

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Управління морально-психологічним кліматом у колективі та
шляхи його підвищення на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство
«УРОЖАЙ»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми: Бізнес-адміністрування
Шарантай Д.С.

Керівник : кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри Сухарева К.В.

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

Запоріжжя-2023

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

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

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

Шарантай Дарія Сергіївна

1. Тема роботи « Управління морально(соціально)- психологічним кліматом у колективі та шляхи його підвищення на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»

керівник роботи: Сухарева К.В., кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № _____ 888-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, загальна та фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси, власний звіт з практики

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

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2. УПРАВЛІННЯ МОРАЛЬНО (СОЦІАЛЬНО)-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ, НА УКРАЇНСЬКО-ІСПАНСЬКЕ ТОВАРИСТВО «УРОЖАЙ»

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОРАЛЬНОГО (СОЦІАЛЬНО)-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ УКРАЇНСЬКО-ІСПАНСЬКЕ ТОВАРИСТВО «УРОЖАЙ»

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

9 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К.В.		
2	Сухарева К.В.		
3	Сухарева К.В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

_____ (підпис)

Д.С Шарантай

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

К.В Сухарева

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 62 с., 12 рис., 9 таб., 40 пос.

Об'єктом дослідження є: трудові відносини працівників Українсько-Іспанського Товариства «УРОЖАЙ» та пов'язаний з ними соціально-психологічний клімат.

Предметом дослідження є: сутність та складові соціально-психологічного клімату, система чинників та методів управління, що використовуються для формування сприятливого психологічного клімату в товаристві «УРОЖАЙ».

Метою кваліфікаційної роботи є: дослідження факторів, що формують добру соціально-психологічну атмосферу для співробітників підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ».

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, проведення анкетування та досліджень, шляхи покращення морально(соціально)-психологічного клімату.

В роботі магістром визначено, що формування доброго морально (соціально)-психологічного клімату в колективі є одним із найважливіших завдань системи менеджменту персоналу сучасної компанії. Здобувачем проведений теоретичний аналіз, який дозволив визначити основні фактори, що впливають на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. В кваліфікаційній роботі магістра на основі аналізу підприємства, були винесені рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату. Декілька пунктів з них : Ухвалення Кодексу корпоративної культури; Розробка ефективної системи «культурного відбору» нових співробітників; Використання тимбілдінгу; Розробка естетичного та гуманізаційного процесу праці;

українсько-іспанське товариство «урожай», морально (соціально)-психологічний клімат, шляхи покращення психологічного клімату, менеджмент

ABSTRACT

Master's qualification work: 62 p., 12 fig., 9 tab., 40 links.

The object of research is: labor relations of employees of the Ukrainian-Spanish Society «UROZHAY» and the related socio-psychological climate.

The subject of the study is the essence and components of the socio-psychological climate, the system of factors and management methods used to create a favorable psychological climate in the company «UROZHAY».

The purpose of the qualification work is to study the factors that form a good social and psychological atmosphere for employees of the Ukrainian-Spanish Society «UROZHAY».

Research methods: theoretical generalization and comparison, questionnaires and surveys, ways to improve the moral (social) and psychological climate.

The master's thesis determines that the formation of a good moral (social) and psychological climate in the team is one of the most important tasks of the personnel management system of a modern company. The applicant conducted a theoretical analysis that allowed him to identify the main factors influencing the formation of a favorable social and psychological climate in the team.

In the qualification work of the master's degree, based on the analysis of the enterprise, recommendations were made to improve the socio-psychological climate. Some of them are: Adoption of the Code of Corporate Culture; Development of an effective system of "cultural selection" of new employees; Use of team building; Development of an aesthetic and humanizing work process;

ukrainian-spanish company «harvest», moral (social) and psychological climate, ways to improve the psychological climate, management

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Психологічний клімат як умова розвитку підприємства	9
1.2 Типи та характеристики соціально-психологічного клімату на підприємстві.....	14
1.3 Ознайомлення з сучасними методами оцінки психологічного клімату на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ МОРАЛЬНО(СОЦІАЛЬНО)-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ, НА УКРАЇНСЬКО-ІСПАНСЬКЕ ТОВАРИСТВО «УРОЖАЙ».....	25
2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»	25
2.2 Оцінка морально (соціально)-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ».....	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИШЕННЯ МОРАЛЬНОГО (СОЦІАЛЬНО)-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ УКРАЇНСЬКО-ІСПАНСЬКЕ ТОВАРИСТВО «УРОЖАЙ».....	38
3.1 Шляхи покращення морального (соціально)-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»	38
3.2 Управління конфліктами, як один із шляхів вдосконалення морально (соціально)-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ».....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	59

ВСТУП

Формування доброї соціально-психологічної атмосфери в колективі є одним із найважливіших завдань сучасної системи управління компанії. Позитивна атмосфера, відсутність конфліктів, налагоджені комунікації всередині колективу є ознаками успіху. Психологічна атмосфера яка правильно реалізована вважається одним із найважливіших факторів зростання продуктивності та мотивації співробітників. Пошук ефективних способів побудови позитивних стосунків між членами команди завжди є актуальним питанням та актуальним завданням сучасного менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження факторів, що формують хорошу соціально-психологічну атмосферу для працівників підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ».

Для досягнення поставлених мети роботи, формуються наступні завдання:

- ознайомитися з психологічним кліматом як умовою розвитку підприємства;
- вивчити типи та характеристики соціально-психологічного клімату на підприємстві;
- провести ознайомлення з сучасними методами оцінки психологічного клімату на підприємстві;
- розглянути характеристику організаційно-економічної діяльності підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»;
- зробити огляд оцінки морально (соціально)-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»;
- вивчити шляхи покращення морального (соціально)-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»;

– дослідити управління конфліктами, як один із шляхів вдосконалення морально (соціально)-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ».

Об'єктом дослідження працівників є Українсько-Іспанського Товариства «УРОЖАЙ» та пов'язаний з ними соціально-психологічний клімат.

Предметом дослідження є сутність соціально-психологічного клімату, система факторів та методів управління, що використовуються для формування сприятливого психологічного клімату в товаристві «УРОЖАЙ».

Теоретично-практичне значення отриманих результатів полягає в розробці конкретних науково-практичних рекомендацій щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату на досліджуваному підприємстві.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків і рекомендацій, таблиць та переліку посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Психологічний клімат як умова розвитку підприємства

Соціально-психологічний клімат- це психологічний стан колективу, психології та особливості спільної діяльності, ставлення членів колективу до колег і керівників.

Соціально-психологічний клімат- це якісна сторона міжособистісних стосунків, що проявляється як певний психологічний стан, що сприяє або перешкоджає спільній діяльності колективу та загальному розвитку особистості[1].



Рис. 1.1 - Міжособистісна взаємодія з соціально-психологічним кліматом

Процес створення сприятливого психологічного клімату вимагає від керівників і психологів розуміння психології людей, їх емоційного стану, настрою, переживань, проблем і стосунків у команді.

Група – це сукупність людей, об'єднаних спільною метою або завданням, які досягають високого рівня розвитку в процесі спільної діяльності, що має суспільне значення. Іншими словами, команда - це невелика група, яка досягла найвищого рівня розвитку.

У вітчизняній та закордонній психології малим групам (командам) надають різні характеристики. Наприклад, американські психологи Д. Картрайт і А. Зандер стверджують, що групи зазвичай складаються з індивідів, які взаємодіють один з одним[2].

Вони беруть участь у тій самій системі розподілу ролей, ідентифікують себе з тими ж цілями та ідеалами, бачать групу як джерело задоволення, залежать один від одного у співпраці тощо.

Однак, Р. Х. Шакуров рекомендує розглядати соціально-психологічний клімат за трьома ознаками: психологічним, соціальним і психо-соціальним.

Існує три типи сильних сторін важливі для ефективного управління та хороших ділових відносин:

- задоволеність роботою;
- пристрась до роботи;
- лояльність до організації;

Ступінь набуття працівниками цих якостей значною мірою визначає їх продуктивність, прогули та плинність кадрів.

Стійкість поведінки людини відіграє важливу роль у її стосунках з оточуючими. Якщо людина стабільна, відповідальна і в цілому передбачувана, оточуючі сприйматимуть її позитивно.

З іншого боку, якщо людина постійно неврівноважена, непостійна і схильна до непередбачуваної поведінки, команда прийме цю людину негативно.



Рис. 1.2 – Основні ознаки колективу

Створення здорової атмосфери в команді - складний і тривалий процес. Його головна мета - створити середовища, в якому робота приносить задоволення, а члени команди отримують задоволення від спільної роботи. Цього можна досягти лише завдяки правильному управлінню роботою, справедливій оцінці та винагороді працівників, підтримці їхнього професійного розвитку та розумінню їхніх труднощів і проблем.

Особиста задоволеність стосунками в колективі є однією з найважливіших характеристик хорошого психологічного клімату. Найбільш продуктивними є команди, засновані на принципах взаємопідтримки.

Є багато факторів які визначають колективну соціально-психологічну атмосферу:

Глобальне макросередовище: це економічні, соціальні, культурні, політичні та інші умови. Соціальне життя є запорукою стабільності соціально-економічного та політичного життя, важливою запорукою соціального розвитку та психологічного здоров'я членів суспільства, опосередковано впливає на соціально-психологічну атмосферу[3].

Місцеве макросередовище, тобто організація, включаючи робочу силу, розмір організації, наявність або відсутність конфліктів функціональних

ролей, ступінь концентрації влади, участь працівників у плануванні та розподілі ресурсів, склад організації і структурних підрозділів.

Фізичний мікроклімат, санітарно-гігієнічні умови. Душна спека, задуха, погане освітлення, безперервний шум підвищують дратівливість працівників і опосередковано впливають на їх психологічну атмосферу .

Задоволеність роботою. Для формування хорошого мікроклімату вирішальне значення має задоволеність працею. Для формування хорошого мікроклімату дуже важливо, щоб робота була цікавою, різноманітною, творчою, відповідала професійному рівню працівника і дозволяла йому досягати поставлених цілей. Творчий потенціал і професійний розвиток.

Поведінка персонажа. Монотонний характер діяльності, високий рівень відповідальності, напруженість діяльності та інтенсивність емоцій- усе це опосередковано впливає на мікроклімат робочого місця.

Організація спільної діяльності. На мікроклімат впливають формальні командні структури, розподіл повноважень і спільні цілі.

Важливим фактором є психологічна сумісність. Здатність членів команди працювати разом на основі найкращого поєднання індивідуальних сильних сторін. Люди які схожі один на одного, швидше за все взаємодіють та досягають кращих результатів.

