

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Соціально-психологічні аспекти управління
підприємством: проблеми теорії та практики»**
(на прикладі підприємства Будівельна компанія "Соціум")

Студентки 2 курсу, 711 групи
заочної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
Освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

підпис студента

Козоріз
Валентини
Вікторівни

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	3
1.1. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі	7
1.3. Застосування соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ Будівельна компанія "Соціум"	22
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	22
2.2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі	31
2.3. Вплив психологічної готовності керівника до прийняття управлінських рішень	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ СТВОРЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ Будівельної компанії «Соціум»	42
3.1. Пропозиції щодо покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві	42
3.2. Рекомендації щодо використання методики для визначення психологічного клімату на підприємстві	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

У змаганні організацій за лідерство на ринку все більше керівників усвідомлюють важливість грамотного управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на економічні показники організації. Знаючи поведінкові та особистісні особливості кожного індивіда, можна передбачити поведінку колективу в бажаному напрямку. Це тому, що в кожній групі своя психологічна атмосфера. Тому обов'язковою умовою підготовки та розвитку робочої групи є дотримання принципу фізіологічної та психологічної сумісності.

Одним із найважливіших завдань психолога чи організаційного менеджера є створення позитивної психологічної та соціальної атмосфери в робочій групі. В епоху, коли наука стрімко розвивається і щогодини обробляються величезні обсяги інформації, важливо залишатися людиною, а не просто виконавцем «машини», тобто прикладних робочих функцій.

Для створення таких умов для процвітання компанії важливо, щоб співробітники цієї організації відчували себе «командою». Характеристики команди включають згуртованість, взаємопідтримку, взаємопідтримку та високі стандарти до себе та інших. Однією з найважливіших ознак того, що група є «командою», є хороше психосоціальне середовище.

Іншими словами, це стан, який створює оптимальні умови для розвитку кожного учасника групи своїх здібностей і нахилів. Психосоціальне середовище — це якісна сторона міжособистісних стосунків і сукупність внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та загальному розвитку індивідів у групі. Якість роботи та ефективність команди компанії залежить не тільки від організації, обладнання та умов проведення, але й від рівня розвитку групи та відносин між людьми, психологічної сумісності, згуртованості та стилю керівництва.

Добрих результатів часто досягають завдяки доброзичливості, фамільярності, взаємовиручці на загальне благо, переважанню позитивних емоцій і простоті стосунків. Тому наявність позитивної психосоціальної

атмосфери в колективі є однією з ознак зрілості колективу і результатом ретельної роботи керівників.

В економічній літературі велика кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених присвячена теорії та практиці управління людськими ресурсами в цілому та питанням соціально-психологічних методів, зокрема Е.А. Клімов, Х.І. Лейбович, А.К. Маркова, Б.Д. Паригін, А.Ф. Шикун, К.К. Платонов, Г.В. Телятніков, В.А. Чичун та інших [1-10]. Проте окремі питання щодо особливостей соціально-психологічних методів управління залишаються невирішеними.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження соціально-психологічного клімату при управлінні підприємством: проблеми теорії та практики.

Для досягнення поставленої мети визначені основні завдання:

- визначити роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі;
- розкриття особливостей вирішення конфліктів на підприємстві для створення сприятливих соціально-психологічних умов;
- дослідити застосування соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства;
- провести моніторинг стану соціально-психологічного клімату в колективі;
- надати характеристику психологічної готовності керівника до прийняття управлінських рішень;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- запропонувати пропозиції щодо вирішення конфлікту на підприємстві;
- запропонувати використання методики для визначення психологічного клімату на підприємстві;
- сформулювати напрями оптимального соціально-психологічного клімату в колективі.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управлінні соціально-психологічним кліматом підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні й методологічні аспекти формування соціально-психологічного клімату при управлінні підприємством: проблеми теорії та практики.

Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні доцільності використання запропонованих методик для визначення психологічного клімату на підприємстві. Теоретичною і методологічною основою роботи є діалектичний метод пізнання, системний підхід і аналіз, фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем використання соціально-психологічних методів управління в аграрному виробництві. У процесі дослідження використовувалися такі наукові методи пізнання як: емпіричні та теоретичні, синтез, індукція та дедукція, факторний аналіз, табличний аналіз, методи порівняльних характеристик тощо. Інформаційною основою дослідження служили відповідні нормативно-правові документи, вибіркові монографічні обстеження, спеціальні літературні джерела тощо.

Кваліфікаційна робота виконана на матеріалах підприємства Будівельна компанія "Соціум". Підприємство знаходиться у Івано-Франківський р-н, Івано-Франківська обл., село Угорники, вулиця Героїв Миколаєва, будинок, 129^а, офіс, 38на. Підприємство здійснює свою діяльність згідно чинного законодавства України. Основною метою діяльності Товариства є задоволення потреб внутрішнього ринку у різноманітних послугах та товарах, насичення внутрішнього ринку високоякісною продукцією, розширення номенклатури конкурентоспроможних товарів та послуг, отримання прибутку.

Підприємство діє для задоволення потреб та інтересів громадян, одержання прибутку та здійснення підприємницької діяльності. Майно Товариства складається з основних фондів, обігових коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самотійному балансі Товариства.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти, звітні дані Державної служби статистики України, Чернівецької області, Івано-

Франківської області, а також м.Чернівці, науково-дослідних установ, публікації з питань теми дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, Internet-ресурси та результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному узагальненні теоретичних і практичних основ управління конкурентоспроможністю Будівельна компанія "Соціум" й удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю на підприємстві; формування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових механізмів господарювання та інтеграції України до світового економічного простору.

Практичне значення одержаних результатів. Практична вагомість напрацьованих у даній роботі теоретичних положень, висновків і рекомендацій полягає у їх базисному призначенні для активізації методологічних розробок з управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 54 сторінки.

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі

В умовах воєнного стану та дефіциту робочої сили кадровий менеджмент як функція управління об'єднує, координує, зв'язує та інтегрує всі діючі функції. Але взагалі кажучи, функція управління — це мозок і центральна нервова система будь-якої управлінської діяльності. Але сьогодні всі теоретичні механізми працюють на повну силу для підтримки цієї складної системи адміністративних функцій. Це робить завдання постійного вдосконалення внутрішньо- та міжфункціонального управління ще більш критичним.

У результаті функція вдосконалення бізнесу відокремлюється як самостійна функція від функції управління. Найважливішим принципом управління людськими ресурсами сьогодні є те, що кожен працівник несе відповідальність за свою роботу і що кожен керівник точно знає, кому підпорядковується та отримує вказівки.

Основним завданням сучасного менеджера є весь процес управління, тобто координація окремих функцій, зв'язок та інтеграція між ними, підбір керівників відповідних відділів і відділів, організація відділів у загальній системі управління. Керівники середньої та нижчої ланки виступають організаторами окремих видів робіт. До їхніх завдань входить створення спільного плану роботи, який дозволяє людям працювати разом над завданням. Керівництво роботою, координація роботи кожного відділу в організації. Індивідуальне керівництво роботою співробітника.

У сучасних складних умовах динаміка управління людськими ресурсами істотно змінилася, тобто:

- Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом стають дедалі важливішими за оперативні методи.

- Сучасний менеджмент наголошує на співпраці між співробітниками та керівництвом для досягнення бажаних цілей.

- Розвинуто колективний принцип в управлінні.

У найзагальнішому вигляді соціально-психологічну атмосферу організації можна визначити як психологічний стан групи, який визначається особливостями життя в цій організації. Це своєрідне поєднання емоцій та інтелекту, тобто він представляє ставлення, настрої, почуття та думки членів організації як окремі компоненти психосоціального середовища.

Слід також зазначити, що колективні психологічні стани характеризуються різними рівнями свідомості. Необхідно чітко розрізняти елементи психосоціального середовища та фактори, що впливають на них.

Наприклад, немає сумніву, що організація роботи впливає на дизайн психосоціального середовища, але характеристики організації праці не є рушійними силами психосоціального середовища. Основні показники позитивного психолого-соціального клімату колективу представлені в таблиці 1.1 Додатку А. Хоча кожна команда має власне обличчя, стиль та інтереси, наведені вище характеристики є спільними майже для всіх команд (рис.1.2, додаток Б). [1, с. 152]

Психосоціальне середовище має чотири структурні компоненти, які відображають ставлення членів групи до загальних проблем. Один одного; сам світ; навпаки, «будь-який прояв психосоціального середовища має два основних параметри» — об'єктивний, направленість уваги та характер сприйняття діяльності працівника. Настрій, задоволення чи незадоволення працівника цією діяльністю» [2, с. 426]. Психосоціальне середовище організації створюється взаємодією між окремими особами та опосередковується не лише впливом міжособистісних стосунків, а й впливом навколишнього фізичного середовища.

Психосоціальне середовище різних груп може відрізнятися за змістом і спрямованістю. І тому прийнято розрізняти три її основні типи: позитивний називається сприятливим або здоровим, негативний називається несприятливим або нездоровим і нейтральний.

Вивчення соціально-психологічного середовища підприємств є не лише науковою, але й соціальною, регіональною та територіальною одиницею. Це також практичний інтерес, оскільки від нього значною мірою залежать гарантії стабільності.

Позитивний етичний клімат у компанії є однією з найважливіших передумов підвищення продуктивності для всіх без винятку працівників. Все це вимагає розгляду основних теоретичних основ соціально-психологічного клімату: його сутності та структури. Знання цих факторів дозволяє нам думати про клімат з цієї точки зору, а не поверхнево. Компоненти «допомагають ефективно управляти цим складним і динамічним явищем» [1, с. 98].

На думку дослідників, «соціально-психологічне середовище — це психологічний стан групи і спосіб життя цієї групи». Практики визначають соціально-психологічний клімат як «характер міжособистісних стосунків на індивідуальному, груповому чи іншому рівнях, які впливають на якість спільної діяльності та співіснування» [2, с.326].

Дослідницький підхід Покровського узгоджується з характером психологічного та соціального середовища. На його думку, психосоціальна атмосфера аналізується на основі стилів стосунків людей, які безпосередньо контактують. У процесі формування клімату «встановлюється система людських відносин, яка визначає психологічне та соціальне благополуччя кожного члена групи» [2, с.26]. Подібної точки зору дотримуються дослідники, які вважають, що соціально-психологічне середовище пов'язане з характером стосунків між людьми, переважаючим тоном соціального настрою в групі, умовами життя, стилями лідерства та задоволеністю правами дослідження. Інші фактори [3, с. 48].

Однак слід зазначити, що його визначення є дещо широким, оскільки воно враховує стиль стосунків, а також групову атмосферу. Останній аспект (емоційно-психологічний настрій) є головним аспектом психосоціального середовища в дослідженнях вчених [4, с.107]. На практиці дослідники акцентують увагу на емоційному забарвленні групових стосунків.

На їхню думку, психологічна атмосфера – це «емоційне забарвлення особливих психологічних зв'язків усіх членів групи, що виникають на основі спільних симпатій, збігу особистостей та інтересів» [7, 9, 15, с.211].

Соціально-психологічне середовище, таким чином, об'єднує певну систему відносин між членами групи, на яку впливають фізіологічні та психологічні особливості індивіда та традиції та норми групи, таким чином, це складне явище, яке формує свідомість і настрій.

Створення позитивного психосоціального середовища серед співробітників вважається одним із найважливіших напрямків їх діяльності.

Існують різні підходи до пояснення терміну «психологічний і соціальний клімат». Так, на думку дослідника, «соціально-психологічне оточення групи визначає характер взаємин людей, тональність соціальної атмосфери, що панує в групі, задоволеність умовами життя, умовами життя, стилем і рівнем управління. «Соціально-психологічне середовище має безпосередній вплив на всі елементи підприємницької діяльності, в тому числі на її розвиток і реалізацію через прийняття господарських рішень, організацію, облік і контроль» [18, с. 21] Виділено основні компоненти, що складають психосоціальне середовище: фактори макро- та мікросередовища. Говорячи про макроекологічні фактори, які впливають на психологічну атмосферу ззовні, необхідно враховувати, що жодна група не може існувати або розвиватися ізольовано від навколишнього світу. Ці фактори належать:

- психосоціальні тенденції науково-технічного прогресу;
- характеристика суспільно-економічної формації на певному етапі суспільного розвитку;
- особливості діяльності вищих органів управління;
- соціально-психологічна характеристика територіального простору, в якому діє організація, тощо.

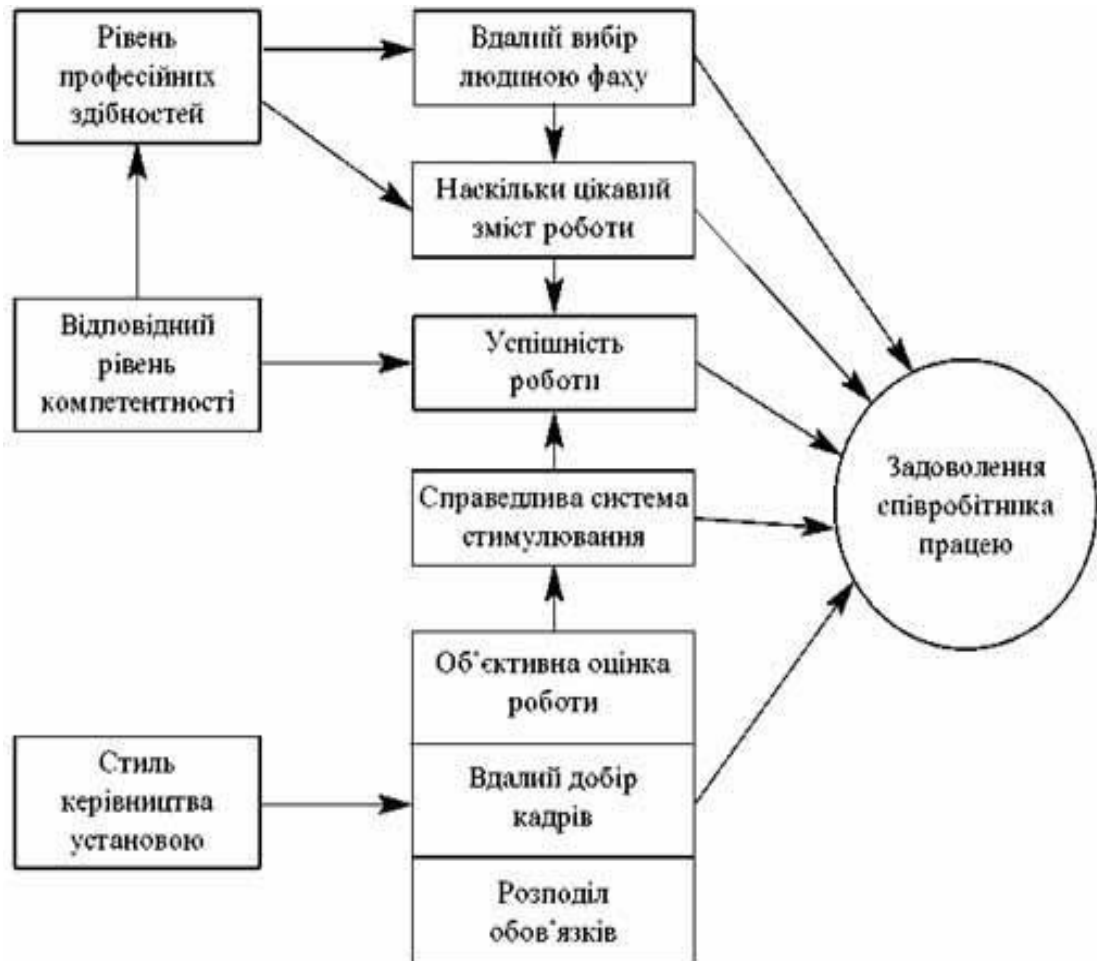


Рис. 1.3. Схема взаємозв'язку компонентів і чинників, що впливають на задоволеність людей виконуваною роботою:

Фактори мікросередовища мають набагато більший вплив на психосоціальне середовище групи, основними з них є:

- особливості економіко-матеріальних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в групі та ступінь задоволеності людей цими факторами;
- характеристики формальної групової структури та її зв'язок із неформальною груповою структурою;
- стиль керівництва керівника групи;
- психологічний культурний рівень керівників і працівників тощо.

Таким чином, основними факторами, що впливають на стан психологічного та соціального середовища в колективі, є зміст праці та рівень задоволеності працею; умови праці та побуту, задоволеність ними; рівень задоволеності

характером міжособистісних стосунків з працівниками; стиль управління, особистість керівника та чи задоволений він працівниками чи ні.

1.2. Застосування соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства

Соціально-психологічні методи спрямовані на створення сприятливої і стабільної психологічної та моральної обстановки в трудовому колективі, що сприяє найкращому вирішенню поставленого завдання. Крім того, повинна бути гарантована соціальна захищеність працівників. Зміцнення культури продуктивності, сприяння висококомпетентній і продуктивній роботі та створити сучасну та високорозвинену зону обслуговування. Покращення умов життя; сприяння здоров'ю, підкреслюючи важливість фізичного виховання та спорту та сприяючи їх інтеграції в повсякденне життя. Їх можна поділити на соціологічні, які спрямовані на групи працівників у процесі продуктивної взаємодії, і психологічні, які свідомо впливають на внутрішній світ конкретних індивідів.

