

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 20 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Окружкіна Максима
Михайловича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Шевчун Марина
Борисівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкаміньний Ігор
Миколайович

Київ 2023

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 47 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 5 таблиць та 16 рисунків. Список використаних джерел містить 27 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 3 сторінках.

Метою дослідження є особливості управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», розробка та впровадження заходів щодо його покращення.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік **завдань** для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні та методичні аспекти управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві;
- проведено аналіз профілю діяльності підприємства та вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат на підприємстві;
- проведено оцінку соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;
- розроблено рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання в діяльності ТОВ «Епіцентр К» поданих пропозицій щодо удосконалення управління соціально-психологічним кліматом працівників.

Рік виконання роботи 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення управління соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві.

Охарактеризовано сутність, структуру, фактори формування та методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі організації. Проведено аналіз профілю діяльності підприємства, вплив стилю керівництва та оцінено СПК в колективі підприємства з метою розробки заходів щодо його покращення.

Ключові слова: управління, соціально-психологічний клімат, підприємство, комунікація, співробітники, мотивація, задоволеність роботою, колектив, розвиток, підтримка, ефективність роботи.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of the social and psychological climate at the enterprise»

(based on materials LLC «Epicentr K», Kyiv)

The bachelor's qualifying paper is devoted to the study of the main areas of work motivation, an overview of the main methodological approaches, and the development of practical ways to improve the management of the social and psychological climate of the team at the enterprise based on the conducted research. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the process of managing the social and psychological climate at the enterprise.

The essence, structure, formation factors and diagnostic methods of the social and psychological climate in the organization's staff are characterized. An analysis of the profile of the company's activity, the influence of the management style, and an evaluation of the SPC in the company's team were carried out in order to develop measures to improve it.

Keywords: management, socio-psychological climate, enterprise, communication, employees, motivation, job satisfaction, team, development, support, work efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ..	5
1.1. Сутність, структура та фактори формування соціально-психологічного клімату організації.....	5
1.2. Методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі організації	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	13
2.1. Профіль діяльності підприємства та вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат на підприємстві	13
2.2. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність. Підприємства в Україні зіткнулися зі складними викликами, пов'язаними зі змінами в економічному та політичному середовищі. Водночас, вони повинні забезпечувати стабільність та продуктивність своєї діяльності, що неможливо без ефективного управління соціально-психологічним кліматом.

Дослідження в цій області може допомогти підприємствам зрозуміти, які чинники впливають на соціально-психологічний клімат, які можливості є для його покращення та як впроваджувати практики управління кліматом на підприємстві. Це допоможе забезпечити більш гармонійні взаємини між співробітниками, підвищити мотивацію та задоволеність роботою, знизити ризик конфліктів та погіршення якості роботи [20].

Крім того, в умовах зростаючого впливу соціальних мереж та медіа, дослідження соціально-психологічного клімату допоможе підприємствам підвищити свою репутацію, знизити ризик виникнення скандалів та зберегти довіру клієнтів та співробітників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом у напрямку визначення понятійно-категорійного базису методології соціально-психологічної взаємодії з персоналом зробили вітчизняні та зарубіжні вчені Шакуров Р.Х., Мейо Е., Ансофф І., Беккер Ф., Друкер П., Кунц Г., Мескон М., Хедоурі Ф., Оддонел С., Пітерс Т.

Аналіз опублікованих матеріалів свідчить про важливість даної проблеми та потребу у розробці методів для поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві в сучасних умовах функціонування підприємств.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз і вивчення основних чинників, що впливають на соціально-психологічний клімат на підприємстві, а також розробка та впровадження ефективних методів

управління соціально-психологічним кліматом з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства та покращення якості праці та життя працівників.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні та методичні аспекти управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві;
- проаналізувати профіль діяльності підприємства та вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат на підприємстві;
- оцінити соціально-психологічний клімат в колективі підприємства;
- розробити рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління соціально-психологічним кліматом колективу підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань і досягнення мети дослідження ми використовували метод анкетування, метод опитування, матрицю взаємодії.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання в діяльності ТОВ «Епіцентр К» поданих пропозицій щодо удосконалення управління соціально-психологічним кліматом працівників.

Структура роботи. Структура випускної кваліфікаційної роботи розроблена відповідно до її мети і завдань, складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Робота викладена на 47 сторінках комп'ютерного тексту, містить 16 ілюстрацій, 5 таблиць, список використаних джерел налічує 27 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, структура та фактори формування соціально-психологічного клімату організації

Соціально-психологічний клімат на підприємстві (СПК) - це поняття, яке відображає співвідношення між людьми в організації, їх настрої, цінності та ставлення один до одного. Це складна система, що формується в результаті взаємодії фізичного середовища, взаємин між працівниками та керівництвом, внутрішніх процесів та культури підприємства. Соціально-психологічний клімат на підприємстві має велике значення, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність, продуктивність та задоволеність працівників, а отже, на успіх організації в цілому [7].

В першу чергу розкриємо поняття СПК. Зробимо це за допомогою морфологічного аналізу даного поняття, що дасть змогу подивитися на проблему з декількох сторін. (таблиця 1.1).

Згідно з Шакуровим Р. Х., соціально-психологічний клімат можна розглядати з трьох основних аспектів: психологічного, соціального та соціально-психологічного. Психологічний аспект визначається емоційними, вольовими та інтелектуальними станами та властивостями групи, таких як атмосфера оптимізму, страху, цілеспрямованості, вольової розслабленості, творчого пошуку та інтелектуальної активності. Соціальний аспект виявляється у змісті цих психологічних станів та взаємозв'язку між членами групи. Соціально-психологічний аспект відображається у єдності, згоді, задоволенні, дружбі та згуртованості групи [9].

Соціально-психологічний клімат - це якість взаємин, що проявляється у сукупності психологічних умов, які впливають на ефективність спільної діяльності та всебічний розвиток особистості у групі. Такий клімат може бути

сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини.

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз визначень поняття «психологічний клімат» [3]

Автори	Визначення	Ознака, за якою визначення відносяться до даної групи
Буєва Л. П., Обозов Н. Н., Платонов К. К., Уледов А. К.	Клімат розглядається як суспільно-психологічний феномен, як стан колективної свідомості. Клімат розуміється як відображення в свідомості людей комплексу явищ, пов'язаних з їх взаємовідносинами, умовами праці, методами його стимулювання	
Кузьмін Є. С.	Під СПК необхідно розуміти такий соціально-психологічний стан малої групи, який відображає характер, зміст і спрямованість реальної психології членів організації	СПК як стан колективної свідомості
Васильченко О.С.	Соціально-психологічний клімат трудового колективу – це соціально зумовлена, відносно стійка система відносин його членів до колективу як до цілого	
Русалінова А. А., Лутошкін А. Н.	Сутнісною характеристикою СПК є загальний емоційно-психологічний настрій. Клімат розуміється як настрої групи людей	СПК як настрої групи
Косолапов В. В., Щербань А. Н., Коган Л. Н.	Клімат визначається в термінах соціальної і психологічної сумісності членів групи, їх морально-психологічної єдності, згуртованості, наявності загальних думок, звичаїв і традицій	СПК як соціальна і психологічна сумісність
Паригін Б. Д.	СПК колективу відображає характер взаємовідносин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою в колективі, пов'язаний із задоволенням умовами життєдіяльності, стилем і рівнем управління й іншими факторами.	
Шепель В. М.	Психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей. Він вважає, що СПК складається з трьох складових: 1) соціальний клімат (визначається усвідомленням спільних цілей і завдань організації); 2) моральний клімат (визначається прийнятими моральними цінностями організації); 3) психологічний клімат (неофіційні відносини, які складаються між працівниками). (СПК як стиль взаємовідносин і соціальна та психологічна сумісність)	Комплексний підхід

Позитивні ознаки соціально-психологічного клімату включають: наявність позитивної майбутньої перспективи для групи і кожного її члена, взаємна довіра та високі стандарти взаємної вимогливості, конструктивна критика, свобода висловлювання власних думок, відсутність надмірного тиску з боку керівників на підлеглих, достатня інформованість працівників про цілі та завдання організації, задоволеність роботою та почуття приналежності до групи, взяття відповідальності за стан справ у групі та інші.

До негативних ознак СПК відносяться: дезінтеграція групи, нечітко визначені права та обов'язки працівників організації, відсутність чітко налагодженої системи комунікацій та проблеми адаптації до умов роботи [1].

Соціально-психологічний клімат у колективі виявляється через взаємини, що формуються на основі об'єктивних і суб'єктивних зв'язків між працівниками.

Суб'єктивні ознаки ефективної роботи групи включають довіру, взаємну вимогливість, доброзичливість, свободу висловлювання думок та відсутність тиску на підлеглих. Крім того, група повинна бути достатньо інформованою щодо завдань та стану справ у колективі, мати високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги, а також брати на себе відповідальність за стан справ у групі.

Об'єктивні ознаки ефективної роботи групи включають високі показники результатів діяльності, низьку плинність кадрів, високий рівень трудової дисципліни та відсутність напруженості й конфліктності в колективі [20].

Хоча кожен колектив має своє унікальне обличчя, стиль та інтереси, згадані ознаки є майже універсальними для будь-якого колективу. Існують загальні фактори, які впливають на соціально-психологічний клімат у групі.

Вони включають:

- характер виробничих відносин;
- організацію і умови праці;
- специфіку роботи органів управління та самоврядування;

- стиль та форми керівництва;
- соціально-психологічні, тендерні та демографічні особливості групи;
- чисельність групи [3].

Також на формування соціально-психологічного клімату впливають фактори макро- та мікросередовища підприємства, які детальніше розглянемо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

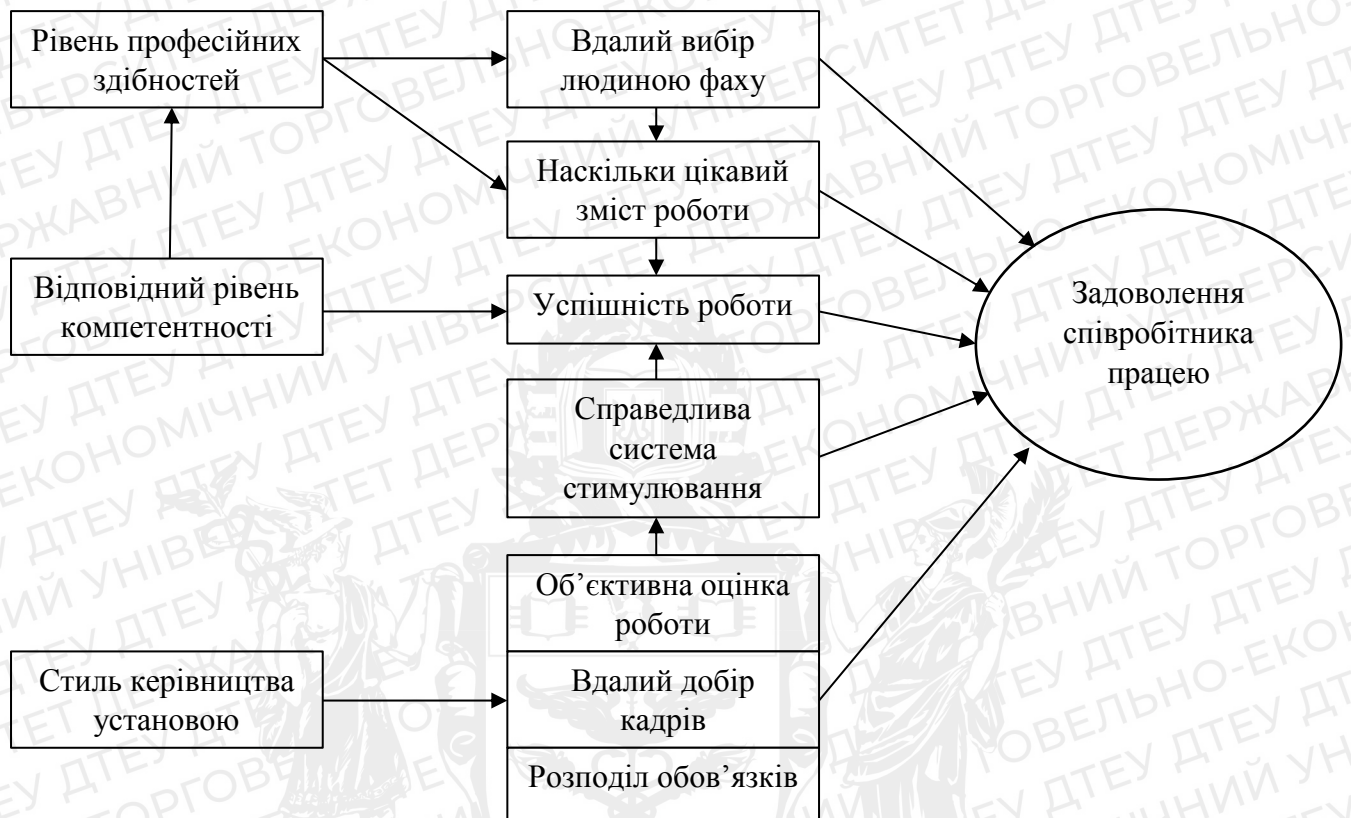
Основні фактори формування соціально-психологічного клімату