Рівень психофізіологічної сумісності базується на оптимальному поєднанні характеристик сенсорної системи і темпераменту. Холерики та флегматики працюють у різному темпі, що може призвести до перебоїв у роботі та напруженості у відносинах між співробітниками.

Характер спілкування. Відсутність повної та достовірної інформації з важливих для працівників питань створює сприятливе середовище для виникнення та поширення чуток, пліток, інтриг та хитрих ігор. Керівники повинні ретельно стежити за тим, щоб діяльність організації була забезпечена достатньою інформацією.

Погані комунікативні навички працівників також призводять до комунікативних бар'єрів, підвищення міжособистісної напруги,

непорозумінь, недовіри та конфліктів. Чіткість поглядів, уміння чітко і зрозуміло висловлювати свої погляди, володіння конструктивною критикою та звичкою активного слухання створюють умови для задовільного спілкування в колективі.

Стиль керівництва. Лідерство відіграє центральну роль у створенні психо-соціального клімату в організаціях. З цим безпосередньо пов'язаний стиль управління компанією. Роль менеджерів є вирішальною у створенні оптимального соціально-психологічного клімату.

Демократичний стиль - комунікабельний та довірливий. Відносини та дружелюбність заохочуються. При цьому немає відчуття, що рішення нав'язуються ззовні, зверху.

Авторитарний стиль зазвичай породжує ворожнечу, підкорення, заздрість і недовіру[4].

Ліберальний стиль знижує продуктивність і якість роботи, породжує незадоволеність спільною діяльністю і призводить до формування небажаних результатів. Ліберальний стиль може бути прийнятним лише в окремих творчих колективах.



Рис.1.3- Стилі керівництва на підприємстві

Таким чином, після визначення факторів, які впливають на формування хорошого психо-соціального середовища, можна сказати, що керівництво компанії може мати значний вплив на характер взаємовідносин у команді та задоволеність працівників.

1.2 Типи та характеристики соціально-психологічного клімату на підприємстві

Коллективна психо-соціальна атмосфера завжди характеризується атмосферою психологічних і емоційних станів, які характеризують спільну діяльність кожного учасника, індивіда чи групи. І, звичайно, на неї впливає загальний стан людей, які беруть участь у діяльності та оточують їх. Атмосфера спільноти чи групи також зумовлена характером психологічних установок людей. Настрій людей може бути активним або рефлексивним, радісним або песимістичним, цілеспрямованим або хаотичним, буденним або святковим. [5].

Коллективно соціально-психологічна атмосфера є вирішальним фактором продуктивності праці. Хороша атмосфера ефективно впливає на продуктивність і якість праці.

У науковій практиці виділяють 16 типів груп, які фактично не руйнуються під впливом зовнішніх факторів.

– ІІ (ІІЕ) несе в собі «ідентичність» на інтелектуальному рівні та «суперего» на соціальному рівні. Колективи ІІ мають дуже демократична інтелектуальну атмосферу, яка базується на міцних традиціях взаєморозуміння. З іноземними колективами часто виникають конфлікти, які закінчуються тимчасовими компромісами та невиконаними обіцянками.

– SE (CEI) має «подвійність» на інтелектуальному рівні та «відплату» на соціальному. Колектив SE є внутрішньо згуртованим, його учасники тісно пов'язані між собою неформальними зв'язками. Насамперед для них пріоритетом є принцип комфорту і радості життя. Проте існують паралельні та компенсаційні взаємодії із сусідніми колективами через взаємну критику та спроби пристосуватися до різних ритмів життя[6].

– ES (ECE) несе в собі «активізацію» на інтелектуальному рівні та «Квазіідентичність» на соціальному рівні. Колектив тип ES- прискорює

розвиток відносин, коли кожна людина звертається один до одного з проханням, вказівками та розраховує на емоційну реакцію на їх звернення. Стосунки з іншими колективами передбачають інтелектуальне суперництво, просякнутим прагненням першими впроваджувати інновації, підхопити модне захоплення.

– LI (ЛІІ) несе в собі відношення «дзеркала» на інтелектуальному рівні та «конфлікту» на соціальному. Учасники LI-колективу схильні обговорювати все, що потрапляє в поле їхнього зору, висловлювати різні думки та коректувати один одного. У такому колективі легко досліджувати, знаходити причини заплутаних явищ. Проте такий колектив дратує відчужувачів своєю нерозбірливістю, впертістю та інтелектуальним інакодумством, а також небажанням пристосовуватися.

– ET (ЕІЕ) має відношення «прийняття замовлення» на інтелектуальному рівні та «порядкування» на соціальному. У колективі, де панує місіонерство, вибірковість і віра в сенс виконуваної роботи, ET є невід'ємною частиною колективу. Вони ставляться до, як вчитель до своїх студентів-від верху до низу, недооцінюючи їх. Вони болісно реагують, коли їхню місію скасовують, дії спотворюють, а цілі висміюють[6].

– LF (ЛСІ) здійснює «ревізію» на інтелектуальному рівні і «ревізію» на соціальному. У колективах з інтегральним типом LF учасники побоюються, що раптом виявиться їх необізнаність, некомпетентність або невідповідність у якомусь важливому питанні. Такий колектив повністю покладається на накази вищих інстанцій і відрізняється надійністю. Даний інтегральний тип підходить для армійських колективів і правоохоронних органів.

– FL (СЛЕ) охоплює «ділові» стосунки на інтелектуальному рівні та «стосунки» на соціальному рівні. Люди в команді FL дуже точно розраховують і знають, чого хочуть. Власні методи кожної людини часто суперечать один одному, що призводить до неминучих періодичних зіткнень, раптових але швидкоплинних спалахів енергії.

– TE (IEI) несе в собі зв'язок між «міражем» на інтелектуальному рівні та «напівдуальністю» на соціальному рівні. Цей колектив адаптивних стосунків, члени якого намагаються уникнути тиску середовища, мають право робити те, що вони хочуть. Загалом атмосфера оптимістична, але й дещо тривожна. Такі команди здатні зв'язуватися з незнайомцями та отримувати винагороду від своїх зв'язків[6].

– FR (CEE) несе в собі «супер его» на інтелектуальному рівні та «ідентичність» на соціальному рівні. У колективі типу FR відносини будуються на балансі сил. Атмосфера такого колективу, пронизана дипломатичними розмовами, переговорами, обіцянками та всілякими тимчасовими компромісами. Люди ставляться один до одного з недовірою, з думкою, що переслідують свої корисливі цілі. Тому з навколишнім світом колектив FR має різноманітні зв'язки та повне взаєморозуміння.

– TP є носієм «відплата» на інтелектуальному рівні та «подвійність» на соціальному рівні. У колективі з інтегральним типом TP дуже віддалені зіставлення іншої інформації, накопичення інформації найрізноманітнішого характеру та вигляд нелогічного, тривіального, вже зустрічного. Відносини дуже мінливі, люди готові підлаштовуватися один під одного, толерантно реагують на дикість і неузгодженість, аби їм не заважали займатися своєю справою. Відносини з оточуючими організаціями спокійні та комфортні[6].

– PT є радіоактивним «Квазітотожним» на інтелектуальному рівні та «активацією» на соціальному рівні. У колективі типу PT багато інтелектуальних дискусій, демократична атмосфера спілкування. PT-колектив енергійно впливає на сторонніх, спонукаючи їх до активної діяльності.

– RF несе в собі «конфлікт» на інтелектуальному рівні та «дзеркало» на соціальному. У такому колективі люди готові до будь-яких неприємностей, тому цінують швидкоплинні проблиски спокою і розслаблення. У такому колективі вони можуть постояти за себе, різко

розділити людей на друзів та ворогів. Навколишні колективи підлягають аналізу та порівнянню.

– PS несе в собі «впорядкування» на інтелектуальному рівні та «прийняття порядку» на соціальному. В інтелектуальному значущому колектив PS-типу є впевненість у розумності своїх методів дії, їх зразковість для всіх подібних колективів. Його учасники вважають себе прикладом раціональної організації, діяльності, старанності та якості праці. На соціальному рівні колектив був би "під тиском" боргу, традиційного[6].

– RI здійснює «ревізію» на інтелектуальному рівні та «ревізію» на соціальному. Колектив RI критично ставиться до всіляких сміливих, нестандартних ідей, особливо тих, що руйнують існуючу в ньому етичну атмосферу. Учасники його відзначають для себе моральні вади - нечесність, байдужість і безпринципність людей.

– IR носить робоче «споріднення» на інтелектуальному рівні та «бізнес» на соціальному. У такому колективі учасники діють однаково, хоча переслідують різні цілі. Справжньою психологічною близькості в IR-колективах немає, людина сподівається на себе. З оточуючим суспільством встановлюються напружені, конкурентні відносини, з частою зміною симпатій і напруги[6].

– SP несе в собі «напівдуальність» на інтелектуальному рівні та «міраж» на соціальному. У колективах SP складаються комфортні, теплі стосунки, хоч і супроводжуються деякими страхами довголіття. Працівники прикривають недоліки один одного, часто допомагають в складних ситуаціях. Такий колектив згуртований із спільних дій. Контакти з навколишнім суспільством відрізняються особливою чутливістю, але в цілому можна пристосуватися до силових дій ззовні, пропускаючи сильний міраж кризь, здавалося б, непроникні перешкоди.

Загалом, серед найважливіших ознак доброї морально-психологічної атмосфери в колективі вченні виділяють такі:

– довіра та висока вимогливість серед учасників групи;

- дружня та комерційна критика;
- вільне висловлювання своєї думки під час обговорення питань, що стосуються всієї команди;[7].
- керівники не тиснуть на підлеглих і визнають їх повноваження приймати важливі рішення для команди;
- члени команди мають достатньо знань про свої завдання, щоб вони могли відповідати їх виконанням;
- задоволеність приналежністю до команди;
- висока емоційна залученість і взаємодопомога в ситуаціях, що призводять до фрустрації (обману, саботаж, руйнування планів) одного з членів команди;
- прийняття відповідальності за ситуацію у групі її членів[7].

Отже, наявність цих характеристик у колективних підприємствах свідчить про те, що соціально-психологічний клімат у колективах хороший; і навпаки, відсутність цих характеристик говорить про певні проблеми в налагодженому спілкуванні в середині колективу.

1.3 Ознайомлення з сучасними методами оцінки психологічного клімату на підприємстві

В останні роки дослідження соціально-психологічного клімату в колективі стають все більш популярними і затребуваними. Це пов'язано з ускладненням взаємозв'язків і зростання вимог до особистого досвіду[8].

