

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Фінансово-економічний факультет**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма**

**«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему

**«УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ-СУБ'ЄКТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ»**

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка IV курсу групи МЗЕД-20.07 \_\_\_\_\_ Гороглийєва Огулораз

Науковий керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. В.В. Пархоменко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

**Київ 2024**

Ім'я користувача:  
Лариса Лазоренко

ID перевірки:  
1016361423

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

ID користувача:  
100011453

Назва документа: КРБ\_

Кількість сторінок: 71 Кількість слів: 14826 Кількість символів: 118572 Розмір файлу: 3.13 MB ID файлу: 1016166365

## 30.3% Схожість

Найбільша схожість: 7.78% з Інтернет-джерелом ([https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya\\_si](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_si)).

29.7% Джерела з Інтернету 942 ..... Сторінка 73

1.56% Джерела з Бібліотеки 58 ..... Сторінка 83

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 6

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та  
публічного управління

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
Гороглийсва Огулораз**

**1. Тема роботи:** «Управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності»

**керівник роботи:** к.е.н., доц. Пархоменко В.В.

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

**2. Строк подання студентом роботи:** \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** первинні матеріали, що характеризують діяльність роботи менеджерів ОДС «ПОЛЯНА»; законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державної служби статистики України. Методологічною основою дослідження є теоретичні напрацювання вітчизняної та світової психологічної науки, концептуальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених..

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

- вивчити теоретичні аспекти соціально-психологічного клімату в організації, його сутність, фактори, що впливають на нього, і методи управління.
- дати організаційну характеристику та проаналізувати діючу систему управління персоналом у ОДС «ПОЛЯНА»;
- провести комплексну діагностику та аналіз виявлених проблемних аспектів соціально-психологічного клімату в ОДС «ПОЛЯНА»;
- розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату в ОДС «ПОЛЯНА».

**5. Перелік графічного матеріалу** має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

**6. Дата видачі завдання** \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	23.02.2024 – 18.03.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	18.03.2024 – 29.03.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.04.2024 – 26.04.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	29.04.2024 – 15.05.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.05.2024 – 06.06.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.06.2024 – 14.06.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.06.2024 – 19.06.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.06.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.06.2024 – 21.06.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.2024 – 28.06.2024

Студентка \_\_\_\_\_ **Гороглийєва Огулораз**  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Пархоменко В.В.**  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИМСТВІ.....	5
1.1. Сутність поняття соціально-психологічного клімату в організації, його основні рівні та особливості.....	5
1.2. Фактори, що визначають соціально-психологічний клімат в організації....	11
1.3. Методи формування соціально-психологічного клімату на підприємстві з метою ефективного управління організацією .....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОДС «ПОЛЯНА».....	23
2.1. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ОДС «ПОЛЯНА» .....	23
2.2. Кількісна та якісна оцінка елементів системи управління ОДС «ПОЛЯНА».....	36
2.3. Діагностика та аналіз соціально-психологічного клімату.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ОДС «ПОЛЯНА».....	59
3.1. Мотиваційний механізм підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом ОДС «ПОЛЯНА» .....	59
3.2. Рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату.....	66
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Нині в сфері управління людськими ресурсами соціально-психологічні аспекти займають одне з найважливіших місць і вимагають особливої уваги з боку вищого керівництва будь-якої компанії. Жоден висококваліфікований менеджер або керівник не ставить під сумнів важливість соціально-психологічного клімату в підвищенні ефективності роботи персоналу і організації в цілому.

Сьогодні інтерес до вивчення соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності та шляхів формування сприятливого соціально-психологічного клімату значно зріс і продовжує зростати разом із переоцінкою цінностей сучасних працівників. Нинішня ситуація така, що основні потреби персоналу кардинально змінюють свій характер від звичних нам матеріальних до соціально-психологічних. Якісна оцінка та аналіз соціально-психологічної ситуації в організації дозволить створити сприятливий клімат в колективі і розробити конкретні практичні методи психологічного супроводу системи управління людськими ресурсами компанії.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є одним з найважливіших показників успішності організації. У той же час соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів, здатних до більш повної реалізації. А це, в свою чергу, пов'язано з перспективою збільшення соціальних факторів в структурі виробництва, з поліпшенням як організації, так і умов праці. Рівень оптимальності соціально-психологічного клімату кожного окремого трудового колективу багато в чому залежить від загальної суспільної атмосфери у суспільстві і країни в цілому.

Актуальність даної роботи полягає в тому, що соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу в будь-якій організації. Зацікавленість, належна увага і системна робота з соціально-психологічними аспектами персоналу з боку керівництва і менеджерів сучасних

організації дозволить створити сприятливий клімат і розробити ефективну систему шляхів і методів ефективного управління персоналом компанії. Роль і вплив соціально-психологічного клімату на всі процеси в організації більш ніж значні, і якщо цей клімат сприятливий, то позитивний ефект незабаром відіб'ється не тільки на самих кадрах, але і безпосередньо на успіху підприємства.

Ступінь розвитку проблеми: вивчення проблематики, застосування соціально-психологічного клімату на практиці, а також вивчення важливості та впливу цього аспекту на ефективність роботи персоналу організації, здійснювалося багатьма вітчизняними та зарубіжними психологами та вченими, найвідоміші з них: О.І. Зотова, Н.С. Мансуров, І.Н. Нейман, В.В. Новіков, К.К. Б.Д. Паригіні та інші.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо покращення соціально-психологічного клімату в ОДС «ПОЛЯНА».

Відповідно до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- вивчити теоретичні аспекти соціально-психологічного клімату в організації, його сутність, фактори, що впливають на нього, і методи управління.
- дати організаційну характеристику та проаналізувати діючу систему управління персоналом у ОДС «ПОЛЯНА»;
- провести комплексну діагностику та аналіз виявлених проблемних аспектів соціально-психологічного клімату в ОДС «ПОЛЯНА»;
- розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату в ОДС «ПОЛЯНА».

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра є процес управління соціально-психологічним кліматом ОДС «Поляна», та його ефективність.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра є організаційно-економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі оптимізації соціально-психологічного клімату в ОДС «Поляна».

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано такі методи наукового пізнання: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад формування професійної моделі сучасного менеджера; статистичний та порівняльний аналіз – при дослідженні впливу психологічних умов на діяльність менеджерів підприємства; системний підхід – при розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності менеджера сучасної організації.

**Інформаційно-фактологічну базу** бакалаврської роботи склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали, що характеризують діяльність роботи менеджерів ОДС «ПОЛЯНА»; законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державної служби статистики України. Методологічною основою дослідження є теоретичні напрацювання вітчизняної та світової психологічної науки, концептуальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених.

**Практична значущість** визначається комплексною діагностикою та аналізом виявлених проблем соціально-психологічного клімату досліджуваної організації, а також розробкою на основі отриманих даних ефективних практичних рекомендацій щодо поліпшення соціально-психологічного клімату конкретної організації.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки, у тому числі 37 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел містить 60 найменувань, 3 додатки.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИМСТВІ

#### **1.1. Сутність поняття соціально-психологічного клімату в організації, його основні рівні та особливості**

Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників роботою і колективом. Соціально-психологічний клімат в організації часто формується стихійно. Однак такий клімат в більшості випадків не є по-справжньому сприятливим і вимагає певних цілеспрямованих зусиль менеджерів і керівництва. Хороший соціально-психологічний клімат є результатом специфічної систематичної роботи з персоналом компанії, яка полягає у здійсненні спеціальних, в тому числі і психологічних, заходів, спрямованих на організацію відносин між усіма співробітниками компанії, а також її вищим керівництвом.

Поняття «клімат» прийшло в психологію з метеорології і географії. Зараз це усталене поняття, яке визначає невидиму, тонку, тонку, психологічну сторону взаємин між людьми. У російській соціальній психології вперше термін

«Психологічний клімат» використовував Н. С. Мансуров, який вивчав виробничі колективи. Одним з перших, хто розкрив зміст соціально-психологічного клімату, був В. М. Шепель. Психологічний клімат, на його думку, - це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей [56, с. 125].

У психології виділяють чотири основних підходи до розуміння природи соціально-психологічного клімату.

Представники першого підходу (Л. П. Буєва, Е. С. Кузьмін, Н. Н. Обозов, К. К. Платонов, А. К. Уледов) розглядають соціально-психологічний клімат як соціально-психологічний феномен, як стан колективної свідомості. Під цією

категорією розуміють відображення у свідомості людей комплексу явищ, пов'язаних з їх взаємовідносинами, умовами праці, методами її стимулювання.

Прихильники другого підходу (А. А. Русалінова, А. Н. Лутошкін) підкреслюють, що істотною характеристикою соціально-психологічного клімату є загальний емоційно-психологічний настрій. Під кліматом розуміють настрої групи людей.

Автори третього підходу (В. М. Шепель, В. А. Покровський, Б. Д. Паригін) аналізують соціально-психологічний клімат через стиль взаємин між людьми, які безпосередньо контактують один з одним. У процесі формування клімату формується система міжособистісних відносин, які визначають соціальне і психологічне благополуччя кожного члена групи.

Прихильники четвертого підходу (В. В. Косолапов, А. Н. Щербань, Л. Н. Коган) визначають клімат з точки зору соціально-психологічної сумісності членів групи, їх морально-психологічної єдності, згуртованості, наявності спільної думки, звичаїв і традицій [19, с. 67].

Важливим аспектом, на наш погляд, є той факт, що в процесі вивчення соціально-психологічного клімату необхідно мати на увазі два його рівні. Робота по формуванню і поліпшенню соціально-психологічного клімату повинна бути комплексною і зачіпати обидва рівні, що призведе до максимально швидкого і якісного результату в побудові сприятливого соціально-психологічного клімату. Розглянемо особливості цих рівнів докладніше (рис. 1.1).

Перший рівень - статичний, відносно постійний. Вона являє собою стійкі взаємини між членами колективу, їх інтерес до роботи і колегами [43].

На цьому рівні соціально-психологічний клімат визначається як стійке, досить стійке стан, яке, одного разу сформувавшись, здатне довго не руйнуватися і зберігати свою сутність, незважаючи на всі труднощі, з якими стикається організація. З цієї точки зору досить складно сформувати сприятливий клімат в колективі, але, в той же час, простіше підтримувати його на певному рівні, вже сформованому раніше.

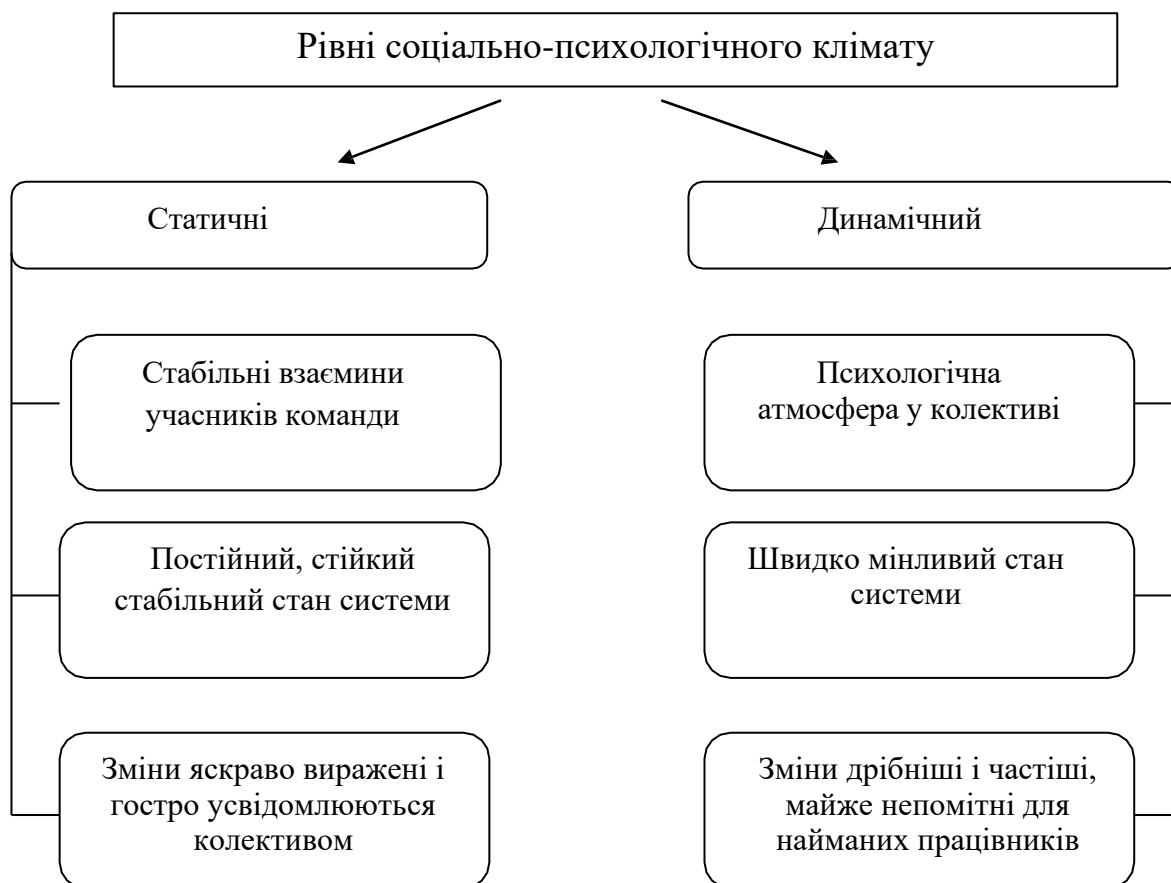


Рис. 1.1. Рівні соціально-психологічного клімату

Контроль і корекція аспектів соціально-психологічного клімату здійснюються членами групи епізодично. Вони відчують певну стабільність, стабільність свого становища, статусу в системі відносин. Так як стан клімату менш чутливий до різних впливів і змін з боку навколишнього середовища в тій мірі, в якій вона надає певний вплив на результати колективної та індивідуальної діяльності, на працездатність членів групи, на якість і кількість продуктів їх праці [19, с. 119].

Другий рівень - динамічний, мінливий, коливаючий. Це більш складна робота, щоденний настрій співробітників в процесі діяльності, підтримка їх психологічного настрою.

Цей рівень описується поняттям «психологічна атмосфера». На відміну від соціально-психологічного клімату, психологічна атмосфера характеризується більш швидкими тимчасовими змінами і менш усвідомлена людьми.

Модифікація психологічної атмосфери впливає на настрій і працездатність індивіда протягом усього робочого дня. Зміни клімату завжди більш виражені, помітні, вони усвідомлюються і відчуються людьми гостріше і, найчастіше, працівник встигає до них адаптуватися. Накопичення кількісних змін в психологічній атмосфері призводить до її переходу в інший якісний стан, в абсолютно новий соціально-психологічний клімат.

Формування і поліпшення соціально-психологічного клімату є постійним практичним завданням менеджерів і цілеспрямованим стратегічним завданням керівництва. Створення сприятливого клімату - справа не тільки відповідальна, але і творча, що вимагає знання його природи і засобів регулювання, вміння передбачати можливі ситуації у взаєминах членів групи. Формування хорошого соціально-психологічного клімату вимагає, особливо від менеджерів і психологів в організаціях, розуміння психології людей, їх емоційного стану, настрою, емоційних переживань, переживань, взаємин один з одним і вищого рівня.

Таким чином, соціально-психологічний клімат - це психологічний настрій в групі або колективі. Характер соціально-психологічного клімату залежить від ступеня розвитку колективу.

Соціально-психологічний клімат є результатом спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії. Вона проявляється в таких групових ефектах, як настрій і думка колективу, індивідуальне благополуччя і оцінки умов життя і праці особистості в колективі. Ці ефекти виражаються у відносинах, пов'язаних з робочим процесом і вирішенням загальних завдань колективу.

Аналіз різних точок зору на зміст поняття соціально-психологічного клімату дозволяє зробити висновок, що це поліфункціональна соціально-психологічна формація, яка опосередковує будь-яку діяльність колективу (групи) [13, с. 77].

Члени колективу, як особистості, визначають його соціально-психологічні мікроструктури (рис. 1.2). Своєрідність соціальної сторони визначається соціально-демографічними особливостями (вік, стать, професія, освіта,

національність, соціальне походження). Психологічні особливості людини сприяють або перешкоджають формуванню почуття спільності, тобто впливають на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.



Рис.1.2. Мікроструктури, що формують соціально-психологічну клімат

Оптимальне управління діяльністю і соціально-психологічним кліматом в будь-якому (в тому числі і трудовому) колективі вимагає від керівництва спеціальних знань і навичок. До них відносяться знання ознак і особливостей сприятливого соціально-психологічного клімату.

Найважливішими ознаками хорошого соціально-психологічного клімату, які кожен успішний керівник і керівник повинен бачити і вміти розпізнавати в своєму колективі, є:

1. довіра і високі вимоги членів групи один до одного;
2. доброзичлива і ділова критика;
3. залученість співробітників;
4. достатня поінформованість членів команди про її завдання та стан справ при їх виконанні;
5. задоволеність приналежністю до колективу;
6. високий ступінь емоційної залученості та взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають стан фрустрації у будь-кого з членів колективу;
7. взяття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з її членів

тощо.

Існують і так звані характеристики соціально-психологічного клімату, які можуть стати відмінним показником на першому етапі оцінки поточного стану даної системи в організації, так як будуть сигналізувати про сприятливий або несприятливий клімат. Ці характеристики представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

**Характеристика сприятливих і несприятливих соціально-психологічних кліматів в колективі**

<b>Характеристика сприятливого СПК</b>	<b>Характеристика несприятливих СПК</b>
Веселий, життєрадісний тон взаємин між співробітниками, оптимізм у настрої.	Незадоволеність робочим процесом, пригнічений настрій і песимізм в настрої.
Відносини формуються на принципах співпраці, взаємодопомоги, доброзичливості	Відносини будуються на принципах суперництва, відсутні взаємодопомога і доброзичливість
Залучення всіх членів групи в робочий процес і спільний вільний час	Ізоляція більшості членів групи, поділ на невеликі конкуруючі групи
Критика присутня тільки в розвиваючій формі (доброзичлива критика)	З'являється необґрунтована критика, критичні зауваження різкі, з частим переходом на особисте
Відкритість каналів двостороннього зв'язку в усіх напрямках (верхня ланка – підлеглі)	В організації відсутні норми справедливості і рівності у відносинах, це помітно необґрунтовано поділяється на «вищий» і «нижчий»
Активність, енергійність і швидкість включення всіх співробітників в робочий процес, що обумовлює високу результативність в роботі і професійній діяльності	активність, енергійність і швидкість включення всіх працівників в трудовий процес, що обумовлює високі показники в роботі і професійній діяльності
Прихильність і лояльність до компанії	Низька лояльність і відсутність відданості організації

Таким чином, успіх будь-якої організації безпосередньо залежить від соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі. Кожен керівник може цілеспрямовано регулювати характер відносин в групі і впливати на соціально-психологічний клімат. Тільки для цього необхідно знати закономірності його формування і здійснювати управлінську діяльність з урахуванням факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат.

