

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення
конкурентоспроможності підприємств»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Сокол С. В.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, доцент

Переверзєва А. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Сокол Станіслав Віталійович

1. Тема роботи «Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємстві» _____

керівник роботи: Переверзева А.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № _____ 2226-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ПСИХОЛОГІЇ КОЛЕКТИВУ

2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Переверзєва А. В		
2	Переверзєва А. В		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент _____
(підпис)

А. В. Переверзєва
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

С. В. Сокол
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 50 с., 15 рис., 15 табл., 30 джерел.

Соціально-психологічний клімат на підприємстві – це складний набір взаємозв'язків і психологічних ставлень між співробітниками та організацією в цілому. Він визначається рівнем довіри, взаєморозуміння, комунікацією, ступенем задоволення працівників своєю роботою, а також відчуттям належності до колективу.

Збільшення продуктивності: Гармонійне спілкування та сприятливі міжособистісні відносини на робочому місці підвищують мотивацію працівників та стимулюють їх до більш ефективної роботи.

Зменшення текучості кадрів: Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє утриманню кваліфікованих працівників у колективі та зменшенню витрат на пошук і навчання нового персоналу.

Створення сприятливого середовища для інновацій: Відкритий і довірливий клімат сприяє появі нових ідей та ініціатив серед працівників, що може стати джерелом конкурентних переваг.

Підвищення рівня задоволеності працівників: Задоволеність працівників своєю роботою і оточуючим середовищем позитивно впливає на їхню продуктивність та відданість компанії.

Мета написання кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в аналізі формування сприятливого психологічного клімату в колективі та розробці рекомендацій для його поліпшення.

Для досягнення поставленої мети було визначено ряд завдань, які послідовно вирішувалися в процесі проведення дипломного дослідження.

Теоретичні аспекти психології колективу.

Аналіз психологічного клімату колективу на прикладі кафе «Шелест».

Розробка пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення психологічного клімату колективу кафе «Шелест».

Об'єктом дослідження є персонал кафе «Шелест».

Соціально-психологічний клімат на підприємстві відіграє ключову роль у підвищенні його конкурентоспроможності. Взаємозв'язок між співробітниками, рівень довіри, взаєморозуміння та задоволеність працівників своєю роботою створюють основу для успішної діяльності організації. Компанії, які інвестують у покращення соціально-психологічного клімату, здатні забезпечити більшу ефективність

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, РІВЕНЬ ДОВІРИ, ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ТЕКУЧІСТЬ КАДРІВ, ІННОВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 50 pages, 15 figures, 15 tables, 30 sources.

The socio-psychological climate at the enterprise is a complex set of relationships and psychological attitudes between employees and the organization as a whole. It is determined by the level of trust, mutual understanding, communication, the degree of satisfaction of employees with their work, as well as the feeling of belonging to the team.

Increased productivity: Harmonious communication and favorable interpersonal relations in the workplace increase the motivation of employees and stimulate them to work more efficiently.

Reduction of personnel turnover: A positive social and psychological climate contributes to the retention of qualified employees in the team and the reduction of costs for the search and training of new personnel.

Creating a favorable environment for innovation: An open and trusting climate promotes the emergence of new ideas and initiatives among employees, which can become a source of competitive advantage.

Increasing employee satisfaction: Employee satisfaction with their work and environment has a positive impact on their productivity and loyalty to the company.

The purpose of writing a bachelor's thesis is to analyze the formation of a favorable psychological climate in the team and develop recommendations for its improvement.

To achieve the set goal, a number of tasks were defined, which were consistently solved in the process of conducting the diploma research.

Theoretical aspects of team psychology.

Analysis of the psychological climate of the team using the example of the Shelest cafe.

Development of proposals and recommendations for improving the psychological climate of the Shelest cafe team.

The object of the research is the staff of the Shelest cafe.

The socio-psychological climate at the enterprise plays a key role in increasing its competitiveness. The relationship between employees, the level of trust, mutual understanding and satisfaction of employees with their work create the basis for the successful operation of the organization. Companies that invest in improving the social and psychological climate are able to provide more effective

SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE, LEVEL OF TRUST, MUTUAL UNDERSTANDING, EMPLOYEE SATISFACTION, EMPLOYEE MOTIVATION, PRODUCTIVITY, STAFF TURNOVER, INNOVATIONS AT THE ENTERPRISE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ПСИХОЛОГІЇ КОЛЕКТИВУ.....	10
1.1 Сутність та характеристика соціально-психологічного клімату в колективі.....	10
1.2 Соціально-психологічні методи управління персоналом.....	17
1.3 Психологічні причини труднощів управління персоналом.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
2.1 Характеристика діяльності.....	24
2.2 Аналіз соціально-психологічного клімату	27
2.3 Пропозиції щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	47

ВСТУП

Як відомо, на людей, які складають колектив, діють певні соціально-психологічні закономірності, без знання яких керівнику важко управляти співробітниками, вести не лише виховну роботу, мобілізувати працюючих на виконання виробничих завдань, але й ефективно розвивати підприємство.

Кожен колектив повинен чітко уявляти мету своєї діяльності, навколо якої і відбувається об'єднання людей. З метою досягнення цієї мети колектив організований і має органи управління.

Колектив є значущим фактором, що спонукає працівників до активної праці, дарує задоволення йому, встановлює амбіційні цілі та створює сприятливу творчу атмосферу. Не без підстави кажуть, що людина щаслива, коли з задоволенням вирушає на роботу й повертається додому з хорошим настроєм. Разом з тим, спільне вирішення виробничих завдань сприяє зменшенню стресових ситуацій, підвищує інноваційний потенціал працівників. У робочій групі ефективніше розв'язуються взаємопов'язані проблеми, вирівнюються можливі наслідки некоректного розподілу обов'язків і неправильного керівництва, зменшуються конфлікти на міжособистісному рівні, що сприяє покращенню психологічного клімату.

Основою успіху будь-якої сучасної колективної діяльності є взаємодопомога та співпраця, а не конфлікт і протистояння. Потреба в координації та управлінні виробничими процесами породжує адміністративну структуру, де учасники колективу знаходяться на різних рівнях (лініях) керівництва. Основний розділ у такій структурі полягає в розподілі на керівників і підлеглих. Навіть коли керівники самі можуть бути підлеглими вищестоячих керівників, вони мають право видавати накази своїм підлеглим на нижчому рівні. З досвіду відомо, що ефективна й організована робота окремих учасників колективу можлива лише тоді, коли керівники вміло використовують свої повноваження для координації та організації виробничих процесів, а також стимулюють творчу активність мас.

Функціональні відмінності між членами колективу та взаємовідносини «відповідальної залежності» встановлюються у статутних положеннях та службових інструкціях, де визначаються взаємні права та обов'язки. Дотримання виробничих обов'язків та виконання наказів вищих керівників відіграє важливу роль у забезпеченні дисципліни.

Для зміцнення дисципліни, підвищення продуктивності праці та створення сприятливого психологічного клімату керівник повинен розуміти міжособистісні відносини в колективі. У кожному колективі складаються свої взаємовідносини, які не можуть бути повністю описані жодним офіційним документом. Це призводить до формування неформальної структури, що базується на взаємних симпатіях та антипатіях між його членами. Відомо, що внутрішньогрупові конфлікти, як правило, спочатку виникають у неформальній структурі, а потім переносяться на формальний рівень, порушуючи звичайний ритм роботи. Готовність та гармонія в колективі залежать від того, наскільки добре співвідносяться формальна та неформальна структури. Чим більше ця гармонія, тим більше може досягти колектив. Отже, питання психології колективу як фактора ефективності діяльності підприємства стає особливо актуальним.

Рівень дослідження теми визначається тим, як вона розглядалася в наукових публікаціях. Щодо загальнотеоретичних аспектів, пов'язаних з психологією колективу, слід відзначити, що різні джерела трактують основні поняття по-різному. Практичний досвід, узагальнений в монографіях та статтях, що стосуються даної теми, є досить обмеженим. Стан дослідження теми управління персоналом показує, що теоретичні джерела майже ігнорують методичні підходи до психології колективу на прикладі конкретного підприємства.

Це привело автора до вибору даної теми для написання кваліфікаційної роботи бакалавра.

Мета написання кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в аналізі формування сприятливого психологічного клімату в колективі та розробці рекомендацій для його поліпшення.

Для досягнення поставленої мети було визначено ряд завдань, які послідовно вирішувалися в процесі проведення дипломного дослідження.

Теоретичні аспекти психології колективу.

Аналіз психологічного клімату колективу на прикладі кафе «Шелест».

Розробка пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення психологічного клімату колективу кафе «Шелест».

Об'єктом дослідження є персонал кафе «Шелест».

Предметом дослідження є діяльність керівництва кафе «Шелест» зі створення та управління соціально-психологічним кліматом у колективі.

Методи дослідження: тестування, інтерв'ювання, спостереження.

