високий ступінь етики та професіоналізму, може надихнути інших дотримуватися аналогічних стандартів;

- толерантність та розуміння: створення атмосфери взаєморозуміння та толерантності сприяє тому, щоб кожен працівник відчував себе важливим членом команди [16, с. 24].



Стадник В.В. вважає, що керівник – індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють [17].

Роль керівника в організації, на думку автора, підручника з менеджменту Диканя Н.В., характеризується такими діями: визначення цілей діяльності та розробка стратегії й тактики досягнення цілей; визначення і підбір ефективних методів управління, а також організація та контроль за виконанням; аналіз і оцінювання прийнятих рішень, проблем і можливих відхилень; керівництво програмами та оцінювання рівня досягнення цілей [18, с. 361].

Стиль управління кожного керівника – це збалансована комбінація методів, які він використовує у своїй роботі з підлеглими. Це включає в себе способи розробки стратегій, ухвалення рішень, організацію роботи та контроль за її виконанням. Різні підходи до управління можуть суттєво впливати на атмосферу в колективі та взаємини між співробітниками.

Автократичний стиль характеризується централізованим прийняттям рішень та строгим контролем з боку керівництва. Це може призводити до відчуття відчуження та стресу серед персоналу, оскільки їхній внесок у процес управління обмежений [19].

Демократичний підхід передбачає широку участь співробітників у процесі ухвалення рішень та відкритість до їхніх ідей. Цей стиль сприяє співпраці, взаєморозумінню та створює позитивну робочу атмосферу [20, с. 105].

Трансформаційний стиль. Зосереджений на стимулюванні та розвитку талантів співробітників, вдосконаленні їх лідерських якостей. Заохочує позитивне ставлення до роботи, розвиває відчуття приналежності та сприяє особистісному зростанню.

Важливо враховувати, що успішне управління може включати елементи різних стилів, в залежності від конкретної ситуації та потреб

організації. Гнучкість та здатність до адаптації є ключовими факторами для створення позитивного соціально-психологічного клімату в організації [21].

Ефективна комунікація важлива для уникнення непорозумінь та вирішення конфліктів. Правильна організація комунікації сприяє створенню позитивних відносин і вирішенню проблем. Взаєморозуміння цілей і цінностей групи формує групову ідентичність, що забезпечує спільну працю для досягнення цілей. Комунікація допомагає зберігати спільні норми і цінності. Обговорення ідей формує спільне розуміння важливих аспектів для групи. Вона створює можливості для взаємодії і вираження підтримки між учасниками групи, забезпечуючи комфортне середовище для спілкування.

Нажаль через не налагоджену комунікацію виникають конфлікти. Конфлікт – це зіткнення поглядів, інтересів, вподобань що надалі призводить до напруження, незгод та суперечок [22, с. 40].

У більшості ситуаціях конфлікт не можна залишати невирішеним, адже найчастіше він негативно впливає на соціально-психологічне середовище. Постійний стан конфлікту може призводити до втрати довіри та взаєморозуміння між колегами. Багато конфліктів може виникати через різницю в поглядах, цінностях або особистих переконаннях, що руйнує комунікацію та сприяє формуванню ворожнечі. Більшість людей відчують стрес та неспокій у присутності конфліктної атмосфери, що може впливати на їхню продуктивність та загальний стан емоційного благополуччя. Тому вирішення конфліктів та побудова конструктивних відносин між колегами важливі для збереження позитивного соціально-психологічного середовища в колективі.

Задоволеність праці та мотивація є ключовими факторами для створення позитивного клімату. На рівень задоволення звичайно впливає психосоціальна безпека, мотивація та заохочення.

Функція мотивації – одна з основних функцій управління. Вона спрямована на стимулювання працівників до продуктивної та відповідальної праці для досягнення мети організації, а саме врахування потреб персоналу,

розробку систем винагороди за їхню роботу, використання різних форм оплати праці та застосування стимулів для підтримки ефективної співпраці між учасниками організаційного процесу [23, с. 5].

Мотивовані працівники стають більш відкритими до вирішення конфліктів та сприймають спілкування в організації як конструктивне. Це сприяє створенню атмосфери взаєморозуміння та підтримки.

Позитивне визнання та заохочення від керівництва може суттєво впливати на атмосферу в організації. Це може включати фінансові винагороди, словесні похвали, нагороди та інші форми визнання зусиль працівників. Словесне визнання, таке як похвала за успіхи та досягнення, може мати значний психологічний вплив. Відчуття публічного визнання підвищує самооцінку та мотивацію співробітників. Матеріальне заохочення, таке як бонуси та премії за досягнення цілей, може бути сильним мотиватором для працівників. Організація різноманітних конкурсів та розіграшів призів може стимулювати конкуренцію та творчий підхід до вирішення завдань. Надання можливостей для навчання, розвитку та кар'єрного зростання може бути важливим заохоченням для працівників. Гнучкі умови роботи, такі як гнучкий графік або віддалена робота, можуть враховувати потреби та ситуації працівників. Надання більшої відповідальності та можливостей прийняття рішень може бути формою заохочення, що демонструє важливість та цінність зусиль працівників.

Організаційна культура визначає загальні цінності, норми та переконання, які впливають на стиль життя та роботи в організації. Це може включати підходи до інновацій, спілкування, керівництва та інші аспекти. Також вона формує методи комунікації всередині організації. Наприклад, відкрита та демократична культура може сприяти вільному обміну ідеями та інформацією.

Організаційна культура сприяє формуванню внутрішньої ідентичності серед працівників, що спонукає до відчуття спільності та гордості за виконувану роботу [14, с. 311].

Соціально-психологічний клімат у системі менеджменту персоналу є ключовим аспектом для успішного функціонування організації. Розуміння та управління складовими соціально-психологічного клімату дозволить створити стабільне та позитивне робоче середовище, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та досягненню стратегічних цілей компанії.

## 1.2. Управління соціально-психологічним кліматом

Управління соціально-психологічним кліматом у сучасних організаціях вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних аспектів внутрішнього життя колективу. Зрозуміння основних принципів та інструментів менеджменту в цій сфері дозволяє ефективно впливати на робоче середовище та покращувати його якість.

Аналіз та оцінка поточного стану внутрішньої атмосфери в організації є ключовим етапом у впровадженні ефективного управління соціально-психологічним кліматом. Цей процес передбачає збір, обробку та аналіз різноманітних даних з метою зрозуміння та визначення основних проблем та потреб персоналу.

Для аналізу та оцінки внутрішньої атмосфери в організації використовуються різноманітні методи [24, с. 212].

Опитування працівників: проведення анонімних опитувань співробітників є одним із найпоширеніших методів збору даних. Це дозволяє працівникам вільно висловлювати свої думки, відчуття та думки щодо різних аспектів робочого середовища, таких як комунікація, керівництво, професійний розвиток та багато інших.

Спостереження за взаємодією в колективі: аналізується як сама взаємодія між працівниками у різних ситуаціях (наприклад, під час зустрічей,

проектних групових завдань), так і взаємодія між керівництвом та підлеглими.

Аналіз статистичних даних: включає ретельний аналіз показників, таких як швидкість обороту персоналу, рівень відсутності, оцінки професійного зростання та задоволеності роботою. Ці дані можуть дати уявлення про рівень задоволеності працівників та їхні відносини з організацією. Розвиток обчислювальних методів зробив можливим розв'язання різноманітних по складності наукових завдань за допомогою обчислювальної техніки [25].

Фокус-групи та інтерв'ю: використання фокус-груп та інтерв'ю зі співробітниками може допомогти вибрати глибинні відповіді та перспективи працівників на певні питання, що доповнюють результати опитувань та статистичних даних [26].

Оцінка корпоративної культури: аналіз культури організації, її цінностей, норм та практик може допомогти виокремити ключові аспекти, які впливають на соціально-психологічний клімат [27].

Ці методи дозволяють здійснити об'єктивний аналіз стану внутрішньої атмосфери в організації та визначити основні напрями для подальших дій у вдосконаленні соціально-психологічного клімату.

Після проведення аналізу необхідно визначити основні проблемні аспекти та потенційні області для покращення в соціально-психологічному кліматі організації. Цей етап включає в себе ідентифікацію джерел конфліктів, виявлення недоліків у системі комунікації, виявлення проблем зі здоров'ям та безпекою на робочому місці та інші аспекти, що можуть негативно впливати на ефективність та задоволеність працівників.

Ідентифікація джерел конфліктів допомагає визначити причини напруженості в колективі. Це можуть бути конфлікти між співробітниками, конфлікти між підрозділами, незгоди з керівництвом або невирішені питання щодо обов'язків та відповідальності.

Ідентифікація недоліків у системі комунікації дозволяє виявити перешкоди на шляху ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом. Це можуть бути недостатня прозорість у спілкуванні, відсутність відкритих каналів зв'язку або проблеми з розумінням інформації.

Ідентифікація проблем зі здоров'ям та безпекою на робочому місці допомагає визначити потенційні загрози для фізичного та психічного благополуччя працівників. Це можуть бути незадовільні умови праці, відсутність заходів безпеки або проблеми зі стресом на роботі.

Інші аспекти, що впливають на соціально-психологічний клімат: недостатня підтримка зі сторони керівництва, відчуття недооціненості серед працівників, відсутність можливостей для професійного зростання та розвитку, або невідповідність корпоративної культури до потреб колективу. Виявлення цих проблемних аспектів допомагає організації сконцентрувати зусилля на ключових напрямках для подальших покращень у соціально-психологічному кліматі.

Для вирішення виявлених проблем та покращення соціально-психологічного клімату в організації можна розробити різноманітні стратегії та програми, спрямовані на поліпшення внутрішньої атмосфери та забезпечення ефективної взаємодії між працівниками.

Впровадження програм навчання спілкування, ефективної комунікації та вирішення конфліктів допоможе сприяти покращенню взаєморозуміння та побудові позитивних взаємин між працівниками. Такі тренінги можуть охоплювати такі аспекти, як активне слухання, вміння висловлювати свої думки конструктивно, робота в команді та інші.

Розробка програми стимулювання та винагородження за досягнення сприятиме підвищенню мотивації працівників. Це може включати в себе встановлення премій за високі результати, визнання досягнень та надання можливостей для професійного зростання. Розробка ефективних методів вирішення конфліктів та програми конфліктного врегулювання допоможе

уникнути виникнення напруженості в колективі та сприятиме побудові сприятливого робочого середовища [28].

Впровадження програм та ініціатив, спрямованих на покращення умов праці, забезпечення безпеки та підтримку фізичного та психічного здоров'я працівників, може значно підвищити загальний рівень задоволеності та ефективність роботи колективу. Важливим аспектом є створення програм розвитку персоналу, які дозволяють працівникам розвивати свої навички та компетенції, а також отримувати підтримку та наставництво від керівництва та колег. Ці стратегії та програми спрямовані на створення позитивного та підтримуючого робочого середовища, що сприятиме підвищенню ефективності та задоволеності працівників в організації. Важливо регулярно оцінювати їх ефективність та вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей.