## 1.2. Фактори, що визначають соціально-психологічний клімат в організації

Соціально-психологічний клімат – це достатньо широке поширене поняття, в якому існує велика кількість різних показників, які визначають і складають його. Знаючи ці показники і всі аспекти соціально-психологічного клімату, керівнику буде простіше здійснювати заходи по управлінню соціально-психологічним кліматом в своїй організації. Існує ряд факторів, що визначають соціально-психологічний клімат в колективі, розглянемо деякі з них (рис. 1.3).

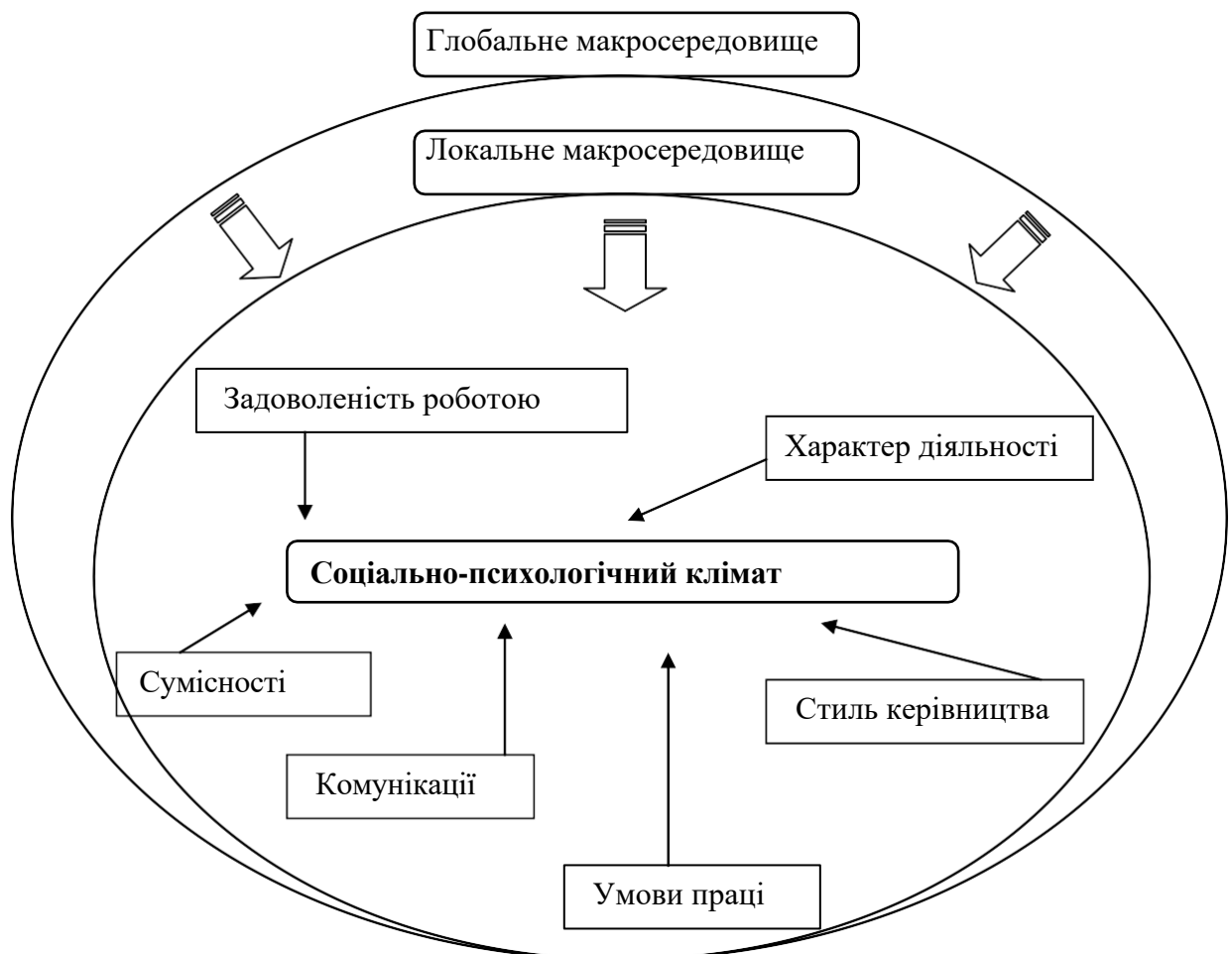


Рис. 1.3. Фактори, що визначають соціально-психологічний клімат в організації

Глобальне макросередовище: ситуація в суспільстві, сукупність економічних, культурних, політичних та інших умов. Стабільність в економічному і політичному житті суспільства забезпечує соціальне і

психологічне благополуччя його членів, а також опосередковано впливає на соціально-психологічний клімат робочих груп.

Локальне макросередовище – це організація, в структуру якої входить трудовий колектив. Розмір фірми, організаційна структура, відсутність функціональних і рольових протиріч, ступінь централізації влади, участь працівників у плануванні, в розподілі ресурсів, склад структурних підрозділів (стать, вік, професійні, етнічні) [22, с. 91-94].

Фізичний мікроклімат, санітарно-гігієнічні умови праці. Спека, духота, погане освітлення, постійний шум можуть стати джерелом підвищеної дратівливості і побічно вплинути на психологічну атмосферу в колективі. Навпаки, добре обладнане робоче місце, сприятливі санітарно-гігієнічні умови підвищують задоволеність роботою в цілому, сприяючи формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Задоволеність роботою. Велике значення для формування сприятливого соціально-психологічного клімату має те, наскільки робота цікава, різноманітна, творча для людини, чи відповідає вона його професійному рівню, чи дозволяє йому реалізувати свій творчий потенціал і професійно зростати. Привабливість роботи залежить від того, наскільки її умови відповідають очікуванням суб'єкта і дозволяють йому реалізувати власні інтереси, задовольнити потреби особистості:

1. у сприятливих умовах праці та гідній матеріальній винагороді;
2. у спілкуванні та дружніх міжособистісних стосунках;
3. в успіху, досягненнях, визнанні і особистому авторитеті, володінні владою і здатності впливати на поведінку оточуючих;
4. у творчій та цікавій роботі, можливості для професійного та особистісного розвитку, реалізації свого потенціалу.

Характер виконуваної діяльності. Монотонність діяльності, її висока відповідальність, наявність ризиків для здоров'я і життя працівника, стресовий характер, емоційна насиченість тощо.



Організація спільної діяльності. Формальна структура групи, спосіб розподілу повноважень, наявність спільної мети впливають на соціально-психологічний клімат. Взаємозалежність завдань, нечіткий розподіл функціональних обов'язків, невідповідність працівника його професійній ролі, психологічна несумісність учасників спільної діяльності посилюють напруженість у відносинах в колективі і можуть стати джерелом конфліктів.

Психологічна сумісність є важливим фактором, що впливає на соціально-психологічний клімат. Під психологічною сумісністю розуміють здатність до спільної діяльності, яка ґрунтується на оптимальному поєднанні особистісних якостей учасників колективу. Психологічна сумісність може бути обумовлена схожістю характеристик учасників спільної діяльності. На ступінь психологічної сумісності працівників впливає те, наскільки однорідний склад робочої групи за різними соціально-психологічними параметрами [27, с. 115].

Розрізняють три рівні сумісності: психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний. Розглянемо кожен з них докладніше (рис. 1.4).

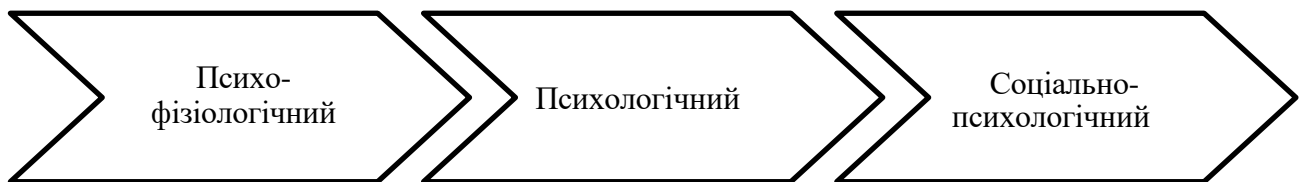


Рис.1.4. Основні рівні сумісності за різними соціально-психологічними параметрами.

Психофізіологічний рівень сумісності ґрунтується на оптимальному поєднанні особливостей системи органів почуттів і властивостей темпераменту. Такий рівень сумісності має особливе значення при організації спільної діяльності. Холерик і флегматик будуть виконувати завдання в різному темпі, що може привести до збоїв в роботі і напруженості у відносинах між працівниками.

Психологічний рівень передбачає сумісність характерів, мотивів, типів поведінки.

Соціально-психологічний рівень сумісності ґрунтується на узгодженості соціальних ролей, соціальних установок, ціннісних орієнтацій, інтересів. Психологічної сумісності сприяють самокритика, толерантність і довіра по

відношенню до партнера по взаємодії [16, с. 234].

Характер комунікацій в організації виступає фактором соціально-психологічного клімату. Відсутність повної і достовірної інформації з важливого для співробітників питання створює благодатний ґрунт для появи і поширення чуток і пліток, плетіння інтриг і закулісних ігор. Керівник повинен уважно стежити за задовільним інформаційним забезпеченням діяльності організації. Низька комунікативна компетентність співробітників також призводить до комунікативних бар'єрів, підвищення напруженості в міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіри, конфліктів. Уміння чітко і точно висловлювати свою точку зору, володіння конструктивними прийомами критики, навичками активного слухання тощо створюють умови для задовільного спілкування в організації.

Стиль керівництва. Роль менеджера в створенні оптимального соціально-психологічного клімату є визначальною:

Демократичний стиль розвиває комунікабельність і довіру у відносинах, дружелюбність. При цьому відсутнє відчуття нав'язування рішень ззовні, «зверху». Участь членів команди в управлінні, характерний для цього стиль керівництва, сприяє оптимізації соціально-психологічного клімату.

Авторитарний стиль зазвичай породжує ворожість, покірність і зарозумілість, заздрість і недовіру. Але якщо цей стиль призводить до успіху, що виправдовує його використання в очах групи, він сприяє сприятливому соціально-психологічному клімату, наприклад, в спорті або у військовій справі.

Потуральний стиль призводить до низької продуктивності і якості роботи, незадоволеності спільною діяльністю і призводить до формування несприятливого соціально-психологічного клімату.

Якщо керівник висуває завищені вимоги, публічно критикує співробітників, часто карає і рідко заохочує, не цінує їх внесок у спільну діяльність, погрожує, намагається залякати звільненням, позбавленням премій, не прислухається до думки підлеглих, неухважний до їх потреб та інтересів, то він створює нездорову робочу атмосферу.

Відсутність взаємної поваги і довіри змушує людей займати оборонну позицію, захищатися один від одного, зменшується частота контактів, виникають комунікативні бар'єри і конфлікти, з'являється бажання вийти з організації і, як наслідок, відбувається зниження продуктивності і якості продукції [41, с. 17-19].

Беручи до уваги той факт, що сьогодні одне з перших важливих місць для персоналу при виборі нового місця роботи займає характер керівництва і якості безпосереднього керівника, цей фактор має величезний вплив на соціально-психологічний клімат сучасних співробітників.

Таким чином, важливість всіх факторів, які так чи інакше визначають соціально-психологічний клімат в організації, важко переоцінити. Володіючи знаннями про ці фактори і володіючи вмінням виявляти проблеми в кожному з них, керівник може істотно впливати на характер міжособистісних відносин в трудовому колективі, ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами праці, тощо. Соціально-психологічний клімат, від якого багато в чому залежить ефективність діяльності організації в цілому.

### **1.3. Методи формування соціально-психологічного клімату на підприємстві з метою ефективного управління організацією**

Психологічні методи управління – це способи впливу на психіку і настрої людей, які дозволяють з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників та керівників, членів колективу [8, с. 43].

Мета психологічних методів управління – управління психологічною діяльністю особистості, регулювання її поведінки в колективі та створення на цій основі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації людського фактора та всебічного розвитку особистості.

Об'єктом психологічних методів управління є індивід. Суб'єктом – керівник підприємства, який спирається на думку членів колективу.

За допомогою психологічних методів управління регулюються між особові стосунки як між працівниками і керівниками, так і між членами трудового колективу підприємства [34, с. 25].

Галузі психології і знання їх методів (рис. 1.5) дозволяють зробити правильний аналіз душевного стану людей, побудувати їх психологічні портрети, розробити способи усунення психологічного дискомфорту і сформувати гарний клімат колективу.



Рис. 1.5. Класифікація психологічних методів

Дані методи дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу.

Розрізняють два види психологічної сумісності: психологічну і соціально-психологічну. Психологічна сумісність передбачає адекватність психологічної реакції людей у процесі діяльності. Соціально-психологічна сумісність утверджується в результаті оптимального поєднання типів поведінки людей і ґрунтується на інтересах, потребах, ціннісних орієнтаціях (табл. 1.2).

Ці методи покликані створити оптимальні взаємозв'язки між робітниками та керівниками, які відповідають принципам соціальної справедливості та наукової організації праці. До них належать: стиль керівництва трудовим колективом, культура управління, етика управлінської діяльності.

## Методи гуманізації стосунків у трудовому колективі

4 аспекти соціально-психологічної сумісності			
фізична	моральна	інтелектуальна	психологічна
об'єкт дослідження медицини, вивчає умови роботи колективу в обмеженому просторі	ґрунтується на спілкуванні при дотриманні однакових норм, правил та характеризує соціальну властивість особистості	базується на єдності розумових реакцій членів колективу. Залежить від рівня професійної та загальноосвітньої підготовки	базується на об'єднанні людей на основі однакових або прямо протилежних психологічних якостей

Структура методів:

1. Стиль керівництва – тобто норма реалізації адміністративних, економічних, соціальних та психологічних взаємозв'язків у процесі управління колективом.

Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника з підлеглими, щоб мати на них вплив і спонукати їх на досягнення цілей підприємства. Міра, до якої керівник делегує свої повноваження, і типи влади, які використовуються ним, і його турбота про людські стосунки, або про виконання завдання – все це відображує стиль керівництва, що характеризує керівника (лідера) [22, с. 150].

За прийнятою класифікацією стиль може бути авторитарним, демократичним, ліберальним, зосередженим на роботі, зосередженим на людині.

Авторитарний стиль характеризується діловими, короткими розпорядженнями, заборони без поблажливості, часто супроводжується погрозами, чіткою мовою та не привітливим тоном. Похвала і осуд працівників при цьому вкрай суб'єктивні, емоції підлеглих і колег в розрахунку не приймаються.

Демократичний стиль передбачає інструкції в формі речень, не суху мову, а товариський тон, похвалу і осуд – з врахуванням думки колективу. Заходи плануються не наперед, а в колективі. Розпорядження проводяться на основі дискусії. За реалізацію прийнятих нововведень відповідальні всі. Позиція керівника – в середині групи.

Ліберальний стиль характеризується стандартно – формалізованим тоном, відсутність похвали і осуду, а також співробітництва, як такого. Справи в колективі йдуть самі собою, лідер вказівок не дає. Праця розділяється самими працівниками або неформальним лідером. Позиція керівника – в стороні від групи.

2. Етика керівної діяльності – тобто манера взаємозв'язків громадськості і особистості, якісна характеристика їх функціонування. За ступенем прояву буває:

- філософська (теоретична);
- нормативна (практична);
- нормативна (етика керівництва).

Етику керівної діяльності умовно можна поділити на такі елементи:

- етика заохочення і стягнення;
- етика розпорядчої діяльності;
- етика критики.

3. Культура управління – тобто манера поведінки, процес організації управлінської праці, правила діяльності керівника.

Організаційна культура в сучасному менеджменті – це сукупність основних понять – сформованих самостійно, засвоєних або розроблених визначеною групою по мірі того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, – які стали достатньо ефективними, щоб рахуватися цінними, а тому передаватися новим членам в якості правильного образу сприйняття, мислення і ставлення до конкретної проблеми.

Сутність цих методів полягає в формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці завдяки розвитку ініціативи та підприємливості. Для створення ефективної системи мотивів до праці необхідно дотримання принципів, що дозволяють укріпити морально-психологічний клімат у колективі: принцип відповідності, тобто максимального успіху колективи можуть досягти при співпаданні його формальної структури з фактичною спів

підлеглістю членів, які до нього входять; перманентності, тобто будь-який колектив необхідно будувати при дотриманні безперервності формування його складу; оптимального контролю, тобто диференційований, індивідуальний підхід до контролю за роботою будь-якого члена колективу; право на критику, яке дозволяє усунути недоліки в роботі; матеріального та морального стимулювання, який характеризує гармонічне поєднання особистих та громадських інтересів.

Досягненню необхідного рівня активності працівників сприяє використання теорії мотивації. Залежно від того, стосуються мотиви діяльності віддаленого чи найближчого майбутнього, розрізняють далеку і коротку мотивацію праці. Перша допомагає працівникові долати труднощі в роботі, активізувати свою трудову і громадську діяльність. При короткій мотивації праці невдачі можуть знизити активність працівника або навіть зумовити бажання змінити місце роботи.

Методи професійного відбору і навчання.

Ці методи спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує.

Психологічне планування складає нове направлення в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Воно виходить з необхідності концепції всебічного розвитку особистості людини, відхилення негативних тенденцій деградації частини трудового колективу. Психологічне планування передбачає постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. До найбільш важливих результатів психологічного планування можна віднести:

- комфортний психологічний клімат в колективі;
- формування підрозділів (команд) на основі психологічної сумісності колег;
- мінімізація психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, подразнень);

- розробка службової кар'єри на основі психологічної орієнтації робітників;
- формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників.

Організаторська діяльність керівника по своїй сутності творча. Вона характеризується активною взаємодією організатора й підлеглих. Однак існує деяка єдність ситуацій, що дозволяє теоретично визначити границі оптимального впливу на поведінку людини (групу людей) у процесі трудової і суспільної діяльності для досягнення поставленої мети, головне тут – стиль керівництва [10, с. 78].

Таким чином, люди в організації – це її основа. Поведінка особистості в конкретній ситуації залежить від цілого ряду її факторів, строго індивідуальних і неповторних. Керівнику будь-якого рангу необхідно знати своїх підлеглих, їхню психологію, запити, мотиви поведінки, їх індивідуальні і групові цінності й активно впливати на них в інтересах виробництва. Особливо важливе значення це знання набуває в ускладнених умовах, пов'язаних з розв'язанням проблемних, надзвичайних виробничих ситуацій.

Особистість – це цілісна система інтелектуальних, соціально-культурних і морально-вольових якостей людини. Найхарактернішою рисою особистості є її індивідуальність, тобто неповторне скупчення особливостей людини. До основних якостей особистості відносяться: характер, темперамент, здібності, що сформувалися, сукупність домінуючих почуттів і мотивів діяльності та ін.