Практичне значення роботи полягає в тому, що застосування даного дослідження та рекомендацій у діяльності підприємств малого бізнесу допоможе покращити психологічний клімат колективу та, відповідно, ефективність діяльності підприємства, що підвищить його конкурентоспроможність.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків та рекомендацій та переліку посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ПСИХОЛОГІЇ КОЛЕКТИВУ

1.1 Сутність та характеристика соціально-психологічного клімату в колективі

Кожен працівник організації - це не лише частина групи, що працює разом. Кожен з них має свої унікальні особистість та керується власними моральними цінностями. Успішність організації, її ефективність у досягненні цілей, таких як висока продуктивність, прибутковість і т. д., залежить не тільки від формального дотримання правил, встановлених у статутних документах, але й від організаційної культури, що базується на взаємному довірі, стійкій мотивації працівників (як матеріальній, так і моральній), та взаємовідносинах між ними. [3]

Міжособистісні відносини у колективі визначаються, в першу чергу, значущим змістом спільної діяльності для суспільства і особистості. Результати спільної праці виявляються, насамперед, в економічному вигляді - у матеріальних досягненнях та моральному кліматі організації. Такий клімат відображається у емоціях і настроях людей у різних сферах колективної діяльності: умовах праці, безпеці, матеріальній винагороді, соціальному захисті працівників і т. д.; у мотивації, моральних цінностях, переконаннях та інших аспектах. [2]

Отже, соціально-психологічний клімат у колективі проявляється у спілкуванні працівників, їхній мотивації та життєвій позиції. Нормальні взаємини дозволяють кожному працівнику відчувати себе частиною колективу, стимулюють інтерес до спільної роботи, спонукають до об'єктивної оцінки досягнень і невдач - як своїх, так і колег, в цілому визначають успішність організації. [1]

Персонал організації визначає соціально-психологічний клімат, створюючи атмосферу взаємодії, співпраці та взаєморозуміння в колективі.

Кожен працівник несе свої власні риси та особливості характеру в загальну атмосферу, яка може бути впливовою на емоційний стан та настрої усього колективу. Здатність співробітників до співпраці, взаємопідтримки та взаємопорозуміння визначає рівень довіри та комфорту в організації. Таким чином, персонал є ключовим фактором у формуванні соціально-психологічного клімату, який визначає загальний тон інтеракцій та взаємовідносин у колективі.

Персонал - це група людей, яка працює разом в організації або підприємстві. Кожен з членів персоналу має свої професійні навички, особисті якості та характерні риси, які впливають на робочий процес і взаємовідносини всередині колективу. [2] Ефективність та продуктивність організації часто залежать від того, наскільки добре злагодженою є робота персоналу та як ефективно вони співпрацюють між собою. Керівництво організації відповідає за найм, навчання та управління персоналом з метою досягнення поставлених цілей та завдань. [5]

Характеристики персоналу включають (рис. 1.1):

ПЕРСОНАЛ	
Професійні навички	Здатність та компетентність у виконанні робочих обов'язків та завдань, які відповідають специфікаціям робочого місця
Особисті якості	Це включає в себе характерні риси, такі як комунікабельність, лідерські якості, відповідальність, толерантність, емоційна стійкість тощо.
Досвід	Рівень попередньої роботи або професійного досвіду, який може бути важливим для виконання робочих завдань.
Мотивація	Ступінь зацікавленості та ентузіазму у виконанні робочих обов'язків та досягненні цілей організації.
Ступінь адаптабельності	Здатність пристосовуватися до змін у робочому середовищі та реагувати на нові вимоги та ситуації.
Творчість та інновації	Здатність пропонувати нові ідеї та підходи до вирішення проблем і покращення робочих процесів.
Командні якості	Здатність ефективно співпрацювати з іншими членами команди та вміння працювати в колективі для досягнення спільних цілей.

Рис. 1.1 – Характеристика персоналу

Ці характеристики допомагають у визначенні сильних Колектив - це група людей, які об'єднуються для спільної діяльності, маючи спільні цілі, інтереси

або завдання. У колективі кожен член може виконувати свої функції та ролі, співпрацюючи з іншими членами групи для досягнення спільних цілей або вирішення спільних завдань. Колектив може бути складеним з працівників одного підрозділу, команди, групи волонтерів або будь-якої іншої групи людей, які об'єднуються для спільної роботи або діяльності. х та слабких сторін персоналу та у формуванні ефективного колективу.

Ефективність роботи персоналу залежить від різних чинників (рис. 1.2):



Рис. 1.2 – Чинники роботи персоналу

Ці чинники можуть взаємодіяти між собою, створюючи або заважаючи ефективності роботи персоналу в організації.

Соціально-психологічний клімат в організації впливає на персонал Соціально-психологічний клімат в організації впливає на персонал у різних аспектах:



Рис. 1.3 – Вплив соціально-психологічного клімату на персонал

Отже, соціально-психологічний клімат може визначати загальний настрій та ефективність роботи персоналу в організації.

Соціально-психологічний клімат складається з різноманітних компонентів, які впливають на емоційну та психологічну атмосферу в колективі. Визначимо найважливіші компоненти соціально-психологічного клімату включають (рис. 1.5):



Рис. 1.4 – Соціально-психологічного клімат

Ці компоненти взаємодіють між собою і разом визначають характер соціально-психологічного клімату в організації.

Соціально-психологічний клімат в колективі формується під впливом різноманітних факторів, які визначені на рис. 1.5

Лідерство та управління	➔	Стиль керівництва, особистість керівника, його відношення до підлеглих і способ взаємодії з ними мають величезний вплив на соціально-психологічний клімат.
Комунікація	➔	Якість комунікації між співробітниками та керівництвом, відкритість і доступність

		інформації, рівень взаєморозуміння.
Взаємні відносини		Ступінь взаємоповаги, довіри та підтримки між колегами, вирішення конфліктів та підтримка спільних цілей.
Організаційна культура		Структура компанії, її цінності, норми та традиції, що визначають спосіб роботи і взаємодії в колективі.
Визнання та винагорода		Оцінка досягнень співробітників, їхніх внесків у розвиток компанії та відповідне винагородження.
Постійне самовдосконалення		Заохочення до професійного зростання, навчання та розвитку навичок серед персоналу.

Рис. 1.5 – Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат

Ці фактори взаємодіють між собою і разом впливають на створення атмосфери в колективі, що може бути або сприятливим, або несприятливим для праці та досягнення цілей організації.

Колектив - це група людей, які працюють разом у межах однієї організації або команди. У колективі кожен член виконує свою роль і вносить свій внесок у досягнення спільних цілей. Колектив може бути складений з різноманітних індивідів з різними навичками, досвідом і характерами, але спільна робота над спільними завданнями допомагає їм досягати успіху. Важливо, щоб у колективі панувала взаємоповага, співпраця, відкритість до ідей та конструктивне вирішення конфліктів, щоб забезпечити ефективну спільну діяльність. Колектив може відігравати важливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату в організації та впливати на продуктивність та задоволеність роботою персоналу.

Структура колективу визначається розподілом ролей, функцій та відповідальностей між його членами. Основні компоненти структури колективу включають (табл. 1.1):

Таблиця 1.1- Основні компоненти структури колективу

Лідерство	Лідер або керівник колективу відповідає за організацію та координацію дій учасників групи. Він часто приймає стратегічні рішення та визначає напрямки розвитку.
-----------	---

Члени колективу	Це основні учасники групи, кожен з яких має свої функції та обов'язки. Вони співпрацюють між собою для досягнення спільних цілей.
Комунікація:	Спілкування між членами колективу відіграє ключову роль у передачі інформації, вирішенні проблем та підтримці взаєморозуміння.
Ролі і відповідальності	Кожен учасник колективу має свою роль та відповідальність у рамках спільного завдання. Чітка розподілена структура ролей допомагає забезпечити ефективність роботи колективу.
Колективні цілі	Спільні цілі, які визначаються колективом, є направляючим принципом для його діяльності. Ці цілі можуть бути спрямовані на досягнення конкретних результатів або розвиток колективу як цілісної системи.

Структура колективу може варіюватися в залежності від його мети, складу учасників, організаційної культури та інших факторів. Важливою є гнучкість та адаптивність структури, щоб колектив міг ефективно пристосовуватися до змін у внутрішній та зовнішній середовищах.

Ця інформація може бути корисною для розуміння відмінностей між сприятливим та несприятливим соціально-психологічним кліматом в колективі:

Таблиця 1.2- Сприятливий та несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі

Характеристика	Сприятливий клімат	Несприятливий клімат
Міжособистісні відносини	Доброзичливі, взаємна підтримка і повага	Конфлікти, напруга, недовіра
Взаємне співробітництво	Сприяється спільним цілям та завданням	Відсутність співпраці та взаєморозуміння
Відкритість до ідей	Прийняття та врахування ініціатив	Відмова від нововведень, консерватизм
Довіра	Високий рівень довіри між працівниками	Недовіра та підозри між колегами
Стресоустойчивість	Колектив допомагає зменшити стрес	Спричиняється стрес та невпевненість

Характеристика	Сприятливий клімат	Несприятливий клімат
Мотивація	Працівники відчують себе мотивовано	Низький рівень мотивації, відчуженість

Ця таблиця допомагає візуалізувати різницю між двома типами клімату в колективі і виявляти ключові аспекти, які впливають на ефективність співпраці та задоволеність працівників. [10]

Сучасна стратегічна концепція управління визначає такі пріоритети як збереження, співпраця, якість, партнерство та інтеграція. У центрі цієї стратегії стоїть людина, яка вважається найважливішою цінністю для організації. Оскільки персонал сучасної організації складається зі складного організму, його не можна розглядати просто з точки зору формальної структури та розподілу на окремі частини.

1.2 Соціально-психологічні методи управління персоналом

Соціально-психологічні методи управління персоналом базуються на закономірностях соціології та психології. Ці методи спрямовані на вплив як на групи співробітників під час їх виробничої взаємодії, так і на окремі особистості. Залежно від масштабів та методів впливу їх можна поділити на соціологічні, що спрямовані на групи співробітників, та психологічні, спрямовані на внутрішній світ конкретних особистостей.