Часто керівники компаній усвідомлюють наслідки проблем, що виникли, але не є їх причиною. В інших випадках менеджери не усвідомлюють справжніх причин, чому їхні командні зусилля погіршуються, і спрямовують свої зусилля неправильно, тим самим погіршуючи ситуацію.

Керівникам і психологам слід звернути увагу на поточний стан соціально-психологічного клімату їх колективах. На підставі отриманих оцінок і висновків, фахівці повинні вжити необхідні заходи для поліпшення

клімату. У сучасній практиці існує багато методів, проведення якісних досліджень соціально- психологічного клімату в організаціях та факторів, що на нього впливають[8].

До основних факторів, що формують колективну соціально-психологічну атмосферу, в основному відносять наступні аспекти: емоційне ставлення працівників до трудового процесу; взаємини між працівниками в колективі; взаємини між підлеглими і керівниками; залежать від організації роботи посадової особи та внутрішніх факторів; матеріальні фактори, що стимулюють економіку[8].

Перед тим як провести розгляд методик для покращення соціально-психологічного стану, можна як на прикладі побачити методи зарубіжних компаній які стикалися з цією ж проблемою.

У найбільшій японській автомобільній компанії Toyota Motor Corporation працює філософія «Кайдзен», спрямована на постійний розвиток і вдосконалення як самого виробництва, так і методів управління персоналом. Удосконалюючи стандартизовану рекламу і процеси, мета кайдзен - створити безвідходне виробництво. Тому керівництво Toyota прагне забезпечити своїх співробітників усім необхідним, оскільки це безпосередньо залежить формування соціально-психологічного клімату колективу в корпорації, а від цього залежить продуктивність праці.

Таким чином, соціальна ефективність в управлінні розглядається через ряд показників, які належать до 4 груп:

- Умови праці (морально-психологічний мікроклімат, конфліктність, плинність кадрів, задоволеність роботою, травматизм, температура приміщення, рівень комп'ютеризації тощо).
- Санітарно-гігієнічні умови праці та побуту (побутові приміщення, забезпеченість лікувально-санаторними закладами тощо)[9].
- Кваліфікаційний рівень працівників (загальний рівень освіти, професійний рівень, компетентність працівників тощо).

– Організація та мотивація праці (трудова дисципліна, участь працівників в організації управління, середня заробітна плата, трудова активність тощо).

Іншим прикладом створення хорошого психо-соціального клімату є досвід американської компанії «Макдональдс». Кожен працівник сприймається як окрема особистість, вузького спеціаліста, що володіє необхідними професійними навичками та налаштована на досягнення високих професійних результатів[9].

В американській компанії особлива увага приділяється цілеспрямованій підготовці кандидатів на високі керівні посади, оскільки їхня поведінка, активність та особистісні якості особливо впливають на колектив. Велика увага в цій корпорації приділяється таким факторам, як міцний фізичний мікроклімат у процесі роботи(санітарно-гігієнічні умови) та система мотивації (гнучкий графік роботи, кар'єрний ріст, безкоштовні обіди, стабільна заробітна плата, соціальне забезпечення, безкоштовне навчання, пікніки, вечірки). Це відчуття значно підвищує зацікавленість співробітника в якісному виконанні роботи, бажання стати кращим[9].

Корпоративна культура концерну Volkswagen, який є одним із найуспішніших автовиробників у світі, характеризується відповідальністю та взаємоповагою. Концерн Volkswagen забезпечує своїм співробітникам ефективний менеджмент і конструктивну співпрацю, справедливу винагороду, що залежить від результатів роботи, перспективи кар'єрного зростання. Однією з важливих складових корпоративної політики компанії є заохочення та інтеграція молодих спеціалістів, у бізнес та виробничі процеси. Усе це позитивно впливає на такі фактори, як задоволеність роботою[9].

Однією з найпоширеніших форм забезпечення оптимізації соціальної атмосфери на кордонах є організація спільних світських і корпоративних вечорів для співробітників, наповнених спеціально підготовленими інтерактивними методами, заздалегідь розробленими для досягнення максимально позитивного ефекту від спільного проведення часу.

Варто зазначити, що ефективним способом коригування соціально-психологічної атмосфери є формування тренінгових груп різної спрямованості. Він базується на освітніх моделях, поведінковому аналізі й оцінці, постановці цілей і розробці механізмів їх досягнення. Співробітники, які таємно не задоволені собою або своїм життям, часто стають причиною конфліктів з колегами.

Навчання дозволяє переключити увагу співробітника на власний внутрішній світ, а також надати їм шляхи вирішення проблем, тому ми віримо, що підвищення якості особистого життя співробітників допоможе стабілізувати їх психологічну атмосферу в колективі.

З огляду на вищезазначене, метою дослідження СПК є аналіз та оцінка СПК шляхом розгляду таких ключових питань:

- визначення емоційного ставлення персоналу до своєї діяльності в цілому;[10].
- виявлення характеру відносин між працівниками в середині колективу
- виявлення характеру відносин між керівником та підлеглими;
- визначення ступеня задоволеності персоналу службово-побутовими чинниками організації праці;[10].
- визначення ступеня задоволеності економічними (матеріальними) чинниками заохочення праці[10].

Після того, як цілі та завдання дослідження визначені, оцінювач повинен перейти до методу збору інформації. Найпоширенішим методом у цій сфері є опитування.

Цей спосіб гарантує високу ймовірність достовірності відповідей за умови дотримання всіх нюансів.

Онлайн-опитування останнім часом набувають все більшої популярності не тільки через швидкість, яку забезпечує використання автоматизованих систем, але й тому, що вони створюють необхідні умови для успішного проходження опитування.

Умови роботи *
Оціни свою задоволеність наступними умовами роботи

	0 - не можу оцінити	1- повністю не задоволений	2	3	4	5 - дуже задоволений
Рівень заробітної плати	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Соц. пакет та бенефіти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Графік та формат роботи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Офіс, техніка, обладнання	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Внутрішні інструменти: зручність HRM системи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Рис. 1.4- Приклад анкетування

Одним із методів оцінки СПК є метод А.Ф.Фідлера. Цей метод використовується для оцінки психологічного клімату в колективі. Він заснований на методі семантичного диференціала [11].

Кожна відповідь по кожному з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше знак *, тим нижче оцінка, тим сприятливіше психологічна атмосфера в колективі, на думку респондента. Підсумковий показник коливається від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна).

На основі індивідуальних профілів створюється осереднений профайл, що характеризує психологічну атмосферу в колективі. Методика цікава тим, що дозволяє проводити анонімне опитування, що підвищує її надійність. Достовірність підвищує також у поєднанні з іншими методами (наприклад, соціометрією) [11].

Соціометричні тести, як один із методів оцінки СПК, дають можливість виявити неформальних лідерів груп, виявивши наявно в ній групову згуртованість і виявивши ступінь згуртованості. Будь-який практикуючий

психолог або соціолог рекомендує проводити соціометричне тестування в малих групах, де співробітники працюють більше пів року. Це пов'язано з тим, що у цьому випадку тест має орієнтований результат[12].

Можна буде побачити соціометричний тест, розроблений Морено. Цей тест використовується для визначення та аналізу емоційних зв'язків у команді. Це допомагає виявити симпатії та антипатії групи. Респондентів просять відповісти на низку запитань про їхні стосунки з іншими членами групи. У полях відповіді респонденти вписують імена колег, яких вони обрали за певними критеріями.[12].

Рекомендовано використовувати приблизно 8-10 критеріїв, відібраних за принципом важливості кожного критерію для конкретної команди. Для розрахунку індексу групової згуртованості необхідно використовувати спеціальну соціальну матрицю у вигляді таблиці, з іменами членів команди. Для розрахунку індексу групової згуртованості використовують спеціальну формулу. Дійсно, соціометричний метод використовується для вивчення соціально-психологічного клімату в малих групах, не більше 15-20 осіб. Психологи рекомендують використовувати цей метод для отримання даних про стосунки в колективі, які допоможуть налагодити спілкування та оптимізувати робочі процеси.

Одним із сучасних шляхів удосконалення СПК є впровадження концепції добробуту(тобто так званий well-being) в корпоративну діяльність. Ідея полягає в тому, щоб створити повноцінне середовище, де працівники зможуть процвітати та повністю розкрити свій потенціал на користь собі та організації. При цьому підтримкою добробуту потрібно займатися постійно, від процесу найму до останнього робочого дня і вибудовувати її так, щоб знаходити баланс між потребами працівника та потребами компанії[13].

У книзі Джеймса Хартера та Тома Рата «Все чудово! П'ять елементів щастя» містить п'ять основних принципів, на яких ґрунтується щастя. На цій основі та відповідно до цієї концепції можна визначити кілька напрямків, для підвищення задоволеності та щастя працівників:

– Фізичне здоров'я. Тут як мінімум варто забезпечити належний відпочинок та відсутність травм. Додатково, звичайно, можна приплюсувати здорове харчування, наявність фізичної активності та невелике навантаження для підтримки тону.

– Психологічне здоров'я. Тут наголос робиться на зменшення стресу, зменшення переробок і виключення вигорання. Для цього можуть бути використані консультації або терапія з психологом, а також індивідуальні та командні сесії[13].

– Фінансова ефективність. Тут головне питання, яке треба вирішити, – чи достатня заробітна плата і чи вистачить грошей найближчим часом. Деякі інструменти використовуються для планування бюджету, консультації експертів з поточних фінансових питань, розробка інвестиційної стратегії та багато іншого.

– Соціальна допомога. Тут головне- побудувати і зберегти хороші стосунки з найближчими людьми, колегами, та навіть баланс між особистим життям і роботою. Використовувані проекти також можуть бути спрямовані на розвиток соціального благополуччя поза офісом, можливо, для благодійності, волонтерства чи подібних цілей[13.]

– Розвиток кар'єри. Працівнику, як мінімум, важливо знати, як він буде застосовувати свої знання, досвід та компетенції. Деяким також важливо знати про можливості кар'єрного росту.

– Впровадження концепцій добробуту є поширеною тенденцією в закордонних компаніях. Це пов'язано з тим, що методологічний підхід, який використовується в рамках концепції, не тільки покращує загальний соціально-психологічний контекст, а й робить значний внесок у підвищення продуктивності мотивації працівників. Ця концепція охоплює три ключові елементи - фізичний, психологічний та економічний - і підкреслює інклюзивність задоволення клієнтів компанією[13.]