В психології прийнято розрізняти різні боки особистості:

По-перше, соціально обумовлений бік (інтереси, прагнення, ідеали, світогляд, переконання, потреби), що визначається моральними якостями особистості і формується шляхом виховання – «направленість особистості»;

По-друге, біологічно зумовлені особливості вищої нервової діяльності – темперамент;



По – третє, особливості окремих психічних процесів: уваги, засвоєння, мислення, пам'яті, емоцій, волі. Для їх формування потрібне тренування. Ця сторона визначає підготовленість, рівень розвитку особистості, її досвід, набутий в процесі праці.

Важливе місце у вивченні особистості окремих робітників і врахування їх індивідуальних особливостей в процесі роботи з людьми займає характер, що являє собою систему основних, найбільш виражених, тісно пов'язаних якостей людини, які виявляються в його індивідуальних діях, поведінці і спілкуванні з іншими людьми. Характер – це синтез життєвої направленості і образу поведінки людини, його діяльності і спілкування. Його риси набуваються в процесі суспільно-трудової діяльності, виховання, дії навколишнього середовища і самовиховання.

В психології виділяють чотири основні групи рис характеру: відношення людини до колективу, до інших людей, до суспільства.

– позитивні риси – доброта, вимогливість, колективізм, патріотизм, інтернаціоналізм тощо.

– негативні – байдужість, безпринципність, грубість, розрахунок, зловтіха, заздрість, егоїзм.

Відношення людини до праці. Позитивні риси: працьовитість, наполегливість, ініціативність, сумлінність, активність. Негативні – лінь, пасивність, байдужість до роботи і уникнення її, поверховість, непослідовність тощо.

Відношення людини до самої себе: почуття власної гідності, вірно зрозуміла гордість і пов'язані з нею самокритичність, зарозумілість, образливість, сором'язливість і т.ін.;

Відношення людини до речей – акуратність або недбалість тощо.

Основу характеру складає воля. Її особливості переходять в якості особистості, утворюють суттєві риси характеру. тому вираз «людина сильної волі» і «людина з сильним характером» звучать як синоніми. Проте воля і характер – поняття не тотожні. Воля безпосередньо пов'язана переважно з силою

характеру, його твердістю, наполегливістю, рішучістю і може проявлятися в різних його рисах. Активність – цінна риса характеру, але тільки в діяльності, направленій на досягнення суспільно значимих цілей. Самостійність корисна тільки при дисциплінованості, схильності людини до точного дотримання правил і норм поведінки.

Визначити, чи здатна людина до виконання конкретного виду діяльності, дозволяє оцінка всіх якостей особистості, необхідна при прийомі на роботу, при відборі і направленні на навчання, при переводі на іншу роботу. При цьому важливо паралельно оцінювати рівень спеціальних знань робітника, загальний кругозір, уміння вести себе, уміння організувати власну працю і працю інших працівників. Встановлювати найбільш повну відповідність між особовими якостями працівника і вимогами професії (спеціальності) з метою найбільш раціонального використання індивідуальних особливостей і можливостей кожної людини повинні професійний відбір і професійна орієнтація.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОДС «ПОЛЯНА»

#### 2.1. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ОДС «ПОЛЯНА»

Обласний дитячий санаторій «Поляна» розташований поблизу смт. Барішівка. Побудований для відпочинку і лікування дітей із захворюваннями шлунково-кишкового тракту, дихальної і серцево-судинної системи. Площа забудови 5 га, на яких розміщений комплекс споруд для відпочинку та оздоровлення дітей. На його території розміщені лікувальні комплекси:

- 1) гастроентерологічне відділення;
- 2) фізіотерапевтичне відділення;
- 3) пульмонологічне відділення;
- 4) кардіоревматологічне відділення;
- 5) адміністративний корпус;
- 6) школа;
- 7) їдальні;
- 8) кінозал.

Вони з'єднані між собою. Тим самим є можливість потрапити в любий структурний підрозділ не виходячи на вулицю. Приймальне відділення та Ізолятор розташовані неподалік основного лікувального комплексу.

На території розміщений комплекс спортивних площадок (2 волейбольні, футбольна та для гри в теніс), городки, ігрові майданчики, бігові доріжки.

Є чудовий літній кінотеатр, де діти із своїми вихователями проводять культмасову роботу в теплий період року.

Санаторій працює автономно. Має свою котельню, комплекс водопостачання (дві свердловини, водонапірну станцію, резервуари чистої води,

водонапірну вежу, комплекс каналізаційних споруд), пральню, комплекс господарських споруд (гараж, складський двір), комплекс енергопостачання.

Проаналізуємо господарську діяльність ОДС «ПОЛЯНА» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

## Динаміка показників фінансової діяльності ОДС «ПОЛЯНА»

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+,-) 2023 р. до	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.
1. Виручка від реалізації	тис. грн	14463,3	14569,5	18599,5	4136,2	4030
2. ПДВ, АЗ та інші відрахування з виручки	тис. грн	1964,3	1583,1	2379,6	415,3	796,5
6. Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові)	тис. грн	28,7	11,4	54,8	26,1	43,4
7. Інші витрати (операційні, фінансові)	тис. грн	17,9	7,7	48,9	31	41,2
8. Прибуток до оподаткування	тис. грн	462,1	602,4	474,7	12,6	-127,7
9. Збиток до оподаткування	тис. грн	-	-	-	-	-
10. Податок на прибуток	тис. грн	138,6	196,1	168,7	30,1	-27,4
11. Чистий прибуток	тис. грн	323,5	406,3	306,0	-17,5	-100,3
Збиток	тис. грн	-	-	-	-	-

Дані табл. 2.1. вказують, що виручка ОДС «ПОЛЯНА» збільшилася з 14463,3 тис. грн. у 2021 р. до 18599,5 тис. грн. у 2023 р., тобто на 4136,2 тис. грн.. Взагалі це явище є позитивним для підприємства, тож можна зробити висновок, що збільшення виручки відбулося за рахунок збільшення обсягів продажу. А якщо порівняти 2022 р. з 2023 р., то побачимо, що виручка теж збільшилась на 4030 тис. грн. Разом із збільшенням виручки збільшилось і відрахування з неї (а саме ПДВ) на 415,3 грн. в 2023 р порівняно з 2021 р., а порівнявши виручку 2022 р. з 2023 р. – збільшилась на 796,5 грн. і це призвело до збільшення відрахувань. Також збільшились інші доходи у порівнянні 2021 р. з 2023 р. на 26,1 грн., а

2022 р. на 43,45 грн. В санаторії збільшилися інші витрати з 17,9 грн. у 2021 р. до 48,9 грн. у 2023 р., тобто на 31 грн., збільшення витрат є негативною тенденцією. Прибуток до оподаткування спочатку збільшився в 2021 р. порівняно з 2023 р. на 12,6 грн., але в 2022 р. зменшився на 127,7 грн. порівняно з 2023 р.. Протягом аналізованого періоду 2021-2023 рр. на підприємстві збільшився податок на прибуток на 30,1 грн., хоча у 2022 р. відбулося його зниження на 27,4 грн. Інші відрахування з виручки значно впливають на розмір чистого прибутку, який зменшився на 17,5 грн. порівняно 2021 р. з 2023 р..

Оцінюючи кінцевий результат діяльності – прибуток від реалізації підприємство не має, тільки має прибуток до оподаткування, і інші доходи, збитку не має, що говорить про збільшення ефективності діяльності ОДС «ПОЛЯНА». Після проведення аналізу господарської діяльності доцільно розпочати проведення оцінки та аналізу фінансової діяльності підприємства, що розпочинається з аналізу балансу, що дає можливість оцінити наявність, розміщення й джерела формування активів. Безпосередньо з балансу можна одержати ряд найважливіших характеристик фінансового стану підприємства (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2.

## Склад і розміщення активів ОДС «ПОЛЯНА»

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-) % 2023 р. до	
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2021 р.	2022 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Основні засоби	2856,2	55	3050,7	52	2909,8	41	-14	-11
Незавершене будівництво	-	-	-	-	-	-	-	-
Запаси товарно-матеріальних цінностей	1307,1	25	2143,8	36	3288,9	46	21	10
Дебіторська заборгованість	511,7	9,9	82,8	1,4	318,2	4,4	-5,5	3
Грошові кошти та їх еквіваленти	56,1	1,09	186,9	3,16	0,1	0,0014	-1,08	-3,15
Інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-
Валюта балансу	5122,0	X	5899,7	X	7106,4	X	1984,4	1206,7

Як бачимо за аналізований період загальна вартість активів підприємства збільшилась з 5122,0 тис. грн. у 2021 р. до 7106,4 тис. грн. у 2023 р., тобто на 1984,4 тис. грн. В організації зменшується вартість основних засобів з 3050,7 тис. грн. у 2022 р. до 2909,8 тис. грн. у 2023 р., що пояснюється продажем у цьому році частини основних засобів. Проте протягом аналізованого періоду зменшилась їх питома вага у структурі активів з 52% до 41%.

Дебіторська заборгованість за аналізований період та її питома вага у структурі активів збільшилась на 82,8 тис. грн. у 2022р. у порівнянні з 2023 р. на 318,2, а загалом з 2021 р. вона зменшилась і становила 511,7 тис. грн. За аналізований період зменшилась кількість грошових коштів на 1,08% в порівнянні 2021 р. з 2023 р., протягом 2022 - 2023 рр. це зменшення відбулося на 3,15 відповідно. Все це відобразилося на структурі активів, але не викликало зменшення їх загальної вартості.

Проведемо аналіз ефективності використання основних фондів та ефективність їх використання (2.3).

Таблиця 2.3

## Динаміка використання основних фондів ОДС «ПОЛЯНА»

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Виручка	тис. грн.	14463,3	14569,5	18599,5	4136,2	4030
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	2858,2	2953,45	2980,25	122,05	26,8
Фондовіддача основних фондів	грн.	5,06	4,93	6,24	1,18	1,31
Фондоємність продукції	грн.	0,19	0,20	0,16	-0,03	-0,04
Фондорентабельність	грн.	11,31	10,36	13,63	2,32	3,27

Дані табл. 2.3 вказують на збільшення виручки в ОДС «ПОЛЯНА» у 2022 р. порівняно з 14569,5 тис. грн. до 18599,5 тис. грн. у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 4030 тис. грн. Поряд з цим також спостерігається збільшення середньорічної вартості основних фондів з 2858,2 тис. грн. у 2021 р. до 2980,25

тис. грн. у 2023 р., тобто на 122,05 грн. Ці зміни відбилися на збільшення фондівдачі з 5.06 грн. у 2021 р. до 6.24 грн. у 2023 р., що є позитивним явищем і говорить про ефективне використання основних фондів, і зменшення фондоємності з 0,19 грн. у 2021 р. до 0,16 грн. у 2023 р. Фондорентабельність збільшилась на 3,27 грн. порівняно 2022 рік до 10,36 грн. у 2023 р. 13,63 грн.

Так підприємство отримує прибутки, що дуже позитивно відображається на ефективності діяльності (рис. 2.1).

Важливе значення в процесі оцінки активів посідає склад активів підприємства, що впливають на платоспроможність ОДС «ПОЛЯНА». Проведення структурного аналізу активів закладу дає можливість вивчити негативні та позитивні зміни, що відбуваються на підприємстві.

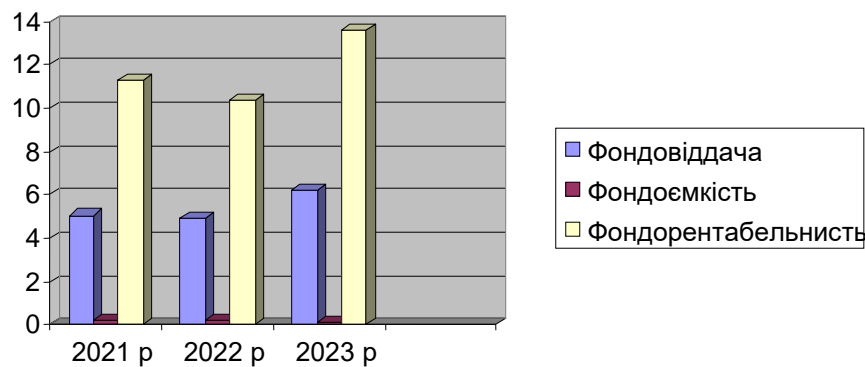


Рис. 2.1. Показники фондоємності, фондівдачі та фондорентабельності основних фондів ОДС «ПОЛЯНА» за період 2021–2023 рр.

Проведемо аналіз ефективності складу активів підприємства. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

#### Динаміка активів ОДС «ПОЛЯНА»

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2023 р. до	
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2021 р.	2022 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Оборотні активи	2247,4	43	2837,3	48	4189,7	59	1,6	1,1
Необоротні активи	2868,0	56	3055,8	51	2909,8	41	-15	-10
Разом	5115,4	100	5893,1	100	7099,5	100	1984,1	1206,4

З табл. 2.4 можна побачити, що в ОДС «ПОЛЯНА» кількість оборотних активів, за аналізований період збільшилась 2247,4 тис. грн., у 2021 р., 2023 р. - 4189,7 тис. грн., питома вага теж збільшується протягом аналізованого періоду на 1,6%.

Питома вага необоротних активів зменшилася на 10% (рис. 2.2).

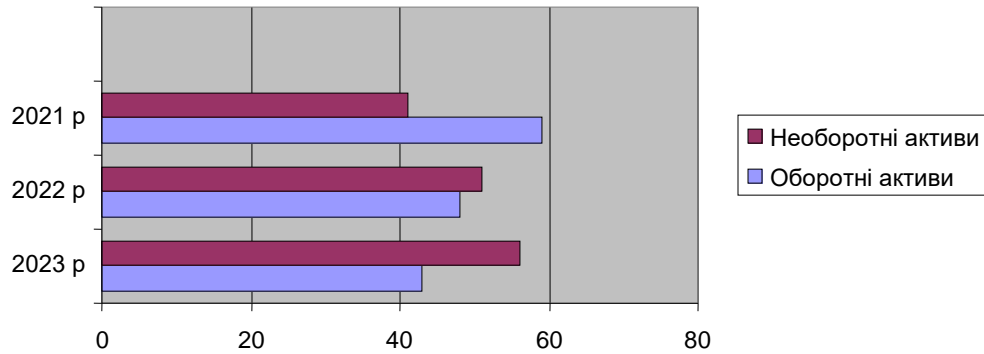


Рис. 2.2. Динаміка оборотних та необоротних активів ОДС «ПОЛЯНА»

Наступним кроком фінансового аналізу є визначення фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Умовою та гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства є фінансова стійкість.

Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не виявитися на краю банкрутства.

Тому доцільно проаналізувати джерела фінансування активів ОДС «ПОЛЯНА», визначити їх динаміку та структуру (табл. 2.5).

У структурі джерел фінансових ресурсів санаторія найбільшу питому вагу займає власний капітал, але протягом аналізованого періоду його питома вага зменшувалася з 89% у 2021 р. до 74% у 2023 р.

Протягом аналізованого періоду поточні зобов'язання збільшилися з 544,8 тис грн. у 2021 р. до 1795,5 тис грн. у 2023, відповідно збільшилася і питома вага з 10% до 25%.

Збільшення питомої ваги поточних зобов'язань є негативним явищем в діяльності організації.



Таблиця 2.5

## Структура джерел фінансових ресурсів ОДС «ПОЛЯНА»

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки						Відхилення%, (+;-) 2023 р. до	
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2021 р.	2022 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	4577,2	89	5004,9	84	5310,9	74	-15	-10
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	544,8	10	894,8	15	1795,5	25	15	10
Інші доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	5122	100	5899,7	100	7106,4	100	X	X

Структура джерел фінансування впливає на фінансову стійкість підприємства та стабільність – це його надійно гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Оцінка фінансової стійкості ОДС «ПОЛЯНА»

Показники	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		2021 р.	2022 р.	2023 р.
Власний капітал	4577,2	5004,9	5310,9	X	X	X	X
Позичковий капітал	544,8	894,8	1795,5	X	X	X	X
В т.ч. довгостроковий позичковий капітал	-	-	-	X	X	X	X
Всього використано капіталу	5122,0	5899,7	7106,4	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії	0,89	0,84	0,74	> 0,5	0,39	0,34	0,24
Коефіцієнт фінансування	0,11	0,17	0,33	< 1	-0,89	-0,83	-0,67
Коефіцієнт заборгованості	0,10	0,15	0,25	< 0,5	-0,4	-0,35	-0,25
Коефіцієнт незалежності	-	-	-	-	-	-	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	8,4	5,6	2,9	> 1	7,4	4,6	1,9

Проаналізувавши дані таблиці, ми можемо зробити висновок, що дане підприємство протягом 2021–2022 років було фінансово стійким, бо коефіцієнт

автономії був більший 0,5 і відповідно становив 0,89 і 0,84, у 2023 р. ми бачимо зменшення коефіцієнта автономії до 0,74.

Коефіцієнт фінансування у 2021 р. та 2022 р. відповідає нормативному значенню 0,11 і 0,17, а в 2023 р. його значення збільшилось до 0,33. Розрахунок коефіцієнта заборгованості показав, що у звітному році позичковий капітал склав 25% від загальної суми капіталу. Значення коефіцієнта фінансової стійкості відповідають нормативному значенню в 2021 р. і 2022 р. Відповідно значення більші на 7,4 і 4,6, в 2023 р. порівняно з попередніми коефіцієнт становить 1,9, що відповідає нормативному значенню.

Більшість показників відповідають нормативному значенню, тож можна зробити висновок, що підприємство є фінансово стійким.

Саме фінансова стійкість підприємства гарантує постійну платоспроможність. Оцінку та аналіз платоспроможності доцільно розпочати з аналізу коефіцієнтів (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

## Аналіз платоспроможності ОДС «ПОЛЯНА»

Показники	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+;-)		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		2021 р.	2022 р.	2023 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	56,1	186,9	0,1	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість	511,7	82,8	318,2	X	X	X	X
Оборотні активи всього	2247,4	2837,3	4189,7	X	X	X	X
Необоротні активи всього	2868,0	3055,8	2909,8	X	X	X	X
Власний капітал	4577,2	5004,9	5310,9	X	X	X	X
Поточні зобов'язання	544,8	894,8	1795,5	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,20	0,00006	> 0,2	-0,1	0	-0,2
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,04	0,30	0,17	> 0,7	0,34	-0,4	-0,53
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,12	3,17	2,33	> 1	3,12	2,17	1,33
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,76	0,68	1,33	> 0,1	0,66	0,58	1,23

Із таблиці 2.7 видно, що баланс підприємства не досить ліквідний. Цей висновок підтверджує величина і зміна показників ліквідності. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню і у 2021 р. становив 0,1, а у 2023 р. 0,0006, і тільки в 2022 р. 0,2 що відповідає нормативному значенню.

Значення коефіцієнту проміжної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок наявних грошових коштів, але і очікуваних надходжень від дебіторів. Нормативне значення цього показника більше 0,7. У 2021 р. коефіцієнт проміжної ліквідності склав 1,04, у 2022 р. –0,30, а у 2023 р. – 0,17. Ці показники не відповідають нормативному значенню. Коефіцієнт поточної ліквідності дозволяє встановити, у якій мірі поточні активи покривають короткотермінові зобов'язання. У світовій практиці вважають теоретично достатнім, якщо величина цього коефіцієнту більша, ніж 1,0. За даними таблиці 4,12 у 2021 р. показник становив 3,17 у 2022 р. зменшився до 2,33 у 2023 р.