Сучасна концепція управління висуває як пріоритети: збереження, співпрацю, якість, партнерство, інтеграцію. У центрі стратегічної концепції управління персоналом знаходиться людина як найвища цінність для організації. Такий складний організм, як персонал сучасної організації, не може розглядатися з погляду лише його формальної структури та розкладення її на окремі частини. Окрім структурного підходу, який відображає статику персоналу, переважне значення має поведінковий підхід, який розглядає конкретну особистість, систему відносин між людьми, їх компетентність, здібності, мотивацію до праці та досягнення поставлених цілей.

Соціально-психологічні методи управління персоналом (рис. 1.1) можуть включати такі конкретні прийоми (табл. 1.5):

Таблиця 1.1 - Соціально-психологічні методи управління персоналом

Приєм	Характеристика
Комунікація	створення ефективних каналів зв'язку між керівництвом та співробітниками, використання відкритих діалогів, засідань, та інших інструментів для вирішення проблем та обміну інформацією.
Мотивація	застосування методів стимулювання працівників, таких як надання похвали, премій, можливості кар'єрного зростання, а також розвитку програми мотивації для підтримки високої продуктивності та залучення співробітників до досягнення цілей.
Конфліктологія	розробка стратегій вирішення конфліктних ситуацій на робочому місці, включаючи тренінги з конфліктології, проведення посередництва та встановлення конструктивної комунікації.
Командоутворення	сприяння формуванню та розвитку ефективних робочих груп шляхом визначення ролей, розподілу обов'язків, підтримки співпраці та взаємодопомоги.
Тренінги та розвиток	організація навчальних заходів для підвищення професійних навичок, особистісного розвитку та адаптації до змін в організації.

Ці методи спрямовані на покращення міжособистісних відносин, підвищення мотивації та задоволення працівників, а також на досягнення загальних цілей та успішного функціонування організації.

Управління персоналом ґрунтується на інформаційній основі взаємодії окремих осіб і груп. Об'єднання всіх процесів функціонування персоналу допомагають інформаційні системи, що ґрунтуються на законах, методах та способах.

1. Закони формування соціально-психологічного клімату в колективі можна узагальнити таким чином:

2. Закон взаємозв'язку: Взаємодія між співробітниками і взаємодія з керівництвом впливає на загальний клімат в колективі. Позитивні взаємини сприяють створенню сприятливого клімату, тоді як негативні відносини можуть створити напругу і конфлікти.

3. Закон взаємодії: Взаємодія між різними групами працівників, різними рівнями керівництва та підрозділами впливає на клімат в організації. Ефективна комунікація та спільна робота сприяють створенню позитивного клімату.

4. Закон довіри: Рівень довіри між співробітниками та керівництвом є ключовим для формування позитивного соціально-психологічного клімату. Довіра створює атмосферу взаєморозуміння та співпраці.

5. Закон справедливості: Рівний доступ до можливостей та справедливе розподіл ресурсів в організації сприяють створенню позитивного клімату. Несправедливість може викликати невдоволеність та конфлікти.

6. Закон цілей: Спільні цілі та завдання сприяють об'єднанню персоналу та створенню позитивного клімату в колективі. Чітка спрямованість на досягнення спільних цілей мотивує співробітників працювати разом.

Ці закони допомагають розуміти та впливати на соціально-психологічний клімат в колективі з метою забезпечення сприятливого та продуктивного середовища праці.

Практична психологія управління розпоряджається широким спектром методів дослідження, які включають:

- спостережні (проведення спостережень та самонавчання);
- експериментальні (лабораторний, природний та формуючий);
- праксиметричні (аналіз процесу та результатів працевлаштування, хронометрія, циклографія працевлаштування, професіографія);
- біографічний (аналіз подій, фактів, дат життєвого шляху);
- психодіагностика (бесіди, тести, опитувальники, інтерв'ю, соціометрія, експертні оцінки).

Психодіагностика - це галузь психології, яка розробляє методи виявлення унікальних особливостей та потенціалу особистості. Вона використовується для встановлення психологічних діагнозів з метою вирішення різноманітних проблем.

Соціологічні методи дозволяють оцінити роль та значення працівників у колективі, виявити неофіційних лідерів і надати їм підтримку. Вони сприяють використанню мотивації персоналу для досягнення цілей, забезпечують

ефективні комунікації та запобігають міжособистісним конфліктам. До соціологічних методів управління відносяться: соціальне планування, соціологічні дослідження, оцінка особистісних якостей, партнерство, конкуренція та управління конфліктними ситуаціями.

1.3 Психологічні причини труднощів управління персоналом

Управління персоналом часто зіштовхується з різними психологічними викликами, які можуть ускладнювати його ефективність. Низка таких причин виникає з психологічних особливостей людей, які працюють у колективі, а також зі складних міжособистісних взаємодій у робочому середовищі. Деякі з найпоширеніших психологічних причин труднощів управління персоналом (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 - Психологічних причин труднощів управління персоналом

Низький рівень мотивації	Якщо працівники не мають достатнього стимулу для досягнення результатів, це може спричинити зниження продуктивності та втрату інтересу до виконання робочих обов'язків.
Міжособистісні конфлікти	Конфлікти між працівниками або між керівництвом та підлеглими можуть виникати через різницю в поглядах, стилів спілкування або конкуренцію за ресурси та визнання.
Несприятливий соціально-психологічний клімат	Якщо в колективі панує негативний настрій, відсутність довіри або недостатність комунікації, це може впливати на співпрацю та ефективність роботи.
Неправильне розуміння потреб працівників	Не завжди керівництво розуміє потреби, мотивації та очікування своїх працівників, що може призводити до неправильних стратегій управління.
Недостатня комунікація	Проблеми у комунікації, такі як недоречність, недостатність або неправдивість інформації, можуть породжувати недорозуміння та конфлікти в колективі.
Відсутність розвитку особистості	Недостатня увага до розвитку та підтримки особистісного зростання працівників може призвести до втрати мотивації та зниження задоволеності від роботи.

Розуміння та врахування цих психологічних аспектів може допомогти керівникам ефективніше управляти персоналом та створювати сприятливе робоче середовище.

Багато труднощів у управлінні мають психологічну основу. Починаючи з перших десятиліть ХХ століття, промислові психологи протягом довгого часу акцентували увагу на індивідуальному працівнику. Вперше на залежність продуктивності праці від психологічних факторів звернув увагу професор Гарвардського університету Г. Мюнстерберг. Визнаючи внесок Ф. Тейлора в наукове управління, він одночасно докоряв йому у «відчайдушному психологічному дилетантизмі».

Розвиваючися соціальна психологія та соціологія організації, які просувалися вперед паралельно, займалися багатьма важливими проблемами, що сприяли врахуванню можливостей працівників (навчання персоналу, запобігання травмам, втомі та ін.). Однак психологи не враховували роль соціальних факторів, поки не були змушені звернути увагу на «робочі групи», як одне з реальних явищ соціальної психології. Пізніше їх стали називати «малими групами».

Умови створення сприятливого соціально-психологічного клімату (табл.1.3).

Таблиця 1.3- Сприятливий соціально-психологічний клімат

Взаємне довіра та повага	Працівники повинні відчувати, що їхні думки, думки та потреби цінуються і поважаються у колективі.
Ефективна комунікація	Забезпечення відкритого та прозорого обміну інформацією, а також слухання та розуміння думок та поглядів кожного працівника
Колективна співпраця	Сприяння формуванню атмосфери взаємодопомоги, колаборації та підтримки між колегами.
Справедливість та прозорість	Забезпечення рівних умов та можливостей для всіх працівників, а також чесне та справедливе розподіл винагороди та визнання за досягнення.
	Підтримка особистісного розвитку: Забезпечення можливостей для професійного та особистісного зростання, надання навчання та підтримки в самореалізації.
Створення позитивного робочого	Забезпечення комфортних умов праці, відповідно до здоров'я та безпеки, а також підтримка здорового балансу між роботою та особистим життям.

середовища	
Розвиток організаційної культури	Формування цінностей, які сприяють співробітництву, взаєморозумінню та розвитку організаційного духу.

Загалом, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації вимагає постійних зусиль керівництва та активної участі всіх працівників у підтримці позитивних міжособистісних відносин та робочої атмосфери.

Звернемо увагу на умову «Взаємне довіра та повага»:

Взаємне довіра та повага в організації створюють основу для позитивного соціально-психологічного клімату. Це означає, що кожен працівник має вірити, що його думки та потреби важливі для керівництва та колег, і відчувати, що він поважається як професіонал та як особистість.

Умови для розвитку взаємного довіри та поваги можуть включати:

Відкритість та чесність: Керівництво має забезпечити відкритий обмін інформацією та чесність у взаємодії з працівниками. Працівники повинні відчувати, що їхня думка важлива, навіть якщо вона відрізняється від загального консенсусу.

Справедливість у відносинах: Керівництво повинно демонструвати справедливе ставлення до всіх працівників, незалежно від їхньої посади чи статусу. Це може включати розподіл винагороди, прийняття рішень та визнання досягнень.

Взаємне розуміння та підтримка: Процеси спілкування та співпраці між колегами та керівництвом мають ґрунтуватися на взаємному розумінні та підтримці. Це включає слухання думок та поглядів інших, а також готовність допомогти у вирішенні проблем чи конфліктів.