[17]

Фактори макросередовища	Фактори мікросередовища
Соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу	Особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами
Особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства	Особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною
Особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем	Стиль керівництва керівника колективу
Соціально-психологічні особливості територіального району	Рівень психологічної культури керівника та співробітників

Отже, основними факторами, що впливають на соціально-психологічний клімат в колективі, є зміст та задоволення роботою, умови праці та побуту, стосунки зі співробітниками, стиль та особистість керівника, а також його співробітники. Ці фактори можуть взаємодіяти між собою та впливати на ефективність роботи колективу, його задоволеність та загальну атмосферу. Для керівника важливо мати на увазі ці фактори та діяти з урахуванням їх впливу на колектив.

Український психолог Коломінський Н.Л. розробив схему, яка



представлена у вигляді рис. 1, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів.

Рис. 1. Чинники задоволеності людей працею [10]

Для того, щоб керівник сприяв згуртованості колективу, необхідно, щоб він мав певні особистісні якості, такі як визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність та відповідальність. Взаємини між членами колективу будуть доброзичливі та комфортні, якщо вони будуть поважати один одного та відчувати симпатію [24].

Отже, соціально-психологічний клімат організації визначається сукупністю взаємин, настроїв та цінностей, що існують у колективі, впливаючи на ступінь комфорту, співпраці та задоволеності працівників. Він формується

через взаємодію таких факторів, як лідерство, комунікація, конфлікти, сприйняття справедливості та інші аспекти робочого оточення.

1.2. Методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі організації

Діагностика соціально-психологічного клімату в організації вимагає використання певних методик, які допоможуть оцінити стан внутрішнього середовища, взаємин та взаємодій між працівниками.

Можна використовувати наступні основні методи, які можна розділити на три групи:

1. Методи, спрямовані на отримання інформації про "внутрішні" показники соціально-психологічного клімату: ці методи включають анкетування працівників, фокус-групові дискусії та інтерв'ю [10].

- Анкетування - це одна з найпоширеніших методик для збору інформації про соціально-психологічний клімат. Анкети складаються з ряду запитань, які охоплюють різні аспекти робочого середовища, включаючи комунікацію, співробітництво, лідерство, взаємодію з керівництвом тощо. Працівники заповнюють анкети анонімно, що забезпечує більш відкрите висловлювання їх думок та почуттів. Також за допомогою анкетування можна визначити індекс групової згуртованості за методикою Сішора К.Е. Вона полягає у підсумовуванні результатів анкетування, яке буде складати 5 питань і максимально за ці питання працівник зможе отримати 19 балів. Коли анкетування буде завершено за формулою можна порахувати індекс групової згуртованості:

$$S_c = \frac{S}{n}$$

S – загальна кількість балів, набрана всіма членами колективу за всіма показниками;

n – кількість працівників, що брали участь в анкетуванні.

- Фокус-групи - цей метод передбачає проведення групових дискусій з малими групами працівників та дозволяє отримати більш глибоке розуміння соціального та психологічного контексту, а також виявити невимовлені проблеми та пріоритети.

- Інтерв'ю - передбачає проведення бесіди з працівниками з метою отримання їхньої думки, спостережень та вражень щодо різних аспектів робочого середовища та міжособистісних відносин.

2. Методи, які забезпечують отримання інформації про "зовнішні" показники клімату: ці методи включають спостереження за взаємодіями та поведінкою працівників у робочому середовищі та дозволяють оцінити якість та ефективність комунікації між співробітниками, рівень співробітництва в колективі, стиль лідерства, який існує в організації, загальний настрій та атмосферу в колективі [9].

3. Методи, які надають інформацію про СПК на підприємстві через статистичні показники:

Діагностичний підхід спрямований на виявлення конкретних проблем, що є специфічними для певного колективу, а також на пошук шляхів їх вирішення всередині організаційного середовища. Є декілька етапів діагностики соціально-психологічного клімату колективів підприємств. (рис. 2).

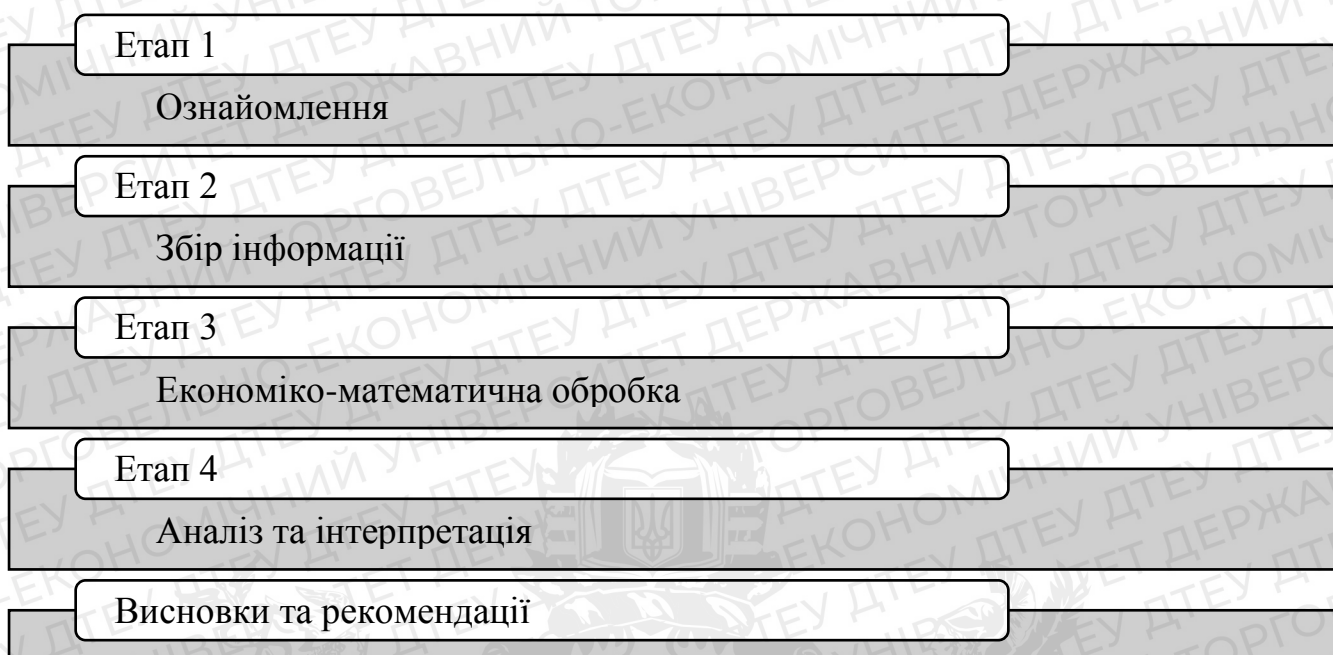


Рис. 2. Етапи діагностики соціально-психологічного клімату колективів [4]

1. Ознайомлення:
 - Знайомство дослідника з керівником виробничої організації та визначення загального уявлення про діяльність членів колективу, умови праці, організацію роботи та взаємини між працівниками.
2. Збір інформації:
 - Проведення опитування членів колективу за допомогою анкети, яка містить стандартизовані запитання.
3. Економіко-математична обробка:
 - Первинна обробка зібраних даних, включаючи створення загальної матриці розподілу відповідей на питання анкети.
 - Вторинна обробка даних з використанням програм кореляційно-факторного аналізу для виявлення впливу факторів соціально-психологічних взаємин та специфіки сприйняття цих факторів різними членами колективу.
4. Аналіз та інтерпретація:
 - Аналіз та порівняння суб'єктивних показників клімату з об'єктивними даними, що характеризують соціально-психологічні взаємини;

- Створення характеристики соціально-психологічного клімату на підприємстві шляхом зведення окремих показників.

- Створення рекомендацій для керівників підрозділів або підприємств з метою покращення СПК в колективах.

Після завершення цих етапів, дослідник може сформулювати висновки щодо стану соціально-психологічного клімату в організації, ідентифікувати ключові проблеми та переваги, встановити взаємозв'язки між різними факторами та зробити практичні рекомендації для покращення клімату [15].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Профіль діяльності підприємства та вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат на підприємстві

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (ТОВ «Епіцентр К») є провідною комерційною організацією на роздрібному ринку України у сфері господарсько-будівельної продукції. Компанія була заснована 6 грудня 2003 року, коли відбулося відкриття першого гіпермаркету в місті Києві та впродовж цих років змогла стати одним із найпотужніших національних підприємств в цій галузі.

Юридична адреса місцезнаходження організації: 04128, Україна, м. Київ, вулиця Берковецька, будинок 6-К.

ТОВ «Епіцентр К» спеціалізується на продажу товарів для будівництва та ремонту, саду та городу, оздоблення та оформлення житла у форматі "від і до". Їх асортимент включає широкий спектр товарів, необхідних для різних будівельних та господарських проєктів [6].

Однією з головних особливостей ТОВ «Епіцентр К» є постійне вдосконалення і покращення свого сервісу обслуговування споживачів. Компанія активно працює над забезпеченням якісного обслуговування клієнтів, забезпеченням широких можливостей вибору, а також високою ефективністю та оперативністю виконання замовлень.

На сьогодні серед видів економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К» можна виділити наступні:

- 47.78 – «Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах» (основний);
- 46.90 – «Неспеціалізована оптова торгівля»;
- 16.10 – «Лісопилне та стругальне виробництво»;
- 43.12 – «Підготовчі роботи на будівельному майданчику»;
- 45.32 – «Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів»;
- 46.41 – «Оптова торгівля текстильними товарами»;
- 46.49 – «Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення»; та ін. [5].

На даний момент мережа гіпермаркетів "Епіцентр К" є найбільшою торгово-роздрібною мережею в Україні. Вона складається з 59 торгових центрів, що знаходяться як у обласних центрах (Київ, Харків, Черкаси, Івано-Франківськ, Чернівці, Львів, Хмельницький, Миколаїв та ін.), так і в районних містах (Кривий Ріг, Олександрія, Кременчук, Маріуполь, Жовті Води та ін.). Загальна площа торгових центрів перевищує 1 млн квадратних метрів. Унаслідок воєнних подій, мережа гіпермаркетів "Епіцентр К" втратила дев'ять своїх магазинів, що становить практично 15% від загальної кількості магазинів у мережі. Зокрема, пошкоджені гіпермаркети у Маріуполі, Чернігові та Бучі. Крім того, ще шість магазинів не можуть функціонувати через небезпеку військових дій або окупацію в їхніх районах. [8].