Постійне моніторинг та оцінка результатів впроваджених заходів є ключовим етапом у процесі управління соціально-психологічним кліматом в організації. Цей процес дозволяє не лише виявляти проблеми, але й забезпечує можливість своєчасної реакції та коригування стратегій дій для досягнення оптимальних результатів.

Важливо створити механізми збору зворотного зв'язку від працівників щодо впроваджених заходів. Це може бути здійснено через анонімні анкети, відкриті обговорення на нарадах або спеціально створені платформи для звернень. Після збору даних потрібно провести їх аналіз та інтерпретацію, щоб визначити тенденції, виявити ключові проблеми та визначити області для подальших дій. На основі результатів оцінки необхідно розробити план корекційних заходів або вдосконалень стратегій, що включає в себе конкретні кроки, відповідальних осіб та строкові рамки.

Процес моніторингу та оцінки повинен бути постійним і циклічним. Після впровадження корекційних заходів необхідно знову провести оцінку результатів для перевірки їх ефективності та визначення подальших кроків.

Тільки завдяки спільним зусиллям та постійній увазі до потреб персоналу можна досягти стійкого покращення соціально-психологічного клімату, що сприятиме зростанню ефективності, задоволеності працівників та досягненню стратегічних цілей організації. Роль керівника полягає у розвитку системи підтримки працівників, включаючи регулярні індивідуальні консультації, тренінги з розвитку особистості та професійних навичок, а також створення комунікаційних каналів для відкритого обміну ідей та звернень. Крім того, важливо впроваджувати політику прозорості та справедливості в організації, щоб кожен працівник відчував себе частиною загального успіху.

Зберігаючи постійний фокус на підтримці персоналу та розвитку сприятливого робочого середовища, організація буде продовжувати зміцнювати ефективність команди, досягати стратегічних цілей та сприяти сталому розвитку.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації

Вивчення соціально-психологічного клімату в організації може бути здійснене за допомогою різних методів, які дозволяють аналізувати взаємодію та відносини між співробітниками, а також їхнє ставлення до роботи та оточуючого середовища.

У науковій літературі соціально-психологічні методи управління розглядаються як стратегії та практики, що базуються на традиційних закономірностях соціології та психології. Ці методи спрямовані на здійснення управлінських дій в контексті впливу на персонал підприємства. Вони адресовані як окремим групам працівників, так і конкретно визначеним співробітникам. Такий підхід передбачає урахування соціальних та



психологічних аспектів взаємодії з персоналом з метою досягнення певних цілей та покращення робочого середовища на підприємстві [29, с. 224].

Сушик І. В. та Сушик О.Г. вказують, що соціально-психологічні методи управління впливають на різні аспекти життя організації, такі як свідомість працівників, філософія відносин у компанії та їхні соціальні, етичні, ментальні та інші інтереси [30, с. 108].

Основні методи, які можна застосувати для діагностики соціально-психологічного клімату поділяються на три групи:

- методи, спрямовані на отримання інформації про «зовнішні» показники соціально-психологічного клімату.
- методи, які забезпечують отримання інформації про «внутрішні» показники клімату.
- методи, які опосередковано, через кількісні (статистичні) показники, надають інформацію про соціально-психологічний клімат [31, с. 45].

До першої групи відносять такі методи як:

- спостереження, спрямоване на з'ясування особливостей спілкування (частота, спрямованість, модальність). Спостереження в соціально-психологічному контексті може бути ефективним методом аналізу та оцінки соціально-психологічного клімату в групі, організації або спільноті. Цей метод передбачає систематичне спостереження за поведінкою та взаємодією між учасниками, а також за обстановкою в цілому.
- експеримент, що забезпечує дослідження особливостей інтерактивної та перцептивної функції спілкування, спільної діяльності («арка» Уманського Л.І., «підставна група Аша» і т. п.), та який може поєднуватися зі спостереженням [32, с. 237].

Друга група включає:

- інтерв'ю, за допомогою якого можна з'ясувати суб'єктивну оцінку кожним співробітником соціально-психологічного клімату організації;

– анкетування членів колективу про їх ставлення до основних параметрів, що складають соціально-психологічний клімат (міри задоволеності змістом праці, її умовами, стосунками з колегами, стосунками з керівниками тощо); Цей метод дозволяє збирати кількісні та якісні дані, думки, переконання та емоції від працівників щодо різноманітних аспектів робочого середовища [33]. Під час використання та аналізу анкет слід врахувати деякі аспекти. Важливо визначитись з цільовим спрямуванням анкети, а саме визначити конкретну нішу соціально-психологічного, яка вас цікавить (наприклад, комунікація, лідерство, робочі відносини, розвиток кар'єри тощо). Розробка питань не менш важлива. Питання повинні бути сформульовані так, щоб вони були всім зрозумілі та конкретні. Найкраще використовувати шкали відповідей, для забезпечення можливості кількісної оцінки. Звичайно слід пам'ятати про анонімність та конфіденційність. Забезпечення анонімності відповідей надає працівникам відчуття впевненості та чесності. Обов'язково слід вказувати як будуть використовуватись дані (для загального аналізу чи будуть розголошені індивідуальні відповіді). Перед застосуванням анкети потрібно провести пробне тестування, щоб визначити можливі недоречності та вдосконалити їх. Для опрацювання результатів найкраще використовувати статистичні методи для аналізу кількісних даних. Після аналізу результатів слід використовувати зворотній зв'язок з учасниками, пояснюючи виявлені проблеми і вказуючи на можливі шляхи вдосконалення. Завершальний етап - це розробка та впровадження конкретних заходів для поліпшення соціально-психологічного клімату на основі результатів анкетування. Важливо також зауважити, що анкетування повинно бути лише однією з частин комплексної системи оцінки організаційного клімату;

– соціометрію, як метод вивчення соціальних відносин і структури в групі або організації. Основні принципи соціометрії включають вивчення соціальних зв'язків, визначення лідерства, аналіз структури впливу та

ідентифікацію суб'єктивного відчуття членів групи стосовно їхнього становища та відносин в колективі [34 с. 8];

- референтометрію, як один із соціометричних методів, спрямований на виявлення референтності членів групи для кожного індивіда, який входить у цю групу [35]. Даний метод дає змогу виявити мотиви міжособистісних відносин та вибору, переваг у групі. Дані, отримані за допомогою референтометрії, опрацьовуються математично і можуть бути виражені графічно;

- методики, спрямовані на виявлення ступеня конфліктності в колективі;

- методики, спрямовані на визначення рівня ситуативної й особистісної тривожності та інші.

В третю групу входять:

- аналіз документів, за яким допомогою яких можна отримати опосередковану інформацію про рівень соціально-психологічного клімату (плинність персоналу, частота конфліктів, кількість порушень дисципліни співробітниками тощо);

- аналіз продуктів діяльності, який дає можливість через аналіз змісту та якості продуктів діяльності дослідити мотивацію співробітників, їх ставлення до праці як опосередковані показники клімату;

- експертна оцінка клімату з боку керівників організації які можна виконати за допомогою методик другої групи.

Методи дослідження соціально-психологічного клімату важливі для розуміння та покращення атмосфери в колективі, оскільки вони визначають якість взаємин між людьми на робочому місці.

Методи дослідження соціально-психологічного клімату допомагають виявити рівень взаєморозуміння та співпраці в колективі. Розуміння взаємодії між співробітниками є ключовим для створення ефективної робочої атмосфери.

Дозволяють оцінити вплив лідерства та стилів управління на соціально-психологічний клімат. За допомогою оцінки вирішуються завдання зі зміцнення лідерського підходу та створення сприятливого оточення.

Дослідження клімату допомагає визначити рівень ефективності комунікації та управління конфліктами в колективі. Це важливо для створення взаєморозуміння та мінімізації конфліктів.

Методи дослідження дозволяють оцінити рівень психосоціальної безпеки на робочому місці, що є критичним для забезпечення здоров'я та емоційного комфорту працівників. Аналіз соціально-психологічного клімату дозволяє виявити чинники, які впливають на мотивацію працівників та ефективність заохочення. Це важливо для підтримки високого рівня робочого ентузіазму.

Загальною метою використання цих методів є створення сприятливого та здорового робочого середовища, яке сприяє ефективності та задоволенню працівників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

\*\*\*\*\*

#### 2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* , зареєстроване \*\*\*\*\* в місті Луцьк. Керівником організації є \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* . Повна назва юридичної особи – \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* , скорочена – \*\*\*\*\* . Форма власності: \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* . Організації присвоєно код ЄДРПОУ \*\*\*\*\* . Місце знаходження товариства визначається місцем його державної реєстрації – \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* , вулиця \*\*\*\*\* , будинок \* [36].

\*\*\*\*\* – юридична особа, що здійснює свою діяльність на базі приватної власності декількох українських громадян. Власниками підприємства є \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* та \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* . Кожен з власників вніс до статутного фонду 50% , а саме по \*\*\*\*\* грн.

Цілі які ставить підприємство: модернізація і вдосконалення виробничих процесів; підтримка якості продукції; збільшення потужності підприємства.

Основні напрямки діяльності \*\* \*\*\*\*\* складаються щорічно, де зазначаються науково-технічні, виробничі, економічні цілі. Інші цілі \*\* \*\*\*\*\* визначаються відповідними службами, які відповідають за вирішення окремих завдань. Взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи, визначені у структурі. Усі ці зв'язки ясно виражені в організаційній структурі підприємства, яка й складається з ланок управління підприємством, рівнів та певних зв'язків, що й утворюють єдину систему управління \*\* \*\*\*\*\* .

Завдання \*\*\*\*\*:

- отримання прибутку і задоволення потреб споживачів за рахунок виробничо-господарської та комерційної діяльності;
- поступове переоснащення виробничих цехів;
- освоєння нових виробничих технологій;
- впровадження безвідходного виробництва збірних бетонних та залізобетонних виробів.

\*\*\*\*\* використовує лінійно-функціональну структуру поєднує переваги лінійної та функціональної структур і ґрунтується на єдності розпорядження й кваліфікованому здійсненні функцій управління апаратом фірми. Така структура використовується, оскільки високою є потреба в ефективному управлінні, на підприємстві зайнята велика кількість працівників, а ситуація на підприємстві достатньо стабільна.

Основний вид діяльності підприємства виготовлення залізобетонних виробів для будівництва. Інші види діяльності: діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням, будівельними матеріалами, неспеціалізована оптова торгівля, вантажний автомобільний транспорт, складське господарство.

Основні послуги, що надає підприємство є: доставка бетону автомобілями «міксер», доставка залізобетонних виробів автотранспортом, здавання в оренду офісних та складських приміщень.