Створення взаємного довіри та поваги вимагає постійних зусиль керівництва та всіх працівників організації. Це дозволяє створити атмосферу взаємного розуміння, підтримки та співпраці, що сприяє покращенню робочого середовища та досягненню спільних цілей.

Отже, сформований психологічний клімат у колективі має велике значення для успішної діяльності підприємства. Забезпечення сприятливого соціально-психологічного середовища сприяє підвищенню задоволеності працівників, підтримує взаєморозуміння та сприяє високій якості виконаної роботи. Таким чином, розуміння важливості психологічного клімату та відповідне управління ним можуть стати ключовими факторами успіху для будь-якої організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Характеристика діяльності

Клуб-кафе «Шелест» - чудове місце для проведення ділових зустрічей, романтичних побачень та зустрічей з друзями. Затишна атмосфера закладу створює відчуття затишку та комфорту. Приємне й ненав'язливе обслуговування, справжньо смачні страви європейської кухні, музика від професійного Ді-джея - все це, безперечно, приваблює відвідувачів.

У кафе діє можливість резервування столика та система знижок для постійних відвідувачів. У п'ятницю та суботу проводяться танцювальні шоу. У майбутньому планується організація кетерінгу (обслуговування на виїзд).

На чолі кафе стоїть керівник (управляючий), який призначається власником (засновником) для здійснення оперативної координації всієї діяльності закладу.

Другою ключовою фігурою є шеф-кухар. Формально, за своїм посадовим становищем він підпорядковується управляючому, але специфіка ресторанного бізнесу полягає в тому, що шеф-кухар не може бути «прохідною» фігурою. Він повинен бути особою, яка приймає рішення та несе серйозну відповідальність. Від нього в багатьох відносинах залежить успіх закладу. Тому управляючий і шеф-кухар - дві рівноправні посади. Перший відповідає за зал, другий - за кухню.

Відповідно до такого функціонального розподілу на зал і кухню будується звичайна ієрархічна система управління. В підпорядкуванні управляючого знаходяться менеджери, які в свою чергу керують офіціантами, барменами, а також технічним персоналом. Шеф-кухар керує працівниками кухні - кухарями.

Основні напрямки діяльності шеф-кухара включають:

- організацію та контроль роботи виробництва;
- формування меню;

- планування та відбір необхідної сировини та матеріалів;
- контроль якості приготування та подачі страв;
- проведення тренінгів з персоналом виробництва та залу;
- впровадження змін у роботу виробництва.

У відмінність від керівника кафе, менеджер залу (метрдотель) має набагато більше контактів з гостями. Так, для метрдотеля дуже важливо мати таку якість, як особистий шарм, а також високий комунікативний навик - вміння спілкуватися з гостями. Не менш важливі й чистота та бездоганний зовнішній вигляд. Щодо спеціальних галузевих знань, то, перш за все, це, звісно, бездоганне розуміння сервісу та вміння організувати чітку роботу залу.

Основні завдання менеджера кафе «Шелест» включають:

- зустріч та привітання гостей;
- робота з гостями та персоналом;
- контроль підготовки залу до обслуговування, використання матеріально-технічних ресурсів та обслуговування гостей;
- проведення касових та грошових операцій.

Основне завдання будь-якого офіціанта - продавати. Саме від його роботи залежить, повернеться чи не повернеться гість у кафе. Офіціант є останнім ланцюжком, що безпосередньо спілкується з гостем і здійснює продаж усієї ресторанної продукції. Відповідно, офіціант може як «витягнути» деякі помилки кухні за рахунок якісного сервісу та створення дружньої та гостинної атмосфери, так і, навпаки, скасувати всі зусилля кухні. Тому менеджмент кафе повинен докласти всіх зусиль для того, щоб кожен офіціант чітко знав та виконував всі стандарти сервісу, прийняті в «Шелест».

Основні напрямки діяльності офіціанта наступні:

- привітання гостей;
- пропозиція меню;
- допомога у виборі страв та напоїв;
- прийом замовлення;
- подача різних страв та напоїв;

- забезпечення високого рівня продажів та обслуговування;
- максимальне задоволення запитів гостей.

Професійний бармен повинен бути людиною, здатною відчувати настрій гостя, зрозуміти, на яку тему йому було б цікаво спілкуватися в даний момент, і навіть передбачити, який саме напій цілком доцільно запропонувати.

Таблиця 2.1- Фактори мікросередовища, що впливають на продаж

Номер	Фактор	Засіб управління
1	Поганий сервіс	Навчитися спілкуватися з новими відвідувачами
2	Низький рівень задоволення клієнтів	Постійний пошук нових контактів та підтримання зв'язків з постійними клієнтами
3	Погана якість продукції	Постійний контроль якості послуг

Таблиця 2.2- Фактори макросередовища, що впливають на продаж:

Номер	Фактор	Засіб управління
1	Економічна нестабільність	Розширення асортименту послуг та акційних пропозицій
2	Зміни в законодавстві	Слідкування за змінами в законодавстві та їх адаптація
3	Конкуренція	Вивчення конкурентів та розробка стратегій відповіді

Ці таблиці допомагають зрозуміти, які саме фактори впливають на продажі в кафе «Шелест» та як їх можна управляти для покращення ситуації.

2.2 Аналіз соціально-психологічного клімату

Аналіз соціально-психологічного аспекту колективу кафе "Шелест" відображається у застосуванні соціально-психологічних стратегій управління. Ці методи базуються на використанні соціального механізму управління, що передбачає взаємодію в колективі, врахування соціальних потреб тощо. Основний акцент робиться на неформальних аспектах, інтересах особистості, групи чи колективу під час управління персоналом. Ці методи ґрунтуються на

закономірностях соціології та психології і використовують групи людей та окремих особистостей для впливу. За своїм характером вони поділяються на дві основні категорії: соціологічні, спрямовані на групи людей та їх взаємодію у роботі; та психологічні, спрямовані на вплив на особистість кожної окремої людини.

Планування соціальних мет і критеріїв, розробка соціальних норм (оплата праці, рівень життя, житлові умови тощо) та досягнення соціальних цілей забезпечує соціальне планування.

Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом, оскільки спрямовані на конкретну особистість працівника або службовця та, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, образів і поведінки, з метою спрямувати внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань організації.

Давайте проаналізуємо використання соціально-психологічних методів у кафе «Шелест».

Були досліджені два напрямки:

спосіб засідання авторитету керівника на підприємстві;

чого очікують підлегли від своїх керівників.

Таблиця 2.3. Результати тестування для визначення конкретного стилю управління

Посада	Використовуваний стиль	Мніння підлеглих	Результати спостереження
Генеральний директор	Руководитель-автократ	Руководитель-автократ	Руководитель-автократ
Менеджер по харчуванню	Руководитель-демократ	Руководитель-демократ	Руководитель-демократ
Менеджер з технічної частини	Руководитель-демократ	Руководитель-демократ	Руководитель-демократ
Менеджер по організаційній роботі	Руководитель-ліберал	Руководитель-автократ	Руководитель-автократ

Отже, з таблиці видно, що генеральний директор використовує руководство стилем «автократ», який характеризується централізацією влади,

диктатом у прийнятті рішень та обмеженням контактів з підлеглими. Його підлеглі також сприймають його як автократа, що підтверджує результати спостереження.

Менеджер по харчуванню і менеджер з технічної частини використовують руководство стилем «демократ», що передбачає залучення підлеглих до процесу прийняття рішень та підтримку ініціативи знизу. Їхні підлеглі також сприймають їх як демократів, що підтверджує результати спостереження.

Менеджер по організаційній роботі використовує руководство стилем «ліберал», але його підлеглі сприймають його як автократа, що може вказувати на розходження між способом управління та сприйняттям підлеглими.

Для керівника-демократа характерні такі риси: залучення підлеглих до процесу розробки альтернативних варіантів рішень, прагнення до делегування повноважень, стимулювання ініціативи знизу, поважне ставлення до підлеглих, віддача переваги методам соціально-психологічного впливу на працівників.

Керівника-ліберала характеризує: відсутність активності, безініціативність, очікування вказівок зверху, невпевненість у собі, неочікуваність взяття на себе відповідальності, слабкий контроль за діяльністю підлеглих. Отже, можливі розбіжності в питаннях управління персоналом між генеральним директором і менеджером з організаційної роботи можуть вплинути на атмосферу в колективі. Загально отримані результати свідчать про те, що дане питання не отримує належної уваги, оскільки в основі лежить результат роботи, а не способи його досягнення.

Таблиця 2.4. Оцінка керівників підлеглими

Характеристика	Директор	Менеджер по організаційній роботі
Професіоналізм	5	5
Організаційні якості	5	5
Справедливість	5	5
Самокритичність	4,7	4,8
Вміння працювати з людьми	4,8	4,8
Ввічливість	4,2	4,6
Гнучкість	4,0	4,7
Увага до людей	4,2	4,6

Отже, згідно з результатами, людський фактор підтримує позиції генерального директора.

Опитування щодо ефективності стилю управління подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати опитування

Показники	Менеджер по організаційній роботі	Менеджер по харчуванню	Менеджер по технічній частині
Стиль управління	Автократ	Демократ	Демократ
Бажання досягнення результату	Є	Є	Є
Продуктивність праці	Високий	Високий	Середній
Задоволеність стилем управління	Ні	Так	Так

Аналізуючи таблицю, можемо зробити наступні висновки:

Стиль управління: У менеджера по організаційній роботі і менеджера по харчуванню використовується демократичний стиль управління, тоді як у менеджера по технічній частині також застосовується демократичний підхід.