Слід зазначити, що «соціально-психологічні методи — це поведінка, характерна для відносин співробітників, взаємодії та процесів, що відбуваються в організації» [14]. Різні підходи науковців до класифікації соціально-психологічних методів та різне трактування їх змісту є однією з головних перешкод на шляху застосування цих методів [5;32;35;4;52].

З розвитком науки про «вирішення проблем взаємодії співробітників у групах» зростає роль психосоціальних методів управління. Всі ми знаємо, що від морально-психологічного середовища колективу та інтересів кожного співробітника залежить продуктивність праці кожного співробітника і компанії в цілому.

Слід мати на увазі, що методи психосоціального управління можуть бути застосовані лише за умови прояву керівником творчої ініціативи та чіткого уявлення про психологічні особливості індивідів з урахуванням їх індивідуального темпераменту. Результати досліджень свідчать, що за сферою

застосування соціально-психологічні методи можна поділити на психологічні та соціальні.

Отже, методи соціального контролю та впливу – це сукупність засобів впливу на розвиток колективних і соціальних процесів в організації. Слід зазначити, що підхід до соціального контролю залежить від особистісних характеристик працівників, культурних норм, цінностей і форм взаємодії.

На цій основі регулюються відносини в групах і між ними. Ці методи забезпечують формування та розвиток трудових груп шляхом орієнтації свідомості та поведінки людини на основі інтересів, мотивацій, потреб, цілей тощо [43].

Для впровадження соціально-психологічних технік у бізнес необхідно подолати кілька перешкод. Основними перешкодами є:

- скептицизм менеджерів щодо психологічних методів в управлінні бізнесом, пов'язаний з недостатньою обізнаністю щодо ефективності застосування цих методів;
- використовує типові форми господарювання без впровадження інноваційних форм;
- бажання бізнесмена заощадити завдяки штатному психологу.

У роботі з персоналом також важливо знати сильні та слабкі сторони співробітників і на основі цього підбирати роботу, складати плани кар'єри та надавати можливості для просування. Особливого значення сьогодні набувають неекономічні способи видобутку. Методи нефінансового стимулювання мають сенс як з організаційної, так і з етичної точки зору. Організаційні методи включають цілеспрямовану мотивацію та участь у роботі компанії.

Найпоширенішою причиною того, що працівник працює, є те, що його робота є необхідною та достатньою для функціонування бізнесу. Якщо компанія збанкрутує, працівники втратять роботу і не зможуть забезпечувати свої сім'ї. Працівники також мотивовані працювати для отримання зарплати, отримання професійного досвіду та для особистої реалізації. Недоліком зосередження уваги на мотивації всередині компанії є те, що працівники не визнають вищої мети своєї роботи, яка полягає в «праці на процвітання

суспільства». Це визнання надає сенсу життю та роботі людей і формує їхню участь у майбутньому розвитку своїх країн.

Стимули для участі у справах компанії включають право для працівників голосувати з певних питань, брати участь у процесах консультацій з певних тем, а в деяких випадках надавати їм часткові права та обов'язки щодо умов праці.

Критерії, які керують організацією роботи:

- Кожна дія повинна спочатку бути обдуманого особою, яка зобов'язує інших діяти.

- Співробітники мають можливість брати відповідальність за свою роботу, мати безпосередню участь у результатах і відчувати себе важливими.

- Кожен, хто добре виконує свою роботу, має право на моральне та матеріальне визнання. Рішення про зміни в роботі працівників приймаються за участю працівників і на основі їх думки, знань і досвіду.

- У нас працюють дисципліновані люди.

Одним із найважливіших способів морального заохочення є особисте або суспільне визнання. Соціальне визнання в компанії виражається через вручення ступенів, подарунків і нагород.

Психосоціальний метод - метод здійснення діяльності з управління персоналом, заснований на використанні соціологічних і психологічних закономірностей. Цілями цих методів є групи людей та окремі особи. За сферою застосування та способом дії ці методи поділяються на дві основні групи.

Соціологічний метод зосереджується на групах людей та їх взаємодії в процесі виробництва, зовнішній світ поза людьми.

Психологічні методи безпосередньо впливають на особистість конкретної людини, внутрішній світ людини. Цей поділ досить умовний. Бо в сучасному суспільному виробництві люди все ще діють не ізольовано, а в психологічно відмінних групах. Однак ефективне управління людським ресурсом, що складається з групи високорозвинених осіб, вимагає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Важливу роль в управлінні людськими ресурсами відіграють соціологічні методи. Вони визначають цілі та позицію співробітників у команді,

визначають лідерів і забезпечують їх підтримку, сприяють згуртованості, мотивують людей на кінцевий виробничий результат, забезпечують ефективну комунікацію, допомагають забезпечити та вирішити конфлікти всередині команди.

Соціальне планування забезпечує визначення соціальних завдань і нормативів, розробку соціальних стандартів (рівня життя, заробітної плати, потреби в житлі, умов праці тощо), планування нормативних показників і досягнення кінцевих соціальних результатів. Особисті характеристики, які формують зовнішній вигляд працівника, є відносно стабільними в групі та є невід'ємною частиною людської соціології.

Особисті якості поділяються на ділові (організаційні), необхідні для виконання певних функцій або завдань, і моральні (етичні), що відображають вираження етичних поглядів особи. Робота з персоналом також передбачає знання сильних і слабких сторін співробітників і, виходячи з цього, вибір роботи, планування їхньої кар'єри та надання можливостей просування по службі.

Етика – це особлива форма суспільної свідомості, функція якої полягає в регулюванні вчинків і поведінки людини в суспільстві за допомогою моральних кодексів.

Протягом усього історичного розвитку людства моральні норми знаходили повсякденне вираження у формі народної мудрості та ідеологічного обґрунтування в релігійних вченнях, заснованих на ідеалах добра і зла, честі і приниження, мудрості і дурості, схвалення і осуду .

Партнерство є важливим елементом будь-якої соціальної групи і передбачає встановлення різноманітних форм взаємовідносин на основі організованого спілкування між людьми. У партнерстві люди виступають як рівноправні учасники відносин. У формальних відносинах між начальником і підлеглим один не залежить від іншого.

Форми співпраці поділяються на ділову, дружню, дозвільну, сімейну (родичі), сексуальну (тісні стосунки між людьми). У партнерстві

стосунки будуються на взаємоприйнятих техніках психологічного переконання, таких як наслідування, прохання, поради та похвала.

Підтримка ділових стосунків на робочому місці у формі дружнього спілкування та спільності інтересів допомагає створити хорошу психологічну атмосферу в колективі. Тому партнерство є важливою частиною культури компанії та соціологічних методів роботи наших співробітників.

Конкуренція — це особлива форма суспільних відносин, що характеризується прагненням особистості до успіху, найвищого статусу, досягнень і самоствердження. Історія змагань сягає глибини століть, це вціліла форма кращих представників цього виду: сильних, розумних, сміливих, здорових і рушійної сили розвитку суспільства. Результатом конкурсу може бути відкриття, винахід, новий витвір мистецтва, спортивний рекорд або виробничий успіх.

Спілкування – це специфічна форма взаємодії людей, яка базується на постійному обміні інформацією. Міжособистісне спілкування відбувається між різними людьми, такими як начальники, підлеглі, колеги, друзі, а також більш складні форми спілкування між багатьма людьми. Особисте спілкування відбувається у вигляді простих відносин між начальниками і підлеглими, а також між співробітниками, де спілкуються два суб'єкти. Вербальна комунікація відбувається під час обміну інформацією в усній або письмовій формі. Невербальна комунікація виникає, коли використовуються інші форми передачі символічної інформації, такі як жести, міміка, звуки та пози тіла.

Комунікація керівництва включає три основні етапи: надання управлінської інформації, отримання зворотного зв'язку та надання оціночної інформації. Переговори – це процес, у якому дві або більше сторін з різними цілями та завданнями намагаються узгодити свої різні інтереси, ретельно враховуючи та зазвичай уникаючи прямого конфлікту, на основі встановленої моделі діалогу.

Тому, володіючи технікою соціологічного менеджменту, керівники команд можуть об'єктивно здійснювати соціальне планування, коригувати соціально-психологічне середовище, забезпечувати ефективну комунікацію та

підтримувати рівень культури підприємства. Для цього рекомендується проводити систематичні (не рідше одного разу на рік) соціологічні дослідження в групі. Особливо корисно знати, що члени команди думають про свого керівника.

Психологічні методи відіграють дуже важливу роль в управлінні людськими ресурсами, оскільки вони спрямовані на конкретного працівника чи службовця, зазвичай є індивідуалізованими та суто особистими. Їх головна особливість полягає в тому, що вони звертаються до внутрішнього світу людини, особистості, інтелекту, емоцій, іміджу та поведінки, спрямовуючи внутрішні можливості людини на вирішення конкретних ділових завдань.

Знання галузі психології та її методів дослідження дозволяє точно аналізувати психічний стан людей, створювати психологічний портрет, розробляти методи усунення психологічних захворювань, створювати хорошу колективну атмосферу.

Психоаналіз зосереджується на психічних процесах і мотиваціях, які мотивують людей, насамперед психологічних і сексуальних.

Промислова психологія вивчає психологічні аспекти, такі як вибір професії, кар'єрні прагнення, втома від роботи, стрес і інтенсивність роботи, а також нещасні випадки. Управлінська психологія аналізує аспекти людської поведінки, стосунки між начальником і підлеглим, проблеми мотивації та психологічне середовище працівників.

У практику менеджменту поступово впроваджуються такі методи, як самонавіювання, навіювання, гіпноз, медитація. Тип особистості характеризує внутрішні можливості і загальну спрямованість людини при виконанні певного виду роботи або сфери діяльності.

Існує декілька підходів до характеристики особистості людини, а саме риси особистості, 16 факторів за рисами Кеттелла. Теорія снів і потягів Фрейда базується на таких речах, як класифікація поведінкових ролей. Темперамент є дуже важливою психологічною характеристикою людини, що визначає цілі і положення кожного співробітника в колективі, розподіл управлінських завдань, психологічні прийоми в роботі з конкретною людиною.

Розрізняють чотири основних темпераменти: повнокровність, мокротиння, дратівливість і меланхолія. Особистісні риси визначають рівень спокою і потреби людини в спілкуванні. Залежно від вираженості тих чи інших рис особистості людей поділяють на екстравертів та інтровертів.

Екстраверти дуже комунікабельні і реагують на все нове, і коли з'являється новий і стимулюючий співрозмовник, вони можуть припинити те, що роблять, а іноді навіть не закінчити свою роботу. Їхні мотивації нестабільні і безпосередньо залежать від думки оточуючих. Це демонструє альтруїстичну схильність, і іноді люди забувають про себе заради інших.

Інтроверти замкнуті і в своїх діях ґрунтуються виключно на внутрішніх міркуваннях, тому поведінка оточуючих може здаватися їм дивною і дивною. Її інтуїція добре розвинена, вона дуже точно оцінює ситуації, її рішення часто багатообіцяючі та обґрунтовані на майбутнє. Інтроверти володіють холодним серцем і відсутністю міміки і мови тіла, що робить співрозмовників підозрілими і заважає щирій розмові.

Особистість визначається як відношення між зовнішнім і внутрішнім світом, відношення до навколишньої дійсності та інших людей, відношення до самого себе (переоцінене, нормальне, недооцінене), погляд на роботу, можна думати з цієї точки зору.

.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ Будівельна компанія "Соціум"

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Будівельна компанія "Соціум" (далі по тексту – Підприємство) створена Засновниками для здійснення підприємницької діяльності та діє на основі приватної власності – засновників Підприємства та використання найманої праці. Будівельна компанія "Соціум" — надійний забудовник, який у своїй діяльності поєднує зручне планування, функціональність та сучасні технології будівництва. Нерухомість сьогодні - це вже не просто бетон, сталь і скло. Насамперед це ідея та її професійне втілення. В основу ідеї покладено власний досвід, сучасні технології та нові сміливі рішення. Саме такі проекти стають «знаковими» та мають попит на ринку в довгостроковій перспективі. Будівельна компанія "Соціум" створена командою професіоналів у галузі житлового будівництва. Будівельна компанія "Соціум" знаходиться у м. Івано-Франківськ, вул. Сеченова 129, корпус 38/40.

Товариство є самостійним суб'єктом господарювання, створеним його засновниками для задоволення потреб громадян і суспільства шляхом здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності, передбаченої чинним законодавством України. Наша діяльність регулюється Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Майновим кодексом України, Кодексом про охорону праці, іншими чинними законами України, а також нашим Статутом. Ми надаємо окремі баланси, поточні та інші рахунки (в тому числі валютні) у фінансових установах, гурток з назвою та символікою підприємства, фірмові та фірмові найменування, печатки, бланки документів та інші необхідні речі.

Підприємство створене для провадження комерційної діяльності, основними завданнями якої є будівництво об'єктів нерухомості, виробництво та реалізація продукції споживчого, виробничо-технічного призначення, надання послуг, збільшення кількості робочих місць та отримання доходу. відповідних пільг.

Предмет підприємницької діяльності:

- Будівельна діяльність (проектні, будівельно-монтажні роботи, технічні акти по будівництву, інжинірингові послуги та інші послуги).
- Будівництво промислових, цивільних, сільськогосподарських, житлових і гаражних об'єктів Будівництво, реконструкція, ремонтно-реставраційні та монтажні роботи.
- Управління майном .
- Купівля, продаж та управління нерухомістю, будинками, квартирами, магазинами, складами, об'єктами соціально-побутового призначення тощо.
- Виробництво та продаж будівельних матеріалів і напівфабрикатів (цегли, бетонних блоків, плитки, цементу тощо).
- Комерційна діяльність (оптова, роздрібна, консигнаційна, дистриб'юторська, купівля, продаж).
- Виробництво та продаж товарів народного споживання та промислово-технічних виробів (з деревини, металу, пластику, скла та іншої сировини).
- Виробництво та продаж столярних виробів.
- Житлові послуги.
- Посередницькі послуги.
- Організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні (іноземний туризм).
- Організація прийому та обслуговування туристів в Україні (внутрішній туризм). Організація туристичних поїздок за кордон по Україні (Міжнародний туризм). Екскурсійна діяльність.. Організація масового туризму та оздоровчого туризму:
- Працевлаштування в трудових відносинах, у тому числі за кордоном.

Однією з найважливіших функцій менеджменту є аналіз фінансово-господарської діяльності. Будівельна компанія «Соціум» не є винятком, і згідно з КВЕД, основним видом діяльності компанії є будівництво житлових і нежитлових будівель. Першим кроком є перегляд балансу підприємства. Баланс відображає фінансовий стан компанії на певний момент часу. Результати руху грошових потоків відображаються в структурі капіталу, розмірі довірчих

фондів і фінансових активів, а також у накопиченій амортизації. Баланс є важливою складовою для всіх, хто використовує фінансову інформацію, оскільки він відображає залежність підприємства від зовнішніх і позикових коштів, стан взаємовідносин з постачальниками і покупцями, напрями інвестиційної діяльності підприємства, джерела фінансування найбільше цікавить людей. Дані балансу показують, якими ресурсами володіє компанія, скільки вона заборгувала постачальникам і кредиторам і який у неї капітал.

Для початку, щоб вивчити структуру коштів Будівельна компанія «Соціум» та джерела їх утворення, проведемо вертикальний аналіз балансу (табл.2.1, додаток Г). Вертикальний аналіз – це вираження статті (показника) через процентне співвідношення до відповідної базової статті (по базовому показнику). Технологія вертикального аналізу полягає у тому, що загальну суму балансу приймають за 100% і кожен статтю фінансової звітності представляють у вигляді процентної частки від прийнятого базового значення. Метою вертикального аналізу є розрахунок питомої частки окремих статей у загальній сумі валюти балансу і оцінка її змін. Вертикальний аналіз балансу дозволяє зробити висновок про структуру балансу в поточному стані, а також проаналізувати динаміку цієї структури. За допомогою вертикального аналізу виявляють основні тенденції та зміни в діяльності підприємства. За допомогою вертикального аналізу можна здійснювати міжгосподарські порівняння, окрім того, відносні показники пом'якшують негативний вплив інфляційних процесів.

Отже, на основі проведеного вертикального аналізу Будівельна компанія «Соціум» протягом досліджуваного періоду, можна зробити висновок про те, що в активі балансу більшу частину займали: у 2020 році – незавершені капітальні інвестиції (43,74%); у 2021 році – запаси (42,39%); у 2022 році – незавершені капітальні інвестиції (50,20%). Низька частка основних засобів за досліджуваний період (18,61%; 6,67%; 3,19%) свідчить про погіршення стану необоротних активів підприємства. Пасив балансу Будівельна компанія «Соціум» за 2020-2022 рр. формувався за рахунок більшої частки зареєстрованого капіталу (14000 тис.грн), а також поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (25,23% у 2021 році) та інших поточних зобов'язань (74,41% у 2022 році). Значне

перевищення дебіторської заборгованості завжди загрожує фінансовій стійкості підприємства і потребує залучення додаткових джерел фінансування. Структура балансу Будівельна компанія «Соціум» за 2020-2022 рр. наведена на рисунку 2.3.