На 12 лютого 2023 року в штаті компанії ТОВ «Епіцентр-К» працює близько 39 000 осіб. Середній рівень заробітної плати на підприємстві складає

20,09 тис. грн, що є вищим за середній рівень в Україні. Усі співробітники отримують заробітну плату у вигляді окладу, затвердженого штатним розписом, а в кінці року видається тринадцята зарплата або премія, яка дорівнює місячному розміру оплати праці.

Основний персонал підприємства складає собою 69% від усіх співробітників, частка управлінського персоналу при цьому – 14%, а частка невиробничого персоналу - 17%. Даний розподіл є нормальним за категоріями працівників і свідчить про те, що ТОВ «Епіцентр-К» не перевантажений управлінцями [6].

Звістка про динаміку освітнього та професійного рівня персоналу ТОВ "Епіцентр-К" свідчить про інвестиції компанії у розвиток своїх співробітників та покращення якості робочої сили. Зниження частки персоналу з середньою освітою та збільшення частки персоналу з вищою освітою вказують на підвищення кваліфікації робітників та їх здатності до більш складних завдань.

Зниження плинності кадрів та збільшення коефіцієнта сталості свідчать про високу стабільність та прив'язаність співробітників до компанії. Це може бути знаком успіху в управлінні персоналом та створенням сприятливого середовища для працівників, що сприяє зростанню їхньої лояльності та ефективності на роботі. У цілому, дані показники свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ "Епіцентр-К" та її здатність до подальшого успішного розвитку в майбутньому [21].

У ТОВ "Епіцентр-К" спостерігається зниження частки персоналу з середньою освітою з 5,71% до 2,9%, а також зменшення частки персоналу з середньою спеціальною освітою з 45,71% до 40%. Проте, збільшується частка персоналу з вищою освітою з 37,14% до 40%, а також зростає кількість працівників, які отримують вищу освіту, з 11,43% до 17,1%. Ці показники свідчать про підвищення рівня освіти та професійної підготовки співробітників компанії.

Також, відсоток плинності кадрів у компанії є досить низьким - з 11,4% у 2020 році до 8,6% у 2021 році, що є додатковим показником стабільності

персоналу. Крім того, коефіцієнт сталості кадрів зрос з 88,6% у 2020 році до 91,4% у 2021 році [11].

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною та очолюється лінійним керівником - генеральним директором. Підпорядковані йому є три функціональних керівника, кожен з яких відповідає за свій напрямок діяльності.

Відповідальність за прийняття рішень та керівництво підприємством ТОВ "Епіцентр К" лежать на генеральному директорові. Він особисто розробляє стратегію розвитку компанії, приймає ключові рішення та забезпечує безперебійну роботу всього колективу. Під його керівництвом працюють три помічники, кожен з яких відповідає за свій напрямок.

На підпорядкування кожного комерційного директора покладені відділи маркетингу, торгіві, відділ комплектації, відділ тюнінгу, форматно-розкрювальна дільниця, відділ внутрішньої реклами, відділ інформації, відділ прийому товару та відділ доставки (рис. 2).



Рис. 3. Організаційна структура підприємства ТОВ «Епіцентр К» [6]

Директор приймає всі рішення щодо діяльності товариства, за винятком питань, що належать до компетенції зборів учасників.

Керівник — Михайлишин Петро Йосипович [16].

Для більш детального аналізу та подальшого виявлення кадрової проблеми компанії розглянемо структуру персоналу ТОВ «Епіцентр К» за гендерною ознакою (рис. 4), віковою ознакою (рис. 5), рівнем освіти (рис. 6) рівнем заробітної плати (рис. 7) та динамікою руху персоналу (рис. 8).

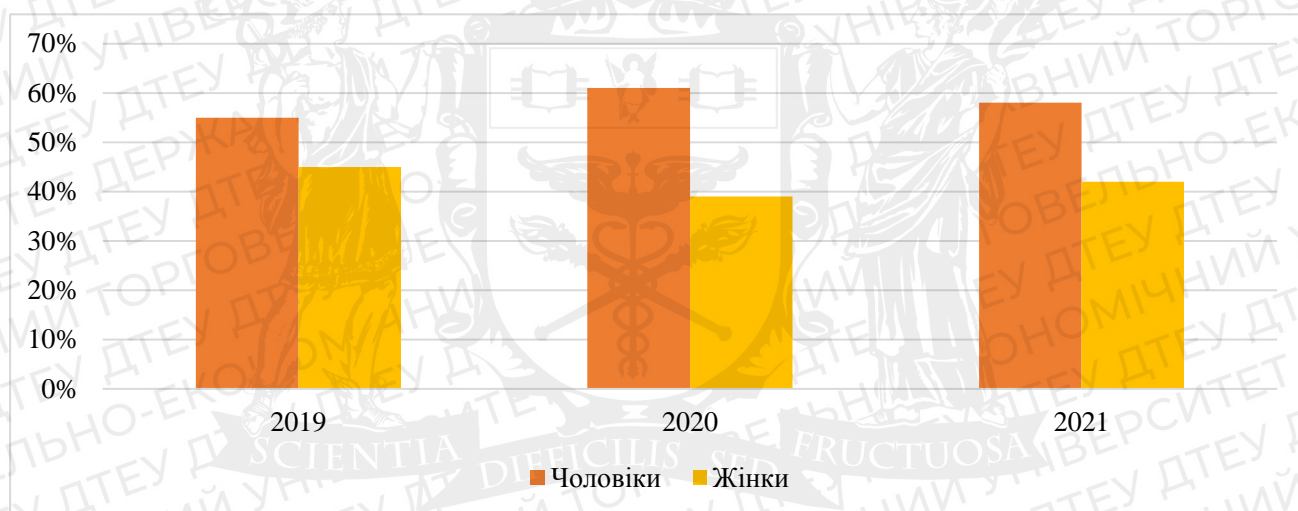


Рис. 4. Структура персоналу за гендерною ознакою 2019-2021 рр. [8]

На підприємстві персонал чоловічої статі перевищує працівників жіночої в декілька разів. Обґрунтувати це можна специфікою діяльності

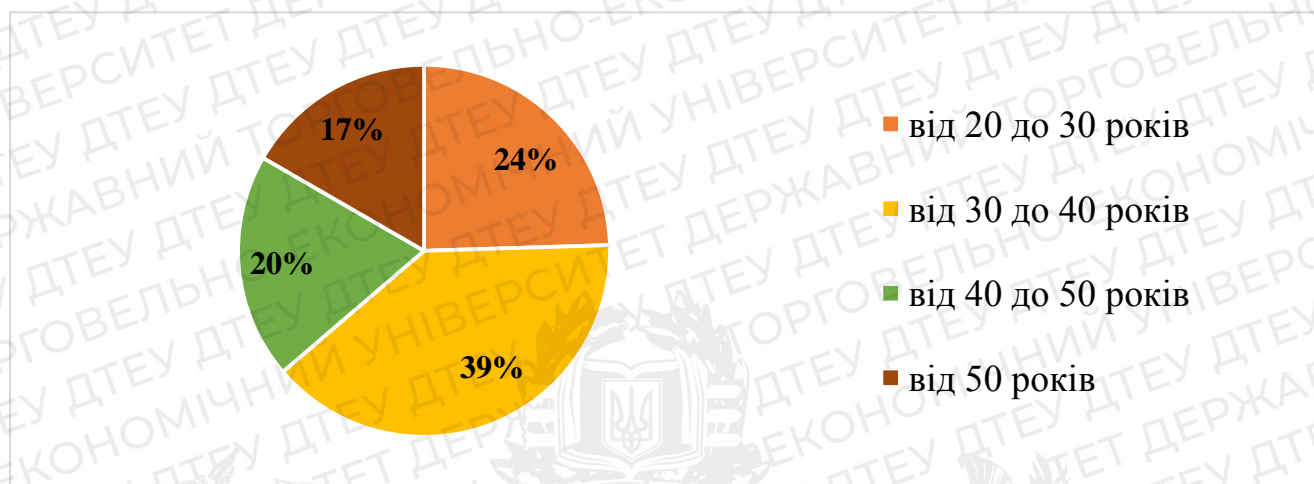


Рис. 5. Структура персоналу за віковою ознакою, % [11]
підприємства.

На даному підприємстві більшість працівників припадає на вікову категорію від 30 до 40 років. Це обумовлено тим, що ці працівники вже набули достатнього досвіду та навичок, що дозволяють їм ефективно та якісно виконувати свої обов'язки. Крім того, ці працівники мають зазвичай добре здоров'я та високий рівень мотивації, що сприяє підтримці високої продуктивності та якості роботи.

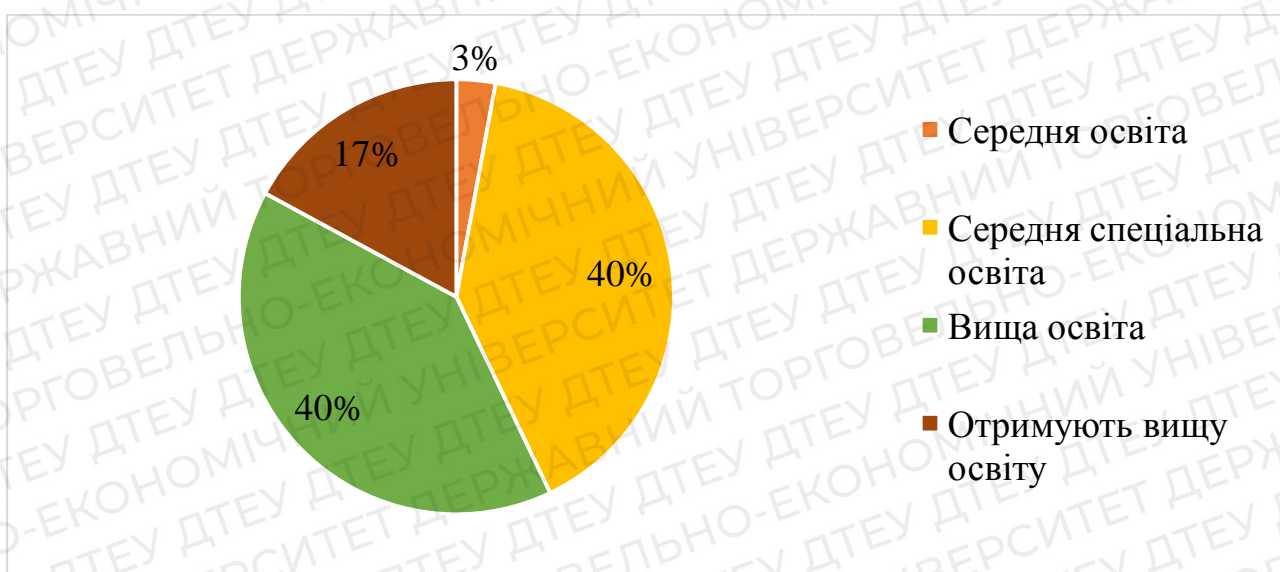


Рис. 6. Структура персоналу за рівнем освіти, % [16]

На підприємстві значну частину персоналу займають такі категорії освітнього рівня «Середня спеціальна освіта» (40%) та «Вища освіта» (40%). Це свідчить про те, що персонал підприємства ТОВ «Епіцентр К» є експертним та ерудованим, оскільки частка працівників з середньою освітою зовсім незначна