Наступним кроком є визначення оцінки ефективності використання ресурсів, що впливають на величину активів необхідних для здійснення процесу виробництва та збуту продукції. Для цього використовують показники обертання активів, які дають можливість якісно оцінити деякі аспекти фінансової політики підприємства (табл. 2.8).

Аналізуючи табл. 2.8, бачимо, що в досліджуваному закладі за рахунок збільшення вартості оборотних активів збільшується їх середній залишок з 1939,1 тис. грн. у 2021 р. до 3513,5 тис. грн. у 2023 р., тобто на 1574,4 тис. грн. До того ж на підприємстві спостерігається збільшення одnodенної виручки з 40,1 тис. грн. у 2021 р. до 40,4 тис. грн. у 2023 р. (тобто на 11,5 тис. грн.), що пояснює збільшення виручки в організації за період в цілому на 4136,2 тис. грн.

Також спостерігається збільшення тривалості одного обороту в днях на 19,8 дня, а в порівнянні 2023 р. до 2022 р. тривалість обороту становить 5,2 днів.

Таблиця 2.8.

## Динаміка обертання оборотних активів ОДС «ПОЛЯНА»

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Виручка	тис. грн.	14463,3	14569,5	18599,5	4136,2	4030
Кількість днів аналізованого періоду	дні	360	360	360	X	X
Одноденна виручка	тис. грн.	40,1	40,4	51,6	11,5	11,2
Середній залишок оборотних активів,	тис. грн.	1939,1	2542,35	3513,5	1574,4	971,15
Тривалість 1 обороту	дні	48,2	62,8	68,0	19,8	5,2
Коефіцієнт обертання активів,	раз	7,46	5,73	5,29	-2,17	-0,44
Коефіцієнт завантаження активів в обороті	коп.	0,13	0,17	0,19	0,06	0,02

Коефіцієнт обертання активів в організації зменшився в 2023 р. порівняно з 2021 р на -2,17 обороти, а це означає, що товарно-матеріальні цінності не оновлюються. Також змінюється коефіцієнт завантаження активів в обороті. У 2023 р. порівняно з 2022 р. він зріс на 0,02 грн., порівнянно з 2021 роком - 0,06 грн.

Дамо оцінку фінансових результатів санаторію, яка починається з аналізу динаміки й структури витрат підприємства і надасть можливість одержати найбільш загальне уявлення про фактори, що впливали на їхнє формування (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Динаміка витрат підприємства ОДС «ПОЛЯНА»

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2023 р. до	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.
Матеріальні витрати	тис. грн.	7353,4	7223,7	9440,5	2087,1	2216,8
Витрати на оплату праці	тис. грн.	2155,4	2909,4	3657,0	1501,6	747,6
Відрахування на соціальні заходи	тис. грн.	856,1	1154,4	1443,4	587,3	289
Амортизація	тис. грн.	289,6	320,8	393,5	103,9	72,7
Інші витрати (звичайні, операційні)	тис. грн.	1378,5	750,6	728,2	-650,3	-22,4
Разом	тис. грн.	12033,0	12358,9	15662,6	3629,9	3303,7

Дані табл. 2.9 вказують на те, що матеріальні витрати ОДС «ПОЛЯНА» у 2021 р. становили 7353,4 тис грн. і протягом аналізованого періоду збільшились на 2087,1 тис. грн., порівняно з 2022 р. у 2023 р. -збільшились на 2216,8 тис грн.

Динаміка витрат на оплату праці змінювалась аналогічно динаміці матеріальних витрат. Витрати на оплату праці у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшились на 1501,6 тис грн., а 2023 р. порівняно з 2022 р. – теж збільшились на 747,6 грн. Це пояснюється збільшенням середньої заробітної плати.

Динаміка відрахувань на соціальні заходи протягом аналізованого періоду також збільшились у 2023 р. на 587,3 грн. порівняно з 2021 роком, а 2023 р. порівняно з 2022 р. на 289 грн.

За аналізований період зменшились інші операційні витрати з 1378,5 тис. грн. у 2021 р. до 728,2 грн. у 2023 р., тобто на 650,3 грн. За аналізований період збільшились амортизаційні відрахування з 289,6 грн. у 2021 р. до 393,5 тис. грн. у 2023 р.

Динаміка матеріальних витрат санаторію відображено на рис. 2.3.

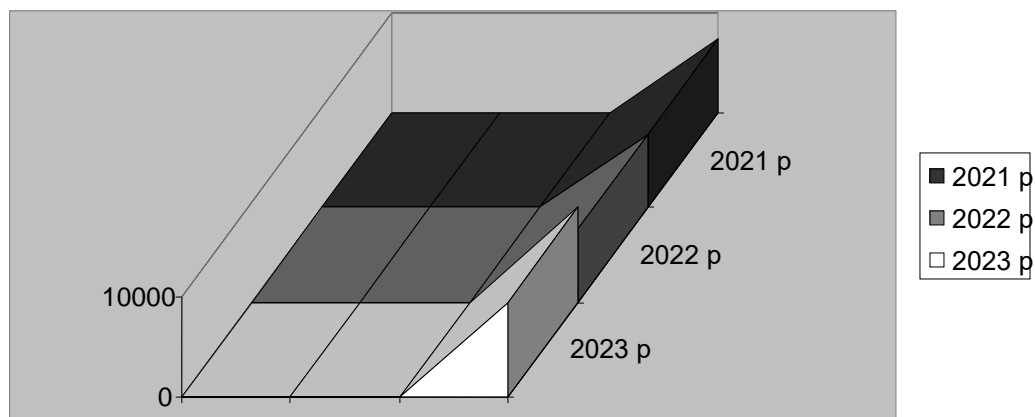


Рис. 2.3. Динаміка матеріальних витрат ОДС «ПОЛЯНА»

Проаналізуємо рентабельність ОДС «ПОЛЯНА» (табл. 2.10)

## Динаміка рентабельності ОДС «ПОЛЯНА»

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2023 р. до	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	323,5	406,3	306,0	-17,5	-100,3
Вартість активів, тис. грн.	5122,0	7106,4	5899,7	1984,4	1206,7
Витрати, тис. грн.	9548,5	10779,2	10718,5	1170	-60,7
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	14463,3	14569,5	18599,5	4136,2	4030
Власний капітал, тис. грн.	4577,2	5004,9	5310,9	733,2	306
Рентабельність активів, %	6,32	6,89	4,31	-2,01	-2,58
Рентабельність витрат, %	3,38	3,76	2,85	-0,53	-0,91
Рентабельність продукції%	2,23	2,18	2,10	-0,05	0,08
Рентабельність власного капіталу, %	7,06	5,76	8,11	1,3	2,35

Згідно даних табл. 2.10 можна зробити висновки щодо рентабельності окремих показників:

- рентабельність активів ОДС «ПОЛЯНА» – показник, який визначає продуктивність усього капіталу, яким вона володіє, незалежно від джерел його надходження. Він показує скільки прибутку приносять кожні 100 грн. вкладені в його активи і розраховується як відношення чистого прибутку до вартості активів. Так в 2021 рентабельність становила 6,32 грн., а це на 2,01 грн. менше ніж в у 2023 р. (4,31). Тобто спостерігається позитивний ефект діяльності, цьому сприяло покращення стану обертання активів.

- рентабельність витрат – це показник, що характеризує ефективність поточних витрат і показує розмір прибутку на 100 грн. витрат підприємства. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку до затрат підприємства. Як бачимо у 2022 р. цей показник становить 3,76 грн., що на 0,91 грн. більше ніж у 2023 р., а у 2021 р. цей показник становить 3,38 грн., що на 0,53 грн. більше ніж у 2023 р.;

- рентабельність продукції – це показник, який характеризує маркетингову діяльність підприємства і визначає скільки прибутку приносять кожні 100 грн. обсягів реалізації продукції. Він розраховується як відношення прибутку до

обсягу реалізованої продукції. В 2021 р. його значення становило 2,23 грн. прибутку, що на 0,05 грн. більше, ніж у 2023 р. (рис. 2.4);

- рентабельність власного капіталу – показник за допомогою якого визначається рентабельність будь-яких інвестицій. Розраховується як відношення прибутку до розміру статутного капіталу. Можна зробити висновок, що у 2022 р. рентабельність власного капіталу складала 5,76 грн., а у 2023 р. цей показник збільшився до 8,11 грн.

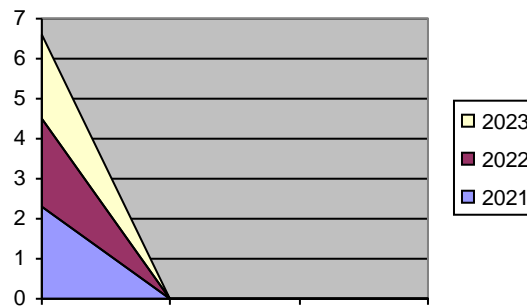


Рис. 2.4. Рентабельність продукції ОДС «ПОЛЯНА»

Як видно з аналізу показників рентабельності 2023 рік для підприємства був найбільш вдалим на відміну від 2022- 2021 рр. Це вказує про покращення використання відповідних ресурсів та управління ними. Таким чином, на основі проведеного аналізу господарсько-фінансової діяльності ОДС «ПОЛЯНА» можна стверджувати, що підприємство прибуткове і на даному етапі перебуває у стабільному становищі. Окрім цього на підприємстві спостерігається розширення обсягів діяльності, відбувається збільшення розміру наявних активів, збільшення відрахувань до соціальних фондів тощо. Для покращення діяльності ОДС «ПОЛЯНА» у поточному році необхідно удосконалити процес управління всіма видами ресурсів, збільшувати обсяги довгострокових фінансових інвестицій.

## **2.2. Кількісна та якісна оцінка елементів системи управління ОДС «ПОЛЯНА»**

В ОДС «ПОЛЯНА» застосовується лінійно-функціональна організація управління. Управління закладом здійснює директор.

Планово – економічний відділ виконує такі функції: управління стратегією розвитку (планування економічних показників, планування довгострокових перспектив підприємства, приватизація підприємства); управління економічним розвитком (річний (квартальний) план, економічні нормативи, критерії і показники ефективності, економічний аналіз діяльності санаторію (раз на рік для проведення економічного аналізу діяльності запрошується аудитор); управління трудом і заробітною платою (фонд заробітної плати, фонд преміювання, погодинна оплата праці, посадові оклади); організація системи і процесів управління (організаційна структура, штатний розклад, положення о підрозділах, посадові інструкції).

Бухгалтерія: управління фінансами і бухгалтерським обліком (бюджет кошторис доходів і витрат), кошторис по статтям витрат, бухгалтерський баланс, ціноутворення, оподаткування, дебітори і кредитори, валютні операції.

Відділ кадрів: управління персоналом (кадрова політика, розміщення персоналу, ведення документів і картотеки по персоналу, прийняття, звільнення, навчання і перекваліфікація працюючих); управління соціальним розвитком (план соціального розвитку, соціальні блага, соціальні гарантії і соціальне забезпечення).

Технічна служба: управління технічним розвитком (забезпечення технічного стану, нова техніка і технологія, матеріально – технічна база, оформлення документів по переобладнанню, калькуляція).

Служба по охороні праці: управління охороною праці і технікою безпеки (нормативи по техніці безпеки, вхідний інструктаж, інструктаж на робочому місці, інструкції по техніці безпеки, критерії і показники по охороні праці),



управління обслуговуючим господарством (підсобне господарство, комбінат харчування, поліклініка, дитячі відділи).

Служба матеріально – технічного постачання: управління матеріально – технічним забезпеченням (нормативи затрат ресурсів, потреба в ресурсах, заявки на ресурси, поставки ресурсів, рух матеріалів, складське господарство).

Служба перевезень: управління транспортом (організація маршрутів транспорту, відповідальність за правопорушення водіями).

Авторемонтна майстерня: управління транспортом (технічне обслуговування, ремонт транспорту).

Відділ головного механіка: управління матеріально – технічним забезпеченням (потреби в ресурсах і доставка ГСМ, укладання договорів з постачальниками).

Спеціальна частина: управління стратегією розвитку (нові напрямлення діяльності, засновники (інвестори); організація системи і процесів управління; прийняття і вивчення нових документів, постанов, законів для втілення їх на підприємстві.

Юрисконсульти: організація системи і процесів управління (засновницькі документи, контракти з працівниками і вся інша документація, яка потребує розгляду спеціаліста в області законодавства).

Організаційна структура підприємства має певні недоліки: занадто розширена і застаріла, що і впливає на розподіл функцій між підрозділами; знижується гнучкість у взаємостосунках працівників апарату управління через застосування формальних процедур і правил; необхідно узгоджувати дії різних функціональних служб, а це значно збільшує обсяги роботи керівника організації і його заступників. Все це негативно позначається на швидкості та ефективності прийняття управлінських рішень. На підприємстві немає чіткого розподілу задач, які стоять перед виконавцями. Велике перевантаження у планово – економічного відділу і бухгалтерії. Що до, управління персоналом, то функції, які виконує відділ кадрів – обмежені.

В практиці управління завжди актуальним завданням є раціональний розподіл функцій управління, як між апаратом управління, а також і між функціональними і лінійними підрозділами.

Персонал є головним фактором у будь-якій системі ефективного управління. Проаналізуємо загальну структуру та динаміку персоналу (табл. 2.11). Для цього, використаємо звіти по роботі з персоналом, які складаються в даній організації, проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі.

Таблиця 2.11

Загальна структура персоналу ОДС «ПОЛЯНА» по категоріях зайнятих за період 2021–2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення у % 2023 рік до	
	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	2021 рік	2022 рік
Управлінський персонал	56	20.4	58	18.4	57	18.8	1,8	-1,7
виробничий персонал	222	79.6	257	81.6	247	81.2	11,2	-3,9
Разом	279	100	315	100	304	100	9	-3,5
Виробничий персонал на одного управлінського, чол.	4	–	4,4	–	4,3	–	7,5	-2,3
Частка управлінського персоналу, %	20,4	–	18,4	–	18,8	–	-7,8	2,2

Як свідчать дані табл. 2.11 чисельність персоналу ОДС «ПОЛЯНА» збільшувалася у 2021 р. – 279 чол. та 2022 р. – 315 чол., а з 2023 р. зменшилась і становить – 304 чол. Чисельність управлінського персоналу також мала тенденцію до збільшення: 2021 р. - 56 чол.; 2022 р. - 58 чол., а в 2023 р. зменшилася до 57 чол. Отже можна сказати що збільшення кількості виробничого і управлінського персоналу відбулося тільки в 2021 р., 2022 р., проте в 2023 р. він зменшився.

Персонал ОДС «ПОЛЯНА» складається з трьох категорій працівників: управлінський, виробничий, допоміжний персонал. Розглянемо більш детально склад цих категорій (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Функціональна та лінійна характеристика рівнів управління  
ОДС «ПОЛЯНА»

№	Рівень управління	Посади, що передбачають функціональний характер діяльності	Посади, що передбачають лінійний характер діяльності
1	Вищий	Директор; Заступник директора з комерційних питань; Головний лікар Головний бухгалтер; Головний економіст; Головний інженер; Начальник відділу маркетингу; Начальник виробництва	
2	Середній		Бухгалтер; Начальник відділу кадрів; Юрисконсульт; Інженер охорони праці та техніки безпеки; Начальник охорони;
3	Нижчий		Товарознавець; Технік-плановик; Технік-технолог; Шофер; Охоронець; Двірник;

Охарактеризуємо вікову структуру персоналу ОДС «ПОЛЯНА» за період 2021–2023 рр. (табл. 2.13)

Дані табл. 2.13 вказують на те, що більшість працюючих це особи віком від 29 до 40 років (2021 – 90; 2022 – 112; 2023 – 110). На другому місці по кількості – особи віком від 15 – 28 років. На третьому місці особи віком від 41-го до 50-ти років (2021 – 79; 2022 – 83; 2023 – 80). Частка цих людей зростає майже пропорційно зростанню усього персоналу рік у рік.

Таблиця 2.13

**Вікова структура персоналу ОДС «ПОЛЯНА»**  
за період 2021–2023 роки

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення у % 2023 р	
	Кількість чол.	Питома вага, %	Кількість чол.	Питома вага, %	Кількість чол.	Питома Вага, %	2021	2022
<b>Персонал підприємства в цілому</b>								
Молодь віком 15–28 років	69	24,7	78	24,8	76	25	10,2	-2,6
29–40 років	90	32,2	112	35,5	110	36,2	22,2	-1,8
41–50 років	79	28,5	83	26,4	80	26,3	1,2	
Перед пенсійні роки	29	10,3	31	9,8	28	9,2	-3,4	-3,6
Пенсійні роки	12	4,3	11	3,5	10	3,3	-16,6	-9,1
Разом	279	100	315	100	304	100	9	-3,5
<b>Управлінський персонал</b>								
Молодь віком 15–28 років	16	28,6	17	29,3	18	31,5	12,5	5,8
29–40 років	20	35,7	22	38	22	38,5	10	0
41–50 років	8	14,3	8	13,8	7	12,2	-12,5	-12,5
Перед пенсійні роки	7	12,5	6	10,3	5	8,7	-28,5	-28,5
Пенсійні роки	5	8,9	5	8,6	5	8,7	0	0
Разом	56	100	58	100	57	100	1,7	-1,7
<b>Виробничий персонал</b>								
Молодь віком 15–28 років	84	37,8	94	36,5	91	36,8	8,3	-3,1
29–40 років	91	41	107	41,6	105	42,5	15,3	-1,8
41–50 років	22	10	27	10,5	24	9,9	9	-11,1
Перед пенсійні роки	14	6,3	18	6,8	16	6,5	14,2	-11,1
Пенсійні роки	11	4,9	11	4,2	11	4,4	0	0
Разом	222	100	257	100	247	100	11,26	-3,8

Розглянувши перші три категорії можна побачити, що питома вага наймолодшої і середньої збільшується, а старшої зменшується. Управлінського персоналу найбільше віком від 29–40 (2021–20,2022–22,2023–22), молодь збільшуються з кожним роком. А особи пенсійного і перед пенсійного віку зменшуються. В динаміці управлінський персонал віком від 29–40 років протягом 2023-2021 рр. збільшився на 10%. Чисельність осіб віком від 41–50 років зменшилася на 12,5% порівняно з обома роками, особи перед пенсійного

віку зменшилися на 28,5% в порівнянні 2023 р. з 2021 р. та 2022 р., особи пенсійного віку залишилися незмінними. В чисельності виробничого персоналу як і управлінського переважають особи віком від 29–40 років (2021–91, 2022–107, 2023–105), молодь - (2021–84, 2022–94, 2023–91), особи віком від 41–50 р. (2021–22, 2022–27, 2023–24), перед пенсійна вікова категорія (2021–14, 2022–18, 2023–16), пенсійна вікова категорія залишилася незмінною – 11 чоловік.