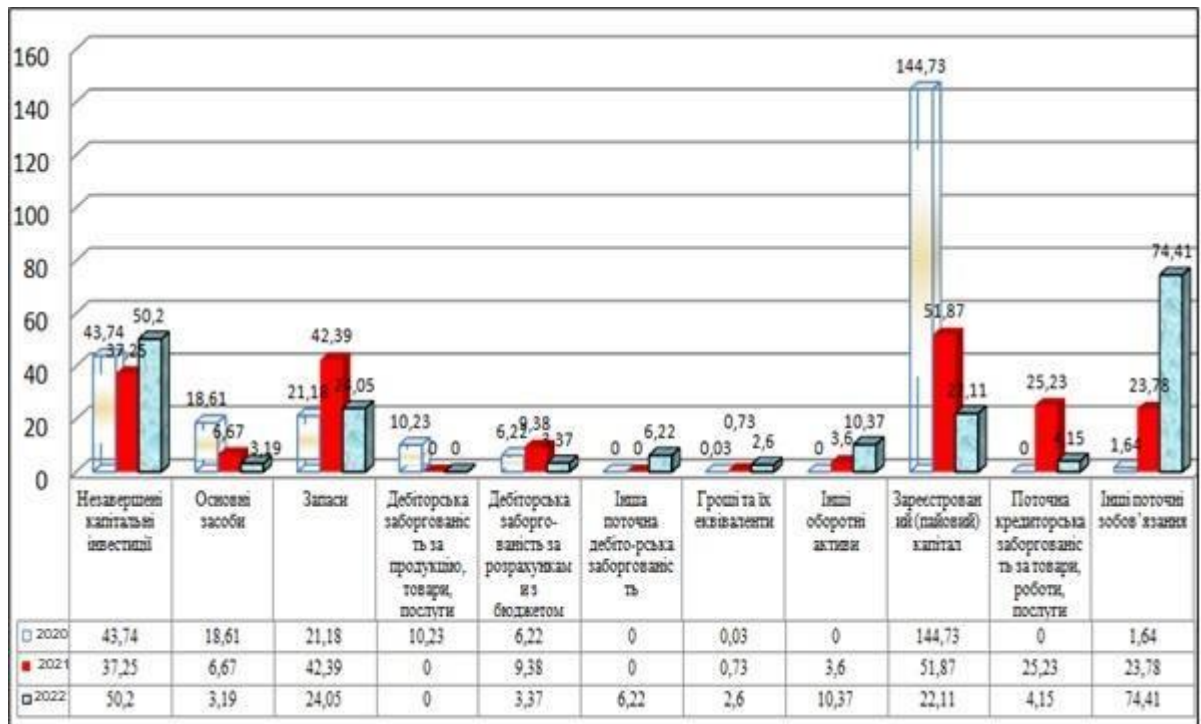


Рис. 2.3. Структура балансу Будівельна компанія «Соціум» у 2020-2022 рр.

Отже, дану ситуацію можна пояснити, з одного боку недостатністю коштів у підприємства на оновлення технічної бази, і, як наслідок, мінімальними вкладеннями в основні засоби, а з іншого – формуванням надмірних залишків виробничих запасів з метою мінімізації інфляційних впливів, необґрунтованих розмірів дебіторської заборгованості, яка виникає у результаті вчасного невиконання зобов'язань покупцями. І найголовніше – велика частка незавершених капітальних інвестицій свідчить про не завершення будівельних робіт та здачі в експлуатацію квартир/офісів/приміщень.

Далі варто проаналізувати фінансовий результат діяльності підприємства, одного із найважливіших економічних показників, який узагальнює всі результати господарської діяльності і надає комплексну оцінку її ефективності. Основним узагальнюючим показником, що забезпечує фінансову стійкість та платоспроможність підприємства, є прибуток. Складність даної економічної категорії визначається сукупністю сутнісних граней, які він відображає, та

великою кількістю важливих функцій, які він виконує. Прибуток є наслідком різноспрямованого руху грошових потоків, що характеризуються доходами і витратами підприємства. Доходи і витрати як взаємопов'язані чинники утворення прибутку підприємства мають досліджуватися на всіх етапах їх формування. Фінансовий стан – це характеристика його конкурентоспроможності, використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою та іншими організаціями. Незадовільний фінансовий стан характеризується незадовільною платіжною готовністю, недостатньо стійкою потенційною фінансовою базою в зв'язку з несприятливими тенденціями в виробництві, неправильно вибраною стратегією розвитку тощо. Задовільний фінансовий стан - це стійка платоспроможність, достатня забезпеченість власними оборотними засобами та ефективне їх використання з господарською доцільністю, чітка організація розрахунків, наявність стійкої фінансової бази. Зростання прибутку створює фінансову основу для здійснення розширеного відтворення підприємства та задоволення соціальних і матеріальних потреб засновників і працівників. Прибуток – це грошове вираження основної частини грошових накопичень, створюваних підприємствами будь-якої форми власності. Саме тому варто провести аналіз фінансових показників Будівельна компанія «Соціум» у 2020-2022 рр. (табл. 2.2, додаток Д). Дані таблиці 2.2 свідчать про жахливу фінансово-господарську діяльність Будівельна компанія "Соціум" у 2020 році у підприємства чистий дохід від реалізації робіт складав 525,6 тис.грн, в цьому році чистий прибуток – 4,0 тис.грн; у 2021 році чистого доходу від реалізації робіт не було взагалі (це ми можемо пояснити відсутністю продажів від не добудованих квартир/приміщень/офісів, але через наявність витрат на 48,5 тис.грн – з продовженням будівництва). Ситуація дещо змінилась у 2022 році: хоча у підприємства чистий дохід від реалізації робіт складав 1388,1 тис.грн та були надходження по статті інші операційні доходи на суму 29,6 тис.грн, ці доходи не покрили витрат на суму 1611,3 тис.грн, тому підприємство отримало збиток на суму 193,6 тис.грн. Загалом

динаміка показників фінансово-господарської діяльності Будівельна компанія «Соціум» у 2020-2022 рр. наведена на рисунку 2.4.

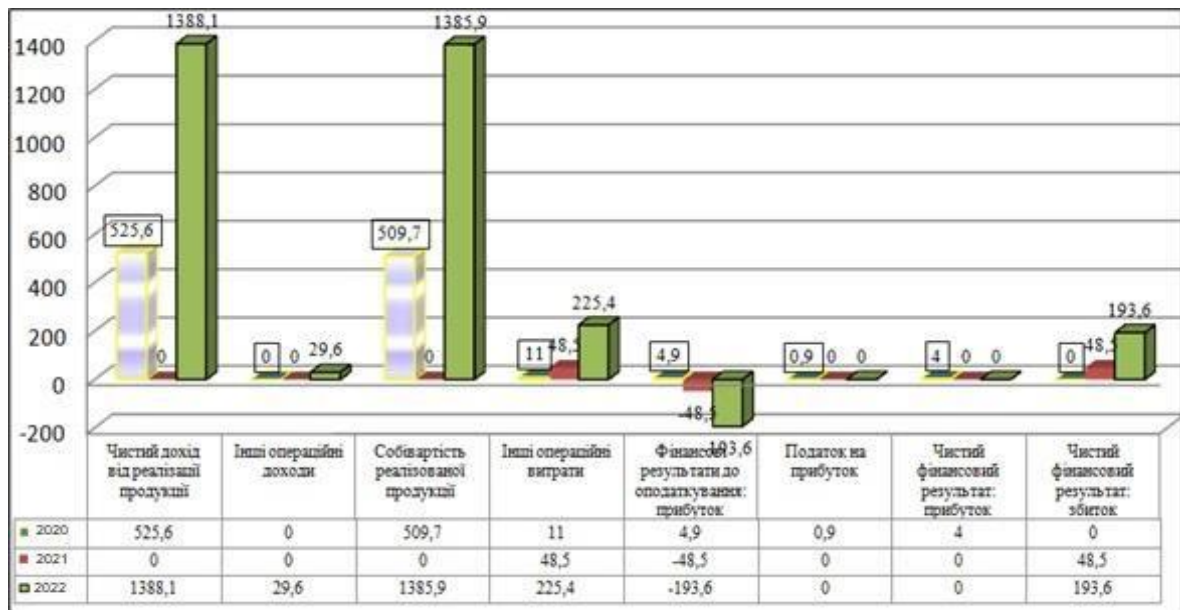


Рис.2.4. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності Будівельна компанія «Соціум» у 2020-2022 рр.

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати показником рентабельності. Ступінь прибутковості підприємства характеризує рентабельність. Рентабельність – це відносний показник ефективності діяльності суб'єктів господарювання, який відображає відношення отриманого ефекту (прибутку) з наявними або використаними ресурсами. Показники рентабельності характеризують здатність понесених витрат (використаних ресурсів) окупитися, що є основою подальшої діяльності підприємства. Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, відображають результати діяльності підприємства, вони використовуються як інструменти інвестиційної, цінової політики тощо. У зв'язку із тим, що у підприємства у 2021-2022 рр. фінансовий результат – збиток, провести аналіз рентабельності за деякими показниками неможливо. У 2020 році рентабельність діяльності Будівельна компанія «Соціум» складала всього 0,76%.

Показники ліквідності є найважливішими характеристиками, які свідчать про фінансовий стан компанії. Ліквідність означає здатність компанії виконувати свої поточні зобов'язання перед закордонними контрагентами

шляхом конвертації своїх активів у готівку. Ліквідність компанії вказує на наявність коштів для виконання термінових фінансових зобов'язань протягом певного періоду часу. Ліквідність можна розглядати з двох позицій, як час, необхідний для продажу активу. Це більша сума, ніж ви б отримали від продажу активу. Аналіз ліквідності балансу здійснюється шляхом порівняння активів і пасивів. У балансі активи компанії групуються за ступенем зростаючої ліквідності, а пасиви розташовані за зменшенням строків погашення. Якщо це порівняння показує, що активів достатньо, то баланс ліквідний, а компанія платоспроможна, і навпаки.

Тепер проведемо коефіцієнтний аналіз показників ліквідності Будівельної компанії «Соціум» (табл.2.3, Додаток Ж). Є багато причин, через які компанія може збанкрутувати, зокрема: помилки в розрахунках обсягів запланованих робіт або послуг та їх вартості; витрати на виробництво значно зросли, але не були вчасно вирішені; неввиконання планових завдань з виконання робіт та послуг, що призвело до погіршення якості робіт та послуг; банкрутство покупців і замовників з різних причин; інфляційні процеси та податкові зміни; втрата клієнтських каналів тощо.

Аналіз показників ліквідності Будівельної компанії «Соціум» за 2020-2022 роки. Були отримані такі результати:

1) Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Це допомагає визначити відсоток короткострокових зобов'язань, які компанія може погасити найближчим часом, не чекаючи виплат за дебіторською заборгованістю або продажу інших активів. При цьому на будівельній компанії «Сосіум» за досліджуваний період відбулася зміна, яка у 2022 році зросла порівняно з 2020 роком на 17,9% і склала 0,033. Це означає, що наразі компанія може отримати 3,3% прибутку на своїх шортах. Він має довгострокову заборгованість і перебуває в хорошому фінансовому стані, щоб його погасити.

2) Середній коефіцієнт працездатності допомагає оцінити здатність компанії погасити короткостроковий борг у разі виникнення кризи. У нашому випадку цей показник змінився наступним чином: у 2020 році – 0,17 пункта, у 2022 році він становив 90,9 бала, що на 99,8% менше, ніж у 2020 році, тобто

компанії вже не в змозі покривати короткострокову заборгованість готівкою та повертати кошти за рахунок розрахунків з дебіторами.

3) коефіцієнт покриття, який характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів – теж змінювався. Так, у 2020 році він становив 20,81 пункти, у 2021 році – 1,14, а у 2022 році – 0,59 пункти;

4) коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості у 2022 році зменшився на 98,1 % на відміну від 2020 року. У нашому випадку даний коефіцієнт більше одиниці лише у 2020 році, що свідчить про значне відволікання фінансових ресурсів підприємства дебіторами, що знижує здатність відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Динаміка показників ліквідності Будівельна компанія «Соціум» у 2020-2022 рр. наведена на рисунку 2.5.

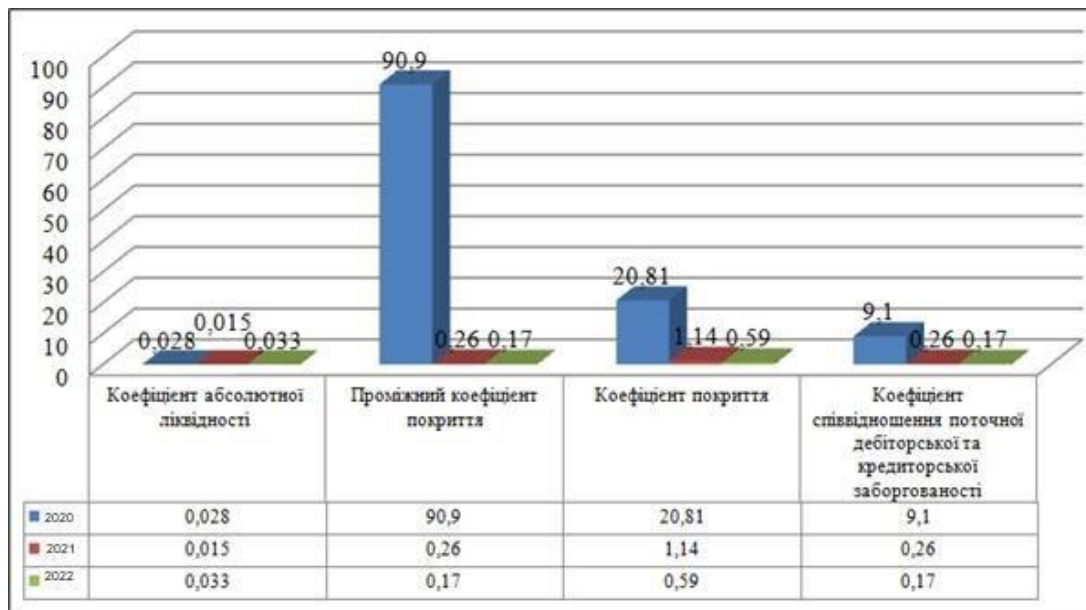


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності Будівельна компанія «Соціум» у 2020-2022 рр.

Важливою складовою конкурентної переваги підприємства є його фінансова стійкість. Під фінансовою стійкістю розуміють здатність підприємства здійснювати і розвивати свою діяльність в умовах конкуренції та ринкової нестабільності, зберігаючи задовільну структуру капіталу та динамічну фінансову рівновагу активів і пасивів, що забезпечує нормальну

ліквідність, поточну і перспективну платоспроможність. Фінансова стійкість компанії визначається насамперед співвідношенням боргу до власного капіталу, швидкістю нарощування власного капіталу та резервів, співвідношенням довгострокових і короткострокових зобов'язань, а також достатністю її власного капіталу для підтримки значних поточних активів.

Для визначення типу фінансової стійкості для Будівельної компанії «Соціум» варто провести поетапний аналіз для виявлення факторів, які її визначають (табл.2.4, додаток В). Фінансова стабільність компанії - це коли її поточна господарська діяльність фінансується в основному за рахунок власного оборотного капіталу, тобто вона не залежить від банківських кредитів, має абсолютну ліквідність і здатна здійснювати поточні та майбутні платежі, якщо вона є абсолютною гарантований. Вперше така ситуація на підприємстві спостерігалася у 2020 році. І відтоді у 2021-2022 роках створено Будівельну компанію «Соціум». Можна зробити висновок, що будівельна компанія «Сосіум» перебуває у кризі фінансової стабільності з 2021 року, оскільки рівень запасів перевищив оборотні кошти та довгострокові та короткострокові зобов'язання компанії.

Підсумовуючи, фінансово-господарська діяльність будівельної компанії «Соціум» за 2020-2022 роки на початку досліджуваного періоду була відносно позитивною. Компанія працює рентабельно і має абсолютну фінансову стабільність, починаючи з 2021 року компанія буде нести збитки, а показники її прибутковості також будуть млявими кризи і що неспроможність платити була повністю втрачена.

Будівельна компанія «Соціум» фінансує свої товарно-матеріальні цінності за рахунок боргів. Передбанкрутний стан будівельної компанії став результатом відсутності реакції на прояв слабких ознак фінансової кризи, яка потім (процес розгортання фінансової кризи всередині компанії займає тривалий час) переросла в сильну. З такими сильними ознаками (наприклад, постійні збитки від виробничо-фінансової діяльності, що супроводжуються наявністю простроченої заборгованості) керівництво компанії вже не може впоратися самотійно.

2.2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі

Відносини між трудовим колективом будівельної компанії «Соціум» визначаються виробничою діяльністю, тобто службовими відносинами та людськими відносинами. Стан неформальних відносин між індивідами називається психосоціальним кліматом і регулюється силою внутрішніх відносин між співробітниками.

Таким чином, психологічне середовище Будівельної компанії «Соціум» завжди відображає психічний та емоційний стан кожного співробітника, загальний стан оточуючих і характеризується атмосферою, притаманною кожному співробітнику. Атмосфера виражається активним чи задумливим, веселим чи сумним, буденним чи святковим настроєм людей.

Психосоціальне середовище можна охарактеризувати як переважаючу і відносно стабільну психологічну атмосферу або настрій колективу «Соціум», що також відображається на взаєминах людей і ставленні до спільних цілей.

Позитивне психосоціальне середовище впливає на життя та діяльність групи. Одним із важливих завдань керівника є створення комфортної та здорової психологічної та соціальної атмосфери в групі.

У сучасному конкурентному середовищі лідерами є компанії, які виробляють специфічні, якісні товари та послуги, а це неможливо без високого рівня організації персоналу. В організації праці важливе значення мають соціально-психологічні аспекти. З цієї причини ми вважаємо, що управління персоналом є основою для управління всією компанією.