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ МОРАЛЬНО(СОЦІАЛЬНО)-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ, НА УКРАЇНСЬКО-ІСПАНСЬКЕ ТОВАРИСТВО «УРОЖАЙ»

2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»

Підприємство Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» зареєстровано 20.11.1995 р. З самого початку діяльності ідея пекарні «Урожай» відрізнялася від інших. На перше місце ставилися три принципи: якість, дисципліна, креативність. Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» відразу закупили найкраще іспанське обладнання, запросили найкращих технологів і зосередилася на питанні контролю якості всього виробничого процесу - від закупівлі борошна, до сортування та доставки продукції[14].

Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» закуповує борошно у невеликої кількості постачальників, купуючи тільки найкраще борошно невеликими партіями, ретельно перевіряючи кожну партію. Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» завжди тримає в наявності 6-тижневий запас борошна, щоб уникнути поспішних закупівель. Відділ з питань якості підприємства оснащений відповідно до нових європейських вимог, а фахівці із закупівель з досвідом роботи не менше 15 років просто відчувають борошно.

Широкий вибір і чудовий смак продукції, що випускається компанією, гарантують визнання споживачів, в одночас стабільне положення на ринку, а також розвинена торгівельна мережа дистрибуції призводять до того, що «УРОЖАЙ» є хорошим партнером, з яким варто співпрацювати.

Традиційно протягом багатьох років продукція хлібопекарського підприємства «УРОЖАЙ» брала участь у різноманітних виставках, ярмарках, а також конкурсах, як всеукраїнського, так і обласного рівня, нагороджувалась грамотами, дипломами та іншими відзнаками[14].

Засновниками підприємства є Івахов Віталій Валерійович (внесок: 1600000,00 грн, 80%) та Пучков Олексій Володимирович (внесок: 400000,00 грн, 20%). Керівником організації є Пучков Олексій Володимирович. Основними конкурентами Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» є:

- «Bon Jour Menu» (мережа пекарень);
- «Булочка» (пекарня);
- «Булочник» (пекарня);
- «Власна пекарня» (пекарня);
- «Дім пекаря» (грузинська пекарня);
- «Львівські пляцки» (пекарня, кав'ярня, ресторан швидкого харчування);
- «Франс.уа» (кав'ярня-пекарня).

Споживачами продукції Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» є жителі міста Запоріжжя. Хліб і хлібобулочні вироби є одним зі стратегічних напрямків діяльності держави. Вони складають 40% калорій в українському раціоні.

Незважаючи на його важливість, в галузі спостерігаються негативні процеси: протягом останніх чотирьох років обсяги ринку падають через падіння попиту в основних сегментах.

Також для розширення торгової та клієнтської бази компанія займається доставкою продукції в інші міста області та найближчі регіони Запоріжжя. Це замовлення по телефону, замовлення через інтернет, а також доставка через «Нову пошту», якщо це замовлення по місту, то можлива доставка кур'єром до під'їзду чи дверей помешкання[14].

Ринок хлібобулочних виробів характеризується особливим рівнем зростання цін на молочну продукцію, олейну, на яйця, на вироблення та доставку борошна, а також енергоносіїв та паливно-мастильних матеріалів.

Організаційна структура підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» є функціональною, яка передбачає виконання окремих функцій спеціалізованими органами управління й окремими спеціалістами.



Рис. 2.5 - Схема організаційної структури підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»

У цій компанії всього 78 працівників, тобто якщо дивитися в відсотковому співвідношенні, то 55% жіноча половина колективу, а 45% чоловіча.

Якщо розділити працівників за віковими категоріями, то перша категорія 18-30 років і становить 60% працівників, друга категорія- від 60 років і більше- 40% [14].

За рівнем освіти працівники поділяються на тих, хто має повну вищу освіту, середню освіту, та студентів-практикантів, а у відсотковому співвідношенні: вища освіта 70%, середня 24,5%, інтерни-заочники -5,5%.

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»

Повне найменування	Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження	69000, Запорізька область, місто Запоріжжя, вулиця Антенна, будинок 11
Галузь	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
Види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
Інформація про основні види продукції або послуг	-вироби з пшеничного борошна; - житні та житньо-пшеничні вироби; - булочні вироби; - вироби булочні дрібноштучні; - дієтичні вироби; -здобні вироби; - сухарні вироби; -кондитерські вироби.
Середня кількість працівників	78 люд.
Статутний капітал	2 000 000.00 грн

Перед початком вивчення формування психо-соціального середовища в колективі, рекомендується оцінити та проаналізувати основні показники діяльності підприємства, особливо фінансове становище.

Фінансовий стан компанії відображає її ефективність і потенційні можливості компанії спонсорувати заходи в ключових функціональних сферах.

Динаміка основних показників діяльності Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ», підготовлена на основі корпоративної фінансової звітності підприємства наведена на рисунку 2.6.

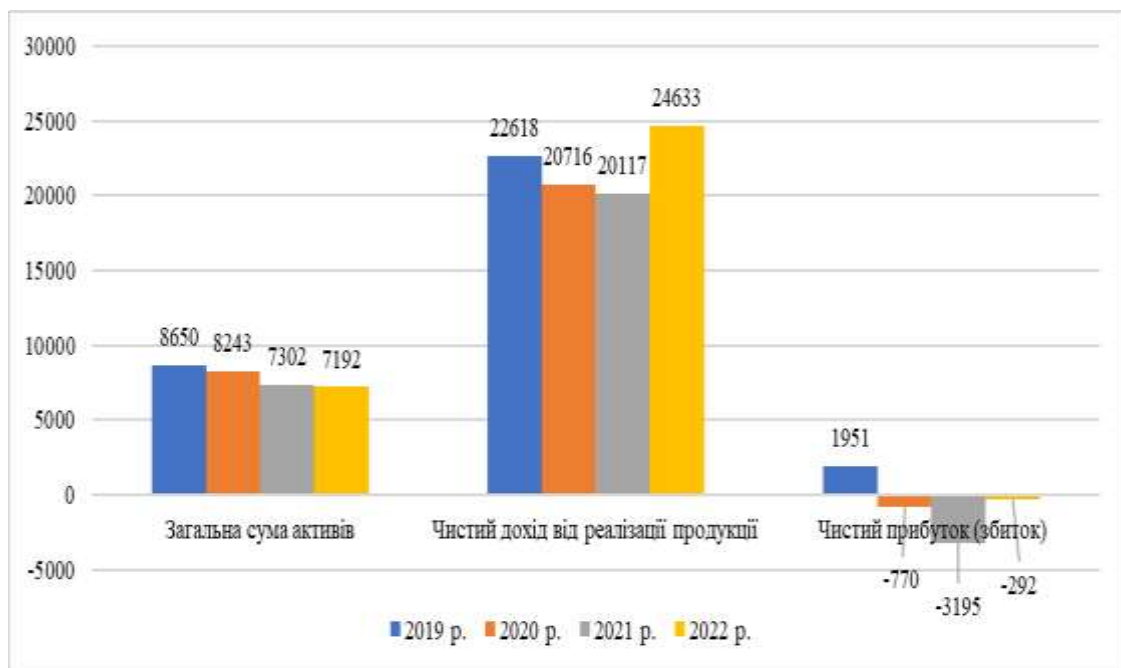


Рис. 2.6 - Динаміка основних показників діяльності Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ», тис. грн.

Загальна сума активів, тобто капіталу підприємства щорічно зменшується і в 2022 р. становила 7192 тис. грн. Сума виручки у 2019 р. становила 22618 тис. грн, далі протягом 2020 р. та 2021 р. зменшувалася, а у 2022 р. зростає до найбільшого за період дослідження значення у 24633 тис. грн. Чистий прибуток компанія отримала лише у 2019 р.

Потім протягом 2020-2022 рр. внаслідок діяльності підприємства отримано чисті збитки, сума яких у 2022 р. склала 292 тис. грн[14].

Це свідчить про неефективну організацію виробничого та фінансового процесів на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ».

Таблиця 2.2 - Аналіз майнового стану

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	0,69	0,76	0,06	0,07
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,37	0,31	0,24	-0,06	-0,07

Основні фонди зношені на 76%, при цьому рівень зношуваності зростає. Підприємству необхідне оновлення обладнання для виробництва продукції.

Таблиця 2. 3- Аналіз ліквідності підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	0,87	0,57	0,63	-0,30	0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,56	0,35	0,41	-0,21	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,13	-0,02	0,13

Показники ліквідності Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» менші за нормативні значення, що означає, що підприємство не в змозі швидко розрахуватися за своїми боргами, що може призвести до втрати платоспроможності і банкрутству[14].

Таблиця 2.4- Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінан. автономії	0,32	-0,07	-0,11	-0,40	-0,04
Коефіцієнт фінан. залежності	0,68	1,07	1,11	0,40	0,04
Коефіцієнт фінансового ризику	2,09	-14,82	-9,77	-16,91	5,05

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,13	-0,43	-0,37	-0,30	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,27	6,35	3,62	6,62	-2,73
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1,00	1	1	0,0	0,00

Через отримані збитки, Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» не має власного капіталу. Це є сигналом про можливе настання банкрутства.

Таблиця 2.5- Аналіз ділової активності підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Коефіцієнт оборотності активів	2,45	2,59	3,40	0,14	0,81
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	21,47	8,78	7,73	-12,69	-1,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,57	7,71	10,98	0,14	3,27
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	47,58	46,70	32,78	-0,88	-13,92
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	16,77	41,01	46,59	24,24	5,58
Коефіцієнт оборотності запасів	8,33	8,97	9,72	0,64	0,75
Строк оборотності запасів (днів)	43,21	40,13	37,03	-3,09	-3,10
Тривалість операційного циклу (днів)	90,79	86,83	69,81	-3,97	-17,01
Тривалість обороту оборотних засобів (днів)	93,75	119,95	115,76	26,20	-4,19
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	3,62	5,08	6,89	1,45	1,81

Для поповнення власного капіталу необхідно отримати прибуток або збільшити вклад учасників товариства. Підприємство є фінансово нестійким.

Підприємство не має власних коштів і не користується довгостроковими позиками. Тобто джерелом фінансування, основних засобів є короткострокові зобов'язання[14].

Всі активи підприємства виконують 3,4 оберти за рік. В динаміці цей показник зростає, що є позитивним фактором. Термін погашення боргу зменшився до 32,78 днів.

Термін погашення дебіторів (32,78 днів) перевищує термін погашення кредиторів (46,59 днів), що є позитивним фактором.

Тривалість операційного циклу зменшилася у 2022 р., та склала 69,81 доби. Фондовіддача основних засобів зростає з 3,62 грн/грн у 2020 р. до 6,89 грн/грн у 2022 р., тобто основні засоби використовуються ефективно[14].