Бажання досягнення результату: В усіх випадках працівники виявляють бажання досягнути результату, що позитивно свідчить про їхню мотивацію та цілеспрямованість.

Продуктивність праці: У менеджера по організаційній роботі і менеджера по харчуванню висока продуктивність праці, тоді як у менеджера по технічній частині середня продуктивність.

Задоволеність стилем управління: Хоча менеджер по організаційній роботі не задоволений демократичним стилем управління, менеджер по харчуванню та менеджер по технічній частині виявляють задоволення від такого підходу.

Дослідження показують, що менеджер з організаційної роботи не володіє методами визначення відповідності стилю керівництва рівню зрілості групи; не знає розстановку сил в неформальних організаціях, не оцінює на основі вивчення та використання методик соціально-психологічного клімату в групі.

Другим напрямом дослідження було визначено, чого очікують підлеглі від своїх керівників. Для проведення даного дослідження була вибрана анкета, за допомогою якої був опитаний колектив кафе (55 осіб). Після цього був проведений аналіз отриманих даних.

Аналіз отриманих даних. Соціально-продуктивні відносини на підприємстві та морально-психологічний клімат будь-якого колективу формуються під впливом двох груп факторів, які можна визначити як зовнішні та внутрішні.

У аналізі даних, отриманих у результаті опитування, основний акцент зроблено на групі внутрішніх, а саме виробничих факторів, які характеризують реальне положення кожного працівника безпосередньо в умовах працевлаштування.

Дані, отримані в ході анкетування, дозволили розділити колектив на такі соціально-демографічні групи:

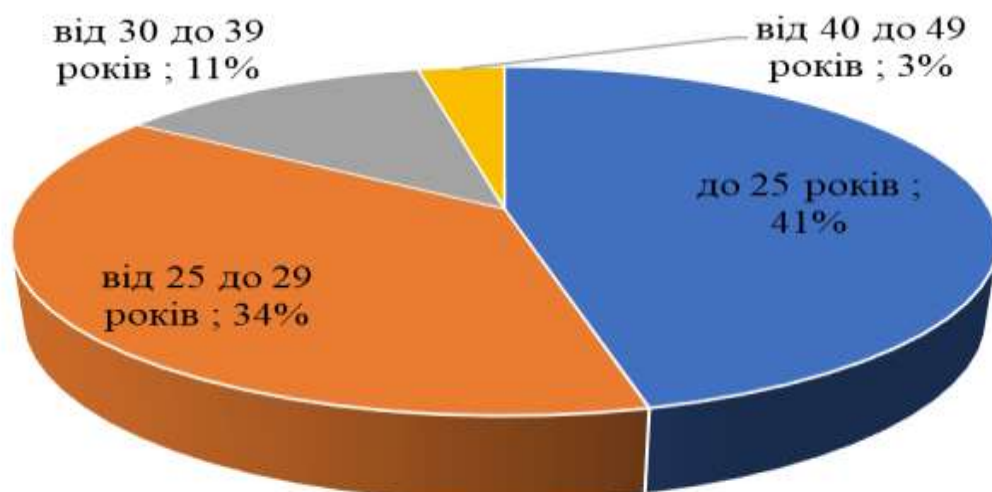


Рис. 2.1 – Демографічний склад кафе «Шелест»

Аналізуючи дані за різними віковими категоріями, ми бачимо наступне розподілення:

До 25 років (41%): Ця група становить найбільшу частину колективу (41%). Можливо, це молоді працівники, які тільки почали свою кар'єру або ще у процесі навчання. Вони можуть мати великий потенціал для зростання та розвитку, але можуть потребувати більшої підтримки та настанови від керівництва.

Від 25 до 29 років (34%): Ця вікова категорія становить значну частину колективу (34%). Ймовірно, це також молоді спеціалісти, які вже мають деякий досвід роботи і можуть бути більш самостійними та впевненими в своїх діях, ніж ті, хто ще молодший.

Від 30 до 39 років (11%): Ця група становить меншу частину колективу (11%). Ймовірно, це працівники з досвідом роботи, які вже мають стабільну кар'єру та можуть мати більше професійних навичок та знань у своїй галузі.

Від 40 до 49 років (3%): Ця група становить найменшу частину колективу (3%). Це можуть бути більш досвідчені працівники, які можуть мати багато знань та досвіду, але можуть також ставити питання щодо адаптації до нових технологій чи методів роботи. Їхня роль може полягати в якості наставників для молодших колег.

Загальний аналіз складу персоналу показує різноманітність за віком та, можливо, рівнем досвіду. Молоді працівники (до 25 років) становлять найбільшу частину колективу (41%). Вони можуть мати великий потенціал для розвитку, але, можливо, потребують більшої настанови та підтримки.



Рис. 2.1 – Соціально-демографічний склад персоналу кафе «Шелест»

Аналізуючи тривалість роботи працівників, можна зробити такі висновки:

22% працівників працюють від 2 до 4 місяців: Ця категорія може включати нових співробітників, які ще не повністю адаптувалися до робочого середовища. Необхідно забезпечити їхню підтримку та навчання, щоб підвищити їхню продуктивність та зменшити швидкість відтоку персоналу.

34% працюють менше ніж 3 місяці: Ця група може включати працівників, які тільки почали працювати або перебралися з інших місць роботи. Важливо забезпечити їхню ефективну адаптацію та інтеграцію в колектив.

44% працюють більше року: Це найстабільніша категорія працівників, які мають значний досвід роботи на даному підприємстві. Вони можуть бути цінними ресурсами з точки зору досвіду та ефективності.

Загалом, важливо звернути увагу на підтримку нових співробітників та створення умов для їхньої успішної адаптації, а також збереження та розвиток досвідчених працівників, які вже працюють на підприємстві більше року.

Блок «Що ви цінуєте в своїй роботі?» Важливе місце в системі функціонування будь-якого колективу відводиться мотивації діяльності та, зокрема, задоволенню виконуваною роботою. При відповіді на питання «Що ви найбільше цінуєте в своїй роботі?» думки респондентів розподілилися наступним чином:

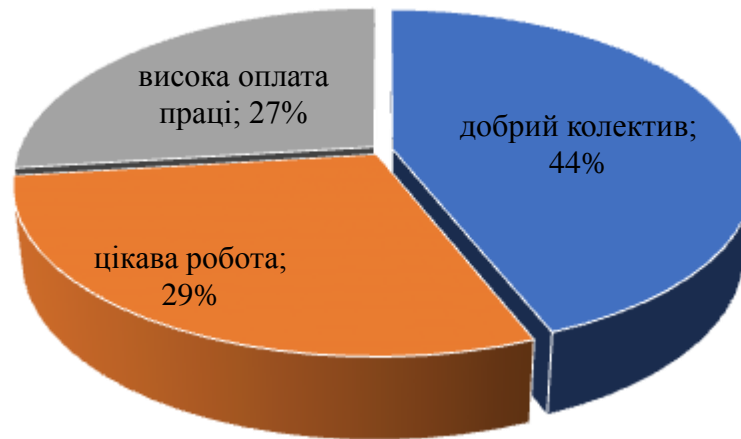


Рис. 2.2 – Результати анкетування на питання Що ви цінуєте в своїй роботі?

Аналізуючи результати анкетування, можна зробити такі висновки:

44% відзначили добрий колектив: Це свідчить про те, що більшість працівників оцінюють атмосферу та взаємини в колективі як позитивні. Наявність дружнього та підтримуючого колективу може сприяти підвищенню задоволення від роботи та збільшенню продуктивності.

29% відзначили цікаву роботу: Це означає, що багато працівників цінують можливість виконувати цікаві та стимулюючі завдання. Важливо продовжувати стимулювати інтерес до роботи та забезпечувати розвиток працівників через надання цікавих проектів та можливостей для саморозвитку.

27% відзначили високу оплату праці: Це свідчить про те, що зарплата відіграє важливу роль для цієї частини працівників. Важливо забезпечувати конкурентоспроможну оплату праці для збереження та мотивації персоналу.

Загалом, результати анкетування показують, що добрий колектив, цікава робота та висока оплата праці є ключовими факторами, які впливають на задоволення працівників та їхню продуктивність.

Питання «Причини виникнення конфліктів». Виникнення в колективі виробничих труднощів третина респондентів (33%) пояснюють об'єктивними причинами на рівні галузі та керівництва; але більшість опитаних (52%) нахилиються до суб'єктивних, зокрема, пояснюючи це «байдужим ставленням багатьох працівників до своїх обов'язків» (31%) та «низьким рівнем

керівництва в колективі» (21%). Окремі відповідачі підкріплюють свої відповіді висловлюванням: «керівництво думає тільки про себе».

Такі дані свідчать про те, що більше труднощів виникає саме через суб'єктивні причини, тобто особисті якості, характери, схильності, настрої та бажання або небажання працювати половини опитаних. Це ті показники, які можуть піддаватися корекції шляхом додаткового стимулювання, навчання, поощрення або ж покарання.

Згуртованість колективу визначається високим рівнем взаємної залежності членів трудового колективу і характеризується такими показниками, як співробітництво, взаємопоміч, взаємна відповідальність, психологічна сумісність.

Блок «Що ви можете сказати про колектив, в якому працюєте?»

При відповіді на це запитання думки опитаних розділилися наступним чином:

- колектив не відрізняється великою згуртованістю, але й особливої роз'єднаності немає (47%);
- колектив дружний, згуртований (31%);
- колектив розділений на групи (19%).