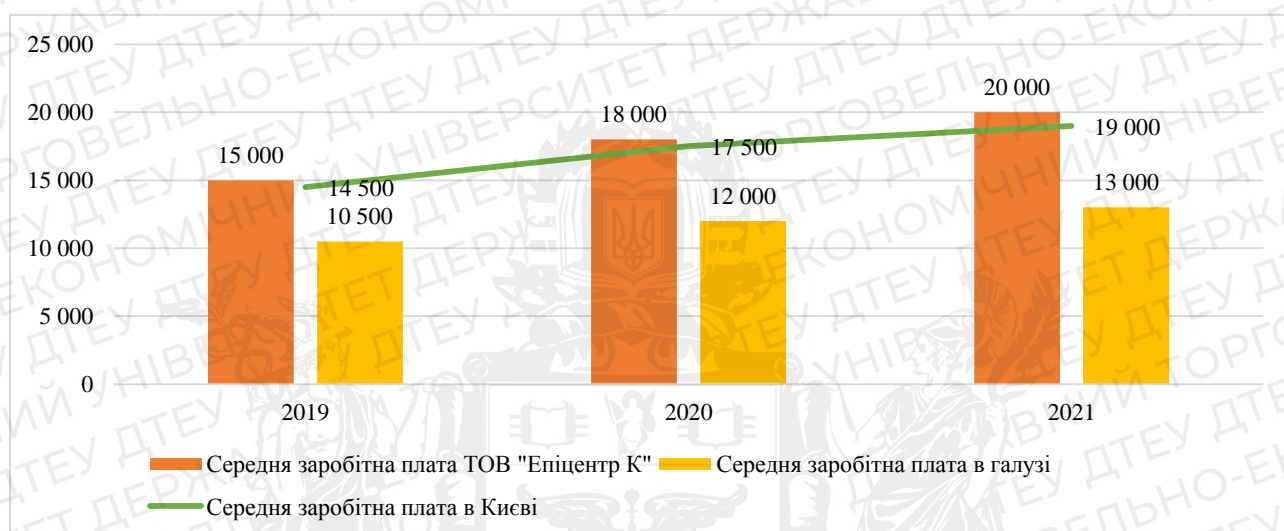
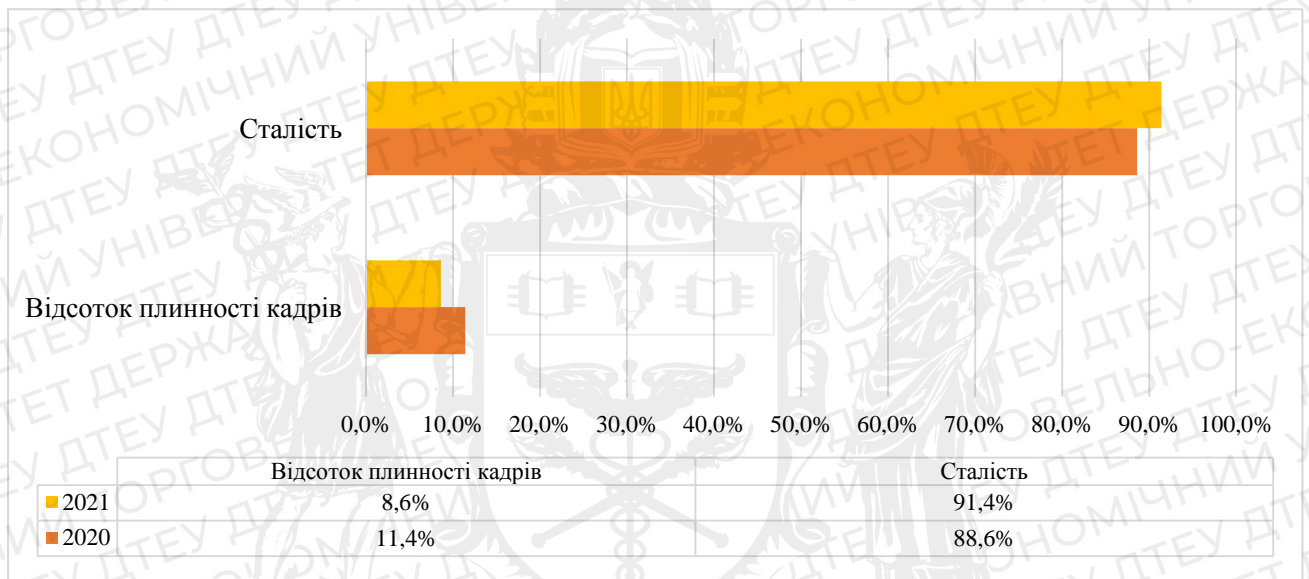


Рис. 7. Рівень заробітної плати підприємства ТОВ «Епіцентр К» [21]

(3
%)

За поданими даними, середня заробітна плата працівників ТОВ "Епіцентр К" постійно зростає протягом трьох років. У 2019 році середня зарплата складала 15 000, у 2020 році - 18 000, а в 2021 році - 20 000. Порівняно з середньою зарплатою в галузі та в Києві, заробітна плата працівників ТОВ "Епіцентр К" перевищує їх у всіх трьох роках. Середня зарплата в галузі збільшилась з 10 500 у 2019 році до 13 000 у 2021 році, тоді як середня зарплата



в Києві зросла з 14 500 до 19 000 за цей же період. Це свідчить про те, що ТОВ "Епіцентр К" вкладає зусилля в підвищення рівня заробітної плати своїх працівників, забезпечуючи їм більш високий рівень оплати праці порівняно зі загальною галузевою та міською середньою зарплатою.

За останні два роки в компанії спостерігається зниження плинності кадрів, тобто менша кількість працівників покидає роботу, а сталість працівників зростає, що свідчить про більшу стабільність у кадровому складі. Це позитивний фактор, оскільки знижується необхідність в найму нових працівників та забезпечується більша збалансованість та досвід в колективі.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К» досліджено основні фінансово-економічні показники за 2019 - 2021 роки (дод. А та дод. Б).

Рис. 8. Динаміка руху персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» [6]

ля визначення впливу керівника на соціально-психологічний клімат колективу підприємства ТОВ «Епіцентр К» було використано кваліметричний метод. Основна його ідея полягала у тому, що кожен учасник колективу оцінює керівника за рядом параметрів, тим саме ми визначили їхнє місце в мережі взаємозв'язків [17].

Працівники заповнили анкети з питаннями про рівень взаємодії з керівником, рівень довіри до керівника та рівень співпраці. На основі отриманих відповідей було складено матрицю взаємодії з середньою оцінкою працівників за різними посадами та проведений аналіз даних дозволив оцінити вплив керівника на соціально-психологічний клімат на підприємстві (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

**Матриця взаємодії працівників з керівництвом підприємства ТОВ
«Епіцентр К»**

	Взаємодія	Довіра	Співпраця	Якість
Продавці	7	8	6	7
Менеджери	8	7	8	8
Адміністратори	7	7	8	9
Касири	5	6	6	7
Завідувачі відділу	7	7	6	8
Інженери	5	8	6	8
Старші касири	7	6	7	7

Джерело: складено автором

За даними матриці взаємодії, можна сказати, що керівник застосовує комбінацію авторитарного та демократичного стилю керівництва. Довіра працівників до керівника висока, що свідчить про те, що керівник може бути досить демократичним та прислуховуватися до думки своїх підлеглих. Але, з іншого боку, керівник також прагне до авторитарних методів керівництва, зокрема, наполягає на виконанні деяких задач.

З взаємодією працівників на різних посадах можна побачити, що менеджери та адміністратори мають високу довіру до керівника та високий рівень співпраці. Це може свідчити про те, що керівник працює з ними більш демократичним способом, ніж з іншими категоріями працівників. Завідувачі відділу та старші касири також мають високу довіру до керівника, але рівень співпраці трохи менший, що може свідчити про більш авторитарний підхід з боку керівництва.

Продавці та касири мають меншу довіру до керівника, але рівень співпраці зазначений на середньому рівні. Це може свідчити про те, що керівник не надає великого значення думці цих категорій працівників, але при цьому співпрацює з ними досить ефективно.

Оцінки інженерів за кожним із параметрів в матриці взаємодії нижчі, ніж у більшості інших категорій працівників. Це може свідчити про те, що керівництво не враховує думку інженерів, не залучає їх до процесу прийняття рішень та не надає можливості для виявлення їхнього творчого потенціалу.

З огляду на надані дані можна виділити наступні основні недоліки, які підвищують нестабільність соціально-психологічного клімату колективу:

1. Низький рівень довіри касирів до керівництва. Це може призводити до почуття несправедливості та недооцінення їхньої роботи.
2. Низький рівень взаємодії та співпраці між інженерами та іншими працівниками. Це може створювати конфлікти та перешкоджати здійсненню спільних проектів.
3. Недостатній рівень взаємодії та співпраці між завідувачами відділів та працівниками. Це може призводити до поганого розуміння задач та цілей підрозділу та загалом підприємства.
4. Низький рівень взаємодії між продавцями та керівництвом, який може призвести до того, що керівництво не отримує важливої інформації про проблеми та потреби клієнтів, що може негативно вплинути на якість роботи підприємства.

5. Помилки в якості роботи касирів та старших касирів. Це може призвести до погіршення репутації підприємства та втрати клієнтів.

Можна зробити висновок, що поєднання авторитарного і демократичного стилю управління має як позитивний, так і негативний вплив на соціально-психологічний клімат в організації. Використання авторитарного стилю на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» слугує для прийняття швидких рішень у кризових ситуаціях, а демократичного - для розвитку комунікації та мотивації серед працівників.

Авторитарний стиль керівництва забезпечує швидке і ефективне вирішення проблем на підприємстві, особливо в ситуаціях кризи. Але призводить до високого рівня стресу серед працівників, відчуття безпорадності та недооціненості, а також до зменшення мотивації до праці.

Демократичний стиль керівництва сприяє розвитку комунікаційних навичок серед працівників, підвищує їхню мотивацію, залучає до прийняття рішень та сприяє розвитку інновацій, передбачає прийняття управлінських рішень шляхом обговорення проблеми та врахування думок ініціативних співробітників. Але його використання забирає багато часу та енергії та приводить до безкінечних дискусій та розбіжностей в поглядах [22].

Демократичний стиль управління на підприємстві ТОВ "Епіцентр К" проявляється на кількох рівнях:

1. Керівництво компанії відкрите до думок та ініціатив своїх співробітників. Відбуваються регулярні збори колективу, на яких звітується про роботу підприємства, обговорюються проблеми та займаються пошуком спільного рішення. Співробітники можуть висловлювати свої пропозиції щодо вирішення проблем, які виникають на підприємстві. Такі збори сприяють створенню психологічної гармонії в колективі та посиленню довіри до керівництва.

2. Керівництво підприємства активно працює над розвитком ініціативності та креативності співробітників. Це досягається шляхом організації тренінгів, семінарів та курсів, спрямованих на розвиток навичок та

знань співробітників. Крім того, керівництво підприємства створює умови для впровадження нових ідей та технологій, що сприяє постійному покращенню якості роботи.

3. Керівництво компанії забезпечує належну рівність у відносинах між співробітниками, усуваючи можливі проблеми та конфлікти внутрішнього характеру. Керівництво створює команди, які працюють над конкретними проектами та завданнями, і постійно стежить за виконанням планів та завдань.

2.2. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі підприємства

В рамках подальшого дослідження впливу стилю управління на соціально-психологічний клімат на підприємстві ТОВ "Епіцентр К", кадровою службою було проведено опитування серед персоналу щодо їхнього емоційного стану та задоволеності психологічним кліматом. В опитуванні взяли участь 635 співробітників, а проведення опитування відбувалося онлайн з використанням Google Forms.

Проведення опитування серед персоналу щодо їхнього емоційного стану та задоволеності психологічним кліматом в рамках подальшого дослідження впливу стилю управління на соціально-психологічний клімат на підприємстві ТОВ "Епіцентр К" допоможе підприємству отримати об'єктивну оцінку емоційного стану та задоволеності психологічним кліматом серед співробітників. Це дасть змогу зробити аналіз наявної ситуації та визначити проблемні питання, що потребують вирішення, а також розробити дієві заходи для покращення психологічного клімату на підприємстві [2].