Таблиця 2.6- Аналіз рентабельності підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Рентабельність сукупного капіталу	-0,09	-0,44	-0,04	-0,34	0,40
Рентабельність власного капіталу	-0,29	6,05	0,36	6,34	-5,69
Валова рентабельність продажів	0,34	0,22	0,30	-0,12	0,09
Операційна рентабельність продажів	-0,04	-0,16	-0,01	-0,12	0,15
Чиста рентабельність продажів	-0,04	-0,16	-0,01	-0,12	0,15
Валова рентабельність виробництва	50,64	27,42	43,69	-23,21	16,26
Чиста рентабельність виробництва	-5,60	-20,24	-1,70	-14,64	18,53
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,25	-2,99	0,43	-2,74	3,42
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,09	-0,41	-0,04	-0,32	0,37
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,06	-0,20	-0,02	-0,15	0,19

Показники рентабельності мають видиме значення через отримані збитки. Діяльність Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» є малоефективною. [14].

2.2 Оцінка морально (соціально)-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»

Проведений у попередньому розділі аналіз, дає змогу визначити фінансовий стан підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Наступним кроком дослідження стала оцінка соціально-психологічного клімату, притаманного колективу.

Перше дослідження було проведено на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ», це дослідження за методикою А.Ф.Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації»[15].

Психологічна основа цього підходу включає наступне. Для початку, вважається, що працівник схильний оцінювати те, чого не існує, в термінах які відображають протилежну тенденцію до розвитку будь-якої переваги. Наприклад, хороша-погана, слабка-сильна, зла-добра тощо. По-друге, співробітники схильні передавати свої якості іншим, що по-науковому називається антропоморфізмом.

Обидві тенденції пов'язані подвійності ставлення особистості до середовища, зокрема, до соціального середовища: людина виділяє себе з навколишнього світу за допомогою з'ясування (оцінки) ступеня схожості себе з цим середовищем. І, як наслідок, або протиставляє себе іншим («Я» - «Не Я»), або включає їх в систему свого спілкування («Я» - «інші Я»)[15].

Цей метод, що складається з 10 пунктів, заснований на методі семантичної відмінності. На основі індивідуальних профілів розраховується середнє значення кожного елемента. Кожна відповідь на 10 балів за шкалою оцінюється зліва направо, від 1 до 8 балів. Респонденти стверджували, що

чим негативніший знак «*», тим нижчий бал і тим дружніша психологічна атмосфера в колективі[15].

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність									Ворожість
Згода									Незгода
Задоволеність									Незадоволеність
Продуктивність									Непродуктивність
Теплота									Холодність
Співпраця									Неузгодженість
Взаємодтримка									Недоброзичливість
Захопленість									Байдужість
Цікавість									Нудьга
Успішність									Безуспішність

Рис. 2.7 - Приклад бланку методики А.Ф.Фідлера

У результаті застосування методики Фідлера «діагностика психологічної атмосфери в організації» на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» показала що, 25% працюючих заявили, що вважають психологічну атмосферу в колективі доброзичливою, та підходящою для праці, на думку 45% , в колективі присутній невеликий дестабілізуючий фактор, який може негативно впливати на підприємство, а решта 30% вважають психологічну атмосферу на підприємстві сприятливою[16].

Таблиця 2.7 - Кількісні показники прояву соціально-психологічної атмосфери в колективі Українсько-Іспанського Товариства «УРОЖАЙ»

Недоброзичлива	Нейтральна	Доброзичлива
Кількість осіб-10(45%)	Кількість осіб-6(30%)	Кількість осіб-17(25%)

Тобто за даними, наведеними в таблиці 2.7 можна сказати, що 25% працівників відчувають доброзичливу психологічну атмосферу. Тобто за

таких умов підвищується продуктивність підприємства, з'явиться повага один до одного[16].

На думку 30% співробітників, в колективі панує нейтральна атмосфера, яка в принципі не впливає на них і рівень їх роботи, але таке ставлення може призвести до низької продуктивності.

А ось 45% опитаних відчують не комфортну та недобррозичливу атмосферу. Тобто найчастіше члени таких колективів погано виконують свою роботу, не піклуються один про одного та колектив, та не виявляють інтересу до покращення процесу праці на підприємстві[16].

В рамках дослідження було проведено анкетування співробітників Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». У дослідженні взяли участь 24 співробітники компанії (керівний персонал, спеціалісти, робітники).

Таблиця 2.8- Зведена таблиця результатів

№ ствердження	Бал		№ ствердження Сума	Бал		№ ствердження	Балл	
	Сума	Ср. знач		Сумма	Ср. знач		Сумма	Ср. знач
1	192	8	11	174	7,25	21	186	7,75
2	156	6,5	12	198	8,25	22	162	6,75
3	156	6,5	13	168	7	23	168	7
4	144	6	14	162	6,75	24	150	6,25
5	174	7,25	15	156	6,5	25	150	6,25
6	162	6,75	16	168	7	24	156	6,5
7	162	6,75	17	174	7,25	27	192	8
8	156	6,5	18	156	6,5	28	180	7,5
9	168	7	19	168	7	29	186	7,75
10	132	5,5	20	138	5,75			
Разом							4794	
Середній бал							199,75	

Їм було запропоновано поставити свій бал за 10-бальною шкалою щодо Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» за кожним твердженням.

В одночас 10 балів – це максимальна оцінка, яка виставляється у випадку, якщо схвалення повністю збігається із ситуацією у Українсько-Іспанському Товаристві «УРОЖАЙ», на думку опитуваного. Якщо ж твердження суперечить ситуації у Українсько-Іспанському Товаристві «УРОЖАЙ», то ставиться найменша оцінка – 0 балів.

Далі було опрацьовано заповнені анкети. Спочатку підраховується сумарний бал за всіма показниками та для всіх респондентів. Найбільша кількість балів для одного респондента – 290, найменша – 0. Бальна шкала виглядає так:

261-290 – дуже високий рівень соціально-психологічного клімату;

175-260 – високий рівень соціально-психологічного клімату;

115-174 – середній рівень соціально-психологічного клімату;

нижче 115 – рівень соціально-психологічного клімату, що має тенденцію до деградації.

Виходячи з наведених рівнів соціально-психологічного клімату підприємства, знаходимо, що Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» має високий рівень соціально-психологічного клімату, але ближче до нижньої межі – середнього рівня. Загальний показник понад 175 балів говорить про позитивну спрямованість соціально-психологічного клімату Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Робота для підприємства добре організована, існують основні засади роботи, цей процес формалізований. Крім необхідних професійних навичок кандидата, до них висуваються й інші вимоги (комунікабельність, корпоративність, уміння працювати в команді тощо). У відділах Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» між працівниками панує співпраця та взаємоповага, а в колективах панують добрі стосунки. Крім того, співробітники відчують гордість за Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ».

До негативних моментів можна віднести: у Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» не культивуються різноманітні форми та методи спілкування (ділові контакти, зустрічі, розсилка новин тощо.), які завжди враховують індивідуальні відмінності співробітників, система оплати праці та графік роботи влаштовує не всіх співробітників, як показали результати дослідження, тому атмосфера яка присутня в компанії, може призвести до конфліктів, неприйняття нових людей у колективі, дискримінації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИШЕННЯ МОРАЛЬНОГО (СОЦІАЛЬНО)- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ УКРАЇНСЬКО- ІСПАНСЬКЕ ТОВАРИСТВО «УРОЖАЙ»

3.1 Шляхи покращення морального (соціально)-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»

Процес становлення Українсько-Іспанського Товариства «УРОЖАЙ» - це послідовна зміна поведінки вищого та середнього менеджменту, спрямована на формування об'єктивної та суб'єктивної колективної взаємодії між працівниками в процесі праці, які є об'єктом кадрових та групових відносин компанії, з метою задоволення економічних інтересів.

Як свідчить вітчизняний та міжнародний досвід, ігнорування питання раціонального управління робочою групою призводить до зниження ефективності використання кадрового потенціалу, а також, і якості послуг, що має особливе значення для галузі охорони здоров'я.

Задля покращення соціально-психологічного клімату в компанії потрібно застосувати наступні шляхи:

1. Затвердження Кодексу корпоративної культури підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Розробка та дотримання Кодексу буде одним із шляхів забезпечення якості послуг, що надаються, а також ефективної діяльності всього підприємства. У Кодексі корпоративної культури необхідно передбачити такі елементи корпоративної культури: стратегія та місія Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ», корпоративні символи та цінності, трудову етику керівників та підлеглих та ін. зі своїми особистими інтересами шляхом оцінки очікувань і дотримання правил, які існують на підприємстві, власних цінностей і культур[17].

2.Розробка ефективної системи «культурного відбору» нових співробітників на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Процес відбору нових співробітників потрібно проводити більш ретельно, при прийомі на роботу крім тестування необхідно приділяти увагу не тільки професійним якостям, а й особистим, крім того, необхідно з'ясувати на даному етапі, чи потенційний співробітник готовий розділяти корпоративні правила і слідувати корпоративним цілям;

3.Використання тимблдіingu на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Формування команди- одна з найперспективніших моделей управління підприємством, яка забезпечує загальний розвиток підприємства, та є одним з найефективніших інструментів управління персоналом. Метою командоутворення є створення групи рівноправних фахівців різних професій, які спільно відповідають за результати своєї діяльності та здійснюють такий же розподіл праці, як і команда. В результаті тимблдіingu вирішуються три важливі завдання. Перш за все, покращується командний дух колективу: покращується психологічний та емоційний клімат, формується позитивний настрій і мета на перемогу, підвищується працездатність команди. По-друге, колектив стає більш згуртованим: поліпшується взаєморозуміння між його членами, у них формується почуття спільності, підвищується їх готовність приймати новачків та ін. У групах панує довіра, взаємоповага, розуміння відмінностей один одного та їх цінності. По-третє, розвиваються навички командної роботи: вміння чути та слухати один одного, враховувати унікальні сильні та слабкі сторони колег. Можна запропонувати такі форми командоутворення: командні спортивні ігри та заняття (пейнтбол, піші та велосипедні прогулянки, сплави по річці, мега-лижі); діяльність творчого характеру (рольові ігри, малювання загальної картини); активні тренінги, орієнтовані на командну взаємодію (мотузкові доріжки, спільне будівництво космічного корабля чи гігантської піраміди Хеопса)[18]

4.Розробка естетичного та гуманізаційного процесу праці на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». У цій сфері для поліпшення соціально-психологічного клімату важливо багато факторів, починаючи з дизайну будівель, в яких розташовані офісні та виробничі приміщення, і закінчуючи психологічним та емоційним сприйняттям навколишнього середовища. Будівлі не лише забезпечують захист від лиха, вони також є зручними місцями для зберігання та виробництва продукції, ведення бізнесу та прийому клієнтів. Крім суто архітектурних і захисних функцій, будь-яка комерційна будівля виконує не менш важливу психологічну функцію. Там працюють люди, а не роботи, і їхня поведінка та настрої багато в чому визначаються середовищем.