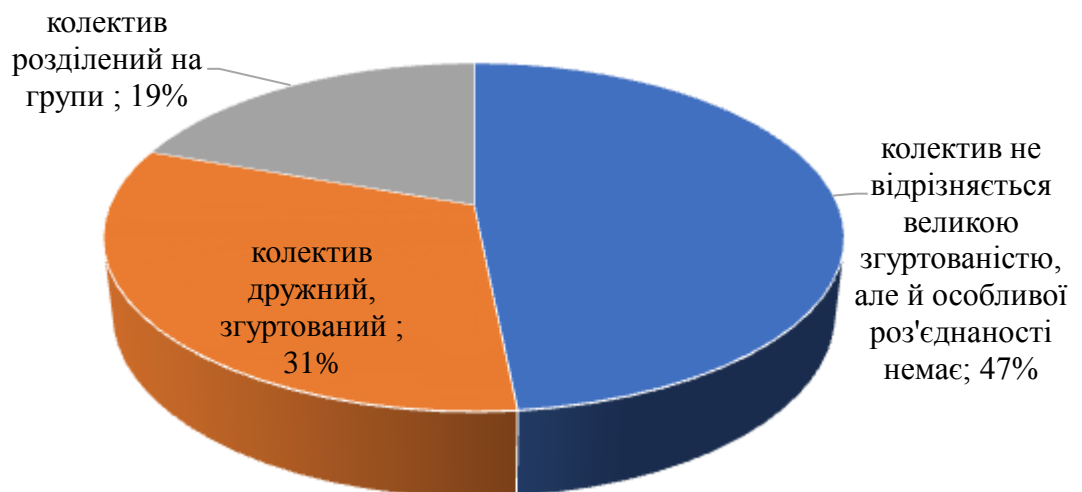


Рис. 2.3 – Результати опитування персоналу

За думкою 41% учасників опитування, конфлікти в колективі виникають «іноді» або «дуже рідко» (відповідно 41 і 34%). Але так само кількість (по 11%) вважають, що конфлікти виникають досить часто або ж що їх взагалі не буває.

Це опитування може вказувати на те, що у колективі кафе «Шелест» конфлікти виникають не так часто, що може бути ознакою доброї комунікації та сприятливого робочого середовища. Однак, наявність певної частоти конфліктних ситуацій (для 41% опитаних) може вимагати уваги керівництва для їх вирішення та запобігання подальшому загостренню. Важливо зазначити, що 11% опитаних вважають, що конфліктів ніколи не буває, що може свідчити про добре налагоджені взаємини та високий рівень взаєморозуміння у колективі. Такі відносини можуть позитивно позначитися на ефективності роботи та загальному настрої персоналу в кафе «Шелест».

Цікавий аспект, що важливо враховувати для кафе «Шелест», - це система інформування та передача спільних завдань кожному працівнику. Це може покращити сплоченість колективу та сприяти досягненню загальних цілей.

Оскільки колектив кафе ще не повністю об'єднаний, важливо, щоб роль першого керівника була помітною в процесі формування професійних відносин. Це може включати активну підтримку комунікації та встановлення позитивного етичного прикладу.

За думкою майже половини опитаних, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі залежить від діяльності безпосереднього керівника (16%) та адміністрації (24%). Проте, насправді формування внутрішньокolleктивних відносин, на думку 36% респондентів, відбувається за участю самого колективу, тоді як для 25% вони здаються нічим не регульованими.

Цікавий аспект, що важливо враховувати для кафе «Шелест», - це система інформування та передача спільних завдань кожному працівнику. Це може покращити сплоченість колективу та сприяти досягненню загальних цілей.

Оскільки колектив кафе ще не повністю об'єднаний, важливо, щоб роль першого керівника була помітною в процесі формування професійних відносин.

Це може включати активну підтримку комунікації та встановлення позитивного етичного прикладу.

За думкою майже половини опитаних працівників кафе «Шелест», створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі залежить від діяльності безпосереднього керівника (18%) та адміністрації (24%). Проте, насправді формування внутрішньокolleктивних відносин, на думку 36% респондентів, відбувається за участю самого колективу, тоді як для 24% вони здаються нічим не регульованими.

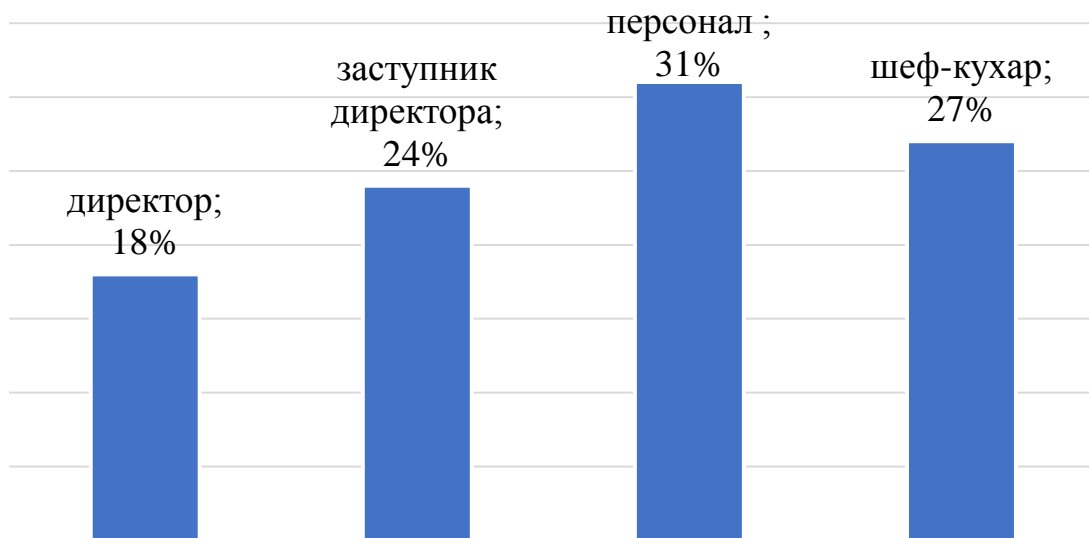


Рис. 2.4 – Результати опитування

Загальний висновок полягає в тому, що для успішного створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі кафе «Шелест» потрібна взаємодія всіх сторін, включаючи керівництво та персонал. Діяльність кожного працівника, а також керівництво, має значний вплив на атмосферу та згуртованості колективу. Проте, важливо також враховувати, що формування внутрішніх взаємовідносин в колективі несе на собі відповідальність не лише керівництво, але й самі члени колективу. Тому важливо працювати над покращенням співпраці та комунікації всередині колективу для створення сприятливого робочого середовища.

Робота керівника з формування бізнес-відносин полягає у виконанні психологічних вимог, що стосуються підбору, розстановки та виховання

кадрового складу колективу; проте потрібно враховувати сумісність та «спрацьовуваність» людей.

Блок «Види стимулювання». У системі мотивації ключове значення надається такому аспекту трудової діяльності, як визнання та винагородження.

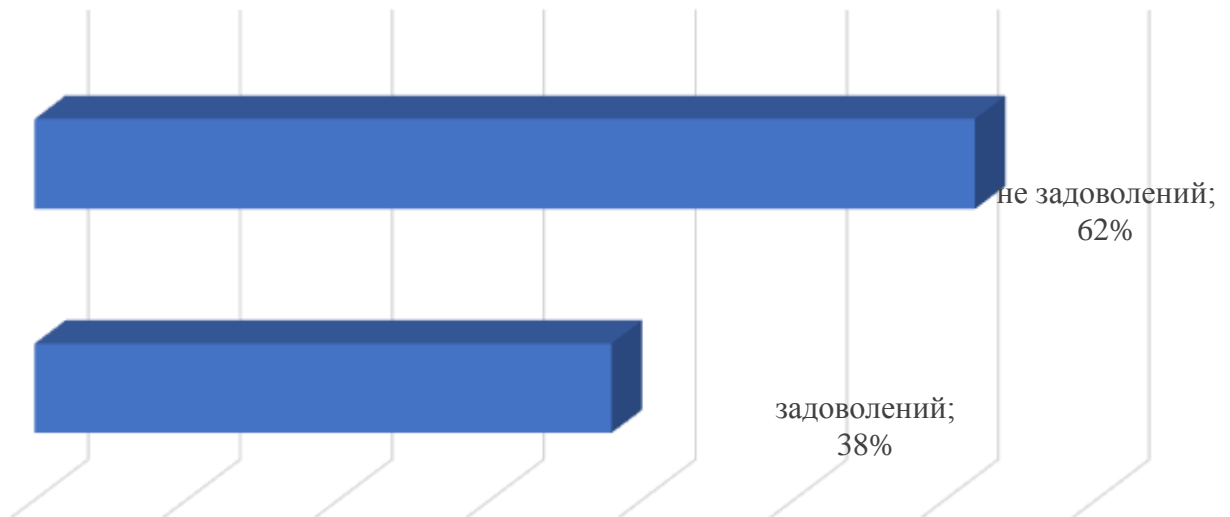


Рис. 2.5 – Результат опитування питання «Види стимулювання»

Згідно з результатами опитування, 62% респондентів виразили незадоволеність системою визнання та винагородження, тоді як 38% опитаних вважають її задовільною. Це вказує на потребу в подальшому вдосконаленні атмосфери в колективі. Найпопулярнішими методами стимулювання праці, за даними учасників опитування, є різноманітні премії, додаткові виплати та надбавки (51%); 29% відзначили надання лікувальних та відпочинкових путівок, а 17% - висловлення подяки. Проте лише 17% висловили повне задоволення розміром заробітної плати, водночас 31% вважають її «не зовсім» відповідною їхнім очікуванням. Половина опитаних вважають, що їх поточний рівень зарплати не задовольняє. Такі дані підкреслюють важливість удосконалення системи мотивації та визнання працівників у кафе «Шелест».

Взагалі, недостатня оцінка трудових витрат знижує задоволення від виконаної роботи та зацікавленість у кінцевих результатах. Суб'єктивний характер особистого задоволення працівників, пов'язаний з визнанням та винагородженням, створює найбільші труднощі в управлінській діяльності керівника. Проте, якщо впливати на працівника лише матеріальними

стимулами, то ці засоби досить швидко втрачають необхідний ефект. Це пов'язано з тим, що справедливість заробітної плати, як правило, визначається не лише кількістю та якістю праці, але й у процесі постійного порівняння власного доходу та оплати інших людей і груп. Аналіз даних показує, що значна група моральних стимулів, що сприяють мотивації, мало задіяна.

Для досягнення максимальної продуктивності було рекомендовано використовувати знання та навички персоналу, що відповідають їх освіті, спеціалізації та кваліфікації, отриманим у навчальних закладах. Розрив між професійною підготовкою та функціями роботи знижував зацікавленість у праці, що в кінцевому підсумку призводило до падіння продуктивності та низької якості виконаної роботи. Для зменшення такого розриву автором були розроблені нові інструкції посадових обов'язків для кожної посади у кафе «Шелест».

За допомогою проведених досліджень було встановлено пряму залежність самопочуття людей у сфері праці від методів впливу, що використовуються керівником на колектив. Оптимальним є варіант, коли прийняті рішення підтримуються всіма членами колективу. Це так званий демократичний стиль управління, який ґрунтується на співпраці за допомогою досягнення взаєморозуміння, особливо при прийнятті та реалізації ризикованих управлінських рішень.

Надалі керівництву слід звернути увагу на поведінку працівників як у сфері повсякденної роботи, так і у моменти особливого сплочення колективу - для досягнення цілей підприємства.

Рекомендується проведення періодичної оцінки наявного персоналу, що не лише дає можливість більш повно враховувати індивідуальні та професійні якості працівників, але й визначає шляхи ефективного використання їх потенціалу.

Приділити більше уваги молодим та перспективним працівникам (перш за все офіціантам та кухарям). Це - один з найсильніших стимулів зростання професіоналізму та мобілізації сил, крім того, задовольняючи взаємні інтереси працівника та підприємства.

2.3 Пропозиції щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі

Поліпшення умов праці: Необхідно проведення факторного аналізу для конкретних робочих місць, оскільки умови праці впливають не лише на ставлення до роботи, а й на кінцеві результати.

Вдосконалення системи стимулювання праці: Діюча система стимулювання має складний вплив на соціально-психологічний клімат. Матеріальні та моральні стимули грають важливу роль у формуванні соціально-психологічного статусу людини в колективі. Під час сприйняття стимулів також важливі групова думка, умови праці, традиції та цінності.

Поліпшення соціально-демографічних характеристик колективу: Необхідно забезпечити достатнє різноманіття соціально-демографічних характеристик співробітників та враховувати соціально-демографічні обмеження при формуванні робочих груп. У змішаних за статтю колективах спостерігається вища культура спілкування, що сприяє ефективній роботі. Молоді колективи, такі як у кафе «Шелест», більш гнучкі та схильні до освоєння нових технологій.

Співіснування в колективі - ключовий показник, що вказує на стан соціально-психологічного клімату в ньому. Рівень конфліктності протягом певного періоду часу може бути визначено як показник взаємин. Однак конфлікти, які необхідні для життєдіяльності, не є бажаними у самих по собі. Головне, щоб їх вирішенням виходило все старе, що заважає розвитку колективу та росту особистостей. На особистісному рівні основним умовою сприятливого соціально-психологічного клімату є формування стійкої працівничої мотивації.

Для максимального розвитку потенціалу персоналу в кафе "Шелест" рекомендується вживати такі заходи:

1. Забезпечення стабільності зайнятості та створення атмосфери довіри. Виявлено, що основними потребами персоналу є потреба в безпеці, якій

відповідає гарантована робота і стабільність. Це сприяє взаєморозумінню та покращує відносини всередині колективу.

2. Зміцнення стабільності через постійні розмови про важливість продуктивної праці. Працівникам слід розуміти, що їхні результати мають ключове значення для успіху організації.

3. Задоволення потреби в безпеці спонукає до виявлення вищих потреб, що сприяє розвитку творчого потенціалу та реалізації здібностей персоналу.

4. Створення атмосфери довіри у відносинах з керівництвом. Це допомагає кожному співробітнику відчувати свою важливість та значущість.

5. Постійна присутність керівництва на підприємстві, щоб забезпечити доступ до реальної інформації та можливість участі у справах організації для всього колективу.

6. Забезпечення прозорості та цінності в організації. Всі рівні управління та виконавці мають мати доступ до інформації про політику та діяльність фірми, що сприятиме розвитку атмосфери взаємодії та відповідальності, що позитивно вплине на продуктивність.

Для успішного функціонування кафе "Шелест" не менш важливою є атмосфера поза межами робочого часу. Вплив сприятливого соціально-психологічного середовища може бути значним для продуктивності та емоційного стану працівників.

Позитивна атмосфера у родині або у вільний час може стимулювати працю, піднімати настрій та надихати на досягнення нових висот у професійній діяльності. У той же час негативні аспекти, такі як конфлікти або стресові ситуації, можуть вплинути на робочу ефективність, спричиняючи зниження продуктивності.

Також важливо враховувати вплив соціально-психологічного клімату на розвиток ключових якостей працівника. Сприятлива атмосфера може підтримувати готовність до інновацій, ініціативність та бажання постійно підвищувати кваліфікацію. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до втрати мотивації та зниження ініціативності працівників.

Аналіз психологічного клімату малого бізнесу показує, що ефективно використання працівників з одного боку, але важливо також звернути увагу на відповідність рівня оплати реальним можливостям підприємства. Відповідна оплата праці є ключовим чинником мотивації та задоволення працівників, що в свою чергу може позитивно вплинути на ефективність підприємства в цілому.

Створюючи систему компенсації, організація повинна пам'ятати, що ідеальних систем не існує і не варто витрачати ресурси на їх винахід. Навпаки, потрібно чітко уявляти собі недоліки реальної системи та можливий вплив цих недоліків на функціонування організації, щоб підготуватися до нейтралізації негативних наслідків за допомогою інших методів управління.

І, нарешті, не слід забувати, що ніщо не вічне і створена сьогодні система компенсації рано чи пізно застаріє. Керівництво повинно бути готове до цього і не триматися за систему, яка може бути мила серцю її творців, але не відповідає стратегічним цілям компанії та суперечить ситуації на ринку.

Для функціонування підприємства система винагородження персоналу повинна бути добре продумана та перевірена. Ефективна система стимулювання повинна бути:

- простою;
- зрозумілою для тих, для кого вона призначена, і тих, хто нею керує;
- цільовою, тобто спрямованою на досягнення конкретних цілей компанії;
- гнучкою, тобто відкритою для змін і коригувань;
- самоокупованою.

Для створення такої системи передусім необхідно вдосконалити оплату праці. Серед форм матеріального стимулювання, крім заробітної плати, для упорядкування умов оплати праці працівників кафе та підтримки обсягів продажів багато підприємств громадського харчування застосовують бонуси.

Система оплати праці з використанням бонусів буде виглядати наступним чином. До основної заробітної плати будуть виплачуватися бонуси у розмірі 50% від розміру заробітної плати (5000-6000 грн) за підсумками виконання плану виручки, які будуть нараховуватися за результатами роботи. Також

автором було запропоновано додати до зарплати «відсоток від виручки». Таким чином, працівник отримуватиме ту зарплатню, яку він заробив.

На наш погляд, така система оплати праці передбачає розвиток у співробітників організації більш високого творчого підходу до своєї праці, система сприятиме розвитку у працюючих таких необхідних якостей як виконавчість, відповідальність та самостійність в роботі.

Кафе «Шелест» зможе збільшити обсяги реалізації, а з цим з'являться нові клієнти. Ця ініціатива спрямована на підвищення ефективності роботи працівників і всієї організації в цілому.

Система преміювання у кафе "Шелест" має базуватися на своєчасному та високоякісному виконанні обов'язків. Оскільки ринок громадського харчування насичений багатьма учасниками, ключовим мотивом персоналу має стати залучення якомога більшої кількості клієнтів. Кожен працівник має розуміти вагомість своєї праці для підприємства й використовувати свій досвід та майстерність для збільшення свого доходу.

Доцільним є преміювати працівника, який протягом року виконав найбільшу кількість робіт. На заключних зборах року варто відзначити цих співробітників. Премії можуть бути не лише грошовими, але й цінними подарунками. Це спонукатиме кожного до більшого зусилля, а також допоможе кожному працівникові усвідомити важливість своєї ролі для організації.

Щоб уникнути суб'єктивізму та несправедливого ставлення до працівників, краще всього обговорити питання преміювання на загальних зборах. Спочатку варто вислухати думки кожного щодо кандидатів на премію та розміру винагороди. Кожен має знати, що його праця цінується.

Колективне обговорення критеріїв оцінки допоможе кожному працівнику зрозуміти, як його роботу оцінюється і які очікування має організація. Врахування думки колективу покращить співпрацю та визначить тих, хто заслуговує на визнання, яке може бути не лише матеріальним, але й моральним.

Застосування матеріального стимулювання для підвищення трудової мотивації персоналу кафе "Шелест" є дієвим, особливо з огляду на те, що

більшість працівників є молодими, а для них матеріальні стимули є пріоритетними.

Проаналізувавши діяльність кафе "Шелест", можна запропонувати кілька практичних рекомендацій, що сприятимуть підвищенню трудової активності персоналу та, відповідно, підвищенню ефективності праці. Наприклад, можна організувати щомісячні конкурси серед офіціантів на найкраще обслуговування, з нагородою в 1000 грн.

Умови проведення конкурсів можуть бути наступними:

Визначення чотирьох переможців за такими категоріями: уважність, турботливість, доброзичливість, швидкість обслуговування.

Розрахунок показника для кожного учасника.

Проведення конкурсу на звання "Кращий офіціант" з метою підвищення якості обслуговування.

Очікується, що ці заходи стимулювання трудової активності призведуть до зростання ефективності роботи підприємства. Проведення подібних заходів в кафе "Шелест" сприятиме досягненню як особистих, так і корпоративних цілей, оскільки працівники отримають додатковий стимул до власної продуктивності.

Крім того, для збільшення ефективності можна розглянути впровадження системи преміювання за досягнення певних цілей або перевищення обсягу продажів. Наприклад, можна встановити бонуси за досягнення місячного плану продажів або за залучення нових клієнтів. Це стимулюватиме працівників активніше працювати для досягнення поставлених цілей та підвищення обсягів продажів.

Крім матеріальних стимулів, важливо також звернути увагу на підвищення морального задоволення працівників. Наприклад, можна організувати щотижневі зустрічі з керівництвом для обговорення питань та пропозицій зі сторони персоналу. Це створить атмосферу відкритості та довіри, а також дозволить працівникам висловити свої ідеї щодо покращення робочих процесів та обслуговування клієнтів.

Також важливо забезпечити можливість для професійного зростання працівників через надання їм можливості участі в навчальних семінарах, тренінгах або курсах підвищення кваліфікації. Це дозволить працівникам розвивати свої навички та компетенції, а також підвищить їх професійний рівень.

Отже, впровадження комплексу заходів з матеріального стимулювання, підвищення морального задоволення та можливостей для професійного зростання працівників допоможе забезпечити підвищення трудової мотивації та покращення результативності роботи кафе "Шелест".

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат в організації впливає на різні аспекти праці та спільної діяльності колективу. Цей клімат формується за участю багатьох факторів, таких як взаємодія між співробітниками, стиль керівництва, умови праці та поза роботою, система мотивації та багато інших.

Успішність роботи організації напряму пов'язана з ефективністю використання людських ресурсів. Важливою частиною цього є стимулювання працівників до досягнення спільних цілей та забезпечення їхнього високого самопочуття та задоволеності від професійної діяльності.

З урахуванням впливу соціально-психологічного клімату, організація має бути уважною до потреб та вимог своїх співробітників. Важливо створювати стимулююче середовище, що сприяє взаєморозумінню, підтримці та розвитку професійних якостей кожного працівника.

Зокрема, у кафе «Шелест» виявлені певні проблеми у використанні соціально-психологічних методів управління персоналом та в системі оплати праці. Проте, запропоновані заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату та стимулювання працівників можуть сприяти покращенню роботи кафе та досягненню спільних цілей.

Отже, важливою задачею для організації є постійне вдосконалення управління персоналом та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату, що сприяє ефективній та успішній діяльності.

На підставі проведених досліджень можна зробити наступні висновки.

Соціально-психологічний клімат є унікальним явищем, що включає в себе специфіку сприйняття людиною інших осіб, взаємних почуттів, оцінок та думок, а також готовності реагувати на слова та дії оточуючих. Він має великий вплив на самопочуття учасників колективу, формування та реалізацію спільних рішень, а також на ефективність спільної діяльності.

Отже, соціально-психологічний клімат представляє собою домінуючий психологічний настрій у групі або колективі, який виявляється у відношенні між його учасниками, до праці, подій у навколишньому середовищі та до організації в цілому, заснований на індивідуальних цінностях та орієнтаціях.

На формування такого соціально-психологічного клімату впливають наступні фактори:

Сумісність між учасниками, розглядається як оптимальне поєднання властивостей працівників, що сприяє ефективності спільної діяльності та особистому задоволенню кожного. Сумісність проявляється у взаєморозумінні, взаємоприйнятті, співчутті та співпереживанні між членами колективу.

Стиль поведінки керівника, менеджера чи власника підприємства.

Успішний чи неуспішний хід виробничого процесу.

Використовувана система заохочень та покарань.

Умови праці.

Підприємству необхідно здійснити зміни в організації трудових відносин та оплаті праці з метою підвищення мотивації працівників та їх зацікавленості в результатах діяльності.

Для забезпечення успішної роботи кафе "Шелест" не менш важливою є атмосфера, що складається поза робочим часом. Сприятливе соціально-психологічне середовище може виявити значний вплив на продуктивність та емоційний стан працівників.

Позитивна атмосфера в сімейному колі або у вільний час може стимулювати робочу діяльність, піднімати настрій та надихати на досягнення нових вершин у професійній сфері. Водночас, негативні аспекти в цій сфері, такі як конфлікти чи стресові ситуації, можуть відбитися на роботі, призводячи до зниження продуктивності та погіршення робочого ефективности.

Важливо також звернути увагу на вплив соціально-психологічного клімату на розвиток ключових якостей працівника. Наприклад, сприятливе середовище може стимулювати готовність до інновацій, ініціативність, а також бажання постійно підвищувати кваліфікацію. З іншого боку, недостатня увага

до цих аспектів може призвести до втрати мотивації та зниження ініціативності працівників.

Нарешті, аналіз психологічного клімату підприємства малого бізнесу показує, що він досить ефективно використовує працю працівників, але в той же час необхідно звернути увагу на відповідність рівня оплати праці реальним можливостям підприємства. Відповідна оплата праці є ключовим чинником забезпечення мотивації та задоволення працівників, що в свою чергу може позитивно позначитися на ефективності підприємства в цілому.

Отже, проведення запропонованих заходів в кафе «Шелест» сприятиме досягненню особистих цілей працівника, а отже й цілей організації, оскільки у працівників з'явиться стимул, що впливає на поведінку людини у сфері праці.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2005. 448 с.
2. Москаленко В.В. Соціальна психологія : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2008. 688 с.
3. Бігун Н.І. Соціальна психологія : навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський : Медобори, 2011. 108 с.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навчальний посібник. Київ : ТОВ «УВГПС ЕксСб», 2020. 512 с.
5. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В. Психологія управління : навчальний посібник. Харків : Фортуна-прес, 1998. 340 с.
6. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1960.
7. Griffin M. L. Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables. *J. Crim. Justice*. 2001. № 29. P. 219–232.
8. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. № 40. С. 292–295.
9. Дідик А.М., Кузьмін О.Є. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133> (дата звернення: 05.05.2024).
10. . Крисанов Д.Ф., Водянка Л.Д. Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості. *Економіка АПК*. 2011. № 4. С. 124—130.
11. Куріс, Ю., Тарасов, В., Банах, А. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 68. С. 216-224.

12. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід'ємний чинник соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія Економіка*. 2023. № 829. С. 3-10.

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

14. Назарова Г., Романов А. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 14 (1). С. 79-84.

15. Чечель А. О., Кириченко І. М., Бібікова Я. Ю. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Державне управління*, 4 (136). 2015. С. 79–81.

16. Шакірі М. М. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП. Сер. Економічні науки. Психологічні науки*, 2. 2013. С. 145–150.

17. Шкердіна А. А. Значення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. № 6-3. С. 402-404.

18. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. *Менеджмент: навч. посіб.* Тернопіль, Крок, 2017. 351 с.

19. Щукіна О. Ф. Соціально - психологічний клімат колективу і його вплив на підвищення ефективності діяльності установи // *Соціальна робота*. 2015. № 6. С. 31-34.

20. Марцінковська О. Б. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації *Економічний аналіз : зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2011. Вип. 9, ч. 1. 2011. С. 203-206.*

21. Михайленко Д. Б. Інструменти діагностики соціальнопсихологічного стану персоналу та колективу. *Інноваційна економіка*, 1. 2015. С. 216–219.

22. Москаленко В. В. *Соціальна психологія: підручник*. К.: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.

23. Назарова Г. І., Романов А. М. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. 14(1). С. 79–84.
24. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324с.
25. Волкова Н. П. Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі. Академія. 2011. 460 с.
26. Горбань Г. О. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні. *Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди. Психологія*. 2012. Вип. 44, ч. 1. С. 38-49.
27. Гоулман Д. Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Альпіна*. 2020. № 1 (40). 302 с.
28. Жданов О. І. Соціально-психологічний клімат в колективі. *Актуальні проблеми психології*: том I. Випуск 53. 2020. URL: http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat_v_kollektive.html (дата звернення: 05.05.2024).
29. Жигайло Н. В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*, 2(1). 2012. С. 374–383.
30. Виградська Н. А. Формування технології регулювання соціально-психологічного клімату в колективі: у збірнику: Значення інтеграції науки і вирішення актуальних проблем при організації виробництва в підприємствах текстильної промисловості, 2017. С. 720-725.