Детальніше розглянемо результати проведеного дослідження. На рис. 3 представлений графік розподілу відповідей з оцінки чинників емоційного

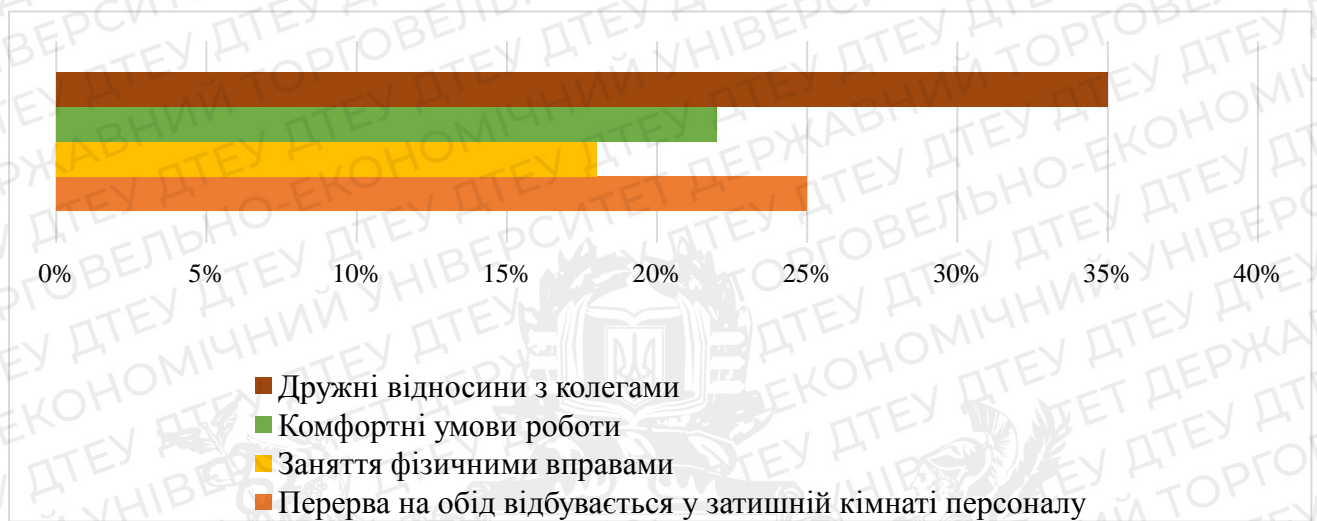


Рис. 9. Що допомагає вам залишатися емоційно здоровим на роботі?

здоров'я працівників компанії.

Джерело: складено автором

Як можна бачити з результатів дослідження, найбільший вплив на емоційний стан працівників в компанії має сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (35%). Другим за важливістю фактором є можливість мати перерву на обід, віддалену від робочого місця (25%). Значення світла та простору в офісі також визнано важливою складовою (22%). Крім того, заняття фізичними вправами до або після роботи або під час перерви на обід (18%) відзначені як засіб для підтримки емоційного здоров'я на роботі.

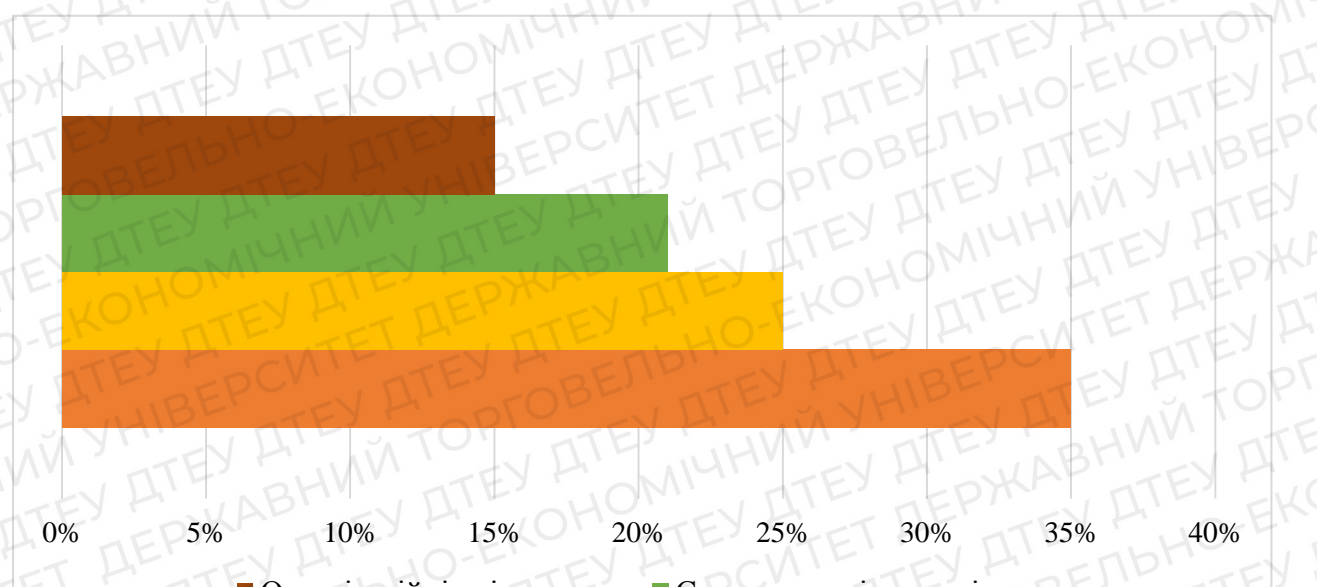


Рис. 10. Чи виникають на роботі ситуації, які викликають поганий емоційний стан?

Джерело: складено автором

Проаналізувавши дані, які були представлені на рисунку 10, можна зробити висновок, що однією з провідних причин, що спричиняють негативний емоційний стан на робочому місці, є обмежені часові рамки (25%), які особливо

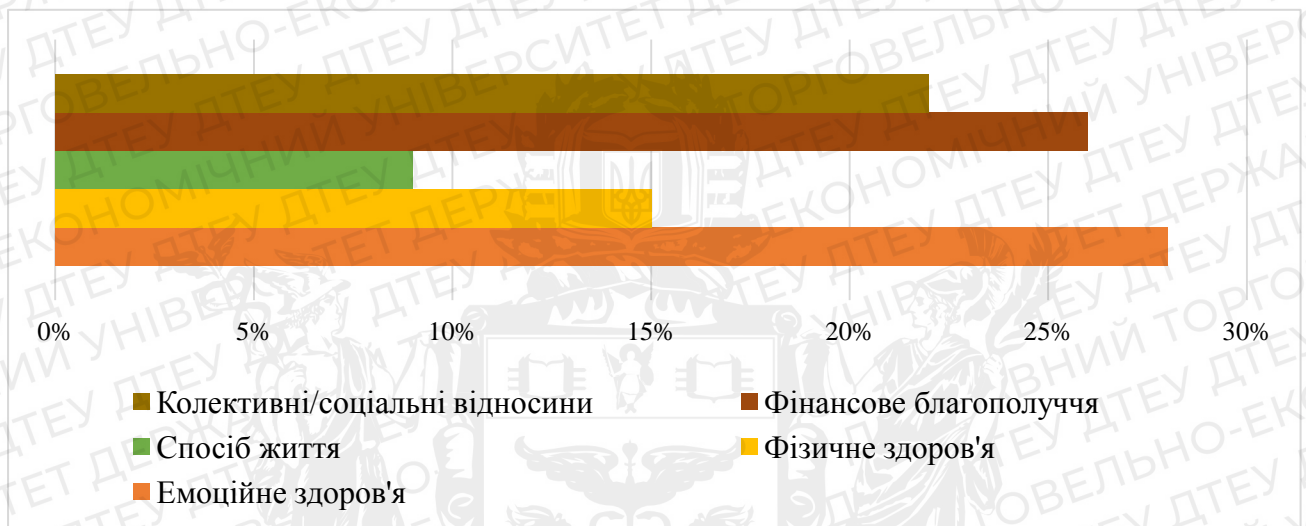


Рис. 11. Що для вас благополуччя працівника на робочому місці?

часто виникають у великих компаніях. Занадто висока робоча завантаженість, що викликає постійний спринт при виконанні завдань, може призводити до конфліктів на роботі (35%). Причинами, які впливають на це, можуть бути недосконалість в організаційній структурі, неправильний розподіл повноважень та обов'язків між працівниками, конфлікти між функціональними обов'язками, які закріплені в посадових інструкціях та вимогами до працівника недостатньою організацією праці, поганою матеріально-технічною оснащеністю, несприятливими санітарно-гігієнічними умовами, порушенням режиму праці та відпочинку тощо.

Джерело: складено автором

Згідно з результатами опитування, працівники організацій переважно вважають своє благополуччя залежним від емоційного здоров'я (28%), фінансового благополуччя (26%) та гарних соціальних відносин/колективу (22%). Невелика кількість працівників віддає перевагу фізичному здоров'ю

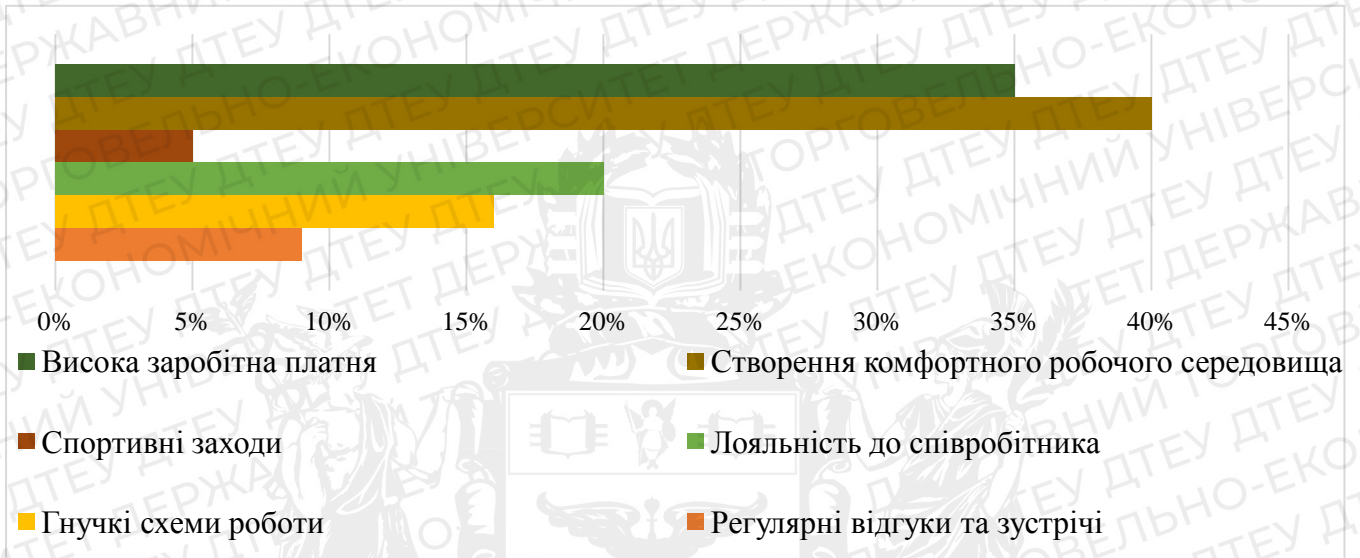


Рис. 12. Як керівник може подбати про ваше благополуччя?
(15%) та загальному способу життя (9%).

Джерело: складено автором

За результатами опитування, співробітники вважають, що створення комфортного робочого середовища (40%), висока заробітна плата (35%) та лояльність до співробітника (20%) є ключовими факторами, які сприяють турботі про благополуччя на роботі.