Висока продуктивність праці може бути забезпечена ефективним використанням особистісних і психологічних особливостей працівників. Сприятливе соціально-психологічне середовище досліджуваних підприємств характеризується кількома ознаками (рис.2.4).

Ознаки сприятливого соціально-психологічного	– довір'я і висока вимогливість членів групи один до одного;
	– доброзичлива і ділова критика;
	– вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, які стосуються колективу загалом;
	– відсутність тиску керівників і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;
	– достатня поінформованість членів колективу про його завдання і стан справ під час їхнього виконання;
	– задоволення від належності до колективу;
	– високий ступінь емоційного взаєморозуміння і взаємодопомоги у ситуаціях, які провокують стан фрустрації у когось із членів колективу;
	– індивідуальна відповідальність за справи у групі кожного із її членів.

Рис. 2.4. Характерні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату Будівельна компанія «Соціум»

Колективи з несприятливою психосоціальною обстановкою характеризуються низькою ефективністю праці та високою плинністю кадрів.

Для досягнення позитивного соціально-психологічного середовища в своїх колективах керівникам пропонується провести триетапний соціально-психологічний тренінг за участю практикуючого психолога.

Психологічна атмосфера колективу соціальної будівельної компанії визначається Соціальна мета діяльності колективу, групи Визначається єдністю цінностей, почуттям колективної та індивідуальної відповідальності, взаємозалежністю членів групи, що веде до єдності та спільноти. Проте виробничий колектив не тільки об'єднує людей на основі спільної мети та співпраці, вони об'єднують людей на основі організації спільної діяльності, а не на основі індивідуальної участі в групі психологічне та соціальне середовище групи.

На внутрішню структуру команди також впливають внутрішні умови. До них належать стиль лідерства, імідж, ключові параметри продуктивності та лідерська поведінка. Психосоціальне середовище будівельної компанії «Соціум» - це якісна сторона міжособистісних відносин, виражена сукупністю психологічних умов, що сприяють або перешкоджають загальній продуктивній діяльності та загальному розвитку індивідів у групі. Це стійка психологічна установка учасників групи, що виявляється в усіх формах їх діяльності.

Одним із найважливіших аспектів суспільного сприйняття та оцінки лідера є його імідж. Образи - це думки, що містять оцінки, а оцінки формують волю до дії, тобто психологічні установки. Вибудовуючи імідж, менеджери формують уявлення про себе. Керівники формують психологічне ставлення своїх підлеглих і колег до себе, що може принести користь компанії або навпаки.

Імідж є соціально-психологічною категорією за своїм походженням і функціональними характеристиками. Введення поняття психосоціального іміджу призвело до дослідження психосоціальних механізмів його формування та розвитку. Психосоціальний образ начальника будівельної компанії «Соціум» включає не тільки соціальний статус і соціальні стосунки цього начальника, а й його психологічні характеристики та якості.

Процес створення іміджу включає багато факторів, деякі з яких є первинними, а деякі вторинними. Зміст терміна «імідж» був би неповним без двох додаткових контекстів: «Імідж і мотивація» та «Імідж керівника – імідж організації». Перша ланка включає очікування підлеглих щодо лідера та його іміджу, які є неформальними за своєю природою, на відміну від робочих інструкцій чи інших засобів регулювання поведінки групи; це не обов'язково визнається.

Імідж лідера Будівельна компанія "Соціум" як рушійної сили діяльності підлеглих впливає на результативність роботи, задоволеність роботою, психосоціальне середовище групи та емоційний стан кожного співробітника. Створення позитивного психологічного та соціального середовища Головне завдання лідера – мінімізувати рівень конфліктності всередині групи.

Ми представили схему, яка враховує основні фактори, що визначають задоволеність людей виконаною роботою, а також взаємовплив різних складових. Такий план дуже цікавий керівнику будівельної компанії «Соціум», оскільки він допомагає запобігти конфліктам у колективі (рис.2.5, додаток К).

Щоб керівник Будівельна компанія «Соціум» сприяв згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками:

- визначеність,

- усвідомленість,
- цілеспрямованість,
- вибірковість,
- тактовність,
- дієвість,
- вимогливість,
- критичність,
- відповідальність.

Керівник Будівельної компанії «Соціум» ефективно впливає на трудовий колектив, обравши певний стиль керівництва. Виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію діяльності підприємства (рис. 2.6).

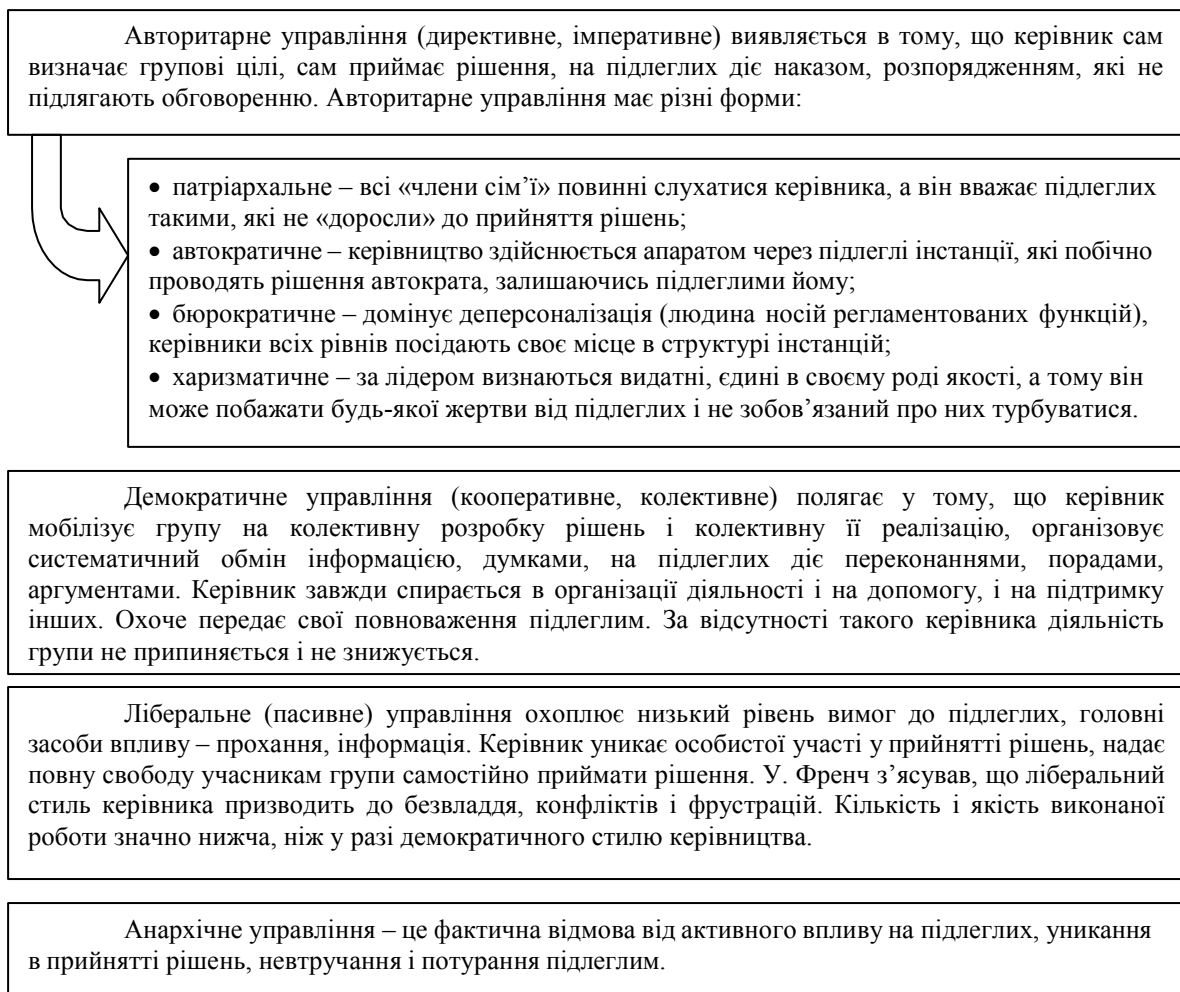


Рис. 2.6. Стили керівництва прийнятні на підприємстві

Президент будівельної компанії «Соціум» 98 відсотків свого часу проводить на роботі, залишаючи мало часу для відпочинку. Лідери, які

створюють таку атмосферу, виглядають непривітними та відстороненими. Він здається недосяжним, це може змусити новобранців відчувати страх перед ним.

Ліберальний соціально-психологічний клімат є полярною протилежністю структурованому клімату. Насправді менеджер у цьому випадку приймає більш легковажний і вільний стиль керівництва. Він рідко втручається в діяльність своїх підлеглих, немає питань контролю чи обмежень. Але ліберальна атмосфера може бути небезпечною, особливо для новачків, для яких дуже важлива самодисципліна. Коли працівники відчують брак лідерства, вони, ймовірно, скористаються цим, йому важко зберігати інтерес до своєї роботи. Те, що на перший погляд здається простим, може призвести до шкідливих звичок.

У результаті ідеальна на перший погляд ситуація виявляється пасткою. Структуроване середовище сприяє досягненню цілей і розвитку потенціалу співробітників. Ліберальна атмосфера особливо небезпечна для тих, хто недисциплінований і нездатний самотійно ставити та вирішувати проблеми.

Демократичний соціально-психологічний клімат. Багато менеджерів прагнуть створити саме таку атмосферу в своїх командах. Найскладніше – створити демократичну атмосферу, ймовірно, це бажана мета, а не реальність. При демократичному стилі цілі керівника і підлеглих узгоджуються. Такі команди відчують більше задоволення від своєї роботи, а їхня продуктивність зростає в рази (рис.2.7).

По-перше, такий клімат важко створити, але ще важче підтримувати. Від керівника вимагається великий досвід, уміння і терпіння.

По-друге, не багато з підлеглих відповідають такому клімату. Такий ідеальний клімат не всім до вподоби. Є особи, які надають перевагу авторитарному стилю. Декому здається, що керівник не бачить виразно поставлену мету, якщо звертається до підлеглих за порадою.

По-третє, керівник, спрямований на створення демократичного клімату, врешті - решт відкриває для себе, що він просто лавірує між структурованим і ліберальним варіантами керівництва. Іноді він уже майже досяг ідеалу, але тут розпочинає відчувати, що хтось використовує цю можливість, аби досягти своїх цілей.

Рис. 2.7. Пропозиції щодо створення сприятливого клімату

Загалом, це загальний емоційний настрій колективу Будівельної компанії «Соціум», в якому з'єднуються настрої людей, їх душевні переживання і хвилювання. Отже, соціально-психологічний клімат є одним з найбільш важливих елементів у загальній системі умов існування і життєдіяльності людини.

Для вивчення психологічного клімату в колективі Будівельної компанії «Соціум» і його оцінки пропонуємо застосувати кілька методів. Один з них - анкетування. Працівникам колективу слід видати листи анкети (табл. 2.4, додаток Л)

У цьому тесті-анкеті спочатку необхідно прочитати кожне твердження ліворуч, потім - праворуч і дати оцінку за шкалою: + 3 + 2 + 10 -1 -2 -3. Ці оцінки означають:

+3 - Властивість, вказане ліворуч, проявляється завжди;

+2 - Властивість, вказане ліворуч, проявляється в більшості випадків;

+1 - Властивість, вказане ліворуч, проявляється нерідко;

0 - властивості, зазначені праворуч і ліворуч, проявляються в однаковій мірі (або не виявляються досить ясно);

-1 - Властивість, вказане праворуч, проявляється досить помітно;

-2 - Властивість, вказане праворуч, проявляється в більшості випадків;

-3 - Властивість, вказане праворуч, проявляється завжди.

Обробка результатів:

1 - скласти всі позитивні бали;

2 - скласти всі негативні бали;

3 - з більшої суми відняти меншу.

Позитивні значення кінцевого показання відповідають оцінці соціально-психологічного клімату як сприятливого, а від'ємне як несприятливого. Якщо більша частина колективу дасть негативні значення цій анкеті, то психологічний клімат несприятливий, і навпаки. Існують і інші тести, що дозволяють оцінити психологічний клімат у колективі, наприклад опитування, бесіди і т.п.

Для комплексної оцінки психологічного клімату в колективі можна використовувати "кліматичне коло" (рис. 2.8).

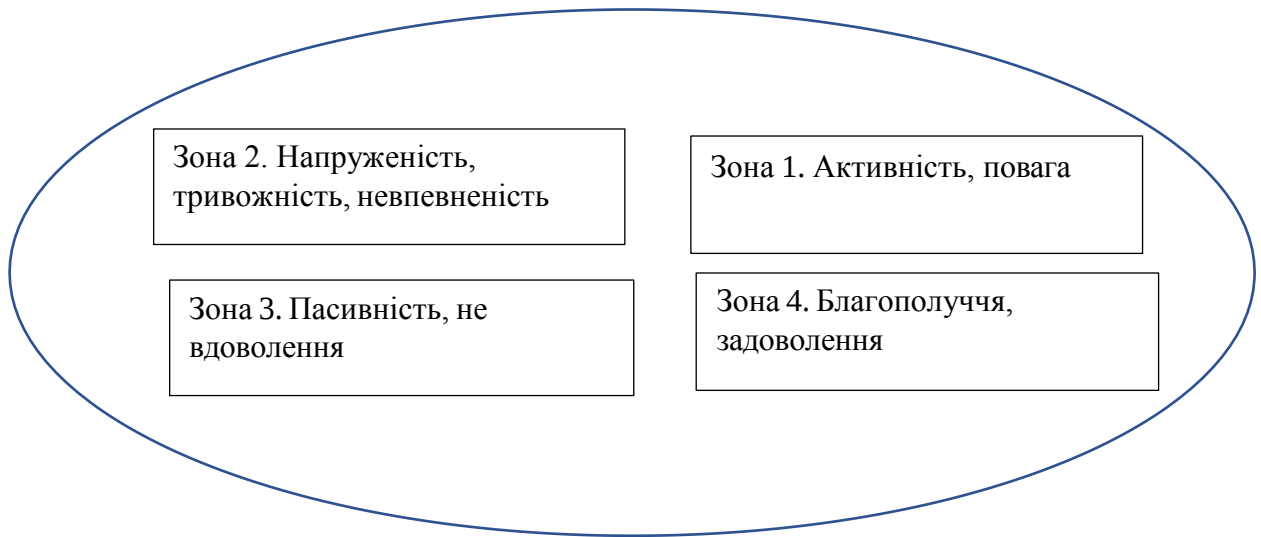


Рис. 2.8. "Кліматичне коло"

Трудовий колектив Будівельної компанії «Соціум», як уже говорилося раніше, являє собою специфічне соціально-психологічне утворення, що характеризується міжособистісними відносинами, які проявляються у вигляді групової активності. Ці міжособистісні відносини опосередковані цілями і завданнями, що стоять перед підрозділом. Створення гарного психологічного клімату в колективі Будівельної компанії «Соціум» є необхідною умовою ефективної спільної діяльності працівників. Позитивний соціально-психологічний клімат це найважливіша умова розвитку творчої ініціативи трудящих. Хороші стосунки в колективі можуть навіть компенсувати малопривабливу, нецікаву працю. Для підвищення продуктивності праці і задоволення людей життям керівник повинен піклуватися про соціально-психологічний клімат колективу.

2.3. Вплив психологічної готовності керівника до прийняття управлінських рішень

Основним видом діяльності опитаних компаній є прийняття бізнес-рішень. Вони визначають напрям, форму і зміст роботи підпорядкованих груп. Невеликі відмінності в бізнес-рішеннях можуть призвести до збитків як для членів команди, так і для компанії. Професійних менеджера компанії мають здатність реагувати важливими управлінськими рішеннями на появу нових

особливих ситуацій в економічній, політичній та соціально-психологічній сферах. Конфліктні ситуації вимагають управлінських рішень.

У Будівельній компанії «Соціум» управлінські рішення залежать від багатьох факторів, таких як стан території управління, розташування робочих груп, людська підтримка. Крім того, важлива посада відповідального за будівельний відділ.

Компанія «Соціум» пред'являє особливі вимоги до особистісних якостей керівників, здатності мислити та здатності прогнозувати та аналізувати нові лідерські ситуації. Вивчення реального процесу прийняття рішень в менеджменті є складним. Це пояснюється тим, що процес прийняття рішень часто неможливо спостерігати безпосередньо. Більшість менеджерів такого типу роботи мають досить інтуїтивне уявлення про багато факторів, які впливають на управлінську ситуацію, але часто не знають, як це реалізувати.

Ще одним важливим аспектом прийняття управлінських рішень є збір і використання інформації в контексті корпоративної комунікації компанії «Соціум». Повсякденна робота керівника проходить з інтенсивним спілкуванням. Як правило, досвідчені менеджери є справжніми комунікантами, які розуміють і використовують ефективні механізми відносин і взаємодії. Керівники цієї компанії зазвичай також цінують соціальний порядок у своїй команді.

Тому керівники будівельної компанії «Соціум» працюють відповідно до рольових очікувань, статусу, різноманітних соціальних норм і правил праці та поведінки кожної людини, враховуючи їх. Важливою рисою лідера є також збереження влади. Можливо, керівники не бажають проходити обстеження у психолога, бо бояться витоку інформації.