Завод опанував випуск нового вигляду виробів з полімербетону, пінобетону, трамвайних плит. Номенклатура \*\*\*\*\* налічує більше 500 найменувань виробів, які застосовуються для будівництва житлових, промислових та сільськогосподарських об'єктів. Крім того, підприємство пропонує плити перекриття, марші, перетинки, блоки фундаментні, товарну арматуру, сировину для виготовлення залізобетонних виробів, а також товарний бетон - гранітний щебінь дрібної та крупної фракції, пісок, цемент марки 500 [36].

Підприємство працює з такими замовниками як державне

підприємство «\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*», \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*.

Продукцією підприємства «\*\*\*\*\*» укомплектовані основні будівлі міста: торгові центри «\*\*\* \*\*», «\*\*\*\*\*», «\*\*\*», «\*\*\*\*\*», житлові комплекси «\*\*\*\*\*», «\*\*\*\*\*», «\*\*\*\*\*», «\*\*\*\*\*», Спортивно-розважальний комплекс «\*\*\*\*\*», \*\*\*\*\* «\*\*\*\*\*», \*\*\*, перший в області монолітно-каркасний \*\*\*\*\* житловий будинок на вул. \*\*\*\*\* у м. \*\*\*\*\* та інші житлові комплекси у м. \*\*\*\*\* Рівненської та \*\*\*\*\* Житомирської областей.

Підприємство має свої виробничі ділянки, на яких відбувається процес виробництва. На цих ділянках відбуваються наступні технологічні процеси:

- приготування суміші бетону: відбувається на бетонних ділянках заводу, де суміш бетону готують з цементу, води, піску та щебеню. Залежно від виду виробу, який виготовляється, до суміші можуть додаватися різні домішки, наприклад, залізобетонні арматури, пластифікатори, пігменти, антифризи та інші;
- формування виробів: після приготування суміші бетону вона наливається в спеціальні форми, де вона залишається на певний час для затвердіння. Форми можуть мати різні розміри та конфігурації, відповідно до вимог замовника;
- затвердіння виробів: після того, як виріб набуває достатньої міцності, він видаляється з форми та піддається процесу затвердіння на повітрі або в спеціальних камерах;
- обробка виробів: після затвердіння виробів може проводитися обробка, наприклад, шліфування, фарбування та інші процеси, які забезпечують підвищення якості та естетичного вигляду продукції.

Основні економічні показники діяльності підприємства протягом періоду 2020-2023 рр. подано у таблицях. Для розрахунку економічних показників використовувалися форма №1, форма №2, примітки до річної фінансової звітності (Додаток А–Б).

Таблиця 2.1

## Основні техніко-економічні показники діяльності \*\*\*\*\*

за 2021 – 2023 роки

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022-	2023-	2022-	2023-
				2021	2022	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	35599,20	39170,50	44401,8	3571,30	5231,3	9,12	13,36
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	102785,60	71642,00	130101,6	-31143,60	58459,6	-43,47	81,60
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	8870,80	3571,30	5231,3	-5299,50	1660	-148,39	46,48
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	90,00	93,00	98,00	3,00	5	3,23	5,38
Фондовіддача, грн	0,63	0,31	7,48	-0,33	7,17	-106,09	2312,90
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13991,40	11608,40	19780,55	-2383,00	8172,15	-20,53	70,40
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	24590,20	30159,35	33470,45	5569,15	3311,1	18,47	10,98
Рентабельність власного капіталу, %	24,92	9,12	12,52	-15,80	3,4	-173,31	37,28
Рентабельність продажу, %	5,11	4,22	3,53	-15,80	-0,69	-173,31	-16,35
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	78,90	56,90	64,24	148,00	7,34	10,37	12,90
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	83,80	81,60	23,72	-1068,20	-57,88	-83,09	-70,93

Примітка. Розрахунки автора на основі додатків



Показник власного капіталу відображає суму коштів, які належать власникам підприємства після покриття всіх зобов'язань. Власний капітал зріс на 9,12% від 2021 до 2022 року і на 13,36% від 2022 до 2023 року. Абсолютне збільшення власного капіталу склало 3571,3 тис. грн та 44401,8 тис. грн відповідно. Зростання власного капіталу вказує на здатність підприємства зберігати та накопичувати власні ресурси, що свідчить про позитивну динаміку.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася з 2021 по 2022 рік на 43,47% (абсолютне зменшення: 31143,60 тис. грн), що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів або зниження витрат. Проте зростання на 81,60% з 2022 по 2023 рік (абсолютне збільшення: 58459,6 тис. грн) може вказувати на розширення бізнесу або підвищення цін на продукцію.

Чистий прибуток (або збиток) є ключовим показником фінансової успішності підприємства. Позитивне значення вказує на те, що підприємство здатне заробляти після врахування всіх витрат та податків. У 2022 році підприємство зазнало втрат у розмірі 5299,50 тис. грн, проте у 2023 році вдалося досягти прибутку у розмірі 5231,3 тис. грн. Це може свідчити про певне відновлення фінансової стабільності та успішне коригування стратегій підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників вказує на середню кількість працівників, які працювали на підприємстві протягом року. Збільшення середньооблікової чисельності працівників з 2021 по 2022 рік на 3 особи та з 2022 по 2023 рік на 5 осіб може свідчити про зростання потреб у робочій силі для забезпечення збільшення обсягів виробництва або реалізації нових проектів.

Показник фондівдачі вказує на ефективність використання основних засобів підприємства. Він вимірює валовий дохід, отриманий від використання одиниці вартості основних засобів. За період з 2021 по 2022 рік показник фондівдачі зменшився на 106,09%, що може свідчити про

неефективне використання основних засобів або зниження продуктивності виробництва. Проте зростання на 2312,90% з 2022 по 2023 рік свідчить про покращення в цьому показнику та можливе збільшення ефективності використання основних засобів.

Середньорічна вартість основних засобів вказує на середню вартість основних засобів, які були у власності підприємства протягом року. Зменшення середньорічної вартості основних засобів з 2021 по 2022 рік на 20,53% може свідчити про можливе зниження кількості або вартості основних активів на підприємстві. Однак збільшення на 70,40% з 2022 по 2023 рік вказує на можливе зростання обсягу або вартості основних активів, що може бути пов'язане з розширенням виробництва або модернізацією обладнання.

Середньорічна вартість оборотних коштів, показник вказує на середню вартість оборотних коштів, які були у власності підприємства протягом року. Збільшення середньорічної вартості оборотних коштів з 2021 по 2022 рік на 18,47% може свідчити про збільшення запасів сировини, готової продукції або засобів обігу на підприємстві. Однак зменшення на 10,98% з 2022 по 2023 рік може свідчити про оптимізацію запасів або ефективнішу управлінську політику щодо оборотних коштів.

Показник рентабельності власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу для генерації прибутку. Зменшення рентабельності власного капіталу з 2021 по 2022 рік на 173,31% може свідчити про те, що вкладений капітал не приніс достатньо високого прибутку порівняно з попереднім роком. Проте покращення рентабельності на 37,28% з 2022 по 2023 рік вказує на позитивні зміни в управлінні фінансами або виконання стратегічних заходів для підвищення ефективності використання капіталу.

Показник рентабельності продажу вказує на ефективність використання оборотних коштів для генерації прибутку від продажу. Зменшення рентабельності продажу з 2021 по 2022 рік на 173,31% може

свідчити про те, що компанія зазнала збитків або не отримала достатньо прибутку від продажу продукції. Подальше зменшення цього показника на 16,35% з 2022 по 2023 рік може вказувати на продовження проблем з ефективністю використання оборотних коштів або на несприятливі зміни в ринкових умовах.

Дебіторська заборгованість вказує на суму коштів, яку клієнти заборгували підприємству за надані послуги або товари. Збільшення дебіторської заборгованості з 2021 по 2022 рік на 10,37% та з 2022 по 2023 рік на 12,90% може свідчити про те, що клієнти стають більш заборгованими, що може бути пов'язано або зі зростанням обсягу кредитів, які надаються клієнтам, або з проблемами вчасної оплати за надані послуги чи товари.

Кредиторська заборгованість вказує на суму коштів, яку підприємство заборгувало своїм постачальникам чи кредиторам. Зменшення кредиторської заборгованості з 2021 по 2022 рік на 83,09% та з 2022 по 2023 рік на 70,93% може вказувати на зменшення кількості заборгованості перед постачальниками або на більш активну політику оплати зобов'язань підприємства.

Аналіз фінансових результатів \*\*\*\*\* за 2021-2023 роки дає змогу оцінити загальну фінансову стійкість компанії та її конкурентоспроможність на ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів \*\*\*\*\* за 2020– 2022 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	124041,50	84628,80	148143,4	-39 412,70	63514,6	-31,77	75,05
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	102785,60	71642,00	130101,6	-31143,60	58459,6	-43,47	81,60

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні доходи, тис. грн.	10 528,60	8911,90	2739,8	-1 616,70	-6172,1	-15,36	-69,26
Інші доходи, тис. грн.	132,2	280,3	677,4	148,1	397,1	112,03	141,67
Інші витрати, тис. грн.	41,5	-	2923,5	-	-	-	-
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	10 818,00	4355,20	6379,6	-6 462,80	2024,4	-59,74	46,48
Податок на прибуток, тис. грн.	1 947,20	783,9	1148,3	-1 163,30	364,4	-59,74	46,49
Чистий прибуток, тис. грн.	8870,80	3571,30	5231,3	-5299,50	1660	-148,39	46,48

Примітка. Розрахунки автора на основі додатків

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, цей показник показує загальну виручку від продажу продукції. Спостерігається зменшення виручки на 31,77% у 2022 році порівняно з 2021 роком та збільшення на 75,05% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Собівартість реалізованої продукції – це витрати, пов'язані з виготовленням продукції. Спостерігається зменшення витрат на 43,47% у 2022 році відносно 2021 року та збільшення на 81,60% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Інші операційні доходи – це доходи, які не включаються до основної діяльності компанії. Зауважується зменшення цього показника на 15,36% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком та дуже значне зменшення на 69,26% у 2023 році відносно 2022 року.

Інші доходи – це додаткові доходи, які не пов'язані з основною діяльністю. Спостерігається збільшення цього показника на 112,03% у 2022 році відносно 2021 року та на 141,67% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Інші витрати – це додаткові витрати, не включені до основної собівартості продукції. У 2023 році цей показник не вказаний, що може вказувати на відсутність таких витрат у цьому періоді.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування – це чистий прибуток компанії до відрахування податків. Спостерігається зменшення прибутку на 59,74% у 2022 році відносно 2021 року та збільшення на 46,48% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком.

Податок на прибуток – це сума податків, які компанія сплачує на прибуток. Спостерігається відповідність цього показника з прибутком, тобто зменшення на 59,74% у 2022 році відносно 2021 року та збільшення на 46,49% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком.

Чистий прибуток – це чистий прибуток компанії після оподаткування. Спостерігається зменшення чистого прибутку на 148,39% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком та збільшення на 46,48% у 2023 році відносно 2022 року.