5.Будівля, екстер'єр та інтер'єр які створюють позитивний настрій, є приємним та зручним місцем для роботи та зустрічей з партнерами і клієнтами. У таких місцях і атмосфера, і навколишнє середовище повинні гармоніювати з цілями і завданнями компанії і виражати настрій всього колективу і особливо керівництва. Атмосфера співпраці сприяє успіху ділових зустрічей і угод. Інтер'єр, в якому постійно вирує позитивна енергія, створює оптимістичний і піднесений настрій в колективі. Створення оазису емоційної рівноваги, гармонії та здорового глузду на робочому місці особливо важливо для сучасних співробітників, які живуть у світі конкуренції, емоційних зривів і нерозв'язних проблем.

З точки зору естетики праці було б доцільно на підприємстві, кольорова гама яка оточує людину певним чином впливає на її психологічний та емоційний стан. На думку психологів, реакція людини на різні кольори може бути виражена так:

- червоний колір мобілізує і збуджує;[20]
- рожевий колір дарує відчуття легкості та ніжності;
- помаранчевий колір сприяє концентрації уваги і надає відчуття тепла;

- жовтий колір створює атмосферу розрядки, коли слідом за збудженням настає розслаблення;
- зелений колір добре заспокоює;[20]
- блакитний колір охолоджує відокремленість та легко розслабляє;
- синій колір може викликати тривогу та занепокоєння;
- коричневий колір пригнічує та сприяє виникненню думок про погане самопочуття[20].

У колірній гамі офісу повинні переважати кольори, які є джерелами енергії, що підвищують продуктивність і створюють позитивний настрій. Наприклад, у Китаї та Гонконгу офісні інтер'єри часто оформлюють у приглушених тонах, але завжди включають невелику кількість яскравих кольорів, які стимулюють позитивну енергію[20].

6.Звести до мінімуму рівень стресу в колективі на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Щоб мінімізувати рівень стресу в команді без зниження продуктивності, керівники повинні дотримуватися наступних рекомендацій:

- більше думати про точну оцінку здібностей і нахилів підлеглих;
- не нехтувати чітким визначенням функцій, повноважень та відповідальності працівників;
- якомога частіше демонструвати довіру та підтримку підлеглим;
- використовувати стиль управління, який відповідає конкретній виробничій ситуації та особливостям трудового колективу;
- при невдачі працівника, необхідно оцінювати обставини, в яких він діяв, а не його особисті якості;
- компроміси, дії та вибачення не повинні виключатися із засобів спілкування з підлеглими;
- не використовувати сарказм, іронію чи гумор по відношенню до підлеглих;

- дотримуйтесь правил конструктивної та етичної критики підлеглих;
- регулярно розглядати способи, за допомогою яких підлегли можуть зняти стрес, що вже накопичився;
- не забувати про такі питання, як відпочинок співробітників, можливості для емоційної розрядки та розваги.

Наведені вище рекомендації щодо запобігання стресу в робочих колективах є досить загальними. Це пов'язано з тим, що конкретна стресова ситуація завжди унікальна і залежить, принаймні частково, від особистості (темпераменту, характеру, стилю поведінки тощо) людини, яка піддається стресу. Крім того, сприйнятливість до стресу на робочому місці, інакше кажучи, це ступінь здатності працівника справлятися зі стресовими ситуаціями, викликаними загальними соціальними, сімейними, віковими та іншими факторами.

- Покращення соціально-демографічних показників персоналу. Соціально-демографічна структура колективу безпосередньо впливає на процес формування соціально-психологічного клімату, оскільки є важливою стороною індивідуальних особливостей працівників. Поліпшення соціально-демографічної структури персоналу необхідно пов'язувати зі статево-віковим розподілом, виробничими завданнями, наявним кадровим потенціалом та загальними умовами діяльності підприємства[21].

Необхідно дотримуватися принципу достатньої різноманітності соціально-демографічних характеристик і положень про соціально-демографічні обмеження придатності та продуктивності учасників трудового процесу. Як правило, змішані гендерні колективи мають високу культуру спілкування. Поєднання груп з різним віковим та освітнім рівнем створює найкращі передумови для скорочення адаптаційного періоду[21].

- Удосконалення роботи. Це дійсно важлива частина трудового життя кожного співробітника компанії. Умови праці в сучасному розумінні - це не тільки досягнення оптимальних технічних параметрів екологічної

безпеки, а й забезпечення комфорту працівників при виконанні ними своїх обов'язків. Що стосується конкретних робочих місць і працівників, то умови праці потребують ретельного пофакторного аналізу. Це пов'язано з тим, що умови праці об'єктивно визначають кінцевий результат діяльності людини та її самопочуття під час роботи на даному підприємстві[22].

Високоякісна організація та чіткі стимулювання праці. Безперечно, що існуюча система заохочення має певний вплив на соціально-психологічний клімат колективу.

– Важливим фактором, який визначає задоволеність працівника трудовим життям, є матеріальне та нематеріальне стимулювання. Крім врахування індивідуальних особливостей, системи стимулювання також впливають на колективні думки, традиції та цінності та утворюють певну частину корпоративної культури компанії[23].

Важливо, щоб система мотивації була ефективною, і зрозумілою для співробітників. Система має бути побудована так, щоб можна було відстежити зв'язок між зусиллями працівника та винагородою, яку він отримує в компанії.

– Не менш важливо враховувати соціально-демографічні, демографічні, особистісні та індивідуальні характеристики працівника, щоб система мотивації позитивно впливала на соціально-психологічний клімату команди[24].

Таким чином, потрібно у колективі створити сприятливі організаційно-психологічні умови, які передбачають:

– формування та корекцію організаційно-психологічного мислення на засадах цілісності, особистісної спрямованості;[24]

– врахування формування доброї соціально-психологічної атмосфери та впливу соціальних та фізичних факторів середовища;

– реалізувати аксіологічний підхід, і розглядати людину як найвищу цінність суспільства та мету суспільного розвитку;[24]

– застосовувати організаційно-психологічні умови, що сприяють форсуванню навичок ефективного взаєморозуміння та взаємодії між членами команди, використовувати колегіальні методи прийняття рішень, демократизувати управління, це сприятиме формуванню доброго соціально-психологічного клімату колективу[24].

3.2 Управління конфліктами, як один із шляхів вдосконалення морально (соціально)-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»

Для покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ», керівник повинен знати та використовувати методи управління конфліктами (структурними та міжособистісними). До структурних методів відносять:

– Роз'яснення вимог роботи на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Один із найкращих методів управління, який запобігає дисфункціональному конфлікту є з'ясування результатів, які очікуються від кожного працівника та відділу. Тут слід згадані такі параметри, як рівень результатів, яких необхідно досягти, хто надає та отримує різну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури та правила[25].

– Координаційно-інтеграційні механізми підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Один зі способів управління конфліктними ситуаціями є використання механізмів координації. Один з найпоширеніших механізмів є ланцюг команд. Як ще давно зазначали Вебер і представники адміністративної школи, встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки усередині організації. Якщо двоє або більше підлеглих розходяться в думці з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до керівника за рішенням. Принцип одноосібного керівництва допомагає використовувати

ієрархію для управління конфліктними ситуаціями, оскільки підлеглий чітко знає, чиєму рішенню він повинен підкорятися[25].

– Загально-організаційні комплексні цілі на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Встановлення цілей загально-організаційного комплексу – буде одним зі структурних методів управління конфліктною ситуацією. Ефективне реалізація цих цілей вимагає спільних зусиль двох чи більше співробітників, або підрозділів. Ідея, закладена в цих цілях, полягає в тому, щоб спрямувати зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

– Структура системи винагород на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Одним із варіантів щоб уникнути дисфункціональних результатів можна використовувати метод управління конфліктами через винагороду. Ті, хто сприяє досягненню загально-організаційних цілей комплексу, допомагають іншим супротивникам організації та прагнуть застосувати комплексний підхід до вирішення проблем, повинні отримувати подяки, премії, визнання або підвищення[25].

Існує також 5 основних типів вирішення міжособистісних конфліктів:

– Відхилення на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Цей стиль характеризується тим, що людина намагається уникнути конфлікту. Один зі способів вирішення конфліктів – не потрапляти в ситуації, що провокують конфлікт, не брати участі в дискусіях що до питань, що викликають розбіжності[26].

– Згладжування на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Відмінною рисою цього стилю є те, що не варто злитися, тому що « всі ми–дружня команда, не треба баламутити воду». Ви можете усунути бажання іншої людини конфліктувати, повторюючи: "Це не має значення". В результаті, може бути мир і злагода, але причини залишаться. Можливості висловити емоції більше не має, але причини не усунена. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає імовірність емоційних спалахів [26].

– Примус на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Цей стиль переважає спроба виправдати будь-що. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших людей. Людина, що використовує цей стиль, зазвичай проявляє агресію, а для того, щоб вплинути на оточуючих, використовує владу, часто через примус[26].

– Конфлікт можна контролювати, показавши, що керівник має найсильнішу владу, використовуючи її щоб придушити своїх апонентів. Цей стиль примусу може бути ефективним у ситуаціях, коли лідер має значну владу над послідовниками. Недоліки цього стилю полягають у тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, а оскільки пропонується лише один підхід, ймовірно, то ймовірно не всі важливі фактори будуть враховані.

– Компроміс на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Цей стиль характеризується певною мірою прийняття того, що робить інша людина. В управлінських установах цінується здатність до компромісу, оскільки вона дозволяє швидко вирішувати конфлікти, часто до задоволення обох сторін, з мінімальною ворожістю. Однак застосування компромісу на ранніх стадіях конфлікту(в результаті прийняття важливих рішень) може перешкодити діагностиці проблеми та пошуку альтернатив[26].

– Вирішення проблеми на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Цей стиль є визнанням відмінностей у поглядах і прагненням до альтернативних шляхів розуміння причин конфлікту. Менеджери, які використовують цей стиль, не намагається досягти власних цілей за рахунок інших, а шукають найкращий спосіб вирішення конфліктних ситуації. Розбіжності розглядаються як неминучий результат того, що розсудливі люди мають власну думку щодо правильного та не правильного. Подолати емоції можна лише через прямий діалог з людьми з іншими поглядами[26].