Організаційний аспект проявляється в компанії «Соціум» як у розробці, так і в реалізації управлінських рішень. Водночас він виконує декілька функцій, зокрема контрольну, координаційну та мотиваційну. Директивна функція прийняття рішень проявляється в тому, що рішення приймаються на основі довгострокової стратегії розвитку компанії «Соціум» і реалізуються в різних завданнях. Водночас рішення становлять також керівну основу для реалізації

таких загальних функцій управління, як планування, організація, контроль і стимулювання, які здійснюються за допомогою рішень. Роль координації рішень виражається як необхідність координації дій акторів для прийняття якісних рішень у затверджені часові рамки.

Мотиваційна функція прийняття рішень включає організаційні заходи, тобто накази, постанови, розпорядження, систему економічного стимулювання, систему соціальної оцінки, тобто елементи етики та трудової політики, самоствердження особистості.

Ефективність управлінських рішень, як на стадії підготовки, так і на стадії виконання, значною мірою залежить від продуктивності та взаємозв'язків між конкретними функціями. Враховуючи все це, управлінські рішення стають реальними інструментами досягнення поставлених цілей.

Розробка ефективних рішень є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності продукту та компанії Соціум на ринку, формування відповідних організаційних структур, кадрової політики, належної практики роботи та психосоціальних стандартів. На рівні підприємства середня кількість офіційно зареєстрованих рішень становить 300 на рік, і ця кількість значно зростає на вищих рівнях. Вибірковий аналіз показує, що чверть усіх рішень (до 25%) неможливо реалізувати через їх нездійсненність. На це є багато причин, необґрунтованість цілей, складність управління, «гнучкість» заходів, що вживаються, відсутність термінів, покладання відповідальності на певних людей.

Проблеми прийняття рішень мають фундаментальний характер і залежать від ролі прийняття рішень у всіх сферах людської діяльності. Дослідження цієї проблеми є міждисциплінарним, а вибір підходу є результатом складного поєднання різноманітних аспектів, зокрема інформаційного, економічного, психологічного, логічного, організаційного, математичного, правового та технічного. Філософська наука пояснює прийняття рішень як процес. Він веде до вибору цілей і методів дій.

Прийняття управлінських рішень в «Соціумі» — це творчий акт управлінських служб і команд, відповідальних за ефективне вирішення завдань

на основі знання та аналізу закономірностей функціонування об'єктивності керованої системи. Виходячи з наведених визначень, можна виділити декілька аспектів прийняття рішень: організаційний, психологічний, соціальний, інформаційний та економічний. Організаційний вимір відображає організацію як формулювання, так і реалізації управлінських рішень. При цьому виконується багато функцій, таких як контрольна, координуюча та мотивуюча, що свідчить про багатогранність цього поняття.

Направляюча функція прийняття рішень виражається в тому, що рішення будівельної компанії «Соціум» приймаються на основі довгострокової стратегії розвитку підприємства, яка інтегрована в різноманітні завдання. Водночас це рішення є основою контролю за виконанням загальних функцій управління, таких як планування, організація, контроль і мотивація, які здійснюються шляхом узгодження рішень. Роль координації рішень виражається в необхідності координації дій керівників для реалізації якісних рішень у затверджених умовах.

Функція підтримки прийняття рішень – це організаційний захід, що реалізується через систему наказів, постанов, розпоряджень, економічних стимулів, соціальної оцінки, етичних і політичних факторів трудової діяльності на підприємстві Соціум. Ефективність управлінських рішень, як на стадії підготовки, так і на стадії виконання, значною мірою залежить від обґрунтованості та актуальності створених можливостей. З цього моменту бізнес-рішення стають реальними інструментами для досягнення поставлених цілей.

Так, важливий соціальний зміст обраного методу. Бо це відображає інтереси представника Соціуму та всіх, хто з ним працює – організації та колективу. Не всі економічно життєздатні рішення також є соціально ефективними. Прикладом може бути рішення про підвищення продуктивності праці, що призводить до порушення техніки безпеки та погіршення умов праці працівників. У таких ситуаціях лідери не повинні втрачати почуття відповідальності, обираючи останній варіант. У той час як помилки людей, які виконують управлінські завдання, наприклад економістів, які вимірюють

продуктивність працівників, є особистими помилками, помилки менеджерів під час прийняття рішень є недоліками, які впливають на результати їхньої роботи. Це призведе до провалу політики всієї компанії та, в крайніх випадках, до провалу керівництва працівників із серйозними соціальними наслідками.

РОЗДІЛ 3.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ СТВОРЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ Будівельної компанії «Соціум»

3.1. Пропозиції щодо покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві

Створення сприятливого психологічного середовища в компанії є не самоціллю, а засобом досягнення бажаних результатів для компанії та бізнесу в цілому. Наявність сприятливого психологічного середовища забезпечує високу ефективність праці на підприємстві, підвищує продуктивність праці, зменшує плинність кадрів, стреси та конфлікти.

Гарне психологічне середовище в робочій групі є результатом систематичного використання специфічних психологічних інструментів для побудови та підтримки стосунків між усіма членами команди. Створення сприятливого психологічного середовища для будівельної компанії «Соціум» є одним із практичних і регулярних завдань керівника.

Оскільки вплив «керівника» на психологічне середовище групи вимагає розуміння психологічних особливостей колег і способів їх адаптації, а також уміння передбачити виникнення конфліктів, закладених у відносинах між членами групи і групами, необхідне відповідне управління, тобто дії менеджера» [12, с. 59].

На нашу думку, необхідно організувати консультаційні зустрічі з психологом-консультантом, який буде працювати з працівником у разі потреби. Для керівника будівельної компанії «Соціум», на нашу думку, це важливий крок, тому що всі перебувають у стресовій ситуації через війну в країні, через біль у родині. Багато проблем неможливо вирішити через брак кадрів. Треба допомагати розумово активним працівникам, щоб вони могли працювати збалансовано. Такий підхід допоможе вирішити певні проблеми, які сприяють стабілізації психологічного та соціального середовища [13].

По-перше, ми пропонуємо побачити переваги проведення анонімних опитувань, які дозволять нам побачити, наскільки люди, зокрема, підвищують

рівень щастя співробітників. Підвищення комунікаційних навичок співробітників і покращення психологічного середовища в команді. Крім того, можна буде знайти наявність антикризової підтримки для співробітників. Це підвищить ефективність виконання службових обов'язків та підвищить задоволеність працівників роботою, одночасно вживаючи профілактичних заходів щодо запобігання вигоранню.

Проведення бесіди з психологом допоможе розвинути емоційний інтелект і емпатію, а також вчасно виявити співробітників у групах ризику. Саме такий підхід до роботи зі співробітниками покращить здорову атмосферу в колективі. У майбутньому компанія отримає можливість створити комплексну психологічну програму при роботі з персоналом.

Консультаційні кабінети повинні бути розташовані якомога далі від основного адміністративного приміщення, подалі від адміністративних приміщень і в тихому місці, щоб не привертати зайвої уваги.

Організовуючи практику персонального консультування, слід подбати про створення тихої обстановки, щоб збалансувати інтенсивну розумову та емоційну діяльність. Тут має бути затишок, тиша та елегантні меблі, твори мистецтва та елементи порядку.

Психосоціальна атмосфера виникає в загальному процесі діяльності людей і виражається в їх поведінці, довільних і мимовільних реакціях один на одного, характері спілкування.

Соціально-психологічне середовище підприємства «Соціум» є результатом фізичних, організаційних, управлінських та психологічних умов, що відображає загальну діяльність людей у їх свідомих стосунках один з одним. «Практичні люди розвинули емпіричні відносини в ході реального спілкування, але лише в ретроспективі вони відображають, уявляють, зміцнюють і підтверджують ці відносини». Досягніть консенсусу між членами щодо питань, щоб діяти разом. Консенсус означає мати спільну думку та дружні стосунки. Ця угода передбачає спільне прийняття рішень і підтримку позицій інших членів команди щодо спільних цілей взаємодії та

продуктивності. Це дозволяє зосередити зусилля вашої команди в одному напрямку.

Розбіжності дестабілізують стосунки в групі та призводять до погіршення психологічних і соціальних умов. Визнання є яскравою ознакою доброго соціально-психологічного середовища та передумовою солідарності між людьми. Вищезазначені прояви психосоціального середовища інтегруються в особисту дружбу як поле більш розвинутих форм психологічного усвідомлення людини. Дружба — це глибокі інтимні стосунки, які самі по собі мають цінність і включають не лише взаємну підтримку, але й внутрішню близькість, толерантність, довіру та любов. Ці та інші особистісні відносини виникають у спільній діяльності, що виражається в різних формах спілкування людей.

Спілкування через дії та діяльність розкриває суб'єктивний зміст реальних стосунків між людьми, особливості взаємного психологічного прийняття, можливості взаємодії, характер стосунків, відносини. Об'єктивною характеристикою психосоціального середовища можна вважати рівень форми спілкування, в якому відбуваються міжособистісні стосунки.

Подібні характеристики включають засоби спілкування, форми спілкування та структури прямого та непрямого спілкування всередині групи (комунікаційна мережа). Засоби спілкування - вербальні (мова, голос), рухові (імітація, пантоміма) і технологічні, штучні (письмовий, телефонний, радіозв'язок і т.д.) - це засоби спілкування учасників групи з метою координації взаємодії та спілкування.

Допомагає обмінюватися інформацією; взаємовідносини у спільній діяльності; Виразальні елементи цих інструментів (інтонація, жести, поза тощо) є важливими показниками психологічних взаємин людей у колективі. Це дозволяє вважати їх проявами психосоціального середовища. Наприклад, вказівна інтонація характеризує автократичний стиль керівництва.

Форма звертання як засіб усного спілкування є важливою ознакою специфіки взаємодії. Переважання окремих форм мовлення, таких як накази та прохання, пропозиції та запитання, поради тощо, характеризує особливості

взаємодії в групі, а тому рольова гра як показник соціально-психологічного стану.

Вивчення комунікаційних відносин у корпоративних колективах вивчається з точки зору кількості та спрямованості контактів, а також їх змісту, що також дає інформацію про стан взаємовідносин у них.

Зауважимо, що при незавершеному розвитку взаємовідносин можлива індивідуалізація (відокремлення) кожного учасника групи, зменшення кількості контактів між учасниками, переважання непрямих способів спілкування над прямими, здатність до спілкування. Це звуження мережі комунікаційних зв'язків відповідно до службових потреб, затримки інформації в проміжних каналах зв'язку, порушення зворотного зв'язку між учасниками діяльності.

Отже, комунікаційні стосунки в колективі будівельної компанії «Соціум» слугують емпіричним індикатором їх психологічного та соціального контексту. У соціальному житті людини стосунки мають особливу цінність для кожної людини, і справжня природа кожної людини розкривається лише у стосунках з іншими.

Людина існує лише в спілкуванні, в єдності між людьми, в єдності, заснованій лише на реальності різниці між «я» і «ти». Виходячи з цього, людина може зрозуміти свою цінність. Коли він стає важливим у суспільстві, його самооцінка зростатиме через стосунки з іншими. Люди усвідомлюють свою соціальну цінність через взаємодію.

Таким чином, самооцінка функціонує як груповий вплив і тому є одним із проявів психосоціальних обставин. Самооцінка може бути оптимальною або неоптимальною. При оптимальній і адекватній самооцінці суб'єкти точно класифікують свої здібності і таланти, дуже самокритичні, намагаються реалістично дивитися на свої невдачі і успіхи, а також реально оцінювати свої досягнення. Він не оцінює досягнутого виключно за своїми мірками, а намагається передбачити, як на це відреагують оточуючі (колеги та родичі).

Іншими словами, хороша самооцінка є результатом постійного пошуку справжнього бачення себе. Це означає, що не варто переоцінювати або надто

критично ставитися до спілкування, дій, діяльності та досвіду. Така самооцінка більше підходить для певних умов і ситуацій.

Оптимальна самооцінка включає «високий» і «вище середнього» рівні (люди правильно оцінюють себе, поважають себе і задоволені собою), а також «середній» рівень» (люди люблять один одного, поважають один одного, і задоволені). Це включає усвідомлення своїх слабких сторін і зусилля) для самовдосконалення, розвитку особистості). Однак самооцінка може бути занадто високою або занадто низькою. Через недостатньо розвинену самооцінку людина має хибне уявлення про себе, ідеальні уявлення про свій характер і здібності, свою цінність для оточуючих і компанії в цілому.

У таких випадках людина не помічає помилок, щоб зберегти звичну високу повагу до себе, своїх дій і своїх речей. Існує сильна емоційна «огида» до всього, що порушує самооцінку людини. Спотворюється сприйняття дійсності, ставлення до неї стає абсолютно емоційним і неадекватним. Логічна суть оцінки повністю втрачена.

Тому неупереджений відгук сприймається як пропозиція, а об'єктивні оцінки виконання роботи несправедливо знецінюються. Невдача може розглядатися як результат хитрощів або несприятливих обставин, не залежних від власних дій людини. Самооцінка – досить фіксована характеристика людини, яка формується в дитинстві і підтримується на постійному рівні (завищена, нормальна, занижена) протягом усього життя.

Однак він також має динамічну частину, яка змінюється в ході поведінки людини. Звичайно, на самооцінку певною мірою впливають думки та оцінки оточуючих, а також (досить хаотичні) психологічні знання, якими володіє людина. Але найголовніше, для формування самооцінки важливі реальні досягнення і досягнення в поведінці людини. По-друге, самооцінка визначається рівнем вимог, які людина пред'являє до себе. При цьому формула самооцінки така:

$$\text{самооцінка} = \frac{\text{успіх}}{\text{рівень вимог}} \quad (3.1)$$

Самооцінка особистості найбільше залежить від рівня вимог, від здібностей людини, від того, що вона вважає досяжним (Додаток М). На основі цих досліджень ми пропонуємо два тести самооцінки співробітників. Це дозволить керівнику досліджуваної компанії робити прогнози про те, як будуть розвиватися відносини в групі, де існують різні варіанти поєднання низької, нормальної і високої самооцінки, чи є відносини міцними і тривалими, хто буде лідером, незалежно від того, чи є ці стосунки гармонійними, професійними чи конфліктними.

Крім того, кадровикам потрібно буде описати рівень самооцінки, який встановиться у кожного з чотирьох типів темпераменту – запального, сангвініка, флегматика та меланхоліка. Керівник зможе знайти можливі шляхи поведінки з іншими співробітниками, які мають високу самооцінку або мають комплекс неповноцінності. Характер загального психосоціального клімату залежить від рівня розвитку групи. Існує позитивний зв'язок між кліматом команди розробників і ефективністю спільної діяльності або залученням членів.

Оптимальний контроль діяльності та середовища кожної групи вимагає спеціальних знань і навичок управлінського персоналу. Для створення оптимального соціально-психологічного середовища керівництву досліджуваного підприємства необхідно вжити спеціальних заходів (рис.3.1, додаток Н).

Для ефективного посилення впливу психосоціального середовища в колективі даного підприємства, на нашу думку, необхідно враховувати наступні чинники (табл.3.1, дод.П).

Сприятливе соціально-психологічне середовище в трудовому колективі «Соціум» можуть забезпечити наступні фактори (табл.3.2, Додаток П). Якість соціально-психологічного середовища в групі визначає ставлення менеджера до суспільства в цілому, організації та особистості. За його словами, якщо люди розглядаються як ресурси, сировина, виробничі потужності, то такий підхід не принесе бажаних результатів і призведе до ресурсного дисбалансу, дефіциту або перерахунків в процесі управління транспортом.

Психосоціальний клімат, таким чином, є якісним аспектом міжособистісних стосунків, що проявляється як сукупність внутрішніх (психологічних) умов, що сприяють або перешкоджають загальній ефективності діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Якість і ефективність роботи в бізнес-групі залежить не тільки від організації діяльності, обладнання та умов, а й від рівня розвитку групи, відносин між людьми, психології взаємодії, залученості та стилю лідерства. Хороші результати часто досягаються завдяки соціальній підтримці, доброзичливості, спільності інтересів, переважанню позитивних емоцій, простоті у стосунках.

3.2. Рекомендації щодо використання методики для визначення психологічного клімату на підприємстві

Психосоціальне середовище, що спостерігається в різних групах населення, може відрізнятися за змістом і спрямованістю. Враховуючи це, існує три основних типи дошок: позитивні, негативні та нейтральні.

Позитивно орієнтоване психосоціальне середовище описується як сприятливе або здорове, а негативне середовище як несприятливе або нездорове. Напрямок чітко не визначений - нейтральний. Кожен згаданий тип клімату має як суб'єктивні (внутрішні), так і об'єктивні (зовнішні) характеристики.

Таке сприятливе психосоціальне середовище характеризується низкою суб'єктивних ознак, які розкривають його внутрішню природу, а саме наявність позитивної думки щодо групи та її окремих осіб; взаємна довіра та високі очікування один від одного всередині команди; діловий розгляд.

Свобода самовираження, свобода від тиску з боку керівництва на підлеглих, повне розуміння співробітниками цілей і завдань організації, задоволеність роботою і приналежність до колективу, відповідальність за своє становище фігура групи (Орбан-Лембріх). Задоволені перемогами команди та сподіваються зробити вагомий внесок у її подальший розвиток.

Тиску начальства на підлеглих недостатньо і не може бути встановлено право приймати важливі для колективу рішення. Менеджери завжди чуйні і водночас дуже вимогливі до кожного члена команди. Створити в колективі умови для активного залучення кожного працівника до професійної діяльності, творчості, самодисципліни, самоствердження та розвитку особистості. Важливо також відзначити, що питання довіри між людьми в організації є одним із найактуальніших питань у колективі.