Загалом, аналіз фінансових результатів вказує на деякі значні зміни у фінансовому стані підприємства протягом трьох років. Спостерігається певне коливання показників, яке може бути викликане різними факторами, такими як зміни на ринку, внутрішні стратегічні рішення або зміни у вартості ресурсів.

Проведемо аналіз показників фінансового стану \*\*\*\*\* з 2021 – 2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану \*\*\*\*\* за 2021-2023 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	4,28	1,11	2,01
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,02	0,44	0,63
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,52	0,19	0,43
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,83	0,58	0,68
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,83	0,58	2,13

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	1,23	0,10	0,41
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,62	0,80	0,50
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	2,2	0,87	1,12
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	0,63	0,31	7,49
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	3,18	2,13	3,55
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	24,92	9,12	0,26
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	7,15	4,21	0,13
4.3. Коефіцієнт рентабельності продажу	>0 збільшення	0,85	4,39	0,04

Примітка. Розрахунки автора на основі додатків

Коефіцієнт покриття у 2022 році значно знизився порівняно з 2021 роком, але відновився у 2023 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності в обох роках показують зниження, що може свідчити про проблеми з готівкою та оборотними активами.

Більшість коефіцієнтів платоспроможності знизилися в 2022 році, але були відновлені у 2023 році. Коефіцієнт фінансування в 2023 році значно перевищує нормативне значення, що може вказувати на проблеми з борговим навантаженням.

Коефіцієнти оборотності активів та основних засобів знизилися у 2022 році, але відновилися у 2023 році. Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує стабільний ріст протягом усіх трьох років.

Більшість коефіцієнтів рентабельності значно знизилися у 2022 році, що може свідчити про погіршення фінансових результатів. У 2023 році більшість коефіцієнтів рентабельності продемонстрували дуже низькі

значення, що вимагає уваги та може свідчити про проблеми з прибутковістю компанії.

У 2023 році \*\*\*\*\* продемонструвало свою здатність до адаптації до змінних умов, забезпечуючи стабільність та зростання в довгостроковій перспективі. Проте фінансовий стан підприємства в цьому ж році погіршився порівняно з минулими періодами. Виявлені проблеми включають низьку ліквідність, нестійкість фінансового стану, неефективне використання активів та низьку прибутковість. Для поліпшення ситуації рекомендується провести детальний аналіз причин цих проблем та розробити план корекційних заходів.

## 2.2. Аналіз складових формування соціально-психологічного клімату

\*\*\*\*\*

Управління персоналом є критично важливим аспектом успішного функціонування підприємства. Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом є ключовим чинником для досягнення конкурентної переваги, інноваційного розвитку та стабільного зростання.

\*\*\*\*\* включає керівництво підприємством, адмінперсонал, ряд основних та допоміжних цехів. В залежності від участі в промисловій діяльності всі працівники поділяються на дві основні групи: промислово-виробничий персонал (персонал основної діяльності) та непромисловий персонал. До промислово-виробничого персоналу відносяться робітники, що безпосередньо зайняті у виробничому процесі отримання готової продукції, а також ремонт обладнання та працівники заводууправління, лабораторії, складів готової продукції, матеріалів. Персонал неосновної діяльності виконує функції непромислового характеру: приймання, зберігання сировини, ремонтні, будівельні роботи і т.д. Спеціалісти, а саме: інженери, технологи, майстри основних цехів працюють на підприємстві більше 15

років. Усі вони мають спеціальну освіту та високий рівень кваліфікації. Для того, щоб управління було ефективне не слід забувати про складові соціально-психологічного клімату, адже вони безпосередньо впливають на роботу персоналу.

В процесі написання кваліфікаційної роботи було досліджено вплив соціально-психологічних складових на ефективність менеджменту персоналу на \*\*\*\*\*. Потрібно зазначити, що ефективність діяльності підприємства залежить від розвитку менеджменту персоналу в організації та соціально-трудова відносин які існують на підприємстві.

Важливий вплив мають такі складові як взаєморозуміння та співпраця, лідерство, стилі управління, комунікація, конфліктність, психосоціальна безпека, мотивація, заохочення, організаційна культура. Для дослідження впливу соціально-психологічних складових на менеджмент персоналу, розроблено інструментарій анкетного опитування. За допомогою анкетування опитано 32 працівники.

Сприйняття організаційної культури визначили як один із критеріїв для оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі. Організаційна культура визначається як система загальних цінностей, переконань, норм та поведінкових стандартів, які визначають, як співробітники взаємодіють один з одним і з усією організацією. Оцінка сприйняття організаційної культури може вказати на рівень задоволення, взаєморозуміння та відчуття приналежності в колективі. Переважна більшість (56% (18 працівників)) респондентів оцінили загальний характер робочого середовища в компанії як «дуже позитивний», ще 38% (12 працівників) оцінили «позитивно». Лише 6% (2 працівники) оцінили робоче середовище «нейтрально» (рис.2.1).



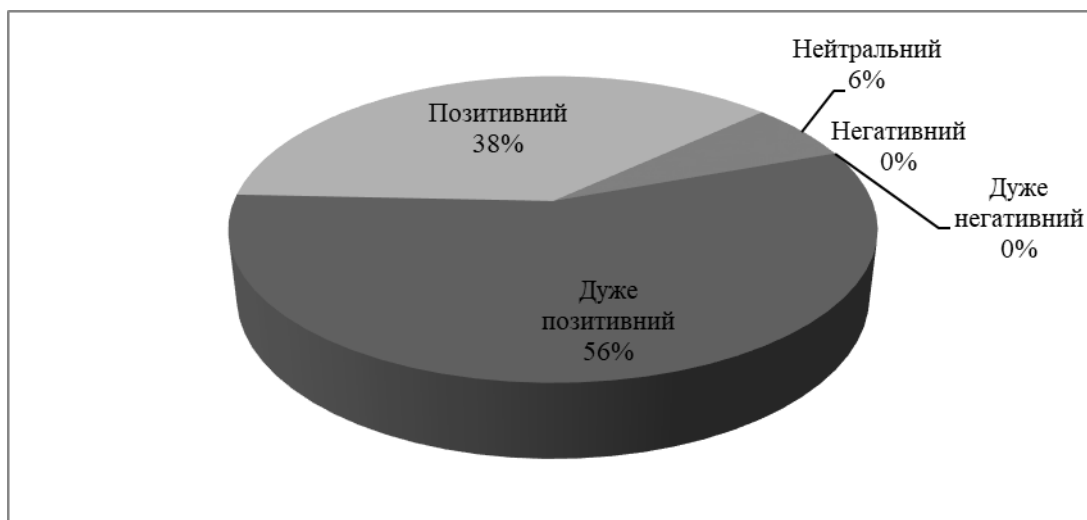


Рис. 2.1. Розподіл відповідей на питання «Як ви оцінюєте загальний характер робочого середовища в компанії?»

Примітка. Складено автором за результатами опитування.

На питання «Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва у вирішенні робочих питань?» 26 працівників відповіли «так» лише 6 працівників не відчувають підтримку керівництва (рис.2.2.). Важливо звернутися до тих, хто відзначив недостатню підтримку, і вивчити конкретні причини цього негативного враження.

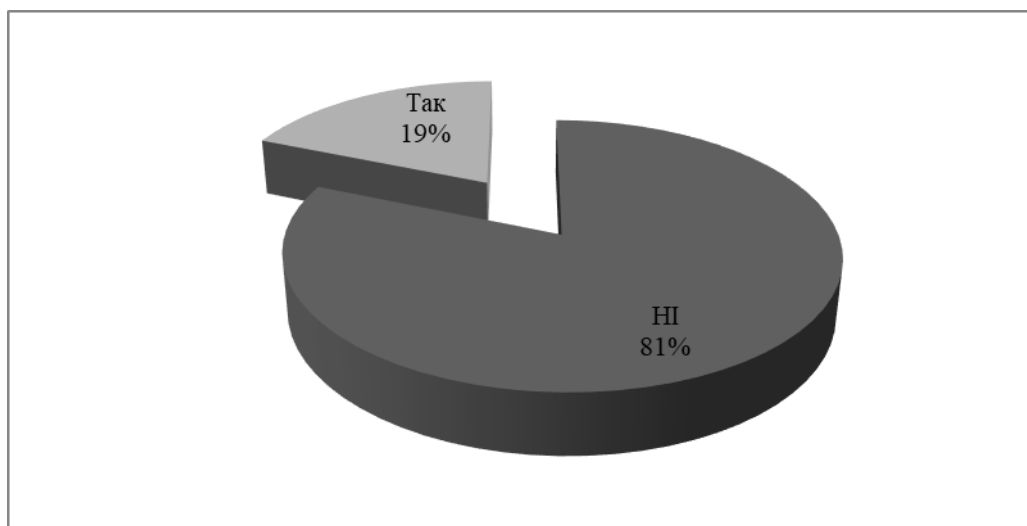


Рис. 2.2. Розподіл відповідей на питання «Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва у вирішенні робочих питань?»

Примітка. Складено автором за результатами опитування.

Другою складовою оцінювання соціально психологічного клімату на \*\*\*\*\* є комунікація в колективі. 18 працівників оцінили високим рівнем комунікації між співробітниками (56%), 12 працівників відповіли що комунікація має середній рівень (38%), а двоє працівників відповіли , що комунікація низька (6%)(рис.2.3).

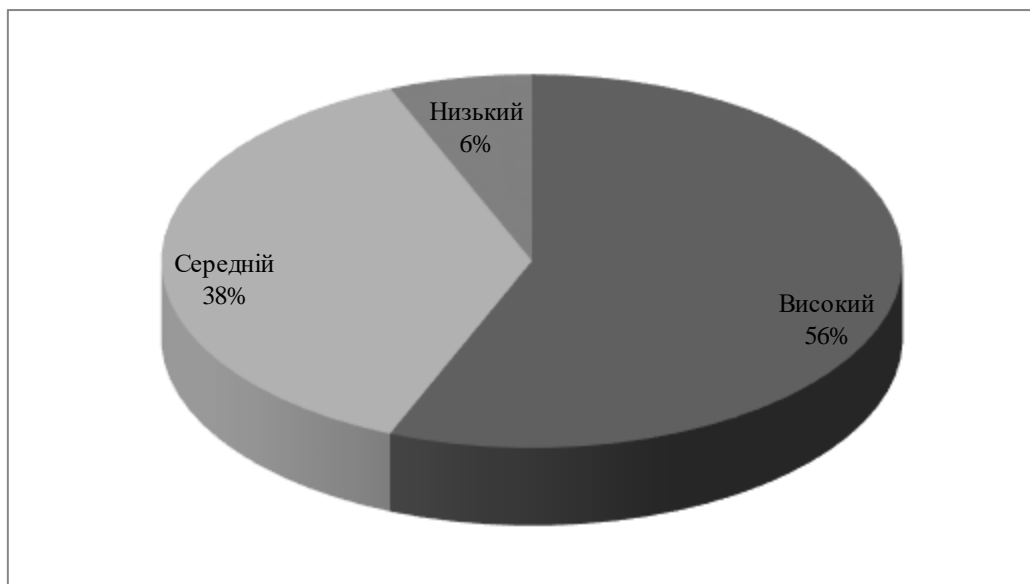


Рис. 2.3. Розподіл відповідей на питання «Як ви оцінюєте рівень комунікації між співробітниками в компанії?»