Характеристику освітнього рівня працівників ОДС «ПОЛЯНА» відображено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Характеристика освітньої структури персоналу  
ОДС «ПОЛЯНА» за період 2021–2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення у % 2023 р. від	
	Кількість чол.	Питома вага, %	Кількість чол.	Питома вага, %	Кількість чол.	Питома вага, %	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	51	18,2	59	18,7	55	18,1	7,8	-6,7
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	90	32,3	97	30,7	92	30,3	2,2	-5,1
Неповна вища освіта	65	23,4	82	26,2	80	26,4	23	-2,4
Вища освіта	73	26,1	77	24,4	77	25,3	5,4	0
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	–	75	–	80	–	90		
Разом	279	100	315	100	304	100	8,9	-3,4

За даними табл. 2.14 можна сказати, що в організації переважає кількість людей з спеціальною професійною підготовкою (2021 – 90 чол. 2022 – 97 чол. 2023 – 92 чол.). Також велика частка людей з вищою освітою (2021 – 73 чол., 2022 – 77 чол., 2023 – 77 чол.). Невеликий відрив мають працівники з неповною вищою освітою (2021 – 65 чол. 2022 -82 чол. 2023 – 80 чол.) Найменша кількість

з середньою освітою 1,8%. Відсоток осіб з вищою освітою постійно зростає (2021 – 75%, 2022 – 80%, 2023 – 90%). Чітко простежується відповідність займаної посади працівників і їх спеціальності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Якісна характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу ОДС  
«ПОЛЯНА» станом на 1.01.2023 р.

№	Посада	Спеціальність працівника, який займає цю посаду
1	Директор	економіст
2	Заступник директора	економіст
3	Головний бухгалтер	бухгалтер
4	Начальник відділу кадрів	економіст
5	Юрисконсульт	юрист
6	Інженер з охорони праці і техніки безпеки	інженер-технолог
7	Медики	Лікарі, медсестри
8	Начальник охорони	Військовий (у відставці)
9	Начальник відділу маркетингу	Маркетолог
10	Начальник виробництва	Економіст
11	Товарознавець	Товарознавець
12	Головний інженер	Інженер
13	Головний економіст	Економіст
14	Кочегар	-
15	Прибиральник	-
16	Прибиральник	Слюсар
17	Слюсар	Електрослюсар
18	Двірник	Електрик

Характеристика персоналу за стажем роботи (табл. 2.16) вказує на те, що найбільше осіб працює в закладі 5–10 років (2021 – 131 чол.; 2022 – 138 чол.; 2023 – 136 чол.). Тобто більша кількість робітників мають середній досвід.

Більшість персоналу підприємства чоловіки (табл. 2.17). Питома вага жінок в організації суттєво не змінилась (2021 р. – 23%; 2022 р. – 22,9%; 2023 р. – 20%).

Загальний фонд заробітної плати (табл. 2.17) поступово збільшується з 786,8 тис. грн. в 2021 р. до 2096,5 тис. грн. в 2023 р. Залежно від цього збільшуються і інші показники.

Таблиця 2.16

## Характеристика персоналу ОДС «ПОЛЯНА» за стажем роботи

Стаж роботи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення у % 2023 р. до	
	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	2021 р.	2022 р.
Менше 1 р.	15	5,4	20	6,3	19	6,2	26,6	-5
1–3 роки	16	5,8	24	7,7	21	7	31,2	-12,5
3–5 роки	38	13,6	45	14,2	43	14,1	13,1	-8,6
5–10 років	131	47	138	43,8	136	44,8	3,8	-1,4
10–20 років	44	15,7	51	16,2	49	16,1	11,3	-4
Понад 20 років	35	12,5	37	11,7	36	11,8	2,8	-2,7
Разом	279	100	315	100	304	100	8,9	-3,4

Таблиця 2.17

## Характеристика персоналу ОДС «ПОЛЯНА» за статтю

Стать	Кількість по роках, чол.			У% до загальної чисельності			Відхилення у% 2023 р. до	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.
Жінки	64	69	61	23	22,9	20	-4,6	-11,5
Чоловіки	215	246	243	77	77,1	80	-11,5	-1,2
РАЗОМ	279	315	304	100	100	100	8,9	-3,4

Частка фонду основної заробітної плати в загальній складає на кінець аналізованого періоду складає 68,2%, а фонд додаткової заробітної плати становить 29,8% (порівняно з 2021 роком цей показник збільшився на 433,4%).

Таблиця 2.18

Структура та склад фонду заробітної плати ОДС «ПОЛЯНА» за період 2021–2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2023 рік у % до	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	2021 р	2022 р
1. Фонд заробітної Плати всього	786,8	100	1258,9	100	2096,5	100	166,4	66,5
В тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати.	630,4	80,1	969,5	77	1431,5	68,2	127	47,6
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	117,5	15	285,3	22,6	626,8	29,8	433,4	119,6
З нього:								
– надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	60,6	51,1	137,2	48	333,5	53,2	450	143
– премії за виробничі результати	1,5	1,27	6,9	2,4	–	–	–	–
– сума заробітної плати за основним місцем роботи	–	–	–	–	–	–	–	–
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	38,9	5	4,1	0,3	38,2	1,8	-1,7	831,7

Таким чином можемо зробити висновки, що в ОДС «ПОЛЯНА» відбувається:

- збільшення персоналу, але незначне;
- дотримання загальновизнаних норм керованості;
- всі працівники апарату управління мають вищу освіту;
- зменшення працівників пенсійного віку;
- мале залучення молодих спеціалістів.

### 2.3. Діагностика та аналіз соціально-психологічного клімату

З метою детального вивчення сучасного соціально-психологічного клімату на базі ОДС «ПОЛЯНА» нами було проведено комплексне дослідження, що



включає: діагностику соціально-психологічного клімату організації, детальний аналіз отриманих даних, а також виявлення слабких місць у досліджуваній сфері. Дане дослідження являло собою аналіз переліку документів організації, в яких відображені дані, що прямо або опосередковано впливають на соціально-психологічний клімат, аналіз основних показників ефективності. Крім того, ми провели опитування, спрямоване на оцінку соціально-психологічного клімату в колективі та експертне інтерв'ю головного бухгалтера.

Така комплексна діагностика дозволяє всебічно вивчити соціально-психологічний клімат в ОДС «ПОЛЯНА», як відображений в документах, так і в реальності.

У процесі вивчення соціально-психологічного клімату ОДС «ПОЛЯНА» за результатами аналізу документів, нами були виділені наступні складові даного напрямку:

1. Суб'єктами управління та впливу на соціально-психологічний клімат ОДС «ПОЛЯНА» є генеральний директор організації та головний бухгалтер.

2. Об'єктами управління та впливу на соціально-психологічний клімат ОДС «ПОЛЯНА» є персонал досліджуваної організації.

3. Основними методами управління та діагностики соціально-психологічного клімату ОДС «ПОЛЯНА» є випадкові, позапланові та незалежні від керівництва організації, ситуативні впливи, які приховані в заходах, спрямованих на інші аспекти діяльності персоналу або виникають в процесі праці. Прямих, цілеспрямованих, розроблених і регламентованих дій щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в організації з боку керівництва немає.

Ефективність будь-якої сучасної організації тісно пов'язана і багато в чому залежить від системи управління людськими ресурсами, що діє в даній компанії. Сфері безпосереднього управління персоналом ОДС «ПОЛЯНА» керівництво організації не приділяє особливої уваги. Таким чином, на підприємстві є тільки елементи кадрової роботи, а саме ведення кадрової документації, в той час як в

організації відсутня системна робота за стратегічними напрямками управління персоналом.

Керівництво організації і фахівець, який відповідає за управління людськими ресурсами, повинні проводити систематичну роботу з персоналом організації, спрямовану на досягнення підвищення ефективності використання, а також професійного і психологічного вдосконалення персоналу організації, виходячи зі стратегічних і операційних цілей і завдань розвитку компанії, а також з окремих напрямків її кадрової політики, включаючи, але не обмежуючись, питання формування та розвитку позитивного соціально-психологічного клімату.

Велике значення в процесі діагностики соціально-психологічного клімату організації мають показники ефективності цієї системи. Отже, визначимо показники ефективності системи управління персоналом в за низкою показників:

Показник середньоспискової чисельності співробітників:

$$C_{c(2021)} = (82 + 86) / 2 = 84$$

$$C_{c(2022)} = (86 + 92) / 2 = 89$$

$$C_{c(2023)} = (92 + 88) / 2 = 90$$

Коефіцієнт оборотності по прийому:

$$K_{пр(2021)} = 8 / 84 = 0,1$$

$$K_{пр(2022)} = 10 / 89 = 0,11$$

$$K_{пр(2023)} = 4 / 90 = 0,04$$

Коефіцієнт вибуття:

$$K_{в(2021)} = 4 / 84 = 0,05$$

$$K_{в(2022)} = 4 / 89 = 0,04$$

$$K_{в(2023)} = 8 / 90 = 0,09$$

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{пк(2021)} = 2 / 84 = 0,02$$

$$K_{пк(2022)} = 3 / 89 = 0,04$$

$$K_{пк(2023)} = 7 / 90 = 0,08$$

Коефіцієнт утримання персоналу:

$$K_{\text{пос}(2021)}=78/84=0,93$$

$$K_{\text{пос}(2022)}=82/89=0,92$$

$$K_{\text{пос}(2023)}=84/90=0,93$$

За отриманими вище даними ми побудували зведену таблицю, що відображає основні показники, що характеризують стан соціально-психологічного клімату в досліджуваній організації ОДС «ПОЛЯНА» сьогодні (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Показники ефективності соціально-психологічного клімату ОДС  
«ПОЛЯНА»

Індекс	2023 рік
1. Коефіцієнт плинності кадрів	0,8
2. Коефіцієнт товарообігу по прийомах	0,04
3. Коефіцієнт плинності кадрів при виході на пенсію	0,09
4. Коефіцієнт утримання персоналу	0,93
5. Середньооблікова чисельність працівників	90

Коефіцієнти, представлені вище, дозволяють охарактеризувати стан соціально-психологічного клімату як позитивний.

З метою діагностики та оцінки соціально-психологічного клімату в ОДС «ПОЛЯНА» нами було проведено опитування 67 з 88 працівників організації. Вибірка склала 76% від загальної чисельності персоналу досліджуваної організації.

В ході дослідження співробітники організації відповіли на ряд питань анкети «Дослідження соціально-психологічного клімату колективу» щодо їх оцінки соціально-психологічного клімату в організації.

Таблиця 2.20

Дійсний	Варіанти відповідей	Частота	% опитаних
1	Мені дуже подобається	26	40,6
2	Можливо, мені це подобається	35	54,7
3	Мені начхати на роботу	2	3,1
4	Можливо, мені це не подобається	1	1,6
	Всього респондентів:	64	100,0

Наведемо розподіл відповідей опитаних співробітників організації. Розподіл відповідей респондентів на питання про задоволеність своєю роботою представлено в таблиці 2.21.

З відображених даних видно, що більшість опитаних (55%) обрали відповідь «Можливо, мені подобається», 41% опитаних – «Мені дуже подобається», 2% опитаних вказали, що «напевно, не подобається». В організації немає людей, яким «Дуже не подобається робота».

Таблиця 2.21

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи подобається вам  
Ваша робота?»

	Варіанти відповідей	Частота	% опитаних
1	Мені дуже подобається	26	40,6
2	Можливо, мені це подобається	35	54,7
3	Мені байдуже на роботу	2	3,1
4	Можливо, мені це не подобається	1	1,6
	Всього респондентів:	64	100,0

Думка респондентів щодо бажання змінити місце роботи представлена в таблиці 2.22. У зв'язку з тим, що переважній більшості опитаних подобається їхня робота, 67% опитаних не хотіли б переходити на іншу роботу; 3% опитаних хотіли б перейти на іншу роботу; 29% опитаних ще не визначилися з бажанням змінити роботу.

Таблиця 2.22

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи хотіли б Ви перейти  
на іншу роботу?»

Дійсний	Варіанти відповідей	Частота	% опитаних
1	Так	2	3,1
2	Ні	43	67,2
3	Я не знаю	19	29,7
	Всього респондентів:	64	100,0

Дослідження думки респондентів щодо своїх відчуттів, коли вони йдуть на роботу, представлено в таблиці 2.23. Результати показують, що більшість

респондентів (64%) відчують почуття задоволення. Радість і невпевненість відчують 16% опитаних. Захват і відчуття свята відчують 8% опитаних.

Таблиця 2.23

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які почуття ви відчуваєте, коли йдете на роботу?»

	Варіанти відповідей	Частота	% опитаних
<b>1</b>	Захват і відчуття свята	3	4,7
<b>2</b>	Радість	10	15,6
<b>3</b>	Достатку	41	64,1
<b>4</b>	Невизначені почуття	10	15,6
<b>5</b>	Небажання виходити на роботу	0	0,0
<b>6</b>	Депресія	0	0,0
<b>7</b>	Роздратування і роздратування	1	1,6
	Сума:	65	101,6
	Всього респондентів:	64	100,0

Результати оцінки респондентами психологічної атмосфери в організації за десятибальною шкалою представлені в таблиці 2.24 і рис. 2.5. Дослідження показало, що у відповідях психологічна атмосфера найчастіше оцінювалася максимум у 10 балів, таку оцінку дали 27% опитаних. Також значною можна вважати частку респондентів (18%), які оцінюють психологічну атмосферу в організації на 7 з 10 балів. Середнє значення оцінки психологічної атмосфери всіх респондентів становить 7,6, що значно перевищує середнє значення можливої оцінки.

Таблиця 2.24

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцініть психологічну атмосферу вашої організації за десятибальною шкалою»

	Варіанти відповідей	Частота	% опитаних
<b>1</b>	1	1	1,7
<b>2</b>	2	0	0,0
<b>3</b>	3	2	3,3
<b>4</b>	4	0	0,0
<b>5</b>	5	9	15,0
<b>6</b>	6	6	10,0
<b>7</b>	7	11	18,3
<b>8</b>	8	8	13,3
	Всього респондентів:	60	100,0

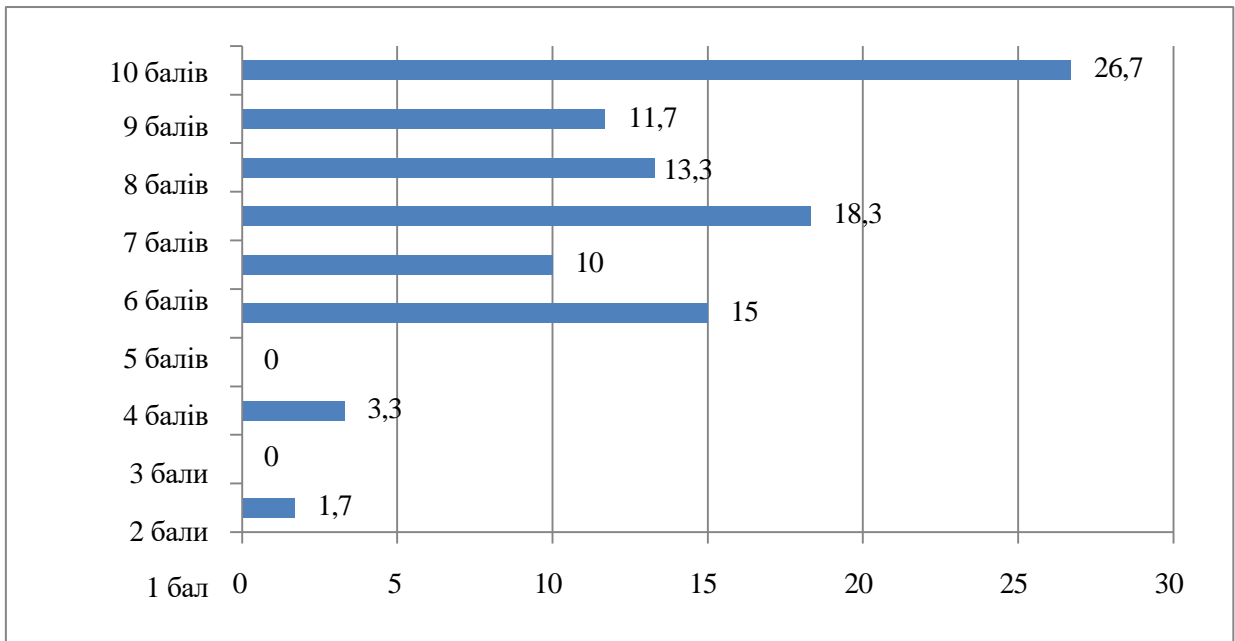


Рис. 2.5. Розподіл відповідей респондентів при оцінці психологічної атмосфери в організації за десятибальною шкалою, %

В ході оцінки причин, що стримують розвиток позитивної психологічної атмосфери в організації, більшість опитаних відзначили: відсутність системи матеріальної мотивації співробітників, напружені відносини між співробітниками і відсутність системи моральної мотивації співробітників, які відзначили 65%, 33% і 18,6% опитаних відповідно. При цьому такі причини, як часті конфлікти та підвищена плинність кадрів, відзначила порівняно невелика кількість опитаних. Результати представлені на рисунку 2.6.

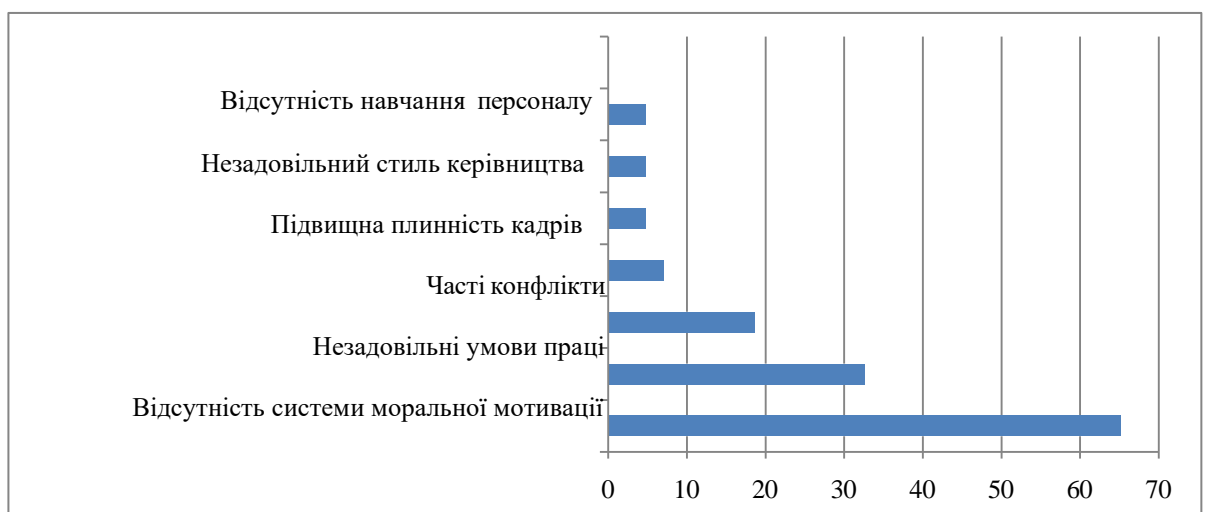


Рис. 2.6. Розподіл відповідей респондентів при оцінці причин, що перешкоджають розвитку позитивної психологічної атмосфери в організації

В ході вивчення думки співробітників організації про вплив керівника на справи в колективі було з'ясовано, що більшість опитаних (38%) дотримуються думки, що керівник, можливо, має вплив на справи в колективі, 30% опитаних важко зробити висновок про вплив керівника, 28% опитаних вважають, що лідер, безумовно, впливає на справи в колективі. Результати наведені в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, чи має керівник (керівник окремого відділу) реальний вплив на справи колективу?»