Така внутрішня соціально-психологічна ситуація в колективі визначає відповідні об'єктивні показники, тобто забезпечує високу продуктивність праці; сувора дисципліна праці; низька плинність кадрів. У групі немає напруги чи конфлікту (як правило, між членами групи, а також між керівниками та підлеглими).

Несприятлива психосоціальна атмосфера характеризується суперечливими проявами, через які члени такої групи байдужі один до одного і до групи в цілому, незадоволені поточною ситуацією в, працюють довго, коли це необхідно, і не піклуються про речі, які не стосуються їх безпосередньо.

Штучне розділення часу і простору призводить до низької продуктивності праці, недисциплінованості, стресів і міжособистісних конфліктів, бажання змінити роботу. Нейтральне психосоціальне середовище характеризується постійним балансом між суб'єктивними та об'єктивними характеристиками, але воно нестійке і може змінюватися в ту чи іншу сторону в будь-який момент.

Ефективність колективної роботи визначається соціально-психологічними характеристиками групи - сукупністю стійких і взаємопов'язаних соціально-психологічних характеристик (основна характеристика - ставлення до спільних цілей і мотивацій). А також залежить від атмосфери, стосунків між людьми, морально-інтелектуального настрою та загального настрою. Психологічний клімат - це емоційний клімат групи і відображає відносини між членами групи. Наступні елементи психосоціального середовища виділяються більш помітно (рис.3.2, додаток С). Соціальні психологи практики використовуює психіатричну термінологію для визначення морально- психологічного клімату груп у різних організаціях,

а також характеристик групової поведінки (табл.3.3, додаток Т).

Також хочу звернути увагу керівництва досліджуваного підприємства на те, що за складом основної групи можна досягти оптимального стану психолого - соціального середовища трудового колективу, враховуючи враховувати фактори.

Підтвердити психологічну сумісність (психосоціальні фактори, що виникають при формуванні групи, повинні враховувати вік, стать, особистість, темперамент, здібності) та сприяти розвитку навичок ефективного взаєморозуміння членів групи з використанням психологічних та соціально-організаційних методів; Безперервна професійна перепідготовка; чіткий розподіл ролей; Оскільки взаємодія між людьми та групами може бути як об'єднуючою, так і конфліктною, вплив групи на людей виражається наступним чином:

- у групах люди мають певну позицію. Ця роль людини в групі не може бути важливішою за її службове становище;
- людина починає ідентифікуватися з групою, що призводить до зміни самосприйняття та зміни уявлення про своє місце у світі та своє призначення;
- працюючи в групах, під впливом «мозкового штурму» (спільного вирішення проблем) люди формують ідеї, спостереження та пропозиції, яких неможливо досягти, працюючи поодиноці;
- у групах люди схильні ризикувати та приймати ризиковані рішення, і люди стають більш мотивованими.

Для психологічної оцінки придатності учасників групового процесу, якщо кожен партнер відповідає вимогам іншого і не потрібно докладати особливих зусиль, стандартами результатів будуть використовуватися і, перш за все, задоволення партнерів процесом взаємодії. Він створений для створення взаєморозуміння. У найзагальнішому розумінні психосоціальний клімат будь-якої організації, а не лише досліджуваної компанії, можна визначити як колективний стан свідомості, що визначається деталями важливої діяльності

цієї організації. Це форма інтеграції емоцій та інтелекту, тобто установок, настроїв, почуттів і думок членів організації, як окремих компонентів психосоціального середовища.

Важливо також відзначити, що стан колективного розуму характеризується різними рівнями свідомості. Необхідно чітко розрізняти елементи психосоціального середовища і фактори, що впливають на нього. Наприклад, хоча специфіка організації праці не є елементом психосоціального середовища, вплив організації праці на формування цього середовища існує.

Психосоціальний клімат завжди є суб'єктивним, рефлексивним утворенням (на відміну від об'єкта рефлексії, об'єктивної діяльності конкретної організації (групи) та умов, за яких вона відбувається. Звичайно, те, що відображається в сфері суспільного життя, має діалектичний зв'язок [23, с.46].

Тісний зв'язок між психосоціальним середовищем організації та поведінкою її членів не повинен призводити до ідентифікації членів організації, але в той же час не можна ігнорувати специфіку відносин.

Наприклад, тип організаційних відносин (ментальність) виступає як фактор, що впливає на клімат. Водночас усвідомлення (рефлексія) цих стосунків членів організації також є фактором клімату. Клімат можна розглядати як відображення поточних організаційних умов, які змінюються відносно швидко.

Тому вплив цілеспрямованого впливу на організаційне середовище буде більш швидким і безпосереднім, ніж вплив на організаційну культуру. Це також можна редагувати, але займає більше часу.

Ми використовуємо методику, яка дозволяє визначити рівень розвитку, зробити загальну оцінку психологічного середовища та виявити фактори, що його формують, за допомогою яких можна змінити та покращити психологію середовища даної групи.

Наша компанія може використовувати анкети для вивчення психологічного стану співробітників. З деякими дещо зміненими питаннями його можна використовувати в інших групах, Додаток К.

Для обробки результатів потрібно виконати наступну роботу. На підставі відповідей на питання 17-23 дається коротка соціально-демографічна характеристика досліджуваної групи, в якій вказується: чисельність групи, статеві-віковий склад, кількість членів групи з вищою та вищою освітою від середньої, особливо середньою, неповною.

Також висвітлюється професійний склад членів команди, їх розподіл за професійним досвідом, середньомісячна заробітна плата та сімейний стан.

Залежно від завдання дослідження до матеріалу перевірки можуть бути включені додаткові питання про умови проживання працівників, кількість дітей, забезпеченість дитячими закладами тощо.

Кожен компонент перевіряється трьома запитаннями:

- ~ емоційний - 6, 8, 12;
- ~ когнітивний - 9а, 9б, 11;
- ~ поведінковий - 7, 10, 13.

Відповідь на кожне з цих питань оцінюється як +1,0 або - 1. Отримані в групі дані слід занести в протокол.

Для цілісної характеристики окремого компонента поєднання відповідей кожного учасника на питання узагальнюються наступним чином:

- ~ позитивна оцінка виходить при поєднаннях «+++», «++ 0», «++ -»;
- ~ негативна оцінка – при поєднаннях «---», «- +», «-0»;
- ~ невизначена (суперечлива) оцінка - при сполученнях «000», «00-», «00+».

Далі для кожного компонента підраховується середня по групі оцінка. Наприклад, для емоційного компонента:

$$\bar{E} = \frac{E^+ - E^-}{n},$$

де E^+ - кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці «емоційний компонент», E^- - кількість негативних відповідей, що містяться в цьому стовпці, n - кількість учасників опитування.

Отримані середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від - 1 до +1. Цей континуум підрозділяється на три частини:

- ~ від -1 до -0,33 - негативні оцінки;
- ~ від -0,33 до +0,33 - суперечливі або невизначені оцінки;
- ~ від +0,33 до +1 - позитивні оцінки.

Співвідношення оцінок трьох компонентів – емоційного, когнітивного і поведінкового дозволяє охарактеризувати психологічний клімат як позитивний, негативний і невизначений (суперечливий).

При обробці даних, отриманих з питань 1,14–16, підраховується індекс групової оцінки. При цьому відповідь на кожне із зазначених питань оцінюється одним з трьох варіантів: +1, 0, - 1. Наприклад, для питання 14 відповіді «повністю задоволений» і «мабуть, задоволений» оцінюються як +1. За відповідь «важко сказати» ставиться 0. Відповіді «мабуть, не задоволений» і «повністю не задоволений» оцінюються як -1.

Індекс групової оцінки підраховується як відношення суми оцінок, отриманої для даної групи, до максимально можливої для даної групи суми оцінок. У результаті одержують індекси групової оцінки наступних сторін (елементів) трудової ситуації: робота в цілому, стан устаткування, рівномірність забезпечення роботою, розмір заробітної плати, санітарно-гігієнічні умови, відносини з безпосереднім керівником, можливість підвищення кваліфікації, різноманітність роботи, рівень організації роботи, ступінь впливу керівника на справи в колективі. Аналіз цих оцінок дозволяє дати якісно-кількісний опис психологічного клімату групи і виявити найбільш вузькі місця, що потребують корекції.

Аналіз відповідей на питання 1, 2 і 5 дозволяє виявити групу з позитивною, невизначеною і негативною виробничою установкою, або, іншими словами, з позитивним, невизначеним (суперечливим) і негативним ставленням до роботи. Відповіді на питання 4 дозволяють проаналізувати співвідношення офіційної та неофіційної структури групи, тобто співвідношення керівництва і лідерства, а відповіді на питання 3 дозволяють дати коротку характеристику ділових та особистих якостей керівника.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Спрямованість особистості є важливою психологічною характеристикою людини і розглядається як орієнтація на потреби, інтереси, мотивації, переконання та світогляд.

Інтелектуальні здібності характеризують здатність людини розуміти, мислити та сприймати та важливі для професійної орієнтації, людської оцінки, планування кар'єри та організації кар'єрних змін у великому масштабі.

Основну увагу слід звернути на рівень інтелекту співробітника, який має три рівні (високий, середній, низький). Уміння раціонально мислити є неодмінною вимогою до керівників і професіоналів. Рівень поінформованості визначає дотримання працівником етичного кодексу компанії. Логічні здібності необхідні в науково-технічній діяльності. Інтелектуальні здібності, виявлені психологічними методами.

Людська пам'ять є важливою складовою інтелектуальних здібностей. Організаційний фактор яскраво проявляється в компанії «Соціум», як при навчанні, так і при реалізації управлінських рішень. При цьому виконується декілька його функцій, а саме керівництво, координація та просування. При вивченні психосоціального клімату важливо визначити домінуючі установки. Ніщо так не заважає бізнесу, як постійна відсутність ентузіазму до роботи, що знижує продуктивність праці більше, ніж відсутність механізації. Якщо в колективі є неприязнь, ворожнеча, непорозуміння, будуть нескінченні і непотрібні суперечки, що виражаються в бажанні звести рахунки. Щоб зрозуміти причини сварок, потрібно визначити найбільш агресивних людей. На них необхідно зосередити виховний вплив.

СПТСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. Економіка і організація управління. 2020. № 1 (17) – 2 (18). С. 19-26.
3. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2016. Т. 21. С. 56–60.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «Ком-принт», 2017. 465 с.
5. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
6. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>
7. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
8. Бринза І. В., Будіянський М. Ф. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи. *Наука і освіта* . 2016. №11. С. 43-48.
9. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
10. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 42-47. URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9226> (дата звернення: 26.05.2022).
11. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О.А. Грішнова. – 3-є. вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2017. 559 с.
12. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
13. Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / Д.В. Джонсон; пер. з англ. В. Хомика. К. : Видавничий дім «КМ Академія», 2003. 288 с.
14. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. Економіка: реалії часу. 2022. № 1 (59). С. 5–13.
15. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
16. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. К. : ІЗМН, 1997. 180 с.
17. Кеннеді Д. Безжалний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с

- 18.Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
- 19.Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). Монографія. / Н.Л. Коломінський. К. : МАУП, 2000. 286 с
- 20.Конституція України [Текст]: офіц. текст: [прийнятий на п'ятій сесії Верховної ради України 8 червня 1996 р. зі змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р.: станом на 1 січня 2006 р.]. - К.: Мін-во Юстиції України, 2006. – 124с.
- 21.Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296
- 22.Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
- 23.Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34>
- 24.Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
- 25.Лугова В. М., Голубєв С. М.Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
- 26.Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
- 27.Менеджмент персоналу / [М. Недашківський, Г. Євтушенко, Л. Гацька]. Ірпінь, 2002. 252 с.
- 28.Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
- 29.Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 536с.
- 30.Мишак С. В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі. Управління розвитком. 2009. № 16. С. 86–88.
- 31.Могилевская О. Ю. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Ю. Могилевская ; Киев. междунар. ун-т. - Киев : Изд-во КиМУ, 2016. - 377 с.
- 32.Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підручник / за ред. доц. Г. Є. Мошека. Київ, 2002. 216 с.
- 33.Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
- 34.Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
- 35.Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
- 36.Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.

37. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2012 - № 1(17) - С. 68.
38. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2020. 846 с.
39. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
40. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2013. 445 с.
41. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
42. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2014. 330 с.
43. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
44. Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
45. Савчин М. В. Соціальна психологія. Дрогобич : Відродження, 2000. 274 с.
46. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
47. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ:НікаЦентр, 2018. 436 с.
48. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі / І.А. Сорока // Правовий вісник Університету «Крок». 2016. № 2. С. 150-154.
49. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
50. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
51. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
52. Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
53. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
54. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
55. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24/>

56. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
57. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, випуск 60, 2020. С.203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19.
58. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
59. Штепа О.С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатofакторної моделі психологічної ресурсності особистості. *Проблеми сучасної психології*. Вип. 28. 2015. с.670-682.
60. Штепа О.С. Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Випуск 39, 2018. с. 380-399.
61. Park N., Peterson C. Character Strengths: Research and Practice. *Journal of College & Character*. 2009 -№ 4 (April), Vol. X. URL: <http://www.tandfonline.com/page/terms-and-conditions>.
62. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. *AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research* (12/02-XXXI.) P.200-205
63. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
64. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. *Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020*.
65. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review*. 2021. №1-2. PP. 76-86.

ДОДАТКИ

Таблиця 1.1

Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи

Група ознак	Характерні ознаки
Суб'єктивні ознаки:	• довіра та взаємовимогливість членів групи один до одного; • доброзичливість і ділові претензії; • вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб; • відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу; • достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі; • високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба; • усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.
Об'єктивні ознаки:	• високі показники результатів діяльності; • низька плинність кадрів; • високий рівень трудової дисципліни; • відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

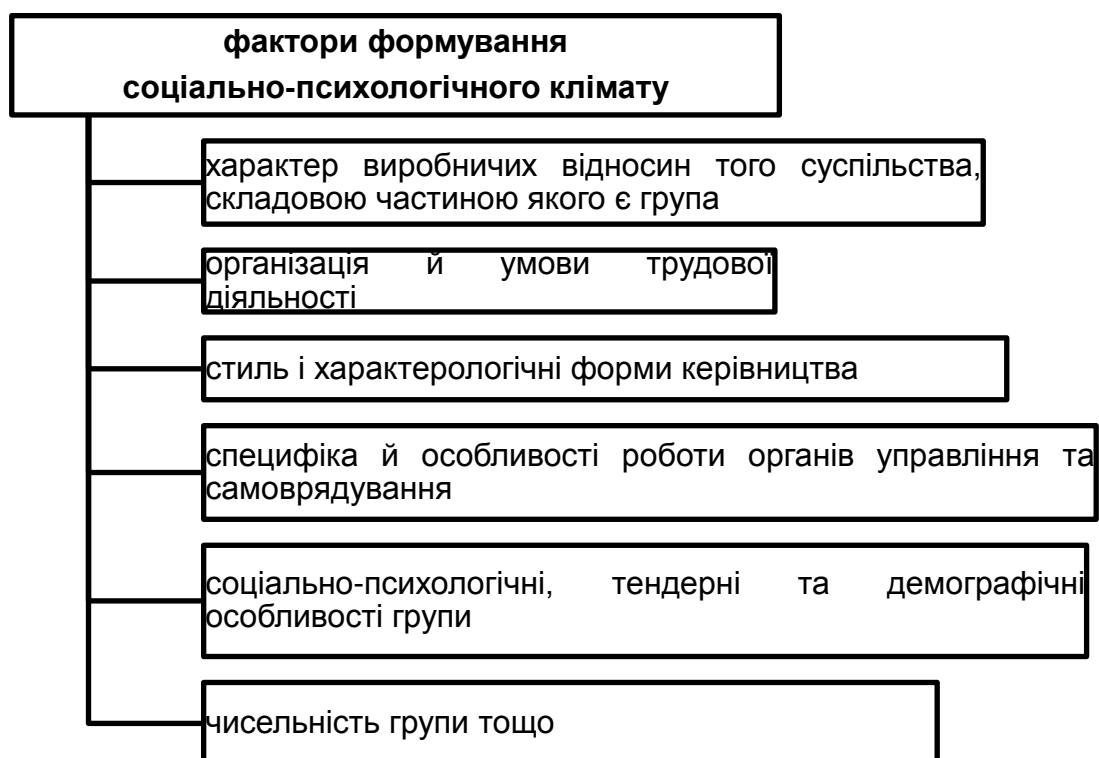


Рис. 1.2. Загальні фактори формування соціально-психологічного клімату

(Додаток В)

Соціальні методи
Позитивний характер впливу

- 1 Періодичне проведення анкетування в колективі дозволяє виявити соціальні проблеми членів колективу та підкреслити роль керівника при їх вирішенні.
- 2 Проведення анкетування і особистого спостереження в колективі підтверджує демократичний стиль керівництва.
- 3 Використання соціальних експериментів, що передують кардинальним змінам у колективі (структура оплати праці, зміна підрозділів, організація конфліктів тощо).