Примітка. Складено автором за результатами опитування.

На питання «Як часто проводяться комунікаційні заходи або збори для всього колективу?» 28 працівників відповіли «регулярно», троє відповіли «час від часу », і один працівник відповів «рідко». Комунікація важлива для досягнення будь якої мети. На \*\*\*\*\* більша частина працівників (опитаних) задоволені комунікаційними заходами. Також, в таблиці 2.4 наведено як відбувається комунікація на \*\*\*\*\*.

На \*\*\*\*\* існує відкрита комунікація, яка в свою чергу, забезпечує відкритість та ефективність комунікації між різними підрозділами та співробітниками, передбачає виникнення конфліктів чи розв'язання їх на ранніх стадіях.

Таблиця 2.4

## Комунікація на \*\*\*\*\*

Види комунікації	Характеристика конкретних видів комунікації	Приклади використання інформації при різних видах комунікації	Приклади застосування документів при здійсненні різних видів комунікації
1	2	3	4
I. Між організацією і зовнішнім середовищем	Здійснюється обмін інформацією між організацією, постачальниками, державними структурами та політичними органами.	Завдяки проведенню рекламної кампанії повіdomляє клієнтів про нові види продукції, послуги, акції та знижки.	Рекламна кампанія здійснюється на основі укладеного договору між ***** та рекламною агенцією, затвердженого кошторису та графіку проведення рекламної кампанії.
II. Організаційні:			
- від вищих рівнів управління до нижчих (зверху вниз)	Інформація передається щодо планових завдань, змін у діяльності організації, нововведень тощо.	Директор інформує підлеглих про майбутню атестацію всіх працівників організації.	Рішення про проведення атестації оформлюється у вигляді наказу, створюється положення про проведення атестації.
- між керівником і підлеглих (робочою групою)	Інформація передається щодо конкретних завдань, для робочої групи керівника.	Головний бухгалтер повідомляє підлеглих про очікувану податкову перевірку діяльності організації.	Головний бухгалтер видає розпорядження та інструкції щодо перевірки усіх бухгалтерських документів.
- від нижчих рівнів управління до вищих (знизу вгору)	Передається інформація про конкретні взаємозалежні сфери, параметри, завдання виробничо-господарського процесу.	Відділи повідомляють головний офіс про необхідність закупівлі канцелярських товарів, оргтехніки.	Оформляється у вигляді замовлення і службової записки.

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
III. Між-особистісні	Передача службової, спеціалізованої, фінансової та ін. інформації між окремими працівниками в межах організації.	Юрист-консультант передає інформацію головному бухгалтеру щодо змін в оподаткуванні прибутку підприємств.	Юрист-консультант надає головному бухгалтеру Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств"
За способом виникнення:			
- формальні	Передача офіційної інформації через організаційні комунікаційні канали в межах структури управління.	Директор видав розпорядження юрисконсульту ретельно ознайомитись із договором на надання будівельних послуг щодо будівництва нового складу.	Юрисконсульт, користується договором та допоміжними нормативно-правовими актами.
- неформальні	Передача інформації між працівниками організації неофіційно, що може стосуватись будь-яких сфер (особистої, культурної, соціальної тощо).	Директор радиться із юрисконсультом та заступником директора з експлуатації щодо питань площі та висоти нового складу.	Приватна розмова, під час якої використовуються архітектурні розробки та інші дані.

Примітка. Узагальнено автором

Конфлікти є неодмінною частиною життя організацій і можуть виникати з різних причин, таких як розбіжності в цілях, стилів роботи, розподілі ресурсів та навіть особистих поглядах. На \*\*\*\*\* конфлікти можуть виникати в процесі виробництва, планування та співпраці між різними підрозділами.

Аналіз результатів анкети щодо командної роботи. На питання «Як часто ви взаємодієте з колегами у вирішенні спільних завдань?» більшість працівників (20 осіб) вказали, що часто взаємодіють з колегами у вирішенні спільних завдань. Це свідчить про активну комунікацію та співпрацю в колективі. Також, є невелика кількість осіб, які вказали «Помірно» (10 осіб) та «Рідко» (2 особи), що може вказувати на можливість вдосконалення комунікаційних процесів для цієї частини колективу (рис.2.4).

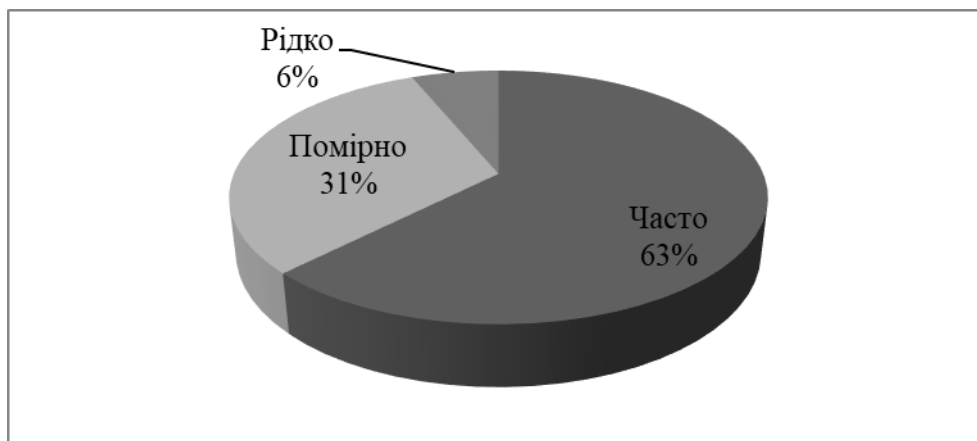


Рис. 2.4. Розподіл відповідей на питання «Як часто ви взаємодієте з колегами у вирішенні спільних завдань?»

Примітка. Складено автором за результатами опитування

А щодо питання «Як ви оцінюєте ефективність командної роботи в компанії?» більшість працівників (21 особа) оцінили ефективність командної роботи як «Добре», що є позитивним сигналом. Однак, важливо взяти до уваги, що є 9 осіб, які оцінили ефективність як «Задовільно», і 2 особи, які вибрали «Погано». Це може вказувати на необхідність ретельніше вивчення причин, які можуть впливати на командну роботу та подальші заходи щодо її вдосконалення.

Ще одна складова яка досліджувалась в анкеті це «задоволеність роботою». Одне з питань «Ви задоволені своєю роботою?», на це питання більшість працівників а саме 15 осіб (47 %) відчувають повну задоволеність своєю роботою, що свідчить про позитивний клімат в колективі. Однак є особи, які вказали на часткове незадоволення (1 особа) або навіть повне незадоволення (1 особа). Це важливий сигнал для розуміння причин незадоволення та розробки заходів для покращення умов праці. 5 осіб взагалі не змогли визначитись з цим питанням. Весь розподіл показаний на рис 2.5.

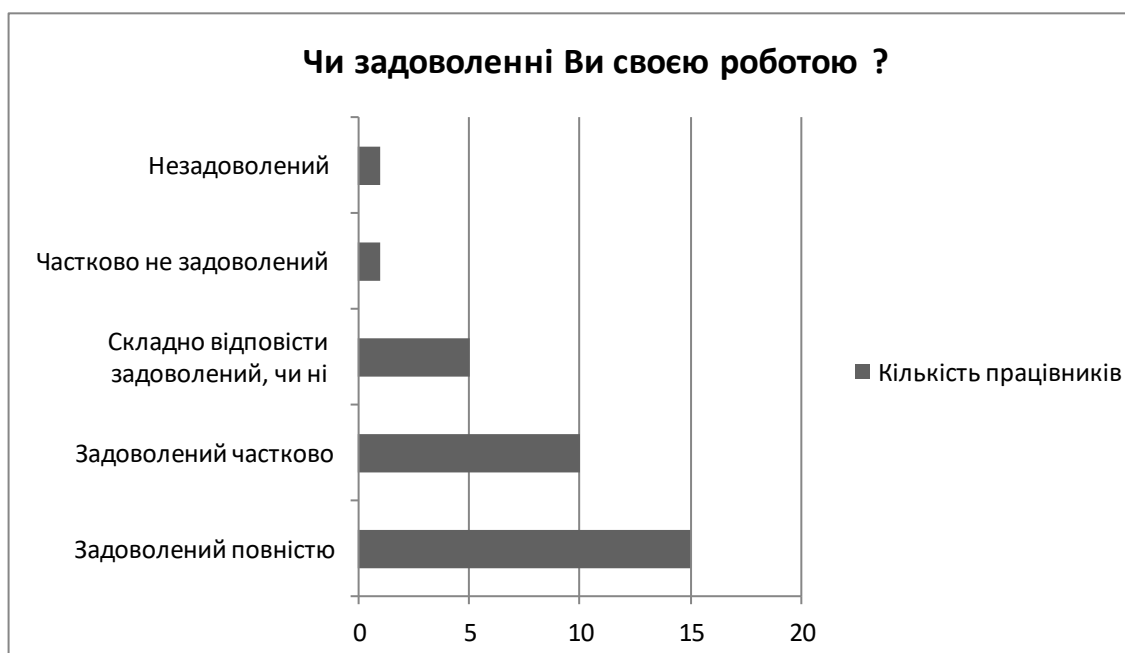


Рис. 2.5. Розподіл відповідей на питання «Ви задоволені своєю роботою?»

Примітка. Складено автором за результатами опитування.

На питання «Як Ви оцінюєте характер змін за останній рік у Вашому підрозділі?», більшість працівників (24 особи) відзначили, що відбулися позитивні зміни, що є важливим сигналом для компанії. Однак є і ті, хто відчуває негативні зміни (7 осіб), і це може потребувати уваги та аналізу для виправлення проблем.

На \*\*\*\*\* формальним лідером звичайно є керівник, який організовує та контролює роботу працівників, мотивує та підтримує. На підприємстві \*\*\*\*\* переважає демократичний стиль лідерства.

Саме керівник має бути прикладом лідерства для своєї команди, показуючи професіоналізм, впевненість та спроможність приймати рішення. Він створює атмосферу довіри та співпраці, що є важливим для успіху організації в умовах нестабільності [37].