	Варіанти відповідей	Частота	% опитаних
<b>1</b>	Звичайно, так	17	28,3
<b>2</b>	Мабуть, так	23	38,3
<b>3</b>	Ніколи не скажеш	18	30,0
<b>4</b>	Мабуть, так	2	3,3
<b>5</b>	Звичайно, ні	0	0,0
	Всього респондентів:	60	100,0

В ході оцінки за 5-бальною шкалою ступеня розвитку опитаних співробітників організації виявлених якостей безпосереднього керівника було встановлено, що переважна більшість респондентів поставили оцінку 4 або 5 балів за всіма якостями керівника. Оцінка ступеня розвитку якостей менеджера відповідно до рангового значення балу представлена на рис. 2.7.

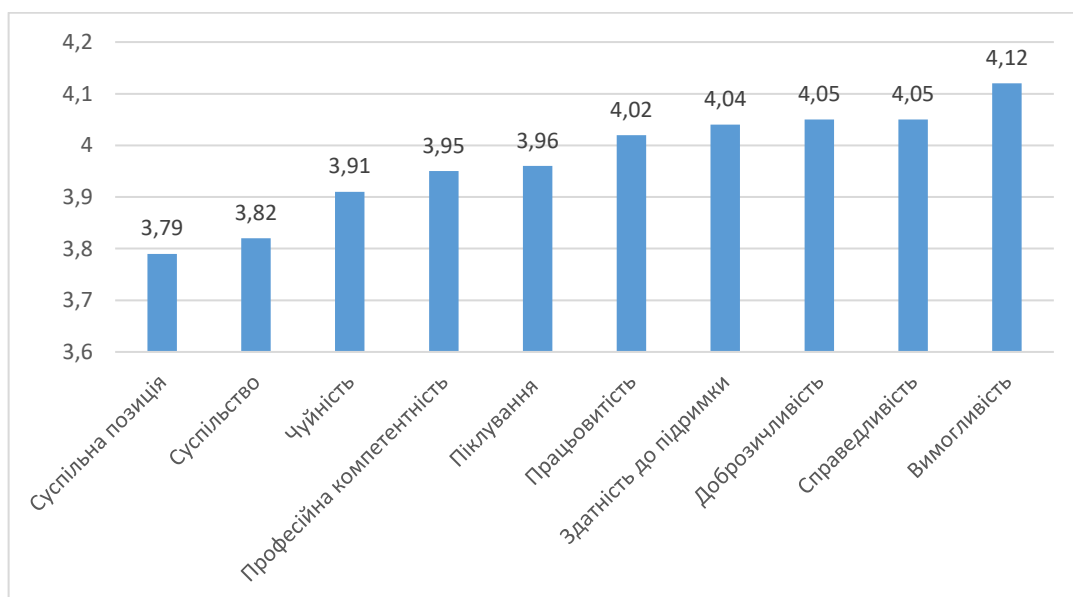


Рис. 2.7. Середні значення оцінки респондентами ступеня розвитку управлінських якостей

Середні значення оцінки респондентами ступеня розвитку всіх якостей лідера варіюються від 3,8 до 4 балів. При цьому такі якості, як соціальна активність і комунікабельність, оцінюються нижче, ніж інші. Високо цінуються такі якості керівника, як вимогливість, справедливість і доброзичливість.

Дослідження розподілу відповідей респондентів на запитання «Як Ви вважаєте, чи могли б Ви дати достатньо повну характеристику особистісним і діловим якостям більшості членів колективу?» показало, що більшість респондентів дали відповідь «Не знаю, не замислювався над цим» (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, чи могли б Ви дати достатньо повну характеристику?»

N	Підпитання:	Так	Мабуть, так	Я не знаю, я не думав про це	Скоріш за все, ні	Ні	Валідні:
1	А) Особисті якості більшості членів колективу (вашого відділу)	8(12,5%)	18(28,1%)	32(50,0%)	4(6,3%)	2(3,1%)	64(100,0%)
2	Б) Ділові якості більшості членів колективу	5(8,6%)	12(20,7%)	36(62,1%)	2(3,4%)	3(5,2%)	58(100,0%)

Результати розподілу відповідей респондентів щодо оцінки атмосфери, що склалася в колективі, за 9-бальною шкалою представлені в таблиці 2.27 і на рис. 2.8.

Значною можна визнати частку респондентів, які вважають, що атмосфера в колективі близька до атмосфери взаємодопомоги та взаємоповаги: 16%, 10% та 28% опитаних відповідно оцінили атмосферу в колективі на 7, 8 та 9 балів. Найбільш поширеними є оцінки, рівні 5 і 9 балів. Частка мінімальних балів оцінювання, що дорівнює 1, 2 та 3 балам, становить загалом 3% відповідей респондентів.

Середнє значення балу, за результатами анкетування, становить 7, що значно вище середньо можливого значення.



Таблиця 2.27

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Яка атмосфера зазвичай панує у вашому колективі?»

Валідні	Варіанти відповідей	Частота	% опитаних
1	1	1	1,6
2	2	0	0,0
3	3	1	1,6
4	4	1	1,6
5	5	15	24,6
6	6	10	16,4
7	7	10	16,4
8	8	6	9,8
9	9	17	27,9
	Разом респондентів:	61	100,0

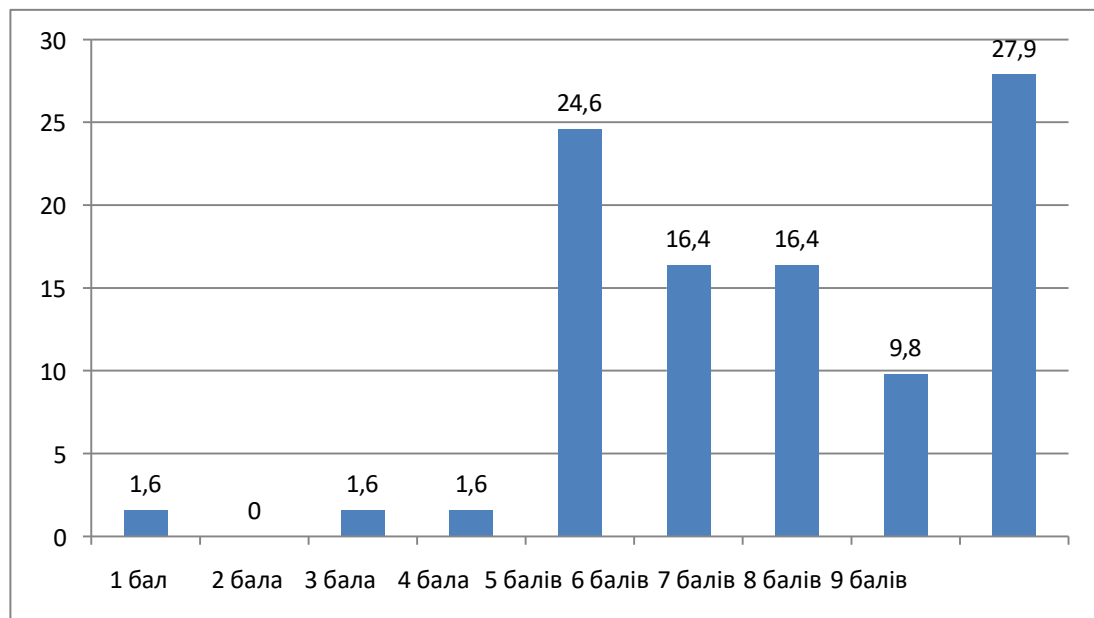


Рис. 2.8. Розподіл відповідей респондентів щодо оцінки атмосфери, в трудовому колективі, за 9-бальною шкалою

У ході дослідження респонденти запропонували ряд заходів, реалізація яких дозволяє поліпшити соціальний клімат і психологічну атмосферу в колективі. Розподіл відповідей респондентів щодо необхідності вжиття заходів щодо покращення соціального клімату та психологічної атмосфери в колективі представлено на рис. 2.9.

Більшість опитаних (51%) вбачають у такій події підвищення рівня заробітної плати, 16% опитаних вважають, що покращити соціальний клімат та психологічну атмосферу в колективі можна шляхом проведення корпоративних вечорів, на думку 12% опитаних, соціальний клімат та психологічну атмосферу в колективі можна покращити, проводячи корпоративні спортивні змагання між співробітниками команди.



Рис. 2.9. Розподіл відповідей респондентів щодо необхідності вжиття заходів щодо покращення соціального клімату та психологічної атмосфери в колективі, %

Крім того, що респонденти вказали у відкритому питанні, їм також було запропоновано порівняти фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат, такі як: Впевненість у завтрашньому дні, Висока заробітна плата, Хороші умови праці, Хороший колектив, доброзичливі стосунки з колегами тощо. Аналіз результатів попарного порівняння дозволив побудувати фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат в колективі, наступним чином (табл. 2.28).

Градація факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі на основі розподілу думок респондентів

Рівень впливу	Факторів
Високий рівень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока заробітна плата</li> <li>2. Хороші умови праці</li> <li>3. Хороший колектив, дружні стосунки з колегами</li> </ol>
Середній рівень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впевненість у завтрашньому дні</li> <li>2. Надійність компанії</li> <li>3. Спільна діяльність, яка виходить за рамки роботи</li> </ol>
Низький рівень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий статус в організації</li> <li>2. Можливість самореалізації</li> <li>3. Можливість використовувати свій творчий потенціал, свободу та незалежність</li> <li>4. Сувеніри, публічне визнання кращим консультантом, перемога в конкурсі</li> </ol>

Таким чином, в результаті комплексної Діагностики та аналізу соціально-психологічного клімату в ОДС «ПОЛЯНА» нами визначено сучасний стан досліджуваної території та її слабкі сторони.

Проаналізувавши результати опитування, ми з'ясували, що в цілому емоційне ставлення співробітників до своєї діяльності в організації можна оцінити позитивно.

Більшості (95%) опитаних подобається їхня робота, лише 3% опитаних хотіли б змінити місце роботи. Більшість опитаних, йдучи на роботу, відчують почуття задоволеності, частка респондентів, які відчують почуття радості і невизначені почуття, може бути визнана значною. Середнє значення оцінки психологічної атмосфери за 10-бальною системою всіма респондентами становить 7,6 бала, що значно вище середнього значення можливої оцінки.

В ході оцінки причин, що стримують розвиток позитивної психологічної атмосфери в організації, більшість опитаних виділили економічні фактори трудового заохочення: відсутність системи матеріальної мотивації. Поряд з цим виділяються і напружені відносини між співробітниками, що говорить про необхідність поліпшення відносин між співробітниками в колективі.

В цілому відносини між підлеглими і керівником можна оцінити позитивно, так як більшість опитаних визнають вплив керівника на справи трудового колективу, середні значення оцінки респондентами ступеня розвитку всіх якостей керівника за 5-бальною шкалою знаходяться в межах 4 балів.

Аналіз результатів попарного зіставлення факторів дозволив побудувати фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат в колективі, в порядку їх важливості і в якості найважливіших з них, відповідно до думки респондентів, були виділені: висока заробітна плата, хороші умови праці і хороший колектив, доброзичливі відносини з колегами.

Ті ж фактори, що і високий статус в організації; можливість самореалізації; можливість використовувати свій творчий потенціал, свобода і самостійність, а також сувенірна продукція, суспільне визнання кращим консультантом, перемога в конкурсі, на думку респондентів ОДС «ПОЛЯНА», не мотивують.

SWOT-аналіз є одним з ефективних і необхідних елементів дослідження. Результати SWOT-аналізу соціально-психологічного клімату ОДС «ПОЛЯНА» представлені в таблиці 2.29.

В цілому за результатами аналізу можна позитивно оцінити емоційне ставлення співробітників до своєї діяльності, взаємини між підлеглими і керівником, а також поточний стан соціально-психологічного клімату в організації. Що стосується причин, які стримують розвиток досконалої соціально-психологічної атмосфери в організації, то в ході нашого дослідження на базі організації ОДС «ПОЛЯНА» ми виділили наступні слабкі місця в цій системі:

1. Відсутня системна робота над стратегічними та операційними напрямками кадрової діяльності організації. Сфері безпосереднього управління персоналом в ОДС «ПОЛЯНА» не приділяється особливої уваги керівництвом організації, а також відсутній фахівець з управління персоналом. Обов'язки відділу кадрів виконує бухгалтерія, безпосередньо головний бухгалтер. Таким чином, на підприємстві є тільки елементи кадрової роботи, а саме ведення

кадрової документації, в той час як в організації відсутня системна робота за стратегічними напрямками управління персоналом.

Таблиця 2.29

## SWOT-аналіз соціально-психологічного клімату ОДС «ПОЛЯНА»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
X	<p>Наявність людських ресурсів.</p> <p>Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.</p> <p>Підвищення ефективності роботи закладу.</p> <p>Підвищення продуктивності праці.</p> <p>Підвищення рівня задоволеності співробітників роботою.</p>	<p>Низький рівень привабливості ключових професій і, як наслідок, відсутність мотивації до роботи.</p> <p>Недостатнє бюджетне фінансування</p> <p>Погіршення соціально-психологічного клімату в організації.</p> <p>Зниження лояльності та залученості співробітників.</p> <p>Ризик зниження продуктивності праці та ефективності діяльності організації в цілому.</p>
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СИЛЬНІ СТОРОНИ МОЖЛИВОСТІ	СИЛЬНІ СТОРОНИ - ЗАГРОЗИ
<p>Ефективна система охорони праці.</p> <p>Наявність сформованої кадрової політики.</p> <p>Доступні види професійної діяльності, які не потребують специфічних знань, підготовки та досвіду роботи.</p>	<p>Високий рівень лояльності персоналу.</p> <p>Сприятливі соціальні психологічний клімат в колективі.</p> <p>Високий рівень залученості персоналу в робочий процес і прийняття рішень.</p> <p>Налагоджені комунікативні зв'язки в організації.</p>	<p>Збільшення витрат на соціальний розвиток організації і системи мотивації персоналу.</p> <p>Стійкість персоналу до нововведень.</p>
СЛАБКІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ- МОЖЛИВОСТІ	СЛАБКІ СТОРОНИ - ЗАГРОЗИ
<p>Особливий характер і специфіка праці, пов'язаної переважно з фізичною працею.</p> <p>Залежність від бюджетного фінансування.</p>	<p>Оптимізація умов праці та систем охорони праці.</p> <p>Оптимізація соціального пакета.</p> <p>Розширення комерційної діяльності з метою організації додаткового джерела фінансування.</p>	<p>Плинність кадрів</p> <p>Втрата робочого часу через захворюваність</p> <p>Зростання витрат, пов'язаних із виробничим травматизмом</p>

2. Низький рівень задоволеності персоналу системою нематеріальної мотивації. Система мотивації та стимулювання в досліджуваній організації ОДС

«ПОЛЯНА» не досконала і представлена лише у вигляді заробітної плати та рідкісних преміальних виплат, а також відсутня система нематеріальної мотивації персоналу, в той час як персонал зацікавлений в ній.

3. Низький рівень залученості персоналу (категорії працівників) до процесу ініціації та системи прийняття управлінських кадрових рішень. Управлінські рішення в ОДС «ПОЛЯНА» приймаються відповідно до ситуації відповідальними особами та керівництвом організації, при цьому не приділяється належна увага позиціям і поглядам самих співробітників на робочий процес, що призводить до їх низької залученості в трудову діяльність і зацікавленості.

У другому розділі було проведено комплексне дослідження організації ОДС «ПОЛЯНА» та його соціально-психологічного клімату, проведено діагностику та аналіз результатів, отриманих у ході його впровадження, що дозволило виявити основні слабкі місця в процесі формування та розвитку соціально-психологічного клімату, такі як: відсутність системної роботи за стратегічними та оперативними напрямками кадрової діяльності організації, низький рівень задоволеності персоналу системою нематеріальної мотивації та низький рівень залученості персоналу (категорії працівників) до процесу ініціації та системи прийняття управлінських кадрових рішень.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ОДС «ПОЛЯНА»

#### 3.1. Мотиваційний механізм підвищення ефективної управління соціально-психологічним кліматом ОДС «ПОЛЯНА»

У науковій економічній літературі мотивація розглядається як теоретико-прикладне поняття, яке застосовується для опису поведінки людини в тій або іншій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю у всіх її виявах, і для пояснення внутрішніх і зовнішніх причин зміни цієї поведінки.

На сьогодні багатогранність поняття «мотивація» зумовлює його розгляд у багатьох значеннях і проявах: як характеристика психологічного стану людини і як процес, спрямований на зміну цього стану або сфера діяльності, що передбачає вироблення методів і засобів впливу на поведінку людини.

Показово, що актуалізація мотиваційної проблематики відбувається у руслі розвитку сучасних концепцій менеджменту із спільними поглядами стосовно пріоритету формування, використання та розвитку людських ресурсів, коли управління персоналом стає головною підсистемою загального управління організацією.

Елементом, що поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності - творчою, інноваційною, успішною працею, є мотиваційний механізм. Мотивований працівник зацікавлений виконувати завдання організації і в такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін результатів праці та винагороди, які надає організація, на основі зіставлення цих результатів і винагород.

Відомий фахівець із теорії і практики управління організацією Д. Карнегі небезпідставно стверджує: «У світі є лише один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити... І цей спосіб полягає у тому, щоб спонукати людину захотіти це

зробити... Єдиний спосіб, яким я можу спонукати вас щось зробити, - це дати вам те, що ви хочете».

Саме мотивації як процесу впливу на поведінку людей і засобу узгодження цілей організації та працівників належить одне з провідних місць у теорії та практиці менеджменту [34].

Мотивація керівників вищого рівня управління є специфічною (рис. 3.1.) і проблеми, пов'язані з мотивуванням топ-менеджерів, є найактуальнішими, оскільки їх діяльність важко підлягає нормуванню та регламентації.



Рис. 3.1. Мотиваційна модель керівників вищого рівня управління

Особливе значення для залучення та утримання компетентних менеджерів вищого рівня управління має бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку і перспективи розвитку. Під час інтерв'ю керівники звертають увагу на цінності й настанови першого керівника (власника), і за всіх інших рівних умов віддадуть перевагу тому роботодавцеві, з яким комфортніше спілкуватися, а тому й співпрацювати в майбутньому.