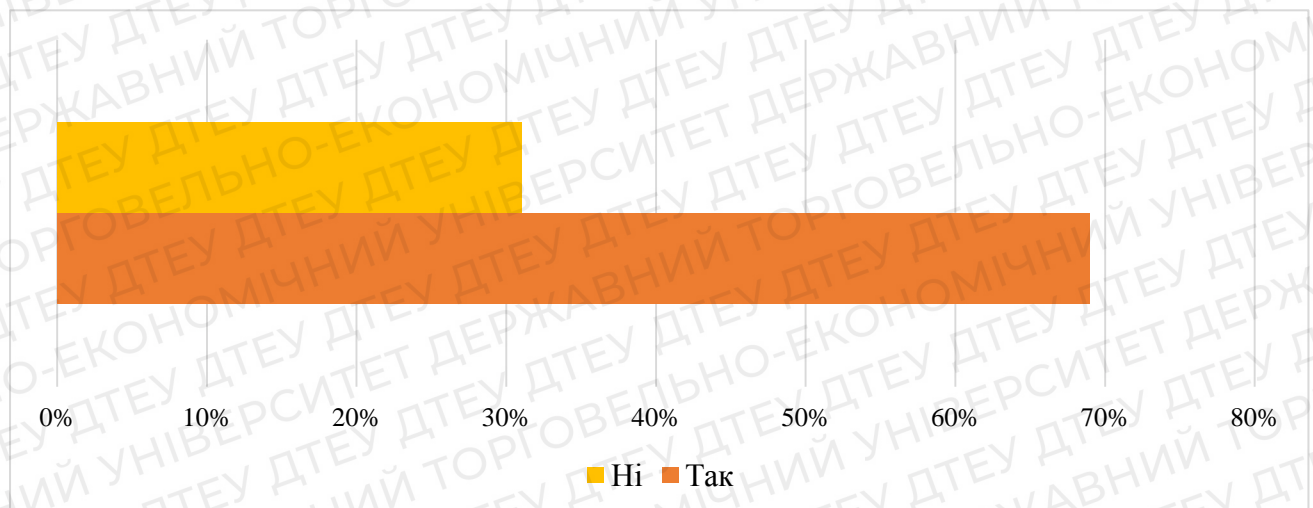


Рис. 13. Чи можете ви спокійно поділитися зі своїми проблемами з керівником?

Джерело: складено автором

З опитування було виявлено, що більшість працівників мають можливість звернутися до свого керівника зі своїми проблемами, що має безпосередній вплив на їхню лояльність до компанії, продуктивність праці та



Рис. 14. Чи впливає ваш емоційний та фізичний стан на робочий процес? інші важливі показники.

Джерело: складено автором

Згідно з опитуванням, емоційний стан співробітника відіграє важливу роль у його особистій мотивації до праці (44%), а також у продуктивності праці (36%) та психологічному кліматі в компанії (17%). Зниження залученості працівників відчуває лише 3% опитаних.

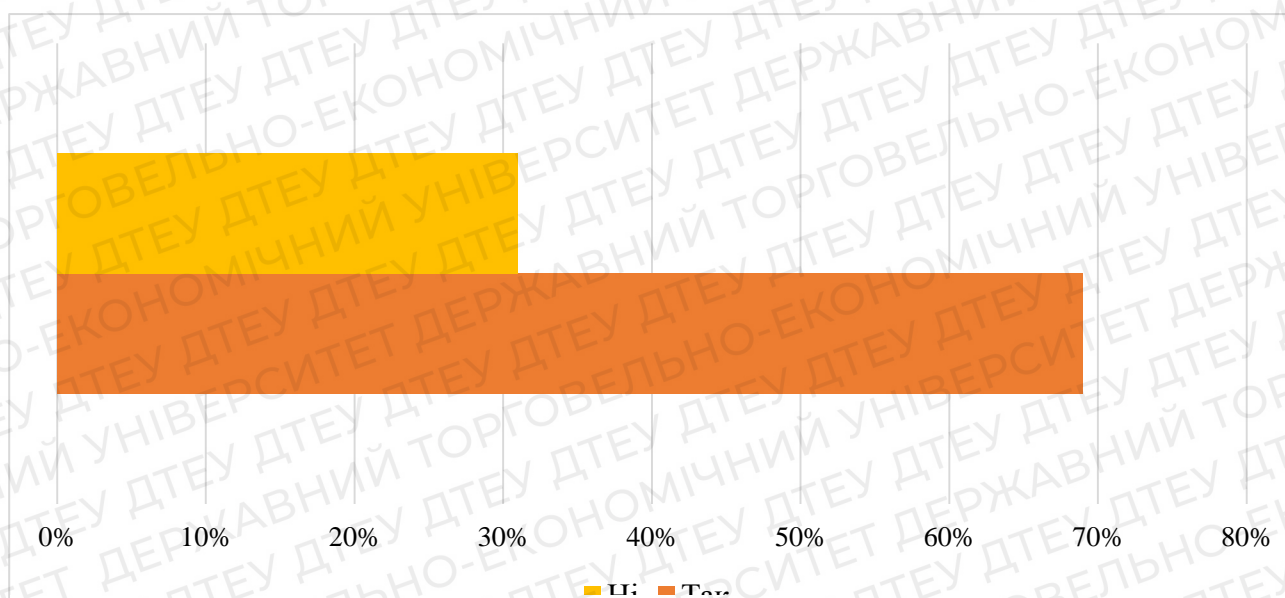


Рис. 15. Чи вважаєте ви за сприятливий загальний психологічний клімат в організації?

Джерело: складено автором

За результатами опитування було виявлено, що більшість опитаних співробітників вважають, що наявність сприятливого психологічного клімату є дуже важливою умовою для ефективної роботи (69%). Однак, також було виявлено низку проблем, які можуть впливати на погіршення психологічного клімату, але їх можна вирішити, якщо приділити достатню увагу цій проблемі.

Респондентам було поставлено питання щодо інструментів, які вони використовували б у своїй організації для підтримки благополуччя співробітників [26].

Відповідно до результатів опитування, більшість респондентів хотіли б підтримувати свій добробут та здоров'я за допомогою наступних інструментів:

- Хорошого соціального пакету (13%)
- Компенсації витрат на спорт або відвідування фітнес-клубу (11%)
- Профілактики вигоряння (11%)
- Гнучкого графіка (10%)
- Майстер-класів зі здорового способу життя (9%)
- Створення корпоративних платформ для відслідковування благополуччя (9%)
- Створення комфортних умов праці та відпочинку (13%)
- Психологічних заходів (8%)
- Лояльності до персоналу (7%)
- Спортивних заходів (5%)
- Психологічної консультації у спеціаліста (3%).

Отже, результати опитування вказують на значимі питання, на які варто звернути увагу керівництву компанії, щоб поліпшити свої підходи до створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Для того, що б визначити групову згуртованість підприємства було проведено анкетування за методикою Сішора К.Е. Кожен працівник заповнив анкету з п'яти питань (Додаток В).

В опитуванні брало участь 665 співробітників з різних відділів та позицій. Індекс групової згуртованості склав 11/19. Дослідження свідчить про те, що співробітники мають спільні думки та мотиви, і для такого великого колективу індекс можна назвати високим, але саме з нього ж і видно, що багато думок та точок зору співробітників однієї і тієї самої компанії не збігаються в однакових питаннях.

Через пропрацювання доступності інформації, комунікації та запитів працівників є можливості в поліпшенні даного показника. На це також необхідно звернути увагу, оскільки чим вищим він буде, тим вищими будуть результати, тому, що на такому підприємстві життєво необхідна згуртованість і командна робота. Найбільшу розбіжність було виявлено у 3 питанні яке звучить так: «Які взаємини між працівниками вашого відділу на роботі?». Це каже, про недостатньо розвинену культуру продуктивної взаємодії на роботі і є основною зоною розвитку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

На основі проведеного аналізу СПК підприємства ТОВ «Епіцентр К» бачимо, що підприємство використовує і авторитарний і демократичний стилі управління. Як було виявлено у аналізі це є дуже ризикованим поєднанням по низці причин, тому дуже важливо дотримувати баланс між ними. Пропоную декілька шляхів щодо покращення СПК на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік заходів щодо покращення СПК колективу та їх вплив

№	Захід щодо покращення	Вплив на працівників
1	Консультації з працівниками, регулярні зустрічі	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість висловити свої проблеми, ідеї та пропозиції • Підтримка балансу між авторитарним та демократичним стилями управління • Сприяння самостійному прийняттю рішень працівниками • Збільшення взаємодії та довіри між керівництвом та працівниками
2	Тренінги та семінари, створення інформаційного порталу	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення ефективності та продуктивності працівників • Отримання навичок та знань нових технологій • Забезпечення кращих результатів для підприємства
3	Впровадження корпоративних цінностей компанії та системи оцінювання працівників.	Покращення комунікації та спілкування між працівниками, зменшення конфліктних ситуацій, підвищення емоційного інтелекту, покращення робочої атмосфери.

Продовження таблиці 3.1

4	Проведення анонімних опитувань серед співробітників	Збільшення участі працівників у прийнятті рішень, виявлення проблемних місць та можливостей для оптимізації, підвищення рівня комунікації та розуміння між керівництвом та працівниками, поліпшення умов праці та підвищення продуктивності.
5	Проведення корпоративних заходів для працівників	Формування командного духу, підвищення мотивації на роботу, зниження рівня стресу, покращення емоційного стану працівників, покращення взаємин між керівництвом та співробітниками, зниження рівня конфліктів та збільшення рівня довіри.
6	Організація кімнати психологічного розвантаження та релаксації	<ul style="list-style-type: none"> ● Підвищення рівня працездатності працівників ● Підвищення адаптивності працівників до змін ● Покращення соціально-психологічного клімату в компанії ● Зниження рівня стресу та втоми у працівників ● Збільшення задоволеності працівників своєю роботою та взаємодією з колегами

Джерело: складено автором

Перший - консультування з працівниками. Регулярні зустрічі та консультації з працівниками - це важлива дія, яка може допомогти керівнику дізнатися про потреби та проблеми своїх підлеглих. Це може збільшити рівень довіри та взаєморозуміння між керівництвом та працівниками та допомогти підтримувати баланс між авторитарним та демократичним стилями управління.

Для початку, керівнику необхідно розробити план проведення зустрічей та консультацій з працівниками, визначивши, як часто ці зустрічі будуть проводитися та який формат вони матимуть (індивідуальні чи групові). Керівник може звільнити окремий час для зустрічей з підлеглими та встановити конкретний розклад цих зустрічей. Важливо, щоб керівник вибрав формат консультації, який буде найбільш зручним для працівників [27].

Під час зустрічей з працівниками керівник повинен прослуховувати їхні проблеми, ідеї та пропозиції та намагатися знайти відповіді на запитання та рішення на проблеми, що виникають у роботі. Керівник повинен створювати атмосферу взаємної поваги та довіри, де працівники можуть вільно

висловлювати свої думки та погляди на питання, які вони вважають важливими. Крім того, під час таких зустрічей керівник може пояснити працівникам мету та цілі підприємства, що допоможе їм краще зрозуміти, як їхні дії та робота сприяють досягненню загальної мети. Такі пояснення можуть виявитися особливо корисними для нових працівників, які можуть не мати достатньої інформації про підприємство та його мету.

У результаті, регулярні консультації з працівниками можуть допомогти керівництву підприємства підтримувати баланс між авторитарним та демократичним стилями управління. Крім того, такі зустрічі допоможуть вирішувати проблеми та зберігати взаємодію та довіру між керівництвом та працівниками, що позитивно позначиться на ефективності роботи підприємства в цілому. За планування цього заходу буде відповідати HR-відділ та керівники відділів, оскільки скласти програму зустрічей та планувати час можуть тільки вони [25].