Керівник сприяє відчуттю важливості та участі працівників у прийнятті рішень, що позитивно впливає на їхню мотивацію. Як і в будь якій організації та колективі є ще неформальний лідер. Неформальні лідери

зазвичай отримують свій вплив з особистих якостей, таких як харизма, емпатія, здатність слухати та розуміти інших. Їхній авторитет заснований на повазі і довірі, яку вони заробляють у спільноті через свою діяльність та взаємодію з іншими. Неформальні лідери грають важливу роль у формуванні та утриманні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, оскільки їхні дії та взаємодія з іншими значно впливають на відносини та ефективність роботи групи чи організації.

Розвиток та підтримка персоналу включає в себе можливості для професійного росту, навчання, підтримку та сприяння задоволеності праці. Відповідь «регулярно» обрали 16 працівників, «час від часу» 12 працівників, «рідко» 4. Доволі не поганий результат, отже керівництво в більшій мірі задовольняє потреби працівників до розвитку, надаючи можливість підвищення кваліфікації та проходження різноманітних курсів.

Сприйняття робочих умов. Здавалося б, що більшість працівників оцінює робоче навколишнє середовище як задовільне (20 осіб), з невеликою кількістю високих оцінок (7 осіб вибрали «Добре»). Однак важливо врахувати, що 5 осіб вибрали варіант «Погано», що може вказувати на певні проблеми або недоліки в робочих умовах для цієї групи працівників (рис 2.6).

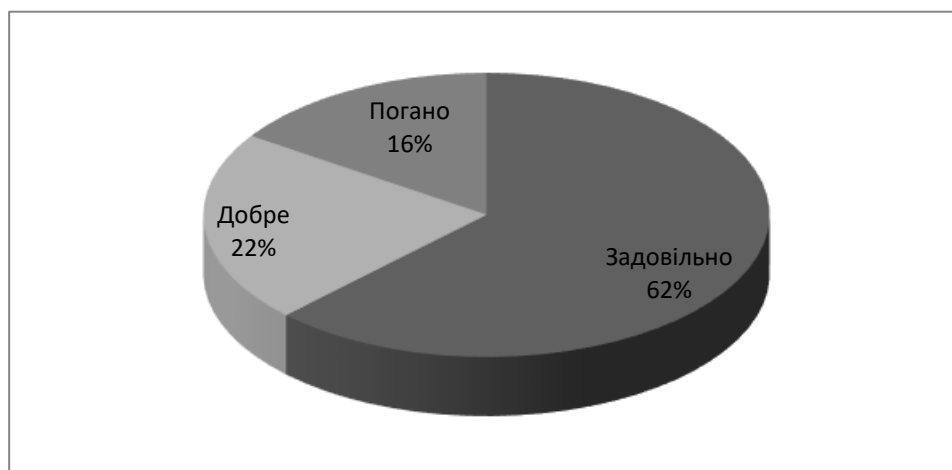


Рис. 2.6. Розподіл відповідей на питання «Як ви оцінюєте робоче навколишнє середовище (шум, освітлення, температура тощо)?»

Примітка. Складено автором за результатами опитування.

Щодо можливості висловлювання побажань щодо умов праці, варто відзначити, що більшість працівників (16 осіб) відповіли «Так», що свідчить про відкритий комунікативний процес та увагу до індивідуальних потреб працівників. Також, 14 осіб вибрали варіант «Частково», що може вказувати на наявність часткового механізму взаємодії або на те, що процес висловлення побажань не завжди ефективний для всіх.

Загальною тенденцією є те, що більшість працівників має можливість висловлювати свої побажання щодо умов праці, але слід звернути увагу на тих, хто вибрав «Погано» в оцінці робочого середовища, і вивчити конкретні причини їхніх незадовільних відповідей. Детальний аналіз може допомогти удосконалити умови праці та підвищити задоволення працівників.

Стрес і виснаженість можуть значно впливати на роботу, викликаючи різні негативні наслідки для фізичного та психічного здоров'я працівника, а також для продуктивності та якості виконаної роботи. Аналіз результатів анкети щодо стресу та виснаженості на роботі на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Розподіл відповідей на питання «Чи відчуваєте ви стрес на роботі?»

Примітка. Складено автором за результатами опитування.

На питання «Надання підприємством підтримки в управлінні стресом та виснаженістю» більшість працівників (21 особа) вказали, що підприємство



надає підтримку. Це може бути важливим фактором для забезпечення добробуту працівників та зменшення негативного впливу стресу на робоче середовище. Однак, 11 осіб вказали, що компанія не надає підтримки. Це може вказувати на необхідність розгляду та вдосконалення програм або ресурсів для управління стресом.

Виявлено, що взаєморозуміння, співпраця, лідерство, стилі управління, комунікація, розв'язання конфліктів, психосоціальна безпека, мотивація, заохочення та організаційна культура є ключовими компонентами, які визначають клімат на робочому місці та впливають на продуктивність та задоволеність персоналу. Результати анкетування дозволили отримати об'єктивну оцінку цих аспектів та виявити потенційні напрямки для подальшого вдосконалення управління персоналом на підприємстві. Врахування соціально-психологічного клімату є важливою передумовою для успішного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей.

### 2.3. Оцінка ефективності соціально-психологічного клімату в системі менеджменту персоналу організації

Оцінка ефективності системи менеджменту соціально-психологічного клімату – це процес аналізу, який спрямований на визначення того, наскільки успішно функціонує система управління впливом на соціально-психологічний клімат організації. Для оцінки ефективності системи менеджменту соціально-психологічного клімату на \*\*\*\*\* можуть використовуватися метод анкетування працівників, спостереження, аналіз статистичних даних тощо. Загальна мета такої оцінки полягає в тому, щоб з'ясувати, наскільки задоволені працівники своєю роботою та робочим оточенням, і які можливі покращення можуть бути внесені в систему управління для поліпшення соціально-психологічного клімату.

На основі результатів анкетування з питань комунікації в колективі на \*\*\*\*\* можна провести оцінку ефективності системи управління на соціально-психологічний клімат.

Оцінка сприйняття організаційної культури. Більшість працівників (30 з 32) оцінюють загальний характер робочого середовища як позитивний або дуже позитивний. Це свідчить про те, що у підприємстві існує сприятлива атмосфера для праці та спілкування, що може позитивно впливати на мотивацію та продуктивність працівників. Також значна частина працівників (26 з 32) відчувають підтримку з боку керівництва у вирішенні робочих питань. Це важливий показник ефективності системи управління, оскільки підтримка керівництва може сприяти вирішенню проблем та покращенню робочого процесу.

Враховуючи ці результати, можна зробити висновок, що присутність позитивного робочого середовища та відчуття підтримки з боку керівництва свідчать про те, що управління здатне створювати сприятливі умови для працівників і підтримувати їх у виконанні робочих завдань. Однак важливо забезпечити постійний моніторинг та вдосконалення системи управління з метою підтримки та поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Оцінка рівня комунікації між співробітниками. Більшість працівників (18 з 32) оцінюють рівень комунікації як високий, що свідчить про наявність ефективної комунікаційної культури в колективі. Додаткові 12 працівників оцінили рівень комунікації як середній, що також можна вважати прийнятним результатом.

Частота проведення комунікаційних заходів або зборів для всього колективу: більшість працівників (28 з 32) вказали, що комунікаційні заходи або збори проводяться регулярно. Це свідчить про наявність систематичного підходу до спілкування та обміну інформацією в колективі. З цими даними можна зробити висновок, що система управління соціально-психологічним кліматом на \*\*\*\*\* є досить ефективною в контексті

комунікаційного процесу. Присутність високого рівня комунікації між співробітниками та регулярність проведення комунікаційних заходів свідчать про те, що на підприємстві удосконалені механізми спілкування, які сприяють ефективній роботі колективу. Однак важливо продовжувати розвивати цей аспект управління, забезпечуючи постійний моніторинг та вдосконалення комунікаційних практик. Додатково до результатів анкетування, спостереження за робочим процесом на \*\*\*\*\* підтверджує наявність дружньої атмосфери між працівниками. Це важливий аспект управління соціально-психологічним кліматом, оскільки сприяє підвищенню комфорту та задоволеності працівників, а також створює позитивне робоче середовище.

Відзначення дружньої атмосфери може бути важливим в контексті створення відчуття командної спрямованості та взаємопідтримки серед колективу. Наявність такого клімату може сприяти збереженню та залученню талановитих працівників, а також позитивно впливати на робочу продуктивність та загальний успіх підприємства.

Оцінка командної роботи на ПП \*\*\*\*\* Більшість працівників (20 з 32) взаємодіють з колегами у вирішенні спільних завдань часто. Це свідчить про наявність активного комунікаційного процесу та сприятливої атмосфери співпраці в колективі. Більшість працівників (21 з 32) оцінюють ефективність командної роботи в компанії як добре. Це свідчить про успішну співпрацю та взаємодію між колегами у вирішенні спільних завдань.

З цими даними можна зробити висновок, що система управління соціально-психологічним кліматом на \*\*\*\*\* досить ефективна у контексті командної роботи. Висока частота взаємодії з колегами та позитивна оцінка ефективності командної роботи свідчать про наявність сприятливого середовища для співпраці та досягнення спільних цілей в колективі.

На основі додаткових результатів анкетування з питань задоволеності роботою, характеру змін та відношення до переходу на іншу роботу, можна провести глибшу оцінку ефективності системи управління соціально-психологічним кліматом на \*\*\*\*\*. Більшість працівників (15 з 32) відчують повне задоволення своєю роботою, що є позитивним сигналом. Однак 11 працівників відчують задоволення частково або з певними сумнівами, що варто врахувати. Оцінка змін в підрозділі за останній рік: більшість працівників (24 з 32) відзначають позитивні зміни в підрозділі за останній рік. Це може свідчити про успішне управління змінами та розвиток підрозділу.

Загалом, отримані дані свідчать про те, що система управління на \*\*\*\*\* має позитивний вплив на працівників і відповідає їхнім потребам та очікуванням. Однак, варто враховувати потребу у подальшому моніторингу та можливих вдосконаленнях, особливо у випадках, коли деякі працівники відчують незадоволення або мають певні сумніви щодо своєї роботи чи мікроклімату в колективі.

Оцінка сприйняття робочих умов. Більшість працівників (20 з 32) оцінюють робоче навколишнє середовище як задовільне, що може вказувати на певні недоліки або недоліки в умовах праці, які потребують уваги. Можливість висловлення побажань щодо умов праці: більшість працівників (16 з 32) мають можливість висловити свої побажання щодо умов праці, хоча частково (14 з 32). Це позитивно, оскільки відкрита комунікація між працівниками та керівництвом щодо умов праці може сприяти покращенню робочого середовища та задоволеності працівників. Важливо відзначити, що більшість працівників мають можливість висловити свої побажання щодо умов праці, що відкриває можливість для подальших змін та покращень.