Негативний характер впливу

- 1 Широке використання неформальних методів збору інформації (на основі чуток, пліток і ін.) породжує напруженість в колективі, недовіру та ворожість.
- 2 Підтримка лише формальних правил у стосунках створює бар'єри у ланці керівник – підлеглий.
- 3 Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки та інформування колективу породжує «опір змінам».
- 4 Перекладання проблем соціального розвитку колективу на вищі органи влади і об'єкти інфраструктури

Психологічні методи

Позитивний характер впливу

- 1 Формування здорового психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини.
- 2 Ефективне використання в сукупності психологічних методів мотивації: навіювання, переконання, наслідування, спонукання для зниження рівня «опору змінам».
- 3 Проведення психологічного тестування співробітників, відповідних тренінгів і семінарів для керівників всіх рівнів управління, організація індивідуальної роботи з працівниками для визначення їх типу особистості, темпераменту, виявлення і попередження конфліктів.
- 4 Організація психологічної служби на підприємстві, надання психологічних консультацій для співробітників з метою зниження емоційної напруги, підтримки «здорового духу» колективу.

Негативний характер впливу

- 1 Неправильне використання психологічних методів, ігнорування прав людини, примусове залучення працівників до відповідних заходів спричиняє нервозність і створює психологічний дискомфорт в колективі; акцентує на жорстких формах керівництва (командування), примусі і покаранні.
- 2 Епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування особистісних відмінностей підкреслює формальність характеру зазначених заходів.
- 3 Ігнорування залучення соціальних психологів у колективи організацій, психологічних тренінгів для вищого керівництва спричиняє депресивний стан підприємства.

Формування філософії організації
Позитивний характер впливу

- 1 Розробка філософії організації регламентує внутрішні (формальні та неформальні) правила взаємовідносин у колективі.
- 2 Дотримання принципів філософії організації на всіх рівнях управління, у всіх підрозділах.
- 3 Розвиток корпоративної культури, дотримання соціальної відповідальності, встановлення партнерських відносин між співробітниками.
- 4 Дотримання принципів патерналізму (віра в єдність, загальні цілі, ідеали).

Негативний характер впливу

- 1 Встановлення і дотримання тільки формальних сторін у взаємовідносинах між співробітниками підкреслює відсутність глибокого «коріння» підприємства.
- 2 Порушення внутрішніх норм поведінки на користь власним інтересам, а також інтересам лідерів і керівників.
- 3 Домінування внутрішньої кадрової політики над суспільними, релігійними нормами поведінки і моралі.
- 4 Ігнорування корпоративної культури і групових інтересів підрозділів, соціальної відповідальності перед суспільством.

Рис.1.3. Позитивні і негативні прояви методів соціально-психологічного впливу на людські ресурси (Додаток В)

Вертикальний аналіз балансу Будівельна компанія «Соціум» за 2020-2022 рр.

Назва статті	2020 р., тис. грн	Частка у % до суми балансу на кінець 2020 р.	2021 р., тис. грн	Частка у % до суми балансу на кінець 2021 р.	2022 р., тис. грн	Частка у % до суми балансу на кінець 2022 р.
Незавершені капітальні інвестиції	4230,8	43,74	10052,9	37,25	31793,7	50,20
Основні засоби	1800,0	18,61	1800	6,67	2019,6	3,19
Запаси	2048,4	21,18	11440,6	42,39	15231,4	24,05
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	989,1	10,23	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	601,6	6,22	2530,8	9,38	2131,3	3,37
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	-	-	3939,7	6,22
Гроші та їх еквіваленти	3,3	0,03	195,7	0,73	1647,1	2,60
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	1,0	0,01
Інші оборотні активи	-	-	970,5	3,60	6567,4	10,37
Баланс	9673,2	100,00	26990,5	100,00	63331,2	100,00
Зареєстрований (пайовий) капітал	14000,0	144,73	14000,0	51,87	14000,0	22,11
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(207,1)	-	(255,6)	-	(449,2)	-
Неоплачений капітал	(4294,5)	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	-	6809	25,23	2628,9	4,15
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	15,9	0,16	16,1	0,06	17,9	0,03
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,1	0,00	0,4	0,00	2,1	0,00
Поточна	0,5	0,01	1,4	0,01	7,8	0,01

кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці						
Інші поточні зобов'язання	158,3	1,64	6419,2	23,78	47124	74,41
Баланс	9673,2	100,00	26990,5	100,00	63331,2	100,00

Додаток Д

Таблиця 2.2

**Показники фінансово-господарської діяльності Будівельна компанія
"Соціум" у 2020-2022 рр.**

Показник	(тис. грн)			Відхилення (%)		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2022 р./ 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт	525,6	-	1388,1	-100,0	0	164,1
Інші операційні доходи	-	-	29,6	0,0	0	0,0
Собівартість реалізованої продукції	509,7	-	1385,9	-100,0	0	171,9
Інші операційні витрати	11,0	48,5	225,4	340,9	364,7	1949,1
Фінансові результати до оподаткування: прибуток	4,9	-48,5	-193,6	-1089,8	299,2	-4051,0
Податок на прибуток	0,9	-	-	-100,0	0	-100,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	4,0	-	-	-100,0	0	-100,0
Чистий фінансовий результат: збиток	-	48,5	193,6	0,0	299,2	0,0

Додаток Ж

Таблиця 2.3

Показники ліквідності Будівельна компанія «Соціум» у 2020-2022 рр.

Показник	(тис. грн)			Відхилення (%)		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2022 р./ 2020 р.
Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	3,3	195,7	1647,1	5830,3	741,6	4981,2
Найбільш ліквідні та середньореалізовані активи	1590,7	350,1,5	8698,7	120,1	148,4	446,8
Поточна дебіторська заборгованість	1590,7	350,1,5	8698,7	120,1	148,4	446,8
Кредиторська заборгованість та інші	174,8	132,46,1	4978,0,4	7477,9	275,8	2837,8,5
Оборотні активи	3642	151	2951	315,	95,0	710,
Поточні зобов'язання	174,	132	4978	7477	275,	2837
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,028	0,015	0,033	-46,4	120,0	17,9
Проміжний коефіцієнт покриття	90,9	0,26	0,17	-99,7	-34,6	-99,8

Показник	(тис. грн)			Відхилення (%)		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р./ 2020	2022 р./ 2021	2022 р./ 2020
Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	3,3	195,7	1647,1	5830,3	741,6	4981,2
Найбільш ліквідні та середньореалізовані активи	1590,7	350,15	8698,7	120,1	148,4	446,8
Поточна дебіторська заборгованість	1590,7	350,15	8698,7	120,1	148,4	446,8
Кредиторська заборгованість та інші	174,8	132,46,1	4978,0,4	7477,9	275,8	2837,5
Оборотні активи	3642	151	2951	315,	95,0	710,
Поточні зобов'язання	174,	132	4978	7477	275,	2837
Коефіцієнт покриття	20,81	1,14	0,59	-94,5	-48,2	-97,2
Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості	9,1	0,26	0,17	-97,1	-34,6	-98,1

Додаток 3

Таблиця 2.4

**Складові визначення типу фінансової стійкості Будівельна компанія «Соціум»
у 2020-2022 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020
	тис.грн.			
Власні оборотні кошти (ВОК)	3467,6	1891,5	- 20262,5	-23730,1
Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	-	-	-	-
Короткострокові кредити і позики (КЗ)	174,8	13246,1	49780,4	49605,6
Запаси (З)	2048,4	11440,6	15231,4	13183
Результат	ВОК>З	$\leq \text{ВОК} + \text{ДЗ} + \text{КЗ}$	$\leq \text{ВОК} + \text{ДЗ} + \text{КЗ}$	-
Тип фінансової стійкості	Абсолютний	Кризовий	Кризовий	

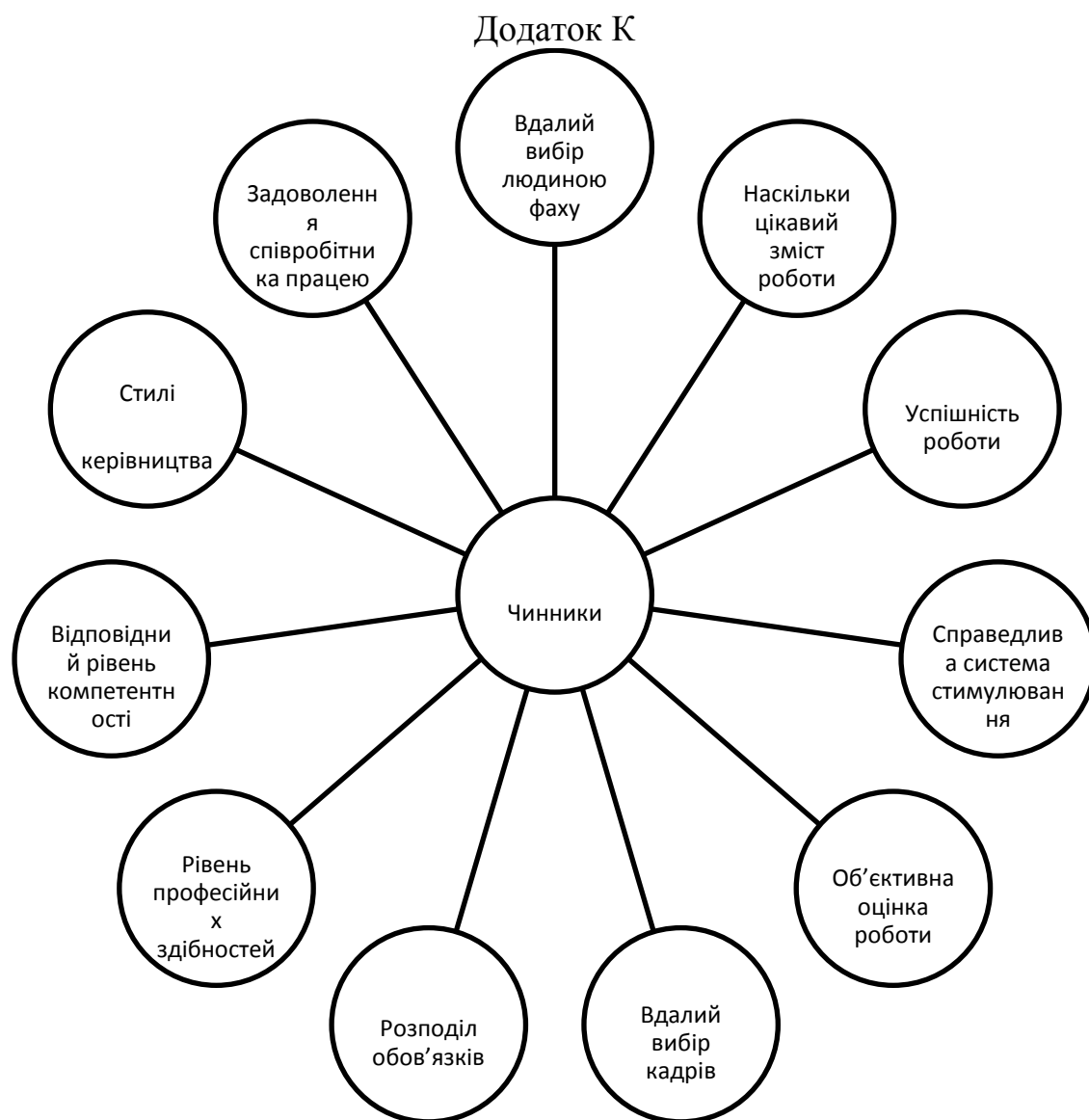


Рис. 2.5. Чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою

Характеристика психологічного клімату

№ п / п	Позитивні характеристики	+3 + 2 + 10-1 -2 -3	Негативні характеристики
1	Переважає бадьорий життєрадісний тон настрою		Переважає пригнічений настрій
2	Доброзичливість у взаєминах, взаємні симпатії		Конфліктність у відносинах, агресивність, антипатія
3	Членам колективу подобається бути разом		Члени колективу не люблять спільну роботу
4	Успіх і невдачі товаришів викликають співпереживання		Успіхи викликають заздрість, невдачі - зловтіха
5	Члени колективу з повагою ставляться один до одного		Кожен нетерпимий до думки товариша по службі
6	Один за всіх, всі за одного		Кожен сам за себе
7	Почуття гордості за колектив		Байдужість один до одного
8	Кожен активний і енергійний		Кожен інертний і масивний
9	Спільні справи всіх захоплюють		Колектив неможливо підняти на спільну справу
10	У колективі справедливо ставляться один до одного		Колектив розпадається на привілейованих і знедолених

Додаток М

Тест № 1 “Самооцінка особистості”

1. Якості особистості поділити на дві колонки В першу колонку виписати якості, які притаманні Вашому ідеалу (перелік “Мій ідеал”). Решту якостей виписати в колонку (перелік “Неідеал”).

Перелік якостей особистості

- | | | |
|-------------------|--------------------|-------------------|
| 1. Акуратність | | 31. Сором'яз- |
| 2. Безтурботність | 11. Заздрість | 21. Нестриманість |
| 3. Боягузливість | 12. Захопленість | 22. Образливість |
| 4. Вередливість | 13. Злопам'ятство | 23. Обережність |
| 5. Вишуканість | 14. Легковір'я | 24. Педантичність |
| 6. Гордість | 15. Мрійливість | 25. Повільність |
| 7. Грубість | 16. Наполегливість | 26. Поміркваність |
| 8. Жалісливість | 17. Ніжність | 27. Поступливість |
| 9. Жвавість | 18. Невимушеність | 28. Рішучість |
| 10. Життєра- | 19. Нервовість | 29. Розв'язність |
| дісність | 20. Нерішучість | 30. Самозабуття |
| | | 31. Сором'яз- |
| | | 32. Стриманість |
| | | 33. Терпимість |
| | | 34. Турботливість |
| | | 35. Упертість |
| | | 36. Холодність |
| | | 37. Чарівність |
| | | 38. Чуйність |
| | | 39. Щирість |
| | | 40. Ентузіазм |

Короткий словник:

Вишуканий – той, хто вирізняється добрим естетичним смаком, приділяє велику увагу зовнішнім проявам.

Чарівний – той, хто викликає позитивні почуття, приємний, звабливий.

Ентузіазм – завзятість, емоційність при виконанні справи.

Розв'язність – нестриманість, некоректна поведінка, ігнорування інших.

Жалісливість – схильність до почуття жалості, співчуття.

Самозабуття – діяльність, що відрізняється великою захопленістю, при якій людина максимально занурюється в справу, яка викликає її інтерес, до того, що забуває про себе.

Невимушеність – здатність розкуто почувати себе в будь-якій ситуації, природність в поведінці.

Педантизм – “сліпе” дотримання встановлених норм, дріб'язкова точність.

2. В переліку “Мій ідеал” відмітити позначкою якості, які у Вас є реально за принципом “так – ні”, незалежно від рівня розвиненості якості. В переліку “Неідеал” відмітити будь-якою позначкою якості, яких у Вас немає, теж за принципом “так – ні”.

3. Підрахувати загальну кількість відмічених якостей як у першому, так і в другому переліку (Р).

4. Визначити коефіцієнт самооцінки, поділивши одержану суму (Р) на загальну кількість якостей (40) (дивись набір якостей особистості):

$$K_c = P / 40,$$

де K_c – коефіцієнт самооцінки.

5. Результати порівняти з оціночною шкалою.

Оціночна шкала

Якщо Ви одержите коефіцієнт від 0,4 до 0,6 – значить, самооцінка адекватна, Ви самокритичні і не переоцінюєте себе.

Якщо одержите коефіцієнт від 0 до 0,4, це свідчить про недооцінку своєї особистості, про підвищену критичність.

Якщо коефіцієнт від 0,6 до 1, це говорить про переоцінку своєї особистості, некритичне ставлення до себе.

Дослідження № 2**Тест № 2 “Самооцінка особистості”**

1. Розділити лист паперу на чотири рівні частини взаємно перпендикулярними лініями, позначити кожну частину римськими цифрами I, II, III, IV.

2. В кожному з чотирьох переліків, які наведені нижче і характеризують позитивні якості

особистості, виділити ті, що найбільш значущі і цінні для Вас особисто, яким Ви віддасте перевагу. Які ці якості і скільки їх, кожен вирішує сам.

3. Виписати у стовпчик найцінніші для вас якості разом з їх номерами, що стоять зліва. В результаті Ви отримали чотири переліки ідеальних якостей.

4. Проаналізувати якості особистості, виписані Вами, і знайти серед них такі, які ви *маєте реально*. Обвести цифри біля них кружечком.

Перелік якостей особистості

I. Міжособистісні відносини, спілкування

1. Ввічливість – дотримання правил порядності, поштивість.
2. Турботливість – думка або діяльність, які спрямовані на добробут людей; піклування, догляд.
3. Щирість – вираження справжніх почуттів, правдивість, відвертість.
4. Колективізм – здатність підтримувати спільну працю, спільні інтереси, колективне начало.
5. Чуйність – готовність відгукнутися на чужі потреби.
6. Сердечність – сердечне, ласкаве, турботливе ставлення до людей.
7. Співчуття – чуйне ставлення до переживань, горя людей.
8. Тактовність – відчуття міри, яке створює вміння поводити себе в товаристві, не принижуючи гідності людей.
9. Терпимість – вміння без ворожості ставитися до чужої думки, характеру, звичок.
10. Чутливість – чуйність, співчуття, здатність легко розуміти людей.
11. Доброзичливість – бажання добра людям, готовність сприяти їх добробуту.
12. Привітність – здатність виявляти почуття особистої приязні.
13. Привабливість – здатність зачаровувати, притягувати до себе.
14. Товариськість – здатність легко налагоджувати стосунки у спілкуванні.
15. Обов'язковість – вірність слову, обов'язку, обіцянкам.
16. Відповідальність – необхідність, обов'язок відповідати за свої вчинки і дії.
17. Відвертість – відкритість, відсутність бар'єрів у стосунках з людьми.
18. Справедливість – об'єктивна оцінка людей відповідно до істини.
19. Сумісність – вміння поєднувати свої зусилля з діями інших при вирішенні спільних задач.
20. Вимогливість – суворість, очікування від людей виконання своїх обов'язків.