Особливого значення керівники вищого рівня управління надають нематеріальним чинникам. Керівників цікавить змістовність, творчий характер праці, можливість розв'язувати стратегічні завдання, реалізувати власний потенціал. Це підтверджують результати опитування, проведеного на підприємствах Східної Німеччини (табл. 3.1). Топ-менеджери цінують надання достатньої свободи дій щодо вибору способів досягнення поставлених цілей. Значні обмеження повноважень і постійний контроль з боку власника можуть суттєво демотивувати керівників, аж до пошуку нового місця роботи.

Таблиця 3.1

Ієрархія мотивів керівників вищого рівня за результатами опитування  
проведеного на підприємствах Східної Німеччини

Найменування мотиву	Місце в рейтингу
Цікава та різноманітна діяльність	1
Можливість реалізувати власний потенціал	2
Можливість розв'язувати стратегічні завдання	3
Творчий характер праці	4
Самостійність у роботі	5
Можливість самовираження	6
Соціальні контракти, робота з людьми	7
Значні повноваження	8
Можливість керувати людьми	9
Можливість впливати на діяльність колег	10
Кар'єрне зростання	11
Високі доходи	12
Можливість спілкуватися	13

Джерело: [42]

Важливим методом мотивації керівників вищої ланки управління є установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності, а значить, закріпленню на підприємстві. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього і нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового

просування, забезпечені рівні можливості для підвищення у посаді всіх працівників залежно від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи на підприємстві (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2

Установлення соціальних виплат відповідно до ієрархічної структури організації

Категорія персоналу	Виплати
Керівники вищого рівня	Медичне страхування Надання автомобіля у користування Страхування особистого автомобіля Оплата мобільного зв'язку Додаткова оплачувана відпустка Оплата навчання Оплата путівки раз на рік Позики та кредити на придбання житла та автомобіля
Керівники середнього рівня	Оплата харчування Компенсація транспортних витрат Оплата оздоровчих заходів Медичне страхування Часткова оплата путівки раз на рік Після 5 років роботи в організації позики і кредити на придбання житла та автомобіля
Керівники нижчого рівня, професіонали і фахівці	Оплата харчування Компенсація транспортних витрат Оплата оздоровчих заходів Оплата навчання Часткова оплата путівки раз на рік

Для керівників вищого рівня управління важливе значення має справедлива винагорода, наявність чіткого узгодження розміру заробітної плати з досягнутими результатами праці, визнання, наявність необхідних повноважень для прийняття рішень. Тому в трудовому договорі чи контракті мають бути чітко визначені не тільки всі складові компенсаційного пакета, а й повноваження та відповідальність. Стандартними складовими компенсаційного пакета топ-менеджерів є посадовий оклад, доплати і надбавки, премії, соціальні виплати та заохочення, опціони чи пакет акцій. У західних компаніях суттєву частину винагороди топ-менеджерів становлять довгострокові виплати, розмір яких залежить від збільшення вартості капіталу компанії (ціни акцій) і досягнення довгострокових цілей. Що вищий рівень керівництва, то менша частка основної

заробітної плати у структурі компенсаційного пакета і, відповідно, більша частка премій (бонусів) і акцій компаній (опціонів на акції). Близько 25 % усіх виплат топ-менеджерам становить основна заробітна плата, 25 % — премії та бонуси, 50 % — виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства. У США компенсаційний пакет генерального директора має таку структуру: 18 % — основна заробітна плата, 22 % — винагороди за результатами роботи за рік, 60 % — виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства та бонуси за досягнення довгострокових цілей. Значне місце в компенсаційних пакетах керівників посідають соціальні виплати, заохочення та блага. Перелік найпоширеніших складових соціального пакета, які пропонують керівникам власники компаній у США, наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Найпоширеніші складові соціального пакета, які пропонують керівникам власники компаній у США [41]

Соціальні виплати та заохочення	% компаній, що пропонує їх
Медичний огляд	91
Надання автомобіля в користування	68
Консультація з фінансових питань	64
Надання літка в користування	63
Оформлення прибуткового податку	63
Квитки на літак першим класом	62
Членство в замських клубах	55
Планування земельної ділянки	52
Страхування особистої відповідальності	50
Оплата транспортних витрат дружини (чоловіка)	47
Послуга водія	40
Надання місця для паркування автомобіля	32
Харчування в їдальні для керівного складу	30
Домашня система безпеки	25
Участь у семінарах з фінансових питань	11
Позики з низькою відсотковою ставкою або безвідсоткові	9
Надання консультацій з юридичних питань	6

Поширеним способом мотивації керівників по міжнародному досвіді є установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. Цей спосіб вже є поширеним в Україні, але також його потрібно розвивати та вдосконалювати. За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам, які обіймають цю посаду чи виконують роботу. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Даний підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів (табл. 3.5.).

Таблиця 3.4

## Установлення соціальних виплат відносно грейдів

Грейди	Виплати
13-14	Пакет № 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Надання опціонів</li> <li>• Надання автомобіля в користування</li> <li>• Медичне страхування</li> <li>• Оплата мобільного зв'язку</li> <li>• Оплата путівки раз на рік</li> </ul>
9-12	Пакет № 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Медичне страхування</li> <li>• Часткова оплата мобільного зв'язку</li> <li>• Часткова оплата путівки раз на рік</li> </ul>
5-8	Пакет №3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Медичне страхування</li> <li>• Часткова оплата мобільного зв'язку</li> <li>• Часткова оплата путівки раз на рік</li> </ul>
1-4	Пакет № 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Медичне страхування</li> <li>• Компенсація транспортних витрат</li> </ul>

Варто зазначити, що в Україні ще донедавна фінансове стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки було на другому плані. Це було пов'язано з тим, що фінансове стимулювання є не завжди дієве для керівників, оскільки, якщо менеджер заробляє необхідну для нього і прийнятну для компанії суму, то він може будь-які необхідні йому блага придбати самостійно. Однак, у зв'язку із нестабільною ситуацією в економіці та в країні загалом, заробітна плата та саме

фінансові методи стимулювання працівників почали відігравати основну роль, а мотивація зайняла другорядну позицію.

Все більшої актуальності починають набувати нестандартні методи стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки. Нестандартні методи стимулювання дієві практично завжди. Заохочення персоналу оригінальним засобом в українських компаніях стає звичайною практикою. Так, у компанії «ВВН Україна» найуспішнішим за підсумками півріччя співробітникам, крім грошової премії, щомісячно нагороджуються десятима літрами пива «Фостерс», тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Крім того, впродовж шести місяців такі працівники можуть не дотримуватись в робочий час ділового дресс-коду та не відповідати на дзвінки керівництва після 18:00 [53, с. 157].

Наприклад на ДП «Укрспирт» у м. Рава-Руська використовується такий метод стимулювання, як нагородження працівників курортно-оздоровчими путівками «Лісова пісня», що на Волині. Так, минулого року 4 працівники отримало такі путівки. Також, не менш популярними є нагородження працівників грамотами та статуетками в день їх професійного свята. Такий метод особливо піднімає мотиваційний дух працівників.

Серед усіх видів методі стимулювання можна також виділити і негативні. В якості негативних стимулів виділяють такі: впровадження системи фінансової мотивації без згоди з менеджером; недостатнє коло повноважень для виконання поставлених завдань; відсутність критеріїв експертної оцінки у виконанні поставлених завдань. Аналіз мотивів, які впливають ухвалення менеджером вищої ланки рішення про звільнення, вказує на наступні фактори: конфліктні відносини з акціонерами та власниками, низька корпоративна культура, недовіра, недостатні повноваження для прийняття рішень. Слід зазначити, що звільнення кваліфікованого менеджера впливає на фінансову вартість компанії. Дослідження, проведені Щукіної Л., вказують на те, що в умовах кризи розмір стимулюючих фінансових виплат у компанії не зменшується, а в окремих випадках збільшується [61, с. 117].

Необхідно відзначити, що методи стимулювання безпосередньо впливають на мотивацію співробітників. Чим більш відповідним є який-небудь метод стимулювання для конкретного співробітника, тим більше він надає позитивного впливу на мотивацію цього співробітника. Для формування правильного стимулювання працівників керівнику необхідно дотримуватися чітких правил: визначити мету, для якої потрібен конкретний співробітник; сформулювати довгострокові та формувати короткострокові плани мотивації та стимулювання, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи правильні методи стимулювання; сам керівник зобов'язаний вести себе гідно, правильно налаштовувати і виховувати співробітників, уникати управлінських помилок, пов'язаних з управлінням персоналом.

Отже, підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що система методів стимулювання менеджерів вищої ланки в Україні ще не є повністю розвиненою та вдосконаленою. Для цього необхідно вивчати зарубіжний досвід країн, зокрема США для розширення методів мотивації працівників. Важливим є впровадження методів бонусних програм та опціонів. Програми стимулювання опціонами створюються кожною компанією окремо, залежно від мети впровадження такої програми. Найчастіше метою здійснення таких програм є стимулювання працівників до подальшої праці в даній компанії та підвищення результатів діяльності компанії. Необхідним є впровадження нетрадиційних та інноваційних методів стимулювання працівників, як альтернатива фінансовим методам [38].

### **3.2. Рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату**

В цілому за результатами аналізу можна позитивно оцінити емоційне ставлення співробітників до своєї діяльності, взаємини між підлеглими і керівником, а також поточний стан соціально-психологічного клімату в організації. Що стосується причин, які стримують розвиток досконалої

соціально-психологічної атмосфери в організації, то в ході нашого дослідження на базі організації ОДС «ПОЛЯНА» ми виділили наступні слабкі місця в цій системі:

1. Відсутня системна робота за стратегічними та операційними напрямками кадрової діяльності. Сфері безпосереднього управління персоналом в ОДС «ПОЛЯНА» не приділяється особливої уваги керівництву організації, відсутній фахівець з управління персоналом. Обов'язки відділу кадрів виконує бухгалтерія, безпосередньо головний бухгалтер. Таким чином, на підприємстві є тільки елементи кадрової роботи, а саме ведення кадрової документації, в той час як в організації відсутня системна робота за стратегічними напрямками управління персоналом.

2. Низький рівень задоволеності персоналу системою нематеріальної мотивації. Система мотивації та стимулювання в досліджуваній організації ОДС «ПОЛЯНА» не досконала і представлена лише у вигляді заробітної плати та рідкісних преміальних виплат, а також відсутня система нематеріальної мотивації персоналу, в той час як персонал зацікавлений в ній.

3. Низький рівень залучення персоналу (категорії працівників) до процесу ініціації та системи прийняття управлінських кадрових рішень. Управлінські рішення в ОДС «ПОЛЯНА» приймаються відповідно до ситуації відповідальними особами та керівництвом організації, при цьому не приділяється належна увага позиціям і поглядам самих працівників на робочий процес, що призводить до їх низької залученості в трудову діяльність і зацікавленості.

Таким чином, аналізуючи виявлені недоліки з даного питання в досліджуваній організації ОДС «ПОЛЯНА», нами були розроблені наступні рекомендації та заходи щодо усунення слабких місць та поліпшення соціально-психологічного клімату в ОДС «ПОЛЯНА» (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Рекомендації та заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в  
ОДС «ПОЛЯНА»

№	Рекомендації	Події	Результати
<i>Проблема:</i> <i>Відсутня системна робота за стратегічними та операційними напрямками кадрової діяльності</i>			
I	Оптимізація кадрової політики організації на основі розширення обов'язків головного бухгалтера	Розробка алгоритму розширення обов'язків головного бухгалтера.	Налагоджена система управління людськими ресурсами організації. Досконало налагоджені комунікативні зв'язки між усіма рівнями персоналу організації. Своєчасне і правильне прийняття управлінських рішень. Позитивний соціально-психологічний клімат і підвищення лояльності персоналу організації
<i>Проблема:</i> <i>Низький рівень задоволеності персоналу системою нематеріальної мотивації</i>			
II	Розробити «Програму удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу	Розробка інструментарію оцінки рівня мотивації персоналу організації. Розробка таблиці обліку робочого часу для фіксації результатів діяльності. Розробка графіка привітання персоналу з нагоди днів народжень та державних свят	Досконала і ефективна система мотивації і стимулювання персоналу організації. Підвищення рівня мотивації персоналу до роботи. Підвищення ефективності та якості роботи співробітників. Підвищення лояльності персоналу організації. Посилення комунікації між співробітниками та керівництвом компанії. Позитивний соціально-психологічний клімат в колективі
<i>Проблема</i> <i>Низький рівень залучення персоналу (категорії працівників) до процесу ініціації та системи прийняття управлінських кадрових рішень</i>			
III	Розробити методи підвищення залученості персоналу в процес ініціації та систему прийняття управлінських рішень	Запровадження окремого блоку на щоденних брифінгах. Проведення психологічної діагностики особистості співробітників	Підвищення залученості персоналу в робочий процес і прийняття управлінських рішень. Досконалі налагоджені комунікативні відносини між співробітниками в колективі. Позитивний соціально-психологічний клімат в колективі. Відсутність прихованих і відкритих конфліктних ситуацій.



У процесі реалізації запропонованих заходів важливо враховувати витрачений на них час. Для того щоб оцінити витрачений час, була складена таблиця 3.6.

Таблиця 3.6

## Часові витрати на проведення запропонованих заходів

№ з/п	Назва запланованого заходу	Тривалість, днів	Склад учасників (посади відповідальних осіб)
1.	Розробка алгоритму розширення посадових обов'язків головного бухгалтера	10 днів	Директор Бухгалтерія
2.	Розробка інструментарію оцінки рівня мотивації персоналу організації	3 місяця	Головний бухгалтер бухгалтерії
3.	Розробка таблиця обліку робочого часу за результатами діяльності	10 днів	Головний бухгалтер
4.	Розробка графіка привітання персоналу з нагоди днів народжень та державних свят	10 днів	Головний бухгалтер
5.	Запровадження окремого блоку на щоденних нарадах з планування	10 днів	Керівники структурних підрозділів, головний бухгалтер
6.	Проведення психологічної діагностики особистості співробітників	3 місяця	Головний бухгалтер Керівники структурних підрозділів

Таким чином, усі проблеми, виявлені в ході дослідження, мають значний негативний вплив на соціально-психологічний клімат ОДС «ПОЛЯНА». В результаті доводиться їх усувати або знижувати вплив на співробітників підприємства. Саме на це спрямовані розроблені нами рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату трудового колективу ОДС «ПОЛЯНА».

## ВИСНОВКИ

Соціально-психологічний клімат колективу є продуктом всієї системи соціальних відносин суспільства і специфічного соціального мікросередовища тієї або іншої конкретної організації. Встановлені соціальні та соціально-психологічні умови клімату колективу полягають в багатогранній життєдіяльності всього суспільства, і є суттєвою передумовою розвитку і формування здорової духовної атмосфери. Разом з тим, соціально-психологічна атмосфера колективу не є автоматичним наслідком соціального та науково-технічного прогресу, не формується стихійно сама собою лише з успіхів та досягнень виробництва, а є тривалим і копітким процесом його розвитку та становлення.

Формування оптимального соціально-психологічного клімату, повинно враховувати поточну ситуацію та стан підприємства, силу впливу матеріальних та нематеріальних факторів мотивації ефективної трудової діяльності та використовувати прогресивний світовий досвід мотиваційної політики для всіх членів трудового колективу.

Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників роботою і колективом. Існує ряд орієнтовних показників ефективності управління соціально-психологічним кліматом в організації, таких як: середньооблікова чисельність працівників; коефіцієнт прийняття; пенсійна ставка; коефіцієнт стійкості; Коефіцієнт плинності кадрів.

Нами було проведено комплексне дослідження соціально-психологічного клімату на базі ОДС «ПОЛЯНА», що включає: діагностику соціально-психологічного клімату організації, детальний аналіз отриманих даних, а також виявлення слабких місць у досліджуваній галузі. Дане дослідження являло собою аналіз переліку документів організації, в яких відображені дані, що прямо або побічно впливають на соціально-психологічний клімат, а також аналіз основних показників ефективності. Крім того, було проведено опитування,

спрямоване на оцінку соціально-психологічного клімату в колективі та експертне інтерв'ювання головного бухгалтера. Така комплексна діагностика дозволяє всебічно вивчити соціально-психологічний клімат в ОДС «ПОЛЯНА», як відображений в документах, так і в реальності.

У ході дослідження нами були визначені такі проблеми: відсутня системна робота за стратегічними та операційними напрямками кадрової діяльності; низький рівень задоволеності персоналу системою нематеріальної мотивації; низький рівень залучення персоналу (категорії працівників) до процесу ініціації та системи прийняття управлінських кадрових рішень.

Усі проблеми, виявлені в ході дослідження, мають значний негативний вплив на соціально-психологічний клімат ОДС «ПОЛЯНА». В результаті доводиться їх усувати або знижувати вплив на співробітників підприємства. Саме на це спрямовані розроблені нами рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату трудового колективу ОДС «ПОЛЯНА».

За результатами дослідження та слабких сторін соціально-психологічного клімату трудового колективу в ОДС «ПОЛЯНА» були запропоновані наступні заходи, спрямовані на його поліпшення:

Оптимізація кадрової політики організації на основі розширення обов'язків головного бухгалтера.

Розробка «Програми удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу в ОДС «ПОЛЯНА».

Розробка методів підвищення залученості персоналу в процес ініціації та системи прийняття управлінських кадрових рішень.

Виходячи з показників, розрахованих у представленій дипломній кваліфікаційній роботі, можна стверджувати, що запропоновані нами заходи щодо оптимізації соціально-психологічного клімату трудового колективу ОДС «ПОЛЯНА» є обґрунтованими та ефективними, як з соціальної, так і з економічної точки зору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаш В. В. Вплив соціально-психологічного клімату в колективі на самовідчуття співробітників. Соціально-гуманітарний вісник. 2023. Вип. 41. С. 24-26.
2. Балахтар В. В Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція: навч.-метод. посіб.; М-во освіти і науки України, Буковин. держ. фін.-екон. ун-т. Вижниця: Черемош, 2015. 431 с.
3. Балл Г.О. Духовність професіонала і педагогічне сприяння її становленню: орієнтири психологічного аналізу. Професійна освіта : педагогіка і психологія. Українсько-польський щорічник. Київ-Ченстохова, 2017. С. 217-231.
4. Баранова С.В. Професійна відповідальність в управлінській діяльності (соціально-психологічний аспект). Луганськ, 2016. 200 с.
5. Бачинська Ю. П. Особисті чинники успішної діяльності конкурентоспроможного менеджера. Вісник КІБІТ. 2018. №2 С. 72-74.
6. Большакова А.М. Психологія особистісної реалізованості суб'єкта життєвого шляху : монографія. Запоріжжя, 2016. 312 с.
7. Боришевський М.Й. Духовні цінності як детермінанта розвитку й саморозвитку особистості. Педагогіка і психологія. 2018. № 2. С. 49-57.
8. Видолоб Н.О. Наука і духовність у системі сучасного управління. Актуальні проблеми загальної та вікової психології; за ред.. С.Д.Максименка. Т. 4. Ч.1. 2017. С. 36-41.
9. Вілла-Еорла Л. Професійне вигоряння у менеджерів. Суспільні дії в соціальній праці на порозі ХХІ століття. 2016. 263 с.
10. Вірна Ж.П. Мотиваційно-смилова регуляція у професіоналізації психолога. Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2003. 320с.
11. Гальчак Х. Р. Соціальна відповідальність бізнесу в ринкових умовах господарювання. URL: <http://enalpeduua:8080/bitstream/ntb/10938/1/20pdf>.
12. Димченко Н. С. Модель сучасного менеджера-професіонала. Вісник

Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 12. С. 10-13.