Другий - забезпечення достатньої інформації - це ключова дія для забезпечення балансу між авторитарним та демократичним стилями управління. Керівники повинні забезпечити своїх працівників достатньою кількістю інформації про роботу підприємства та проекти, щоб вони могли приймати свої власні рішення. Це може бути досягнуто шляхом регулярних зборів, на яких керівники зустрічаються зі своїми працівниками та надають інформацію про стратегічні цілі, плани та прогрес роботи підприємства, також створити платформу для усіх співробітників компанії на якій можна буде відстежувати новини, оновлення та різні статті про те, що у реальному часі відбувається компанії. Керівники можуть використовувати електронну пошту, інтернет-форуми та інші засоби комунікації для забезпечення своїх працівників інформацією про роботу підприємства. Також важливо, щоб керівники надавали можливість своїм працівникам висловлювати свої думки та ідеї. Наприклад, вони можуть відкрити канали зв'язку для збору пропозицій та ідей від працівників, а також дозволити їм брати участь в засіданнях і комітетах,

щоб вони могли прямо спілкуватися з керівництвом та ділитися своїми думками.

Крім того, для забезпечення достатньої інформації працівникам, керівники можуть проводити тренінги та семінари з питань розвитку навичок та навчання нових технологій. Це дозволить працівникам бути більш ефективними та продуктивними у своїй роботі, що, в свою чергу, може забезпечити підприємству кращі результати. Відповідальними за цей захід будуть діджитал відділ компанії, HR-відділ та керівники, які раз на тиждень будуть давати оновлення [23].

Також під час аналізу було виявлено, що 45% з опитуваних людей відповіли, що фактором, який негативно впливає на СПК компанії є конфліктні ситуації, що виникають у ході роботи. Це значна проблема, тому пропоную проведення тренінгів з вирішення конфліктів та навчання навичок спілкування. Ці тренінги будуть спрямовані на навчання працівників різних технік комунікації, а також на збільшення рівня їх емоційного інтелекту [18].

Третім важливим шляхом покращення робочої атмосфери є створення системи відкритої комунікації серед співробітників. Для цього можна запровадити систему цінностей компанії, яка включатиме поведінкові індикатори, що визначатимуть етичний кодекс та стандарти поведінки на робочому місці. Крім того, можна проводити періодичні оцінки працівників, на яких вони отримуватимуть оцінки від одного до п'яти за критеріями, такими як взаємодія, креативність, сміливість, командний дух та повага до колег. Ці зустрічі допоможуть працівникам проаналізувати свою роботу та виділити зони розвитку, які потрібно буде пропрацювати у наступні два квартали до наступної зустрічі. Така система може сприяти розвитку позитивної робочої атмосфери та сприяти взаєморозумінню між співробітниками. Важливо забезпечити можливість співробітників висловлювати свої думки та ідеї на засіданнях, використовуючи електронну пошту та інші засоби комунікації, що дозволяє їм бути активнішими учасниками робочого процесу та відчувати свою важливість для компанії. За цей захід будуть відповідальними керівники відділів, оскільки

саме вони проводять біля працівників дуже багато часу, знають проблематику та причини конфліктів, а допомагати їм буде HR-відділ, що візьме на себе розробку системи оцінювання, та розробляти рекомендації як діяти у конфліктних ситуаціях для працівників [19].

Четвертий шлях полягає в тому, щоб регулярно проводити анонімні опитування серед усіх співробітників компанії з метою зібрати їхні думки та відчуття щодо умов праці. Це дозволить керівництву зрозуміти, як працюють різні відділи та звідки можуть виникати проблеми, що не завжди бувають очевидними для топ-менеджменту. Окрім того, в опитуванні можна додати питання, що стосуються оптимізації робочих процесів, що сприятиме позитивному ефекту для бізнесу. Такі опитування допоможуть виявити проблемні місця та вдосконалити роботу всієї компанії в цілому. Особливо важливо враховувати думки працівників щодо комфорту умов праці, оскільки забезпечення комфортних умов може бути чинником, який збільшує продуктивність та знижує плинність кадрів. Як показало опитування саме комфортні умови праці для більшості працівників є показником того, як керівництво компанії дбає про своїх співробітників, тому цей захід одночасно допоможе підвищити відсоток задоволеності у двох напрямках.

П'ятий шлях – це проведення корпоративних заходів для працівників за рахунок компанії такі заходи покращать взаємини між співробітниками, будуть сприяти формуванню командного духу та підвищенню мотивації на роботу. Розважальні та спортивні події сприятимуть підвищенню емоційного стану працівників та допомогти знизити рівень стресу, що, в свою чергу, позитивно вплине на їх продуктивність. Проведення корпоративних заходів допоможе встановити позитивні взаємини між керівництвом компанії та співробітниками, знизити рівень конфліктів та підвищити рівень довіри до керівництва. А також організацію цих заходів можна доручити співробітнику, який проявляє здібності у організаційних питаннях та робить це з задоволенням, таким чином цей захід не буде забирати багато робочого часу у керівників відділів [12].

Шостий - організація кімнати психологічного розвантаження та релаксації для працівників. Цей захід передбачає створення спеціального простору, де працівники можуть відпочивати, розслабитися та знайти віддушину від робочих зусиль.

Кімната психологічного розвантаження та релаксації може бути обладнана різноманітними засобами, спрямованими на поліпшення самопочуття та психологічного стану працівників. Наприклад, в ній можуть бути доступні релаксаційні крісла, м'які подушки, ароматерапевтичні засоби, які сприяють розслабленню та зняттю стресу. Також можуть бути присутні елементи для здійснення медитації, які допомагатимуть працівникам зосередитися, покращити концентрацію та зняти напругу.

Організація такої кімнати впливатиме на соціально-психологічний клімат на підприємстві позитивним чином. Присутність такого простору демонструватиме турботу керівництва про добробут та комфорт працівників. Це збільшить їх задоволеність роботою та створити почуття визнання. Проходження часу в кімнаті психологічного розвантаження та релаксації може вплинути на покращення взаємин між колегами, оскільки спільний час, проведений у такому середовищі, сприяє створенню неформального спілкування та покращенню комунікації між співробітниками різних відділів.

Цей захід сприяє збереженню здоров'я та емоційного стану працівників, їх задоволеності роботою та взаємодією з колегами. Крім того, він позитивно впливає на працездатність, адаптивність до змін та загальний результативний внесок працівників у діяльність підприємства, сприятиме зниженню рівня стресу та втоми серед працівників [14].

Ще одним сучасним методом удосконалення СПК може бути впровадження well-being концепції у діяльність компанії (рис.10).

Впровадження концепції благополуччя набуває популярності серед зарубіжних компаній, оскільки методики, що використовуються в рамках цієї концепції, мають потенціал не тільки покращити загальний соціально-

психологічний клімат, але й підвищити продуктивність праці та зміцнити мотивацію співробітників компанії.

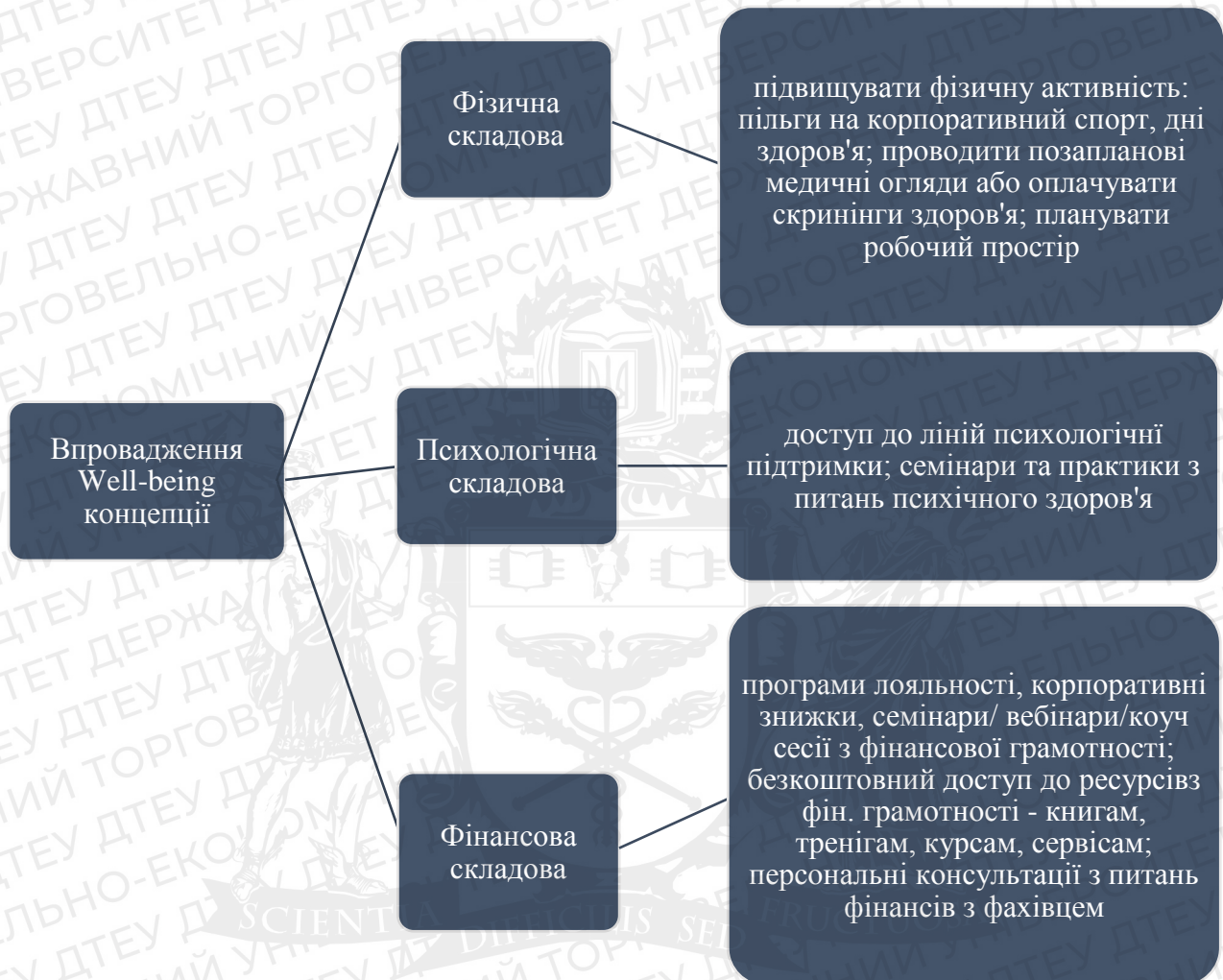


Рис. 16. Впровадження Well-being концепції в діяльність компанії щодо поліпшення СПК [13]

Ця концепція включає три важливі аспекти - фізичне, психологічне та фінансове благополуччя, що підкреслює її комплексний підхід до задоволення потреб персоналу компанії. Впровадження даної концепції у практику управління соціально-психологічним кліматом ТОВ «Епіцентр К» сприятиме посиленню корпоративної культури, створенню умов для високої продуктивності та ефективності роботи.