II. Поведінка

1. Активність – прояв зацікавленого відношення до оточуючого світу і до самого себе, до справ колективу, енергійні вчинки та дії.
2. Гордість – почуття власної гідності.
3. Добродушність – м'якість характеру, прихильність до людей.
4. Порядність – чесність, нездатність робити підлі та антигромадські вчинки.
5. Сміливість – здатність приймати і здійснювати свої рішення без страху.
6. Твердість – уміння домогтися свого, не піддаватися тиску, непохитність, стійкість.
7. Впевненість – віра у правильності своїх вчинків, відсутність вагань, сумнівів.
8. Чесність – прямота, щирість у відносинах і вчинках.
9. Енергійність – рішучість, активність вчинків і дій.
10. Ентузіазм – сильне піднесення, душевний підйом.
11. Сумлінність – чесне виконання своїх обов'язків.
12. Ініціативність – прагнення до нових форм діяльності.
13. Інтелігентність – висока культура, освіченість, ерудиція.
14. Наполегливість – завзятість в досягненні мети.
15. Рішучість – непохитність, твердість у вчинках, здатність швидко приймати рішення, долаючи внутрішні вагання.
16. Принциповість – уміння дотримуватись твердих принципів, переконань, світогляду.
17. Самокритичність – прагнення оцінювати свою поведінку, вміння виявляти свої помилки і недоліки.
18. Самостійність – здатність здійснювати дії без сторонньої допомоги, своїми силами.
19. Урівноваженість – рівний, спокійний характер, поведінка.
20. Цілеспрямованість – наявність ясної цілі, прагнення її досягти.

III. Діяльність

1. Вдумливість – глибоке проникнення у суть справи.

2. Діловитість – знання справи, підприємливість, розумність.
3. Майстерність – високе мистецтво в певній галузі.
4. Тямущість – уміння зрозуміти зміст, кмітливість.
5. Швидкість – стрімкість вчинків і дій, прудкість.
6. Зібраність – зосередженість, підтягнутість.
7. Точність – уміння діяти як задано, відповідно до зразка.
8. Працьовитість – любов до праці, суспільно-корисної діяльності, яка потребує напруги.
9. Захопленість – уміння цілком віддаватися якій-небудь справі.
10. Непосидючість – нетерплячість у тому, що потребує тривалого часу й терпіння.
11. Охайність – дотримання в усьому порядку, ретельність у роботі, старанність.
12. Пильність – зосередженість на виконуваний роботі.
13. Далекоглядність – прозорливість, здатність передбачати наслідки, прогнозувати майбутнє.
14. Дисциплінованість – звичка до дисципліни, усвідомлення обов'язку перед суспільством.
15. Ретельність – старанність, гарне виконання завдань.
16. Допитливість – цікавість розуму, схильність до надбання нових знань.
17. Винахідливість – здатність швидко знаходити вихід зі скрутних становищ.
18. Послідовність – уміння виконувати завдання, дії в суворому порядку, логічно, струнко.
19. Працездатність – здатність багато і продуктивно працювати.
20. Скрупульозність – точність до дрібниць, особлива ретельність.

IV. Переживання, почуття

1. Бадьорість – відчуття повноти сили, енергії.
 2. Відчайдушність – відсутність страху, хоробрість.
 3. Веселість – безтурботний, радісний стан.
 4. Щиросердечність – щира дружелюбність, прихильність до людей.
 5. Милосердя – готовність допомогти, пробачити із співчуття, людинолюбства.
 6. Ніжність – прояв любові, ласки.
 7. Волелюбність – любов і прагнення до свободи, незалежності.
 8. Сердечність – задушевність, щирість у відносинах.
 9. Пристрасність – здатність цілком віддаватися захопленню.
 10. Сором'язливість – здатність часто відчувати почуття сорому.
 11. Схвильованість – міра переживання, щиросердечне занепокоєння.
 12. Захопленість – великий підйом почуттів, захоплення, замилювання.
 13. Жалісливість – схильність до почуття жалості, співчуття.
 14. Життєрадісність – сталість почуття радості, відсутність зневіри.
 15. Велелюбність – здатність сильно і багатьох любити.
 16. Оптимістичність – життєрадісне світовідчуття, віра в успіх.
 17. Стриманість – здатність стримувати себе від прояву почуттів.
 18. Задоволеність – відчуття задоволення від виконання бажань.
 19. Холоднокровність – здатність зберігати спокій і витримку.
 20. Чутливість – легкість виникнення переживань, почуттів, підвищена сприйнятливість до впливів ззовні.
5. Підрахувати, скільки Ви знайшли у себе реальних якостей (Р) та кількість ідеальних (І).
6. Обчислити коефіцієнт самооцінки для кожного з чотирьох наборів якостей особистості та загальний коефіцієнт за формулою:

$$K_c = \frac{P}{I},$$

де K_c – коефіцієнт самооцінки.

7. Результати порівняти з оціночною шкалою.

Примітка:

Можливий варіант визначення самооцінки у відсотках:

$$N = \frac{P}{I} \times 100\%.$$

Оціночна шкала

Якщо Ви одержите коефіцієнт від 0,4 до 0,6 – значить, самооцінка адекватна, Ви самокритичні

і не переоцінюєте себе.

Якщо одержите коефіцієнт від 0 до 0,4 – це свідчить про недооцінку своєї особистості, про підвищену критичність.

Якщо коефіцієнт від 0,6 до 1 – це говорить про переоцінку своєї особистості, некритичне ставлення до себе.

Зміст звіту

1. Вказати мету роботи.
2. Описати процес визначення самооцінки на основі досліджень № 1 та № 2.
3. Дати письмову відповідь на контрольні питання.

Контрольні питання

1. Виходячи з одержаного результату, охарактеризуйте основні прояви даного рівня самооцінки в поведінці людини в цілому.
2. Як виявляється результат самооцінки в навчанні?
3. Як він може виявитися в професійній діяльності?
4. Як виявляється визначений рівень самооцінки в спілкуванні (сім'я, дружня компанія, студентська група)?
5. Як пов'язані рівень самооцінки і прагнення до лідерства у спілкуванні?
6. Виходячи з Вашого коефіцієнта самооцінки, спрогнозуйте, як будуть складатися Ваші стосунки з людьми, які мають інші показники самооцінки.
7. Яким, виходячи з рівня самооцінки, має бути майбутній партнер для ситуації тривалого спілкування (друг, чоловік, дружина)?
8. Навести приклади (з життя, з художньої літератури) людей, що мають різні рівні самооцінки.
9. Навести перелік якостей, притаманних ідеалу та неідеалу людини (окремо ідеал та неідеал жінки, ідеал та неідеал чоловіка), виходячи з наведеного переліку та з власних уявлень людини (по 15 якостей ідеалу та неідеалу).

Додаток Н

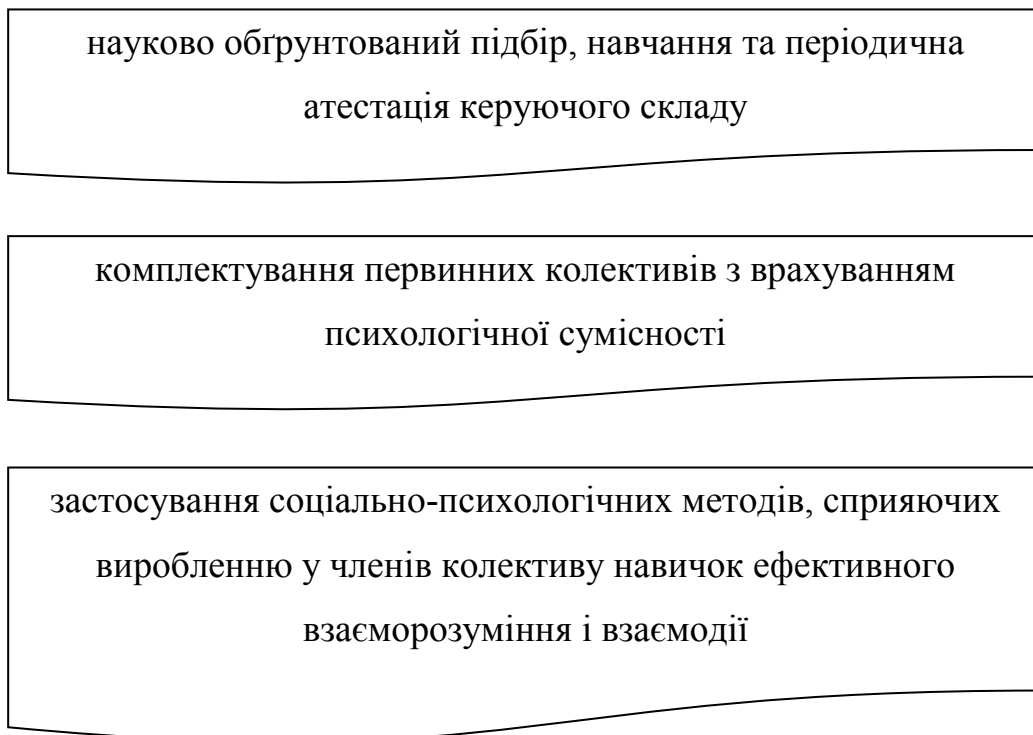


Рис. 3.1. Заходи для оптимізації соціально-психологічного клімату
Будівельної компанії «Соціум»

Чинники підвищення ефективності впливу соціально-психологічного клімату в колективі Будівельної компанії «Соціум»

Чинник	Елементи та особливості
соціально-психологічний клімат суспільства (макроклімат)	основні його елементи працівники засвоюють не тільки у процесі виробничої діяльності, а й у інших сферах життєдіяльності
умови життєдіяльності	Чинник
суспільна думка, психологічний вплив, наслідування тощо	
вплив особливостей групової динаміки	

Таблиця 3.2

Чинники сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі Будівельної компанії «Соціум»

Чинник	Елементи та особливості
Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів професійної майстерності	Це дає змогу працівникам – початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим – відчувати повагу молодих. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін.
Чисельність групи	Найоптимальніше, якщо група об'єднує три–дев'ять осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення. Зі збільшенням чисельності групи ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії. Також необхідно регулювати у групі кількість працівників з різними мотивами трудової діяльності.
Час спільної трудової діяльності	Цей показник тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, що відчутно впливає на згуртованість, організованість колективу. Водночас він може утруднювати процес адаптації в колективі молодих працівників.
Статеві-вікова структура групи	Оптимальна модель прийнятного соціально-психологічного клімату в організації передбачає відмінності щодо віку, життєвого досвіду, повагу до старших, підвищену увагу до жінок, допомогу молодим тощо.
Наявність неформальної структури в колективі	Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.
Автономність, ступінь ізоляваності групи	Для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакти з іншими колективами, групами.
Психологічна сумісність членів групи	Йдеться передусім про групову сумісність, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності.

Додаток С

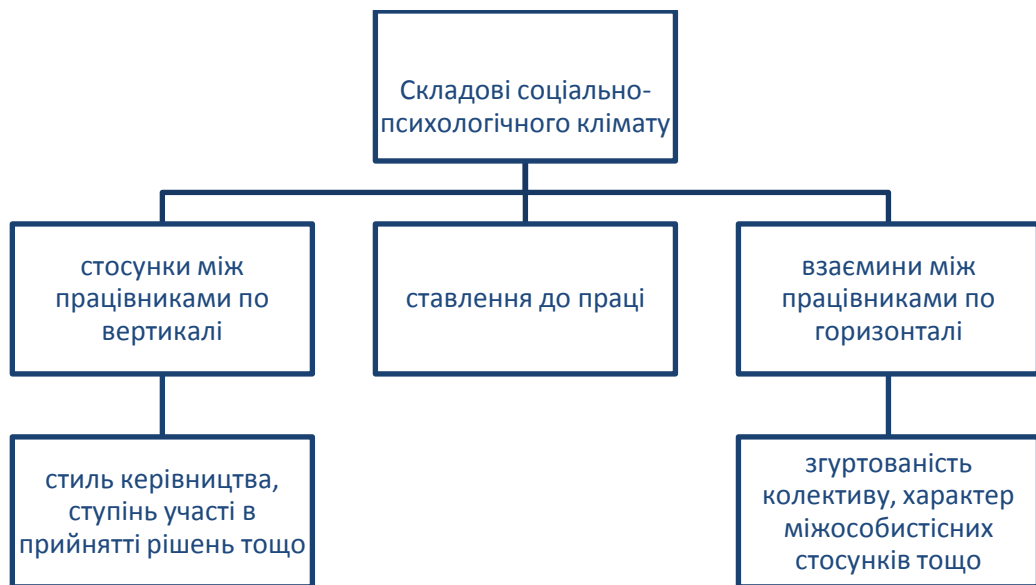


Рис. 3.2. Складові соціально-психологічного клімату в колективі

Додаток Т

Таблиця 3.3

Особливості поведінки в колективах різних організацій та підприємств

Організація	Особливості поведінки
драматична (демонстративна) організація	певною мірою «показушна» поведінка, демонстрація бурхливої діяльності, турбота про враження, яке про них складається. Зазвичай такі організації знаходяться на стадії активного зростання, що пов'язується з «експансією» на ринку. Стиль керівництва - кооперативний;
депресивна організація	консервативна, бюрократизована, «за-регульована», що намагається зберегти на ринку «статус-кво»; за своєю суттю, бюрократична організація. Така організація здатна вижити лише в умовах стабільності на ринку, слабкої конкуренції. Стиль управління, що переважає, - авторитарно-бюрократичний;
шизоїдна організація	низька зовнішня активність, переважає внутрішнє життя («розщеплення розуму»); вплив вищого керівництва не відчувається, цілі та стратегія розвитку незрозумілі, середня ланка управління орієнтована на власний добробут. Кар'єру роблять опортуністи, «улюбленці керівництва». Стиль управління - потурання;
параноїдальна організація	відчуває постійний страх перед контролем, намагається «підстрахуватися» на всі випадки життя. Стратегія орієнтується на захист існуючого становища. Велика увага приділяється обґрунтуванню, регламентам, інструкціям та їх утвердженню «у верхах». Бюрократичний стиль управління;
примусова організація	характеризується також прагненням до уникнення помилок, чітким дотриманням ієрархії, інертністю, зайвою увагою до дрібниць. Стиль управління - патріархальний.

--	--	--	--	--	--	--	--	--

9. а) Як нам здається, могли б ви дати повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?

Варіанти відповіді: **так; мабуть, так; не знаю; мабуть, немає; нет.**

б) Як вам здається, могли б ви дати повну характеристику особистих якостей більшості членів колективу?

Варіанти відповіді: **так; мабуть, так; не знаю; мабуть, немає; немає.**

10. Якби у вас виникла можливість провести відпустку разом з членами вашого колективу, як би ви до цього поставилися?

а) це б мене цілком влаштувало;

б) не знаю;

в) це б мене зовсім не влаштувало.

11. Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються з ділових питань?

а) ні;

б) не можу сказати;

в) так.

12. Яка атмосфера переважає звичайно у вашому колективі? На наведеній нижче шкалою цифра «1» відповідає нездоровій, нетовариське атмосфері, цифра «9», навпаки, атмосфері взаєморозуміння, взаємної поваги. У яку з клітин ви помістили б свій колектив?

13. Як ви думаєте, якби ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б ви зустрітися з членами вашого колективу?

а) так, звичайно;

б) скоріше так, ніж ні;

в) важко відповісти;

г) швидше ні, ніж так;

д) ні, звичайно.

14. Вкажіть, якою мірою ви задоволені:

а) станом матеріальної бази;

б) рівномірністю завантаженості роботою;

в) розміром заробітної плати;

г) санітарно-гігієнічними умовами;

д) відносинами з безпосереднім керівником;

е) можливістю підвищення кваліфікації;

ж) різноманітністю роботи.

Варіанти відповіді: повністю задоволений; мабуть, задоволений; важко сказати; мабуть, не задоволений; повністю не задоволений.

15. Наскільки добре, на вашу думку, організована ваша робота?

а) по-моєму, наша робота організована дуже добре;

б) у загальному непогано, хоча є можливість поліпшення;

в) важко сказати;

г) робота організована незадовільно, багато часу витрачається даремно;

д) по-моєму, робота організована дуже погано.

16. Як ви вважаєте, чи користується ваш керівник реальним впливом на справи колективу?

а) безумовно так;

б) мабуть, так;

- в) важко сказати;
- г) мабуть, немає;
- д) безумовно немає.

На закінчення повідомте, будь ласка, деякі відомості про себе:

17. Ваша стать:

- а) чоловічий; б) жіночий.

18. Вік: _____ років.

19. Освіта:

- а) середнє;
- б) середню спеціальну; незакінчена вища; вища.

20. Стаж роботи у даному колективі: ____ років.

21. Ваша спеціалізація і предмет: _____

22. Ваша середньомісячна заробітна плата з урахуванням всіх преміальних виплат: _____

грн.

23. Ваш сімейний стан:

- а) неодружений / незаміжня;
- б) одружений / заміжня;
- в) розведений / розведена;
- г) вдівець / вдова.