Щоб вміти проводити глибокий аналіз і знаходити вирішення конфліктів, потрібна зрілість і мистецтво працювати з людьми. Тому

конструктивне вирішення конфліктів сприяє створенню атмосфери щирості, необхідної для індивідуального та загального успіху компанії[27].

Крім того, побудова команди вимагає багато, і в першу чергу є обов'язком керівника компанії.

Один з найкращих варіантів є екстремальний тренінг. Він покликаний розвивати командний дух, стресостійкості, і створювати взаємодію між учасниками поза робочим місцем[28].

Методи навчання включають вихід із зони комфорту та зміну поведінки співробітників в екстремальних умовах. Зазвичай такого типу тренінги проводяться поза межами офісу і навіть міста.

Як експериментальний майданчик можна використовувати ліси, водойми, гориста місцевість. Учасникам можуть бути запропоновані різні сценарії дій: квест, екстремальний спуск на байдарках, виживання в польових умовах, участь у командних іграх, вирішення спільних завдань тощо[28].

Коли перешкоди в диких умовах долаються разом—підйому на гору або форсування річки – виникає ефект упорядкованої співпраці. Коли учасники опинилися в складних ситуаціях, з якими не могли впоратися поодиночку, вони підсвідомо відчують перевагу роботи в команді.

Спосіб спілкування учасників один з одним також змінюється. Якщо в повсякденному житті люди спілкуються за принципом «начальник – підлеглий», то в процесі навчання ця дистанція фактично скорочується. Крім того, будь-який тест допомагає продемонструвати лідерські якості. Якщо команда бачить, що менеджер є лідером не лише в бізнесі, а й у неформальній обстановці, довіра до нього зростає[28].

Спільне проходження всіх етапів екстрим-тренінгу забезпечує згуртування команди, зняття психологічної напруги в колективі, покращання комунікацій між працівниками, а також навчає співробітників домовлятися між собою, що може стати запорукою командної роботи на результат. Крім того кожен учасник може випробувати себе та перевірити свої сили та здібності як член команди.

Ще один чудовий варіант це-корпоративні пікніки. Досить часто спільні виїзди співробітників компанії на корпоративні пікніки або поїздки в мальовничі місця можуть стати елементами внутрішньо корпоративного піару і сприяти поліпшенню неформального спілкування між командами-учасниками. За стінами офісу колеги можуть подивитися один на одного іншими очима, зблизитися і покращити дружню атмосферу в колективі[28].

Причиною спільної відпустки може бути вдало підписаний контракт, проходження аудиту, корпоративні свята (день народження компанії, професійні свята). Виїзди на природу також можуть включати колективні ігри працівників підприємств (футбол, творчі майстер-класи, спортивні змагання тощо)[28].

Після проведення таких вилазок між співробітниками може з'явитися більше довіри один до одного, будуть подолані комунікативні бар'єри при роботі в команді, наприклад, при участі в спільних спортивних змаганнях.

Крім того, команди зможуть ділитися роздумами про подорожі, що значно покращуватиме міжособистісні взаємодії між співробітниками. Також момент з координацією діяльності є дуже гарним варіантом(збори, наради, зустрічі).

Метою координації є координація окремих працівників і підрозділів для виконання завдань, поставлених компанією [29].

Координація охоплює велику область — від створення стратегічних планів розвитку всієї компанії загалом, до щоденного планування діяльності кожного співробітника і подальшого контролю над виконанням цих планів.

Щоб усі співробітники і керівники мали бажання діяти, їм необхідно знати стан справ і свою роль у компанії.

Тому важливою частиною координації є інформування співробітників про те, як йдуть справи[29].

Хороша координація призводить до створення кращого розуміння, підвищення бойового духу і досягнення цілей компанії.

Введення певних традицій на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ», це також гарний шлях до покращення клімату в колективі[29].

Традиції свідчать про те, що компанія стабільна, співробітники працюють досить довго, водночас колектив складається з яскравих особистостей, які доповнюють один одного.

Зазвичай традиції виникають самі собою, і якщо їх не сформувавши правильно, однією з них можуть стати походи в пивбар щоп'ятниці чи щось подібне[29].

Я рекомендую коригувати цей процес і вводити традиції, які не тільки згуртують колектив, а й підвищать рівень лояльності до компанії. наприклад:

- святкування великих угод;[29].
- привітання з річницею роботи в компанії;
- перерви на зарядку;
- участь у забігах або озеленення міста;[29].
- обговорення досягнень.

Групова згуртованість колективу допомагає не тільки в роботі, але і при зіткненні з зовнішніми проблемами: кожен співробітник відчуває, що його не залишать наодинці і без допомоги, що колегам не все одно, в якому він стані[30].

В наступній таблиці розраховані дані після соціологічного опитування. Опитування провели на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» під час проходження практики.

Далі будуть представленні діаграми, які будуть показувати самі найбільші та найкращі показники з таблиці. Буде показано відношення між колективом на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ».

Результати покажуть, чи можуть колеги розраховувати один на одного, чекати на допомогу, чи проводять разом час, чи присутні для когось в колективі лідери, друзі, авторитети, також на скільки добре колектив знає про заходи, які проводяться на підприємстві[32].

Таблиця 3.9- Дані соціологічного опитування на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»[31].

Показники	Групи			
	Вік 18-30	Вік 31-60	Стать Ж	Стать Ч
Вважають колектив (%):				
- згуртованим	46,7	46,7	33,3	21,4
- більш згуртованим, ніж не згуртованим - не згуртованим	6,7	9,1	13,3	0
- утрималися	26,6	26,0	40,1	35,7
Наявність у колективі друга (%)	86,7	90,9	100,0	100,0
Наявність авторитета серед колег (%)	66,7	27,2	33,3	50,0
Наявність позитивного лідера у колективі (%)	80,0	36,4	73,3	85,7
Наявність негативного лідера у колективі (%)	13,3	36,4	20,0	28,6
Проводять вільний час з колегами (%)	46,7	72,7	80,0	85,7
Проводять вільний час з колективом (%)	13,3	36,4	40,0	42,9
Члени колектива вболівають один за одного (%)	46,7	45,5	86,7	92,9
Вважають, що колектив є організованим (%)	86,7	27,3	60,0	85,7
Працівники уважно слухають один одного (%)	86,7	63,6	100,0	85,7
Мають добрі стосунки з усіма у колективі (%)	66,7	63,6	66,7	92,9
Мають напружені стосунки, з деякими колегами (%)	60,0	36,4	20,0	0
Мають конфлікти з деякими колегами (%)	20,0	9,1	0	0
Мікроклімат групи сприяє доброму настрою (%)	20,0	36,4	73,3	50,0
Вважають, що актив групи виконує провідну роль (%)	60,0	54,5	33,3	78,6
Можуть розраховувати на допомогу у навчанні в роботі (%)	73,3	72,7	80,0	85,7
Знають про заходи, які проводяться на підприємстві (%)	80,0	72,7	93,3	100,0



Рис 3.8 - Згуртованість колективу на підприємстві

Аналізуючи рисунок 3.8 слід відмітити те, що менша кількість колективу між собою згуртовані. Результат згуртованості показав що 46,7% працівників мають друзів в колективі, до більш згуртованих відносять 13,3%, а 40,1% взагалі утрималися від відповіді, це може свідчити про те що, не всі працюючі вважають себе частиною колективу, або вони новички які можуть бути замкнуті в собі, та не хочуть заводити друзів[32].



Рис 3.9 - Діаграма дружніх стосунків у колективі

З даних 2 діаграми можна побачити що 100% колективу бачать в своїх колегах друзів, 66,7% бачать в своєму колективі для себе авторитета, 85,7%, виділили для себе лідера за яким будуть йти вперед, а 36,4% бачать тільки

негативного лідера і не готові до нього прислухатися, і це дуже погано може відобразитися на роботу колективу.[33].



Рис 3.10 - Відносини в колективі між колегами

Переважно більшість опитаних людей в колективі, мають добрі стосунки з колегами і вміють слухати один одного. Це дуже важливо, тому що взаєморозуміння в колективі створює хороший соціально-психологічний клімат[33].

Найбільш напруженні та не дуже дружні стосунки, має та група яка набрала 42,9%.

Також порадувало те що, 92,9% колег вболівають один за одного, не конфліктують та мають добрі стосунки.

Також чинник організованості в колективі сягає 86,7%, це свідчить про те що, робота проводиться складено і добре.

Ще можна сказати що, більша половина, а саме 85,7% готова проводити вільний час, які небудь свята з колективом[33].



Рис 3.11 - Показник стосунків між колегами

Стосунки між колегами можна роздивлятися з різних сторін. Дивлячись на 100% показник, того моменту що колеги вміють слухати один одного, і це дуже важливо в колективах, 92,9% мають добрі стосунки з усіма колегами не дивлячись нінащо, а ось 60% мають напружені стосунки з деякими колегами і це може призвести до спорів між працівниками, а вже останні 20% опитаних дійшли до того, що у них вже є конфлікти з колегами[35].



Рис 3.12 - Дані про певну допомогу в колективі

Роздивляючись дану діаграму можна сказати, що колектив на 100% проінформований на підприємстві про заходи, які там проводяться. 85,7% персоналу впевнені і знають, що можуть розраховувати на допомогу в роботі від своїх колег по підприємству.

Якщо дивитися на активність групи, то 78,6% впевнені, що активні заходи, якісь збори виконують провідну роль в усьому робочому процесі, також 73,3% розуміють, що мікроклімат сприяє доброму настрою, враженням і гарним емоціям в період праці[36].

Отже, дивлячись на всі дані представленні в таблиці та діаграмах, можна зробити висновок що на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» представлена більш менш не погана модель колективу, але є до чого йти, що змінювати, і в яких моментах ставати краще, також навчитися спілкуватися один з одним.