Відчуття стресу на роботі. За результатами анкетування більшість працівників (24 з 32) не відчують стрес на роботі, також більшість працівників (21 з 32) стверджують, що компанія надає підтримку в управлінні стресом та виснаженістю. Це може бути важливим фактором для

забезпечення благополуччя та здоров'я працівників. Для життя людини, її психічного та фізичного здоров'я, її щастя важливим є вміння долати стреси. На \*\*\*\*\* деякі працівників відчувають стрес на роботі, але більшість з них вважають, що компанія надає підтримку в управлінні стресом та виснаженістю. Однак важливо продовжувати удосконалювати систему управління соціально-психологічним кліматом, зокрема вживати заходів для зменшення стресу на робочому місці та підтримки працівників у вирішенні цих питань.

Система управління соціально-психологічним кліматом на \*\*\*\*\* виявляється досить ефективною, з урахуванням результатів анкетування та спостережень. Багато працівників відчувають певний рівень задоволення своєю роботою, а більшість з них виявляються задоволеними з підтримки та можливості висловлення своїх побажань щодо умов праці.

Однак, важливою є необхідність подальшого вдосконалення системи управління, особливо у випадках, коли певна кількість працівників відчувають стрес на роботі. Застосування додаткових заходів для зменшення стресу та підтримки працівників може сприяти покращенню загального соціально-психологічного клімату на підприємстві, що в свою чергу може позитивно позначитися на продуктивності та задоволеності працівників.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Удосконалення соціально-психологічного клімату є ключовим завданням для будь-якої компанії, оскільки воно на пряму впливає на ефективність роботи та задоволеність працівників. Створення позитивного та підтримуючого робочого середовища сприяє збільшенню продуктивності, зниженню втрати персоналу та покращенню загального добробуту колективу.

У процесі написання кваліфікаційної роботи було вивчено та проаналізовано соціально-психологічний клімат на \*\*\*\*\*

Результати дослідження дають можливість сформулювати ряд важливих висновків та надати конкретні рекомендації для вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності підприємства.

У першому розділі здійснювався аналіз теоретичних та методичних положень стосовно соціально-психологічного клімату у системі менеджменту персоналу. Розглядалися сутність та складові клімату, особливості його менеджменту та методичні підходи до аналізу та оцінки.

Проведено об'єктивний аналіз різних визначень та форм соціально-психологічного клімату, що дозволило отримати широкий розгляд цього поняття та визначити його ключові характеристики. Визначено та розглянуто основні компоненти соціально-психологічного клімату, виявлені взаємозв'язки між ними, що дозволяє розуміти його складові частини та їхні впливи. Вивчено важливі елементи, такі як комунікація, лідерство, взаємодія, їх роль та вплив на загальний клімат в організації. Виявлено, що соціально-психологічний клімат є важливим фактором в управлінні персоналом, впливаючи на міжособистісні відносини та загальний емоційний фон в колективі.

Проведено обґрунтований огляд методологій та підходів до аналізу та оцінювання соціально-психологічного клімату, визначено найбільш ефективні методики для використання у контексті управління персоналом

організації. Проведено об'єктивний аналіз різних визначень та форм соціально-психологічного клімату, що дозволило отримати широкий розгляд цього поняття та визначити його ключові характеристики.

У другому розділі проводився аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату на \*\*\*\*\*. Надано детальний огляд підприємства, його структури, розміру, історії та основних напрямків діяльності. Проведено систематичний аналіз ефективності \*\*\*\*\* за останні три роки, що дозволило визначити тенденції та виявити основні фактори, які впливають на його успішність. Виконано аналіз різних аспектів соціально-психологічного клімату на підприємстві, включаючи ідентифікацію проблем та позитивних аспектів. Встановлено взаємозв'язок між соціально-психологічним кліматом та ефективністю управління персоналом на прикладі \*\*\*\*\*.

Ось кілька проблем соціально-психологічного клімату, які найчастіше виникають на підприємстві, а також пропозиції щодо їх вирішення.

Зниження мотивації працівників може виникати з різних причин, таких як невизнання досягнень, відсутність можливостей кар'єрного зростання, монотонна робота, а також невідповідність робочого середовища особистим потребам працівників. Це може призвести до зниження ефективності та продуктивності роботи.

Конфлікти на робочому місці є нормальною частиною будь-якого колективу, але їхня неузгодженість або непродуктивність може негативно позначитися на ефективності та атмосфері на робочому місці. Напружена або конфліктогенна атмосфера може призвести до погіршення взаємин між працівниками та зниження робочого ефективности.

Відчуття несправедливості в розподілі обов'язків, нагород та можливостей може викликати недовіру серед працівників. Важливо, щоб кожен працівник розумів, які конкретно обов'язки він має виконувати, які можливості розвитку у нього є, і за які досягнення він може отримати винагороду.

З врахуванням того, що певна частина працівників відчуває стрес на роботі, важливо розглянути причини цього і розробити стратегії для зменшення стресу. Стрес на роботі є серйозною проблемою, яка може негативно позначитися на здоров'ї та ефективності працівників, а також на загальному функціонуванні підприємства. Однією з причин стресу може бути велике робоче навантаження, надмірний тиск від керівництва на досягнення результатів або конфліктні взаємини з колегами. Крім того, невизначеність у майбутньому, перевантаження інформацією та відсутність можливості висловити свої думки та почуття також можуть сприяти виникненню стресу.

Незважаючи на те, що більшість працівників відзначають високий рівень комунікації між колегами, важливо підтримувати цей позитивний аспект та сприяти подальшій взаємодії та співпраці.

На основі результатів анкетування можна зробити кілька спостережень та запропонувати конкретні заходи для покращення соціально-психологічного клімату та уникнення стресу у працівників \*\*\*\*\*.

Одним із таких заходів може бути впровадження програм підтримки працівників, які включають консультативну психологічну допомогу, психологічні тренінги та семінари з управління стресом. Ці програми допомагають працівникам вчитися ефективно впоратися зі стресом, розвивати стратегії релаксації та підтримувати психічне здоров'я. Досить важливим є створення механізмів для ідентифікації та вирішення факторів, що викликають стрес на роботі, таких як перевантаження роботою, конфлікти, невідповідність очікувань тощо.

Загальний підхід полягає в тому, щоб забезпечити працівникам підтримку та інструменти для ефективного управління стресом та виснаженістю, підвищити рівень емоційної безпеки та комфорту на робочому місці, сприяти збереженню балансу між роботою та особистим життям, розвивати культуру співробітництва та підтримки в колективі та надавати працівникам необхідні навички та знання для управління своїми емоціями та відносинами.



Вдосконалення умов праці, зокрема щодо шуму, освітлення та температури, важливо для забезпечення оптимальних умов працівників та підвищення їхнього комфорту та продуктивності. Шум на робочому місці може бути джерелом відволікання та стресу для працівників, що може впливати на їхню зосередженість та результативність. Тому важливо вжити заходів для зменшення шуму, таких як встановлення звукоізоляційних матеріалів або розміщення робочих зон віддалено від джерел шуму.

Освітлення також відіграє важливу роль у робочому середовищі. Недостатнє освітлення може призводити до зорового напруження та втоми, що негативно впливає на продуктивність та самопочуття працівників. Тому важливо забезпечити достатнє природне та штучне освітлення на робочих місцях, враховуючи вимоги ергономіки та безпеки.

Температура в робочому приміщенні також має значний вплив на комфорт та продуктивність працівників. Надмірна спека або холод може викликати дискомфорт та втрату концентрації, що негативно впливає на результативність роботи. Оптимальний температурний режим, який враховує індивідуальні потреби працівників, сприяє збереженню їхнього комфорту та підвищенню ефективності праці.

Гнучкі графіки та баланс роботи та життя. Встановлення гнучких графіків роботи для сприяння балансу між професійним та особистим життям. Забезпечення можливостей для віддаленої роботи для полегшення стресу та підвищення задоволеності працівників. Встановлення гнучких графіків роботи дозволяє працівникам більш ефективно керувати своїм робочим часом, що сприяє зменшенню стресу та викликаних ним втоми.

Одним із способів підтримки позитивної комунікації є проведення регулярних комунікаційних заходів, таких як збори, наради або корпоративні заходи, де працівники можуть обмінюватися ідеями, думками та досвідом. Такі заходи сприяють підвищенню взаємопідтримки та сприяють вирішенню проблем на ранніх стадіях.

Крім того, важливо створити спеціальні майданчики для обміну ідеями та думками, які були б доступні для всіх працівників. Це може бути електронна платформа для обговорення проектів, спільні обговорення в месенджерах або спеціальні форуми на внутрішньому корпоративному порталі. Такі майданчики створюють сприятливі умови для активної комунікації та обміну ідеями навіть у віддаленому режимі роботи.

Одним із способів залучення працівників є створення механізмів для збору їхніх пропозицій та ідей. Це може бути електронна система відкритих пропозицій, анонімні анкети чи спеціальні зустрічі, під час яких працівники можуть висловлювати свої думки. Збираючи та аналізуючи ці пропозиції, компанія може ідентифікувати проблемні аспекти та впроваджувати необхідні зміни для покращення робочого середовища.

Додатково, важливо створити механізми зворотного зв'язку, щоб сповіщати працівників про результати впроваджених змін та реагувати на їхні запити та пропозиції. Це дозволить підтримувати відкритий та довірчий діалог між управлінням та персоналом, сприяючи взаєморозумінню та вирішенню поточних проблем.

Залучення працівників до удосконалення соціально-психологічного клімату створює відчуття власної відповідальності та прив'язаності до компанії. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню мотивації, залученню досягнення спільних цілей та формуванню позитивного робочого середовища для всього колективу.

Враховуючи різноманітність потреб та характеристик працівників, важливо розглядати впровадження індивідуалізованих підходів до підтримки та розвитку. Це може включати індивідуальні консультації з психологом, персоналізовані плани розвитку та підтримки для працівників, які переживають певні труднощі.

Покращення соціально-психологічного клімату також можна досягти шляхом формування позитивної корпоративної культури, яка сприяє взаємопідтримці, відкритості та відчуттю спільності серед працівників.

Проведення тренінгів з ефективного управління часом може допомогти працівникам знаходити баланс між роботою та особистим життям, що в свою чергу зменшує рівень стресу та виснаженості.

Розвиток психологічної стійкості та позитивного мислення може стати ефективним засобом запобігання стресовим ситуаціям та зміцнення психічного здоров'я працівників.

Після впровадження заходів з покращення соціально-психологічного клімату важливо систематично моніторити їхню ефективність та здійснювати оцінку впливу на працівників та бізнес-процеси компанії. Це допоможе виявити успішні практики та вчасно вносити коригування у стратегії управління.