13. Діденко М. Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2018. №1 (12). С. 26-36.

14. Длуцік М. Підготовка менеджерів в Польщі. Психологічний і терапевтичний контекст соціальної праці; за ред. А. Барчик., П. Р. Барчик. Мисловіце, 2016. С.116-117.

15. Доброскок А. С. Психологічні чинники формування професіоналізму майбутніх менеджерів. дис. на здобуття канд. психол. наук 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія. Київ, 2015. 217 с.

16. Доброскок А.С. Індивідуальна професійна практика як фактор розвитку професіоналізму майбутнього менеджера. Проблеми сучасної психології: зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський, 2015. Вип. 14. С. 246-255.

17. Доброскок А.С. Мотиваційний аспект розвитку професіоналізму менеджера. Проблеми загальної та педагогічної психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С.Костюка Національної АПН України ; за ред. С.Д. Максименка. 2017. Т.14. Ч. 6., С. 133-140.

18. Доброскок А.С. Психологічні механізми розвитку професіоналізму майбутнього менеджера. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С.Костюка. Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія, 2015. Том 10. Вип. 18. С. 131-140.

19. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Інтелект ХХІ. 2018. № 21. С. 71–75.

20. Дукла Д. Професійні компетенції менеджера сучасної Європи визначником його професіоналізму. Соціальна праця як інструмент інтеграції місцевого суспільства. 2018. С. 34-35.

21. Дяків О.П. Роль НК-менеджера в роботі сучасних кадрових служб. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції "Соціально-

економічні та демографічні проблеми збереження і розвитку трудового потенціалу регіонів" Тернопіль, 2018. С. 240-245.

22. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / [А. М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2018. 711 с.

23. Жигайло Н.І. Психологія духовного становлення майбутнього фахівця: монографія. Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2018. 336 с.

24. Жигайло Н.І., Денисюк У.І. Формування комунікативних здібностей менеджера. Сучасна парадигма управління і Острозька Біблія: наук. Збірник / за ред.. С.М. Панчишина. Львів: Інтереко, 2016. - С.29-34.

25. Завадський Й.С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України: у 3 т. Київ: Вид-во Європейського ун-ту, 2012. Т. 1. 537 с.

26. Захарчин Г.М. Любомудрова Н.П. Методичні засади формування систем мотивації праці в сучасному менеджменті. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 393–397. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015>

27. Зудова А.Ю. Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 341–344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>

28. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. Економіка та суспільство. 2018. № 19. С. 409–415. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/62.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/62.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-62>.

29. Іванова І.В. Менеджер-професійний керівник: навч. посібн. Київ: Київський національний торг.- екон. ун-т, 2016. 107с.

30. Канюк С. С. Психологія мотивації: [навч. посібник]. Київ: Либідь, 2014. 304 с.

31. Карамушка Л. М., Москальов М.В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. Київ. Львів: Сполом, 2016. 216 с.

32. Карпіловська С.Я., Мітельман Р. Й., Синявський В.В. та ін. Основи професіографії: Навч.посібник. Київ: МАУП, 2017. - 148 с.

33. Кічун Т. Методи оцінки ефективності діяльності менеджера / Збірник тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. студентів та молодих учених (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль, ТНЕУ. 2016. С. 59-60.

34. Конишев В.А. Ефективність менеджера - успіх діяльності підприємства URL: <http://vestnik.osu.ru/2012/2Z53.pdf>

35. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. [пер. з англ. С. Яринич]. Київ: Стандарт, 2015. 302 с.

36. Котлярська-Міхальська А., Кантовіч Е., Олюбінські А. Менеджер як досліджувач і стратег - нові виклики у освіті. Суспільні дії в соціальній праці на порозі ХХІ століття. 2013. С. 33-45

37. Кремень В.Г. Формування особистості професіонала в контексті вимог ХХІ століття. Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наукових праць. Київ: «ЕКМО», 2015. Вип. 3. С. 10-20.

38. Майструк І. М. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки URL: <http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/1.2007/69-80.pdf>

39. Максименко С. Д., Забродський М. М. Технології спілкування (комунікативна компетентність учителя: сутність і шляхи формування). Київ, 2015. 112 с.

40. Маліновські Л., Орловська М. Проблема підготовки менеджерів. Соціальна праця - служба людині. Варшава, 2017. С. 38-39.

41. Маліновська О. Методи стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки в Україні. URL: <http://www1.lnu.edu.ua/publications/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/5781/5793>

42. Михайлова Л.І. Психологічні особливості підготовки майбутніх менеджерів. URL: <http://repo.sau.sumy.ua/handle/123456789/1121>
43. Модель сучасного менеджера. URL: <http://bukvar.su/menedzhment/113095-Model- sovremennogo-menedzhera.html>
44. Окорський В. П. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 400 с.
45. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. Молодий вчений. 2017. № 4(44). С. 725–728.
46. Скриньковський Р. та ін. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Traektoriâ Nauki. 2018. Vol. 4. № 2. Р. 1024–1031. DOI: 10.22178/pos.31-3.
47. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник: у 2 кн. Київ: Либідь, 2016. 560 с.
48. Пустова В.В., Гриб С.В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 21. С. 158–164. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/21- 2018>
49. Ролі менеджера. Організація праці менеджера. URL: <http://pidruchniki.com/15830523/menedzhment/roli menedzhera>
50. Соціальна відповідальність бізнесу по-українськи. URL: <http://www.optima-pr.com.ua>
51. Тополов Є.В. Агресивна поведінка, ефективність діяльності та професійно важливі якості менеджерів. Науковий часопис НПУ ім. М.П.Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки. 2015. Вип. 9 (33). С. 178-185.
52. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Навч. посібн. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2015. 434 с.
53. Хоронжий А.Г. Психологія управління : Курс лекцій. Львів, 2015. 118 с.
54. Чапка М. Психологічні засади підготовки менеджера: (Професіограф. дослідж.) Київ: МАУП, 2018. 188 с.
55. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: Навчальний посібник. Львів:



Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 444 с.

56. Andrienko, N., Sahaidak-Nikitiuk, R., Demchenko, N., & Alekhina N. (2019). Sociometry as a method for assessing the socio-psychological climate in pharmacies. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 4 (20). 15–21. <https://doi.org/10.15587/2519-4852.2019.178131>

57. HR-тренди 2020 року, які вас здивують. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendi-2020-roku-yakivas-zdivuyut/>

58. Ramesh Kumar M., Ivanytska S.B., Halaida T.O. The features for formation of favorable sociopsychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон*. 2020. № 1(76). P. 92–98. DOI: 10.26906/ EiR.2020.1(76).1922.

59. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers' Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine / S.B. Ivanytska et al. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7. № 4.8. P. 831–836. DOI: 10.14419/ijet. v7i4.8.28132.

60. Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Leon, C., Koosed, T., & McNeely, E. (2020). Psychological Climate for Caring and Work Outcomes: A Virtuous Cycle. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020, 17(19), 7035; <https://doi.org/10.3390/ijerph17197035>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Концепції особистості менеджера

Назва	Коротка характеристика
Парціальний підхід	Припускає корекцію особистісних способів орієнтації в середовищі. Формування особистості менеджера опосередковано пов'язане з відпрацюванням окремих операцій та дій, включених в управлінську діяльність, з психокорекції системи відносин. При цьому особлива увага приділяється дослідженню розвитку мислення і створенню алгоритмів вирішення управлінських завдань; розроблена концепція завоювання авторитету, який є похідною характеристикою особистості менеджера від його професійних якостей.
Конкурентний підхід	Припускає наявність у менеджерів особливих, особистісних властивостей або певного рівня розвитку загальних властивостей, що відрізняють їх від інших людей. Пошук цих особистісних властивостей здійснюється шляхом порівняння групи менеджерів і людей, що не відносяться до цієї категорії, успішних і неуспішних керівників різних посадових рівнів. Ця об'ємна оцінка припускає такий науковий пошук, де якісні характеристики менеджера як особистості оцінюються в залежності від того, яку управлінську позицію він займає в системі посадових статусів. Найбільш за все цей підхід розроблений в дослідженнях Е. С. Чугунової (1983, 1986). У структурі особистості керівника вона виділяє адміністративно- організаторські уміння, морально-етичні характеристики, якості розуму, професійні вміння, соціальну спрямованість, мотивацію.
Колекційний підхід	Представники даного підходу вважають, що менеджер повинен володіти особливими особистісними якостями, які забезпечують успішність управлінської діяльності. Крім цього може бути визначений перелік цих якостей для конкретної посади. Типові системи оцінки керівників, засновані на даному підході, містять набори професійно значущих якостей.
Рефлексивно-ціннісний підхід	Вивчає особистість менеджера через формування у нього рефлексивно-ціннісної концепції управління. Здатність керівника до інтеграції проявляється у формуванні, осмисленні та самокорекції його власної управлінської концепції, яка складається з ряду взаємно концептуальних моделей діяльності. Це своєрідна програма реалізації стратегічних задумів менеджера. Представники аналізованого підходу вважають, що основним особистісним новоутворенням, яке формується в ході управлінської діяльності менеджера і забезпечує інтеграцію процесів прийняття управлінських рішень, є система стратегічних задумів, що виконують в індивідуальній управлінській концепції змістотворчу функцію.

Інтегративний підхід	<p>Передбачає виявлення глибинних психологічних механізмів, інтегруючих особистість і діяльність менеджерів. Дозволяє керівникам, що відносяться до різних психологічних типів і діючих в різних умовах, об'єктивно досягати високих результатів в управлінні. При цьому особливості управлінської діяльності конкретного керівника визначаються інтегрально- функціональними якостями, загальною інтегральною спроможністю до керівництва, Я-концепцією, особливостями професійної самосвідомості.</p>
Соціально-психологічний підхід	<p>У межах підходу за допомогою методів багатовимірного статистичного аналізу досліджено зміну стилю керівництва в міру просування менеджера по рівнях ієрархії організації. Побудова соціально-психологічних моделей особистості менеджера здійснюється в даному підході на самих різних підставах. Наприклад, теоретична модель І. С. Мангутова і Л. І. Уманського (1975) побудована в розумінні керівництва як виду організаторської діяльності керівника. У розробленій моделі автори виділяють наступні групи властивостей особистості керівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальні якості (товариськість, загальний рівень розвитку, практичний розум, спостережливість, працездатність, активність, ініціативність, наполегливість, самостійність, самовладання);</li> <li>-- спрямованість організаторської діяльності;</li> <li>- індивідуальна діапазон;</li> <li>-- індивідуальний стиль;</li> <li>-- підготовленість до діяльності;</li> <li>-- специфічні властивості (організаторські чуття, вибірковість, розум, психологічний такт, енергійність, вимогливість, критичність); схильність до організаторської діяльності.</li> </ul>
Ситуаційно-комплексний підхід	<p>Розглядає рушійні сили розвитку особистості менеджера в різних управлінських ситуаціях і життєвих подіях. Для вивчення механізмів розвитку особистості менеджера А. В. Філіппов (1990) виділяє комплексне (оцінка діяльності у всьому обсязі її функцій) і локальне (оцінка однієї функції) прогнозування та експресивне оцінювання.</p>
Факторний підхід	<p>Передбачає аналіз впливу окремих факторів та умов на розвиток особистості менеджера в управлінській діяльності. До першої групи відносять ситуаційні і інституалізовані, які включають в себе виробничі, організаційні та соціальні умови. Ефективність розвитку особистості в управлінській діяльності менеджера пов'язують зі структурою і завданнями організацій, періодом її існування і розмірами, типом організації. Істотне значення мають такі змінні, як система комунікацій, ієрархія влади, масштаб контролю, характер інформаційного забезпечення, система цінностей організації, яка використовується технологія.</p> <p>Другу групу факторів складають індивідуальні чинники розвитку особистості менеджера, до яких відносяться особистісні передумови і демографічні змінні. Виділяються фактори, що мають першорядне значення для розвитку. До них відносять: адаптаційну мобільність, контактність, фактор інтеграції соціальних функцій, ролей і лідерство, рівень підготовки і обсяг знань.</p>

Функціональний підхід	<p>Передбачає вивчення особистості менеджера на двох методологічних підставах:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) відповідно до структурно-функціональної організації його діяльності, яка задає певні вимоги до особистості керівника;</li> <li>2) зміст особистості керівника важливо розглядати як сукупність взаємозалежних підструктур в цілісній структурі особистості.</li> </ol>
Іміджевий підхід	<p>Вивчення індивідуально-особистісних якостей і створення технологій формування іміджу менеджера, відповідного свідомим і несвідомим потребам тієї чи іншої соціальної групи. Автори виділяють основні індивідуально-особистісні якості, які повинен демонструвати для свого успіху керівник: сила, щедрість, справедливість, владність, доброта.</p>
Інженерно-психологічний підхід	<p>У цьому підході обмежуються вивченням психологічних процесів переробки керівником інформації і його індивідуальних особливостей, що виявляються в управлінській діяльності. Менеджер розглядається як особа, що приймає рішення.</p>
Економіко-психологічний підхід	<p>Звертається увага на розробку структури особистості менеджера-підприємця, його ціннісні і економічні орієнтації; мотивацію і відповідальність, ділову активність, суб'єктивний економічний статус, психосоціальну ідентифікацію, уявлення про феномен довіри, особистісні якості, самооцінки і відношення до зміни форми власності. Встановлено, що соціально- психологічна динаміка в структурі цінностей особистості керівників відображає наступні феномени:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) переважна орієнтація на економічні цінності, яскраво виражена матеріальна зацікавленість стають провідними в структурі цінностей особистості;</li> <li>2) формування індивідуалістичної спрямованості через розвиток особистої зацікавленості;</li> <li>3) поява нових соціально-психологічних типів керівників, поступово породжують і нові соціальні групи.</li> </ol>

## Мотиви праці

Мотиви	Характеристика
Реалізація потенціалу особистості	Праця, яка забезпечує розвиток здібностей людини і викликає задоволення, сприяє повній віддачі роботі, таких працівників не потрібно «підганяти», вони викладатимуться самі. Однак, цим не потрібно зловживати, таких людей потрібно стимулювати і матеріально, і морально.
Самоствердження	Знайти і зайняти своє місце в соціумі як у внутрішньому плані, так і у зовнішньому (самоствердитись) - один із найсильніших мотивів діяльності. Якщо ж людина не самоствердилась на роботі, це відбивається на ділових якостях, у неї виробляється ряд комплексів: нерішучість, боягузливість, послаблюється воля, наполегливість.
Захищеність і комфорт	Відчуття матеріальної і соціальної захищеності людини забезпечує належність її до стабільних колективів, а також членство у профспілках, впливових політичних партій і т.д.
Соціальний статус	Соціальний статус - це візитна картка людини, повага і ставлення до неї оточуючих, показник реалізації потенційних можливостей особистості та рівня визнання її суспільством. Він мотивує людину до праці, але й сама людина своєю працею може підвищити свій соціальний статус та статус своєї професії.
Служіння і Іншому	Цим мотивом керуються представники професій, які пов'язані з безпосереднім контактом з людьми (викладачі, лікарі, обслуговуючий персонал) і не тільки, будь-яка праця є служінням іншому (вдячність конкретних людей, громадська оцінка вчинків чи праці мотивують до якіснішого виконання своїх обов'язків інженера, будівельника...)
Мотив аффіліації	Любов до людей - найвищий духовний вияв даного мотиву. Внутрішньо чи психологічно він виступає у вигляді почуття прив'язаності, вірності, а зовнішньо - в товариськості, у прагненні співпрацювати з іншими людьми, постійно бути разом з ними.
Мотив влади	Г.Маррей дав таке визначення цьому мотиву: мотив влади - це схильність керувати соціальним оточенням, у тому числі людьми, впливати на поведінку інших людей різноманітними способами, включаючи переконання, примус, навіювання, стимулювання, заборону і т.д., спонукання інших діяти відповідно до своїх інтересів і потреб; домагатися їхньої прихильності, співробітництва; доводити свою правоту, відстоювати власну думку, визначати норми і правила поведінки; приймати за інших рішення, які зобов'язують їх діяти певним чином; умовляти, відмовляти, карати, причаровувати, привертати до себе увагу, мати послідовників. А.Адлер, учень З.Фрейда, вважав, що прагнення до вищості, досконалості й соціальної влади компенсує природні недоліки людей, які відчувають так званий комплекс неповноцінності.
Мотив - заздрість	Мало усвідомлюване чи неусвідомлюване прагнення досягнути чогось більшого в духовному, інтелектуальному, статусному, матеріальному і т.д. розумінні при одночасному усвідомленні (або ж на рівні інтуїції) неможливості цього досягнути через зовнішні перешкоди або відсутність внутрішніх психічних чи фізіологічних даних (волі, інтелекту, шляхетності, вроди, сили, зросту тощо). Цей мотив є значним регулятором поведінки, діяльності, праці індивіда та часто проявляється у асоціальній, агресивній, нещирій поведінці людей.
Мотив слави	Отримання задоволення людини від того, що вона є предметом поклоніння, має здатність безпосередньо чи опосередковано керувати емоціями, почуттями, думками людей. У людей творчої праці, зазвичай, на перший план виступає задоволення від самого процесу праці та її результату. Та малоусвідомленим даний мотив є у тих випадках, коли людина отримує задоволення не від результату праці, а від своєї популярності.

## Психологічний портрет ефективного керівника

Основні характеристики	Необхідний рівень вияву
<b>МОЖЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ</b>	
Розумові здібності	Високий
Креативність	Високий
Організаторські здібності	Високий
Комунікативні здібності	Високий
Лідерські здібності	Високий
Адаптабельність	Високий
Самостійність	Високий
<b>СПРЯМОВАНІСТЬ</b>	
Векор спрямованості	На діяльність та її результат, на спілкування та взаємодію
Стилі керівництва	Змішаний з переважаючим демократичним
Асертивність	Високий
Стилі прийняття управлінських рішень	Аналітичний і концептуальний
Мотивація до успіху	Високий
Готовність до ведення переговорів	Високий
Ініціативність	Високий
Самообмеження	Низький
Наполегливість	Високий
<b>ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ</b>	
Вольові якості	Високий
Схильність до ризику	Середній
Схильність до стресу	Низький
Організованість	Високий
Рішучість	Високий
Рівень суб'єктивного контролю	Високий
Рациональність у використанні часу	Високий
Активність	Високий
Емоційність	Адекватний прояв емоцій
<b>СТАВЛЕННЯ ДО СУСПІЛЬСТВА ТА ІНШИХ ЛЮДЕЙ</b>	
Етичність	Високий
Конфліктність	Низький
Способи вирішення конфліктів	Співпраця та компроміс
Ставлення до критики	Ділове
Толерантність	Високий
Терплячість	Високий
Відповідальність	Високий