

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 40 ПЗ

СІНЕЛЬНИК АНДРІЙ АРКАДІЙОВИЧ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту

005.32:658.11

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПШ)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПШ)

«__» _____ 2024 р. «__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління психологічним кліматом на підприємстві

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент _____

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПШ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ **Олександр ФАЙЧУК** _____

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПШ)

Виконав

_____ **Андрій СІНЕЛЬНИК** _____

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПШ)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІП)

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Сінельнику Андрію Аркадійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: Управління психологічним кліматом на підприємстві

затверджена наказом ректора НУБіП

України від

«07» грудня 2023 р.

№2225 «С»

Термін подання завершеної роботи на

2024.11.25

кафедру

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, дані обстеження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ
2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ТОВ КЗК «ЕФІРОЛІЯ»
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ТОВ КЗК «ЕФІРОЛІЯ»

Дата видачі завдання «11» _____ грудня _____ 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Олександр ФАЙЧУК _____

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Андрій СІНЕЛЬНИК _____

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми роботи полягає в тому, що в сучасних умовах пріоритетним завданням управління в будь-якому підприємстві є забезпечення умов для розкриття здібностей та можливостей людини з метою одержання максимальної трудової віддачі відповідно до затвердженої стратегії розвитку підприємства. Крім цього зростають вимоги до рівня психологічної включеності працівника у трудову діяльність, узгодженості спільних зусиль та дій і рівня згуртованості колективу. Сприятливий психологічний клімат у колективі виступає важливим фактором виживання в конкурентній боротьбі, а також основним чинником для збільшення продуктивності праці, якості продукції та обслуговування, ефективності підприємства в цілому. Тому потреба вибору стилю управління та методів комунікації для формування сприятливого психологічного клімату впливає на роботу колективу та побудову взаємовідносин на підприємстві.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні науково-методологічних основ процесу управління психологічного клімату підприємства та наведенні шляхів удосконалення його системи управління.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність та необхідність управління психологічним кліматом;
- виявити специфіку управління психологічним кліматом на підприємстві;
- навести методичні підходи до оцінки ефективності системи управління психологічним кліматом на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічний стан КЗК «Ефіролія»;
- розкрити особливості управління психологічним кліматом КЗК «Ефіролія»;
- оцінити взаємозв'язки працівників КЗК «Ефіролія», що впливає на психологічний клімат;
- навести стратегію розвитку кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія»;
- обґрунтування напрямки удосконалення системи управління психологічним кліматом КЗК «Ефіролія»;
- виявити шляхи підвищення ефективності управлінських рішень з приводу оптимізації психологічного клімату на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління психологічним кліматом КЗК «Ефіролія».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи формування ефективного управління психологічного клімату на підприємстві.

Методи дослідження. Під час наукового дослідження були використані загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема економічного аналізу, індукції та дедукції, системний метод, графічний і табличний метод, а також метод опитування, анкетування і економетричний метод.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в розробці напрямків удосконалення системи управління психологічним кліматом на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що виокремлені шляхи удосконалення управління психологічним кліматом підприємства можуть використовуватися менеджерами різних рівнів організацій.

Апробація результатів магістерської роботи. Апробація результатів магістерської роботи проводилась на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», 11 листопада 2024 року.

Публікації. Файчук О.М., Сінельник А.А. Управління психологічним кліматом на підприємстві. Матеріали V Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», 11 листопада 2024 р. К : НУБіП України, 2024. С.157-159. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u326/materiali_zbirnik_tez_11_11_2024_0.pdf

КЛЮЧОВІ СЛОВА:

ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ,
УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ПЕРСОНАЛ.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| | |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 9 |
| 1.1. Сутність та необхідність управління психологічним кліматом..... | 9 |
| 1.2. Специфіка управління психологічним кліматом на підприємстві..... | 15 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління психологічним кліматом на підприємстві..... | 21 |
| | |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ТОВ КЗК «ЕФІРОЛІЯ»..... | 28 |
| 2.1. Аналіз організаційно-економічного стану КЗК «Ефіролія»..... | 28 |
| 2.2. Особливості управління психологічним кліматом КЗК «Ефіролія»..... | 34 |
| 2.3. Оцінка взаємозв'язків працівників КЗК «Ефіролія», що впливає на психологічний клімат..... | 40 |
| | |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ТОВ КЗК «ЕФІРОЛІЯ»..... | 46 |
| 3.1. Стратегія розвитку кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія»..... | 46 |
| 3.2. Напрямки удосконалення системи управління психологічним кліматом КЗК «Ефіролія»..... | 52 |
| 3.3. Шляхи підвищення ефективності управлінських рішень з приводу оптимізації психологічного клімату на підприємстві..... | 58 |
| | |
| ВИСНОВКИ..... | 64 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 68 |

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає в тому, що в сучасних умовах пріоритетним завданням управління в будь-якому підприємстві є забезпечення умов для розкриття здібностей та можливостей людини з метою одержання максимальної трудової віддачі відповідно до затвердженої стратегії розвитку підприємства. Крім цього зростають вимоги до рівня психологічної включеності працівника у трудову діяльність, узгодженості спільних зусиль та дій і рівня згуртованості колективу. Сприятливий психологічний клімат у колективі виступає важливим фактором виживання в конкурентній боротьбі, а також основним чинником для збільшення продуктивності праці, якості продукції та обслуговування, ефективності підприємства в цілому. Тому потреба вибору стилю управління та методів комунікації для формування сприятливого психологічного клімату впливає на роботу колективу та побудову взаємовідносин на підприємстві.