Також можливе проведення певних заходів для покращення всіх аспектів діяльності на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ»:

- Психологічні бесіди як з працівниками так і з керівниками, щоб зрозуміти що потрібно покращити, на що звертати увагу в першу чергу[37].
- Проведення спеціальних тренінгів для покращення стосунків в середині колектива та психологічної атмосфери[38].
- Навчитися розставляти завдання по ступеням їх важкості та важливості;
- Засвоїти, що в колективі не можна говорити погано про когось і про себе, намагатися не приписувати своїй особистості негативні риси;
- Добре відпрацьовуйте свою майстерність, чітко спілкуйтеся з колегами, з керівником[39].
- Намагатися не уникати розмов з поганими, пихатими людьми, зрозуміти що це може призвести до провалу роботи, в колективі якщо це буде важливо для підприємства;

- Завжди майте додатковий план дій на випадок, якщо щось піде не так, який допоможе компенсувати невдачу;
- Не нехуйте своїми талантами, своїми успішними кроками та не забувайте підняти собі настрій після аналізу поточної ситуації [40].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Формування доброї соціально-психологічної атмосфери в колективі є одним із найважливіших завдань сучасних системи управління компанією. Позитивна атмосфера в команді, відсутність конфліктів та хороше спілкування є ознаками успішної компанії та допомагають їй. Сприятливий соціально-психологічний клімат справедливо вважається одним із вагоміших чинників зростання продуктивності праці та вмотивованості працівників, тому пошук дієвих способів налагодження позитивних стосунків між членами колективу завжди буде актуальною та затребуваною задачею сучасного менеджменту.

У даній роботі в теоретичній частині було розкрито поняття соціально-психологічного клімату, розглянуто види соціально-психологічного клімату та їх характеристику. Також ознайомилися з сучасними методами оцінки соціально-психологічного клімату підприємства, факторами, які його формують, прикладами збору інформації про колективний клімат та прикладами іноземних компаній, які зіткнулися з такими проблемами на своїх підприємствах.

Далі в розрахунково-аналітичній частині провели опис, характеристику даного питання, яке досліджується на прикладі Українсько-Іспанського Товариства «УРОЖАЙ». Було оцінено морально(соціально)-психологічний клімат даного підприємства та проведенні дослідження. Перше дослідження було проведене за методикою А.Ф.Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації». Цей метод, що складається з 10 пунктів, заснований на методі семантичного відмінності. На основі індивідуальних профілів розраховується середнє значення кожного елемента. Кожна відповідь на 10 балів за шкалою оцінюється зліва направо, від 1 до 8 балів. На думку респондентів, чим більше зліва знака «*», тим нижче оцінка і тим дружніша психологічна атмосфера в колективі. В результаті на підприємстві

Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ», дана методика показала що, 25% працюючих заявили, що вважають психологічну атмосферу в колективі доброзичливою, та придатною для роботи, на думку 45% , в колективі присутній невеликий дестабілізуючий фактор, який може негативно впливати на підприємство, а решта 30% вважають психологічну атмосферу на підприємстві сприятливою.

Також було проведене анкетування співробітників Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». У дослідженні взяли участь 24 співробітники компанії (керівний-персонал, спеціалісти, робітники). Їм було запропоновано поставити свій бал за 10-бальною шкалою щодо Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» за кожним твердженням. В одночас 10 балів – це максимальна оцінка, яка ставиться у тому випадку, якщо затвердження повністю збігається із ситуацією у Українсько-Іспанському Товаристві «УРОЖАЙ» на думку опитуваного. Якщо ж твердження суперечить ситуації у Українсько-Іспанському Товариству «УРОЖАЙ», то ставиться найменша оцінка – 0 балів.

Виходячи із результатів, анкетування показало що, соціально-психологічний клімат підприємства має високий рівень соціально-психологічного клімату, але ближче до нижньої межі – середнього рівня. Загальний показник понад 175 балів говорить про позитивну спрямованість соціально-психологічного клімату Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». Робота для підприємства добре організована, існують основні засади роботи, цей процес формалізований. Але ці дослідження допомогли виявити негативні моменти, які заважають добрій та дружній роботі підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ».

Далі були запропоновані шляхи покращення морально(соціально)-психологічного клімату на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» та шляхи управління конфліктами як такими, якщо такі ситуації виникають.

Також було проведене соціологічне опитування, яке проводилося під час проходження практики на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» та результати переведенні в таблицю та були виведені та представлені діаграми з найкращими та найбільшими показниками.

Отже, після наведених у таблицях та діаграмах даних, можна зробити висновок що на підприємстві Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ» представлена більш менш не погана модель колективу, але є до чого йти, що змінювати, і в яких моментах ставати краще, також навчитися між собою спілкуватися але можна провести певні заходи для покращення цих всіх моментів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

- 1.«Основи психології та між особове спілкування» Бабичева Л.А. соціально-психологічний клімат колективу. Психологія, методики дослідження 2020. С. 1. URL: <https://naurok.com.ua/socialno---psihologichniy-klimat-kolektivu-metodiki-doslidzhennya> (дата звернення 15.05.2023р.)
- 2.Толстий О.О. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії: кваліфікаційна робота. Вінниця. 2022. 6 с.
- 3.Грачова Н.М. Комфортна атмосфера в колективі-запорука успіху: методико-бібліографічні матеріали. Харків. 2018. 4-6 с.
- 4.Толстий О.О. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії: кваліфікаційна робота. Вінниця. 2022. 9-10 с.
- 5.Толстий О.О. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії: кваліфікаційна робота. Вінниця. 2022. 10 с.
- 6.«Соціально-психологічний клімат колективу» психологічні типи колективу 2021. URL: <http://surl.li/mbzue> (дата звернення 19.05.2023р.)
- 7.Мацей О.О. Морально психологічний клімат колективу. URL: http://lib.khmn.edu.ua/about_library/naukova_robota/2015/mac_mor.htm (дата звернення 21.05.2023р.)
- 8.Толстий О.О. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії: кваліфікаційна робота. Вінниця. 2022. 32-33 с.
- 9.Гльоза Є.В. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства: наукова стаття. Житомир. 1-2 с.
- 10.Толстий О.О. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії: кваліфікаційна робота. Вінниця. 2022. 33 с.
- 11.Цибульська А.Р. Арт-терапія як засіб оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі: дипломна робота. Київ. 2020. 42 с.
- 12.Вікіпедія. URL: <http://surl.li/bvgha> (дата звернення 14.06.2023р.)

13.Культура well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/kultura-well-being>. (дата звернення 5.07.2023р.)

14.Офіційний сайт підприємства Українсько-Іспанське Товариство «УРОЖАЙ». URL: <https://www.urozhay.zp.ua/> (дата звернення 10.07.2023р.)

15.Голікова К.О. Зв'язок аспектів міжособистісного спілкування з рівнем командної згуртованості підлітків, що займаються спортивно-оздоровчою діяльністю: дипломна робота. Київ. 2022. 32-33 с.

16.Цибульська А.Р. Арт-терапія як засіб оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. Київ. 2020. 33 с.

17.Кодекс корпоративної культури Західноукраїнського національного університету. Тернопіль. 2020. 2 с.

18.Тімблдінг. URL: <http://surl.li/bldal> (дата звернення 20.10.2023р.)

19.Гуманізація праці й виробництва. URL: https://pidru4niki.com/17271012/ekonomika/gumanizatsiya_pratsi (дата звернення 20. 10.2023р.)

20.Як кольори впливають на психіку людини, настрої, почуття та прийняття рішень. URL:<https://www.volynpost.com/news/226229-ia-k-kolory-vplyvayut-na-psyhiku-lyudyny-nastrij-pochuttia-ta-pryjniattia-rishen> (дата звертання 20.10.2023р.)

21.Соціальна структура трудової організації. URL: <http://ebib.pp.ua/ist-16--idz-ax265--nf-52.html> (дата звернення 20.10.2023р.)

22.Створення сприятливих умов праці на виробництві. URL: <https://oppb.com.ua/news/stvorennya-spryyatlyvyh-umov-praci-na-vyrobnyctvi> (дата звернення 20.10.2023р.)

23.Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. Тернопіль. 2018. 124 с.

24.Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення 20.10.2023р.)

25. Стратегії та методи управління конфліктами. URL: <https://library.if.ua/book/45/3120.html> (дата звернення 20.10.2023р.)

26. Міжособистісні методи (стилі) управління конфліктами. URL: <https://studfile.net/preview/9723600/page:15/> (дата звернення 20.10.2023р.)

27. Алгоритм поведінки керівника в конфліктній ситуації. URL: <https://www.education.ua/blog/6648/> (дата звернення 20.10.2023р.)

28. Будуємо ефективну команду: способи згуртування колективу. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-stroim-effektivnyu-komandu-sposoby-splocheniya-kollektiva> (дата звернення 20.10.2023р.)

29. Мрії будь-якого управлінця. Як об'єднати співробітників в ефективну команду. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/mechta-lyubogo-upravlenca-kak-obedinit-sotrudnikov-v-effektivnyu-komandu-50073354.html> (дата звернення 20.10.2023р.)

30. Як налагодити згуртованість колективу, викоринивши плинність і гоніння навичків. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/zghurtovanist-kolektyvu/> (дата звернення 20.10.2023р.)

31. Пушкар З.М., Войтович Г.М. Соціально-психологічний клімат в колективі та чинники, що впливають на його формування. Тернопіль. 5с.

32. Соціально-психологічний клімат в колективі та чинники, що впливають на його формування. URL: <http://surl.li/mtraf> (дата звернення 02.11.2023).

33. Пушкар З.М., Войтович Г.М. Соціально-психологічний клімат в колективі та чинники, що впливають на його формування. Тернопіль. 6-7с.

34. Соціально-психологічний клімат колективу. URL: <http://surl.li/mtraf> (дата звернення 02.11.2023)

35. Пушкар З.М., Войтович Г.М. Соціально-психологічний клімат в колективі та чинники, що впливають на його формування. Тернопіль. 7-8с.

36. Соціально-психологічний клімат в колективі та чинники, що впливають на його формування. URL: <http://surl.li/mtraf> (дата звернення 02.11.2023).

37.Взаємини «Керівник-підлеглий». URL:
<https://www.bsmu.edu.ua/blog/7088-vzaemini-kerivnik-pidleglyy/> (дата звертання
20.10.2023р.)

38.Методи тренінгів URL:
[https://vseosvita.ua/user/id202642/blog/metodyka-provedennia-treninhiv-
85039.html](https://vseosvita.ua/user/id202642/blog/metodyka-provedennia-treninhiv-85039.html) (дата звернення 20.10.2023р.)

39.Складіть власну формулу ефективної комунікації. URL:
<https://edirshkoly.expertus.com.ua/10008595> (дата звернення 20.10.2023р.)

40.Переслідує страх невдачі? Розповімо як, зробити так, щоб він
допомагав у кар'єрі, а не заважав. URL: [https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/strah-
nevdachi-yak-poboroty-ta-peretvoryty-na-uspіh/](https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/strah-nevdachi-yak-poboroty-ta-peretvoryty-na-uspіh/) (дата звернення 20.10.2023р.)