У результаті проведення аналізу соціально-психологічного клімату \*\*\*\*\* виявлено кілька ключових аспектів, що потребують удосконалення. Запропоновано конкретні та обґрунтовані рекомендації для вдосконалення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності управління персоналом \*\*\*\*\* . Рекомендації для поліпшення включають в себе впровадження програм розвитку персоналу, створення ефективної комунікаційної системи, систем стимулювання та визнання, забезпечення безпечного та здорового робочого середовища, програм конфліктного врегулювання, формування командної культури, а також встановлення гнучких графіків роботи. Ці заходи спрямовані на покращення атмосфери на робочому місці та підвищення ефективності управління персоналом для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ден Кеннеді. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків: Фабула, 2019. 304 с.
2. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. Менеджмент персоналу : навч. метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль, 2021. 334 с.
3. Брича В. Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
4. Мельман В. О. Соціально-психологічні основи менеджменту: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 47с.
5. Стамат В., Лесік М. Внутрішньо-групові конфлікти та соціальнопсихологічний клімат в колективі. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* 2023. С. 99 – 103.
6. Амурова, Я. В., Момот, М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. С. 17– 20.
7. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2016. Т. 21. С. 56 – 60.
8. Олійник Н. Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений.* 2017. № 4(44). С. 725–728.
9. Скриньковський Р. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Traektoria Nauki.* 2018. Vol. 4. № 2. С. 1024–1031.
10. Волкова Н. П. Соціально-психологічний клімату педагогічному колективі. Київ: Академія. 2001. 460 с.

11. Зудова А. Ю. Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 341–344.
12. Глушук О. С., Черчик Л. М. Формування позитивного соціально-психологічного середовища для підвищення мотивації персоналу. *Сучасні технології менеджменту: Матеріали міжнародної наукової конференції*. 2023. С.80–82.
13. Сорока І. А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2016. № 2. С. 150–154.
14. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2017. 559 с.
15. Словник української мови: в 11 томах. Том 1, 1970. 346 с.
16. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ: «Лілея НВ». 2015. 296 с.
17. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.
18. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 389 с.
19. Саврук О. Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *Держава та регіони*. 2009. №8. С. 387–393.
20. Кузьмін О. Є. Керівництво організацією: навч. посібн. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
21. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2012. Вип. 2(1). С. 374–383.
22. Коваленко Д. В., Шалімова І. М., Керницький О. М. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Точка, 2012. 221 с.

23. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
24. Балута В. В. Соціологія праці : посібник для студ. вищ. навч. закладів. Донецьк , 2011. 374 с.
25. Роїк М. В., Присяжнюк О. І., Денисюк В. О. Огляд програмних засобів статистичного аналізу даних. *Ефективна економіка*. 2017. №7.
26. Гірник А. М., Гірник Д. А. Метод онлайн фокус-груп. *Наукові записки. Педагогічні, психологічні науки і соціальна робота*. 2009. Т. 97. С. 24 – 27.
27. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11 – 15.
28. Храпкіна В. В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 214 – 219.
29. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3. 222 – 237.
30. Сушик І. В., Сушик О.Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 2 (6), 2021. С. 106 – 117.
31. Сорока А. М., Лісовська А. В. Соціально-психологічні засади організації управлінської діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4(34), 2020. С. 43 – 47.
32. Коваленко А. Б., Корнев М. Н. Соціальна психологія. підручник. Київ. 400 с.
33. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Траєкторія науки*. 2018. Вип.4 (2). С. 1024.

34. Музика О.О. Особливості роботи над професійно-орієнтованим завданням з курсу «Загальна психологія». Професійно-орієнтовані завдання з психології. навч. посіб. Житомир. 2010. С. 24–51.

35. Сербін Ю. В. Використання методів соціометрії та референтометрії в процесі емпіричного вивчення особливостей адаптації до навчання студентів ВНЗ. *Науковий погляд у майбутнє*. 2017. С. 38–44.

36. Офіційний сайт \*\*\*\*\*

37. Глушук О. С. Черчик Л. М. Роль керівника у формуванні позитивного соціально-психологічного середовища в організації в умовах війни. *Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції. Міжнародна науково-практична конференція*. 2023. С. 119-121

## Додаток В

## Анкетне опитування працівників \*\*\*\*\*

## Анкета

Опитування, для дослідження соціально-психологічного клімату на  
\*\*\*\*\*

Шановні працівники! Будь ласка, заповніть цю анкету. Дослідження повністю анонімне. Отримана інформація стане основою для оцінювання та формування пропозицій щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Будь ласка, уважно прочитайте запитання в анкеті та підкресліть ту відповідь яка найкраще описує ваш стан. Ваша думка важлива.

*Будь ласка повідомте дані про себе:*

1) *стать:*

- чол. 22
- жін. 10

2) *вік:*

- До 25 років 10
- 26-35 років 20
- 46-55 років 2
- старше 56

3) *освіта:*

- середня
- середня спеціальна 15
- вища 17

Питання, які стосуються складових соціально-психологічного клімату :

Сприйняття організаційної культури:

1) Як ви оцінюєте загальний характер робочого середовища в компанії?

- Дуже позитивний 18
- Позитивний 12
- Нейтральний 2
- Негативний
- Дуже негативний

2) Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва у вирішенні робочих питань?

- Так 26
- Ні 6



Комунікація в колективі:

- 3) Як ви оцінюєте рівень комунікації між співробітниками в компанії?
- Високий 18
  - Середній 12
  - Низький 2
- 4) Як часто проводяться комунікаційні заходи або збори для всього колективу?
- Регулярно 28
  - Час від часу 3
  - Рідко 1
  - Ніколи

Розвиток та підтримка персоналу:

- 5) Як часто вам надають можливості для професійного розвитку?
- Регулярно 16
  - Час від часу 12
  - Рідко 4
  - Ніколи
- 6) Чи задоволені ви рівнем підтримки з боку компанії у вирішенні професійних питань?
- Так 27
  - Частково 5
  - Ні

Сприйняття робочих умов:

- 7) Як ви оцінюєте робоче навколишнє середовище (шум, освітлення, температура тощо)?
- Задовільно 20
  - Добре 7
  - Погано 5
- 8) Чи маєте ви можливість висловити свої побажання щодо умов праці?
- Так 16
  - Частково 14
  - Ні 2

Командна робота:

- 9) Як часто ви взаємодієте з колегами у вирішенні спільних завдань?
- Часто 20
  - Помірно 10
  - Рідко 2
- 10) Як ви оцінюєте ефективність командної роботи в компанії?

- Добре 21
- Задовільно 9
- Погано 2

### Задоволеність роботою

12) Ви задоволені своєю роботою?

- задоволений повністю; 15
- задоволений частково; 10
- складно відповісти задоволений, чи ні; 5
- частково не задоволений; 1
- незадоволений. 1

13) Як Ви оцінюєте характер змін за останній рік у Вашому підрозділі?

- відбулися зміни на краще; 24
- ніяких змін не сталося; 7
- відбулися негативні зміни, працювати стало важче. 1

14) Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу через мікроклімат в колективі?

- ні, не хочу; 24
- скоріше, не хочу; 7
- скоріше, хочу; 1
- так, хочу перейти і шукаю іншу роботу

### Рівень співпраці та взаєморозуміння

1) Як ви оцінюєте рівень співпраці в вашому колективі/організації?

- Високий - у нашій команді існує ефективна співпраця, що позитивно впливає на результати роботи. 12
- : Середній - іноді ми успішно співпрацюємо, але існують моменти, які можна поліпшити. 15
- : Низький - рівень співпраці в нашій групі потребує серйозних покращень. 5

2) Як ви оцінюєте рівень взаєморозуміння між учасниками команди/співробітниками?

- Високий - ми добре розуміємо один одного, що сприяє ефективності комунікації та досягненню спільних цілей. 17
- Середній - іноді є невеликі непорозуміння, але загалом ми пристосовуємося та знаходимо спільне рішення. 13
- Низький - проблеми взаєморозуміння часто виникають, що ускладнює наші робочі процеси. 2

### Рівень взаємодії з боку керівництва:

3) На скільки ви відчуваєте, що керівництво враховує ваші думки та думки колег у процесах прийняття рішень?

- Зовсім не враховує 1
- Мало враховує 1

- Частково враховує 5
  - В основному враховує 10
  - Повністю враховує 15
- 4) Як ви оцінюєте рівень підтримки, яку вам надає керівництво у вирішенні проблем та досягненні професійних цілей?
- Зовсім не підтримує
  - Мало підтримує
  - Частково підтримує 2
  - В основному підтримує 10
  - Повністю підтримує 20

Стрес та виснаженість:

- 5) Чи відчуваєте ви стрес на роботі?
- Так 8
  - Ні 24
- 6) Якщо так, чи надає компанія підтримку в управлінні стресом та виснаженістю?
- Так 21
  - Ні 11

Рівень мотивації

- 7) Як ви оцінюєте рівень визнання вашої праці та досягнень в колективі?
- Зовсім не визнають
  - Мало визнають 5
  - Частково визнають 10
  - В основному визнають 2
  - Повністю визнають 15
- 8) Чи відчуваєте ви можливість розвиватися та зростати в професійному плані на даній роботі?
- Абсолютно не відчуваю
  - Відчуваю мало 5
  - Відчуваю частково 22
  - Відчуваю достатньо 5
  - Відчуваю повністю 10

Якість комунікації між співробітниками та рівень відкритості:

- 9) Як ви оцінюєте ефективність комунікації в колективі?
- Дуже погано
  - Погано 2
  - Задовільно 5
  - Добре 10
  - Відмінно 15

- 10) Наскільки відкрито співробітники діляться інформацією та ідеями у вашому колективі?
- Зовсім не відкрито
  - Мало відкрито 1
  - Частково відкрито 4
  - В основному відкрито 10
  - Повністю відкрито 17

Рівень конфліктності:

- 11) Як часто ви відчуваєте наявність конфліктів у вашому колективі?
- Зовсім не часто 15
  - Рідко 10
  - Час від часу 7
  - Досить часто
  - Практично завжди
- 12) Як ви оцінюєте ефективність вирішення конфліктів в організації?
- Дуже неефективно
  - неефективно 1
  - Задовільно 5
  - Ефективно 10
  - Дуже ефективно 16

Ефективність керівництва та лідерські навички керівників:

- 13) Як ви оцінюєте ефективність керівництва в вашій організації?
- Дуже неефективно 2
  - неефективно 1
  - Задовільно 11
  - Ефективно 4
  - Дуже ефективно 14
- 14) Чи відчуваєте ви, що ваші керівники володіють лідерськими навичками?
- Зовсім не володіють
  - Мало володіють
  - Частково володіють 2
  - В основному володіють 5
  - Повністю володіють 25

Рівень відчуття справедливості в розподілі влади та впливу:

15. Як ви оцінюєте розподіл влади та впливу в організації з точки зору справедливості?

- Зовсім несправедливо
- Малосправедливо
- Частково справедливо
- В основному справедливо 10
- Повністю справедливо 22

16. Чи відчуваєте ви, що всі співробітники мають однакові можливості впливати на прийняття рішень?

- Зовсім не мають однакових можливостей 2
- Мають мало однакових можливостей
- Мають частково однакові можливості 4
- Мають в основному однакові можливості 6
- Мають повністю однакові можливості 20

Дякуємо за участь в опитуванні!