Розрахуємо витрати для кожного з заходів та спрогнозуємо для них очікуваний ефект в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розподілення бюджету та очікуваний ефект від заходів

Ціль	Проблематика	Заходи	Відповідальні	Частка бюджету (9 млрд.)	Очікування
64 700 000 тис. грн Індекс згуртованості 15/19 Мінімізація конфліктних ситуацій	Низький рівень взаємодії з керівництвом у деяких груп працівників компанії	Консультавання з працівниками, регулярні зустрічі	Керівники відділів, HR-відділ	0.00046% (42 000 грн)	Співробітники мають високий рівень комунікації з керівниками своїх відділів, рівень взаємодії вищий
	Працівники мають низький рівень довіри, та не знають усіх новин підприємства	Тренінги та семінари, створення інформаційного порталу	Керівники відділів, HR-відділ, діджитал відділ	0.0022% (200 000 грн)	Співробітники в центрі всього, що відбувається в компанії, високий рівень довіри, та підвищення експертності команди
	Високий відсоток працівників, які стикаються з конфліктними ситуаціями. Індекс згуртованості 11/19	Впровадження корпоративних цінностей компанії та системи оцінювання працівників	HR - відділ	0.003% (270 000 грн)	Зменшення конфліктних ситуацій, підвищення емоційного інтелекту. Індекс згуртованості 15/19
	Керівництво не розуміє усіх потреб та задоволеності працівників умовами праці	Анонімні опитування	Керівники відділів	0.003% (270 000 грн)	Керівництво знає думки та відношення співробітників до управлінців та компанії, розуміє свої зони розвитку та потреби персоналу
	Відсутність корпоративних заходів з урахуванням того, що на підприємстві є конфліктні ситуації, середній індекс взаємодії	Впровадження корпоративних заходів	HR - відділ Керівники Відповідальний лінійний персонал	0.016% (1 500 000 грн)	Персонал компанії через проведення часу поза роботою має можливість дізнатись більше про колег, знайти спільні інтереси та через покращення відносин вийти на новий рівень взаємодії на роботі
	Великий відсоток працівників потребує розвантаження на роботі	Організація кімнати психологічного розвантаження та релаксації для працівників.	Відділ будівництва Керівники відділів	0,02% (1 800 000 грн)	Підвищена працездатність, хороший емоційний стан, високий відсоток задоволеності роботою.
				Всього	0,044% (4 082 000 грн)

Джерело: складено автором

Отже на проведення усіх заходів компанія прогнозовано витратить 0,044% від річного бюджету, що складає 4 082 000 грн. Річний бюджет при цьому закладено 9 млрд грн. Заходи, що наведено в таблиці приведуть компанію до поставленої цілі 64,7 млрд грн за рік, тобто магазини виростуть у продажах на 5% до минулого року. Також ціллю є індекс згуртованості 15/19, для такого великого колективу як у ТОВ «Епіцентр К» це буде визначним результатом, що допоможе досягти цілі у 64,7 млрд.

Очікуваннями від цих заходів є: зниження плинності кадрів, вищий відсоток задоволених працівників та мінімізація конфліктних ситуацій на роботі. Також всі ці заходи допоможуть підвищити відсоток задоволеності від керівництва у працівників компанії. Усі ці пункти дуже важливі для функціонування підприємства, оскільки психологічний стан працівників як показало опитування на усіх співробітників, які його проходили має відображення у роботі.

Тому, якщо не контролювати ситуацію, то з часом конфлікти та інші незадоволеності будуть накопичуватись, та можуть призвести до катастрофічного ефекту, великої кількості звільнень та інших факторів, що матимуть значний вплив на результати компанії.

Забезпечення покращеної робочої атмосфери включає створення сприятливого середовища, де працівники відчують себе комфортно і заохочені до співпраці та взаємодії. Це ключ до здорового соціально-психологічного клімату у компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи проведені дослідження управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» можна виділити такі висновки:

Соціально-психологічний клімат на підприємстві має велике значення, оскільки він безпосередньо впливає на ефективність, продуктивність та задоволеність працівників, а отже, на успіх організації в цілому. Його розвиток та дотримання здорового СПК між працівниками це робота яку необхідно виконувати та слідкувати за ситуацією, що складається у компанії.

Проаналізувавши методи, що допоможуть встановити у якому стані знаходиться СПК в колективі, компанія ТОВ «Епіцентр К» обрала для себе метод анкетування, з метою зібрати як омога більше думок стосовно ситуації всередині підприємства.

В ході дослідження підприємства ТОВ «Епіцентр К», що являє собою одну із найбільших компаній України у сфері роздрібної торгівлі будівельними матеріалами було виявлено стилі управління на підприємстві. Управлінський склад використовує поєднання демократичного та авторитарного стилів управління, що вимагає постійного дотримання балансу, оскільки авторитарний стиль несе за собою багато ризиків, та легко втратити довіру та отримати демотивацію від лінійного персоналу.

На основі дослідження було виявлено, що хоч СПК в компанії і знаходиться на високому рівні, через те, що фокусом компанії є люди, все одно зони розвитку у цьому напрямі видно одразу, оскільки великий відсоток співробітників вказував на конфлікти, що виникають на роботі, а також великий відсоток співробітників, які вважають, що не можуть відкрито ділитися своїми проблемами з керівництвом, а також вразив відсоток персоналу, що незадоволений СПК компанії.

Тому взявши до уваги усі результати досліджень було запропоновано впровадити в компанію заходи для покращення СПК в колективі, найважливішими з них є:

1. Щомісячні конференції керівників з лінійним персоналом компанії, що допоможуть керівникам оцінити свою роботу очима лінійного персоналу. Оскільки саме лінійний персонал отримує накази від керівництва, що є прикладом прояву авторитарного стилю управління, як показали дослідження саме ця ланка отримує найбільше негативних емоцій від відчуття «непочутості».

2. Тренінги з вирішення конфліктів та навчання навичок спілкування – оскільки для великого відсотку опитуваного персоналу саме конфлікти є причиною погіршення СПК, тренінги з вирішення конфліктів стануть однією з найголовніших дій, що буде сприяти розвитку позитивного СПК в компанії. На таких тренінгах персонал буде не тільки вчитися виходити з конфліктних ситуацій будуючи продуктивні взаємовідносини з колегами, а й розвиватись емоційно та психологічно.

3. Проведення анонімних опитувань серед співробітників потрібно впровадити в компанію на регулярній основі, оскільки як показало дослідження всередині колективу є проблеми, які не доходять так просто до керівництва компанії, але мають вплив на ефективність та СПК в колективі. Ці тренінги допоможуть розуміти настрій, мотивацію та проблеми з якими може стикатися персонал компанії щоденно виконуючи свою роботу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балахтар В. В. Педагогіка і психологія в соціальній роботі: навчально-метод. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Львів. 2018. 444 с.
2. Беляєва Н.С. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. Н. С. Беляєва. Актуальні проблеми економіки. - 2019. - № 5. - С. 144-153.
3. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. Бюлетень. 2018. С. 36-70.
4. Гльоза Є. В. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/28.pdf> (дата звернення 04.04.23).
5. Досьє компанії ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8803391&tb=finance> (дата звернення 07.03.2023).
6. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні вливання в економіку України. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/> (дата звернення 11.04.23).
7. Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації (інформаційно-смісловий компонент технології). URL: <https://studfile.net/preview/9726684/page:17/> (дата звернення 04.04.23).
8. Інформація про Епіцентр К. URL: <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227> (дата звернення 08.03.23).
9. Іушина В. Д. Підходи до сутності та структури соціально-психологічного клімату на підприємстві. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3940/1/Іушина%20В.Д.%20підходи%20до%20сутності%20та%20структури%20соціально->

психологічного%20клімату%20на%20підприємстві.pdf (дата звернення 04.04.23).

10. Ковпакова П. В. Методи і засоби формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації державної служби. У збірнику: Наука і освіта: зберігаючи минуле, створюємо майбутнє. 2019. С. 251-253.

11. Компанія Епіцентр К – національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів. URL: <http://epicentrk.ua/about> (дата звернення: 08.03.2023).

12. КОМФОРТНА АТМОСФЕРА В КОЛЕКТИВІ – ЗАПОРУКА УСПІХУ. URL: <https://library.kharkov.ua/libdruk/LibKh-00000000230.pdf> (дата звернення 15.03.23).

13. Лескова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. Молодий вчений № 4 (44). 2017 р. С. 98-103.

14. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 297-299.

15. Марков І. М, Рудик Я. О. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. 2014. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer35/250.pdf> (дата звернення 17.03.23).

16. Мережа Епіцентр К. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/> (дата звернення 20.04.23).

17. Методи визначення соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <https://studfile.net/preview/9723600/page:25/> (дата звернення 01.03.2023).

18. О. Є. Кузьмін. Шляхи покращання соціально-психологічного мікроклімату колективу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133> (дата звернення 04.04.23).

19. Психологічний клімат в компанії і способи його поліпшення. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/psixologicheskij-klimat-v-kompanii-i-sposobyi-ego-uluchsheniya/> (дата звернення 03.04.23).
20. Психологія: соціально-психологічний клімат у колективі. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29134/> (дата звернення 15.03.23).
21. ТОВ «Епіцентр К» – лідер роздрібного ринку України. URL: <https://www.linkedin.com/company> (дата звернення 11.04.23).
22. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html> (дата звернення 03.04.23).
23. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр. Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.
24. Шкердіна А. А. Значення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Проблеми сучасної педагогічної освіти. 2019. № 6-3. С. 402-404.
25. Щетініна Л.В. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики / Л. В. Щетініна, С.Г. Рудакова, О. О. Іванець. Бізнес Інформ. - 2018. - № 3. - С. 412-417.
26. Щукіна О. Ф. Соціально - психологічний клімат колективу і його вплив на підвищення ефективності діяльності установи // Соціальна робота. 2018. № 6. С. 31-34.
27. Як поліпшити мікроклімат в колективі і навіщо це потрібно? URL: <https://alexus.com.ua/yak-polipshiti-mikroklimat-v-kolektivi-i-navishho-ce-potribno/> (дата звернення 15.04.23).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр., у тис. грн. [5]

Показники	Значення показників			Зміна відносно базисного року	
	2019	2020	2021	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
Чистий дохід від реалізації	41 450 000	43 979 194	50 382 425	8 932 425	21,5
Валовий прибуток	11 000 000	13 164 443	14 788 755	3 788 755	34,4
Інші операційні доходи	265 000	530 835	737 243	462 243	178,2
Прибуток від операційної діяльності	3 735 000	4 703 248	5 084 784	1 349 784	36,1
Чистий прибуток	3 001 000	3 602 109	3 171 204	170 204	5,7

ДОДАТОК Б

Динаміка собівартості ТОВ «Епіцентр К»

за 2019-2021 рр, у тис.грн [5]

Показники	Значення показників			Зміна відносно базисного року	
	2019	2020	2021	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30 450 000	30 814 751	35 593 670	5 143 670	16,9
Адміністративні витрати	545 000	751 814	872 759	327 759	60,1
Витрати на збут	6 650 000	7 985 945	8 648 047	1 998 047	30,0
Інші операційні витрати	335 000	254 271	920 408	585 408	174,7
Фінансові витрати	91 500	250 094	295 646	204 146	223,1
Інші витрати	205 000	363 438	1 438 595	1 233 595	601,8
Всього витрат	38 276 500	40 420 313	47 769 122	9 492 622	24,8

Зразок анкети для визначення згуртованості

Ім'я <i>Олег</i>	Прізвище <i>Роздобудько</i>	Відділ <i>Маркетинг</i>	Вік <i>24</i>
---------------------	--------------------------------	----------------------------	------------------

1. Які ваші взаємини з керівником вашого відділу?

- а) краще ніж в інших відділах
- б) приблизно такі самі як в інших відділах
- в) гірше ніж в інших відділах
- г) не знаю

2. Яке у вас відношення до роботи?

- а) краще ніж в інших відділах
- б) приблизно такі самі як в інших відділах
- в) гірше ніж в інших відділах
- г) не знаю

3. Які взаємини між колегами вашого відділу на роботі?

- а) краще ніж в інших відділах
- б) приблизно такі самі як в інших відділах
- в) гірше ніж в інших відділах
- г) не знаю

4. Як би ви оцінили свою приналежність до компанії?

- а) відчуваю себе частиною компанії
- б) беру участь у житті компанії
- в) беру участь у деяких аспектах життя компанії, що стосуються моєї роботи
- г) відчуваю себе окремо від інших членів колективу

5. Перейшли б ви у іншу компанію якщо б вам запропонували?

- а) так, дуже хотів би перейти
- б) швидше перейшов би, ніж залишився
- в) дуже хотів би залишитись в компанії
- г) скоріше залишився б в компанії