Серед вчених, які досліджували питання управління психологічним кліматом на підприємстві можна виокремити таких як Базалійську Н. П., Болотову О. О., Василенко В. А., Вертель В. В., Грузіну І. А., Древецьку О. І., Жигайло Н. І., Кравець І. М., Кравченко О. О., Луцик Т. Р., Мельник І. О. Чернишову Л. І. та ін. Проте питання удосконалення системи управління психологічним кліматом підприємства залишається актуальним в сучасних умовах господарювання.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні науково-методологічних основ процесу управління психологічного клімату підприємства та наведенні шляхів удосконалення його системи управління.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність та необхідність управління психологічним кліматом;
- виявити специфіку управління психологічним кліматом на підприємстві;

- навести методичні підходи до оцінки ефективності системи управління психологічним кліматом на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічний стан КЗК «Ефіролія»;
- розкрити особливості управління психологічним кліматом КЗК «Ефіролія»;
- оцінити взаємозв'язки працівників КЗК «Ефіролія», що впливає на психологічний клімат;
- навести стратегію розвитку кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія»;
- обґрунтування напрямки удосконалення системи управління психологічним кліматом КЗК «Ефіролія»;
- виявити шляхи підвищення ефективності управлінських рішень з приводу оптимізації психологічного клімату на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління психологічним кліматом КЗК «Ефіролія».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи формування ефективного управління психологічного клімату на підприємстві.

Під час наукового дослідження були використані загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема наукового аналізу, індукції та дедукції, систематизації знань, графічний та аналітичний метод, а також метод опитування, анкетування та математичного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що виокремлені шляхи удосконалення управління психологічним кліматом підприємства можуть використовуватися в інших підприємствах аграрної та суміжних сферах.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 74 сторінки, у т. ч. 13 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та необхідність управління психологічним кліматом

В сучасних умовах, які сформувалися в країні, в якій вже другий рік йде війна важливим питанням постає створення позитивного психологічного клімату в організаціях та підприємствах. Зважаючи на сучасні темпи розвитку виробництва, зміни, які постійно відбуваються в економічній та соціальній сферах, високі вимоги до трудової діяльності людини, першочерговим питанням постає підвищення ролі ефективності прийнятих управлінських рішень керівництвом підприємства. Це безпосередньо пов'язане із змінами та доповненнями до існуючих тактик та стратегій управління. Крім цього актуалізація проблеми психологічного клімату підприємства впливає з того, що від управлінських рішень залежить коректність побудови стосунків по вертикалі та по горизонталі органів влади. Важливим при цьому є вибір органами управління оптимальних форм взаємодії із працівниками, які базується на дотриманні діючих нормативно-правових норм та відповідних знаннях психології спілкування. Це в комплексі впливає на включеність кожного окремого індивіда в трудову діяльність, що призводить до позитивних результатів діяльності компанії [52, С. 412-413].

В цьому питанні важливою сферою виступають самі стосунки між працівниками підприємств. Від того, який психологічний клімат сформований в організації та від рівня управління залежить загальна ефективність діяльності підприємства, емоційний настрій та можливість одержання працівниками задоволення від своєї роботи. Сприятливий клімат не лише має позитивний вплив на результати праці, а й дозволяє розкрити нові можливості кожного окремого працівника. Специфічною рисою

психологічного клімату в підприємстві є те, що завдяки йому створюється можливість прослідковувати психологічний стан в усіх проявах життя. Зважаючи на це можемо константувати, що психологічний клімат формується на основі взаємодії групових, соціальних та особистісних чинників, які виступають умовами праці. Зазначимо, що саме ставлення однієї людини має вплив на ставлення іншої людини, з якою вона спілкується. Завдяки цьому встановлюється емоційний зв'язок, що формується із почуттів, думок, емоцій та настроїв людей. Психологічний клімат має вплив на трудовий настрій кожного окремого працівника та організації в цілому.

Завдяки позитивному психологічному клімату у людини виникає бажання працювати з високою самовіддачею, в той час як несприятливий клімат знижує мотивацію та кінцеві обсяги виконаних робіт. В загальному психологічний клімат включає в себе комплекс явищ, що контролюються, розвиваються та прогнозуються. Це розуміння стало основою в наукових дослідженнях, в яких розкривається сутність психологічного клімату в колективі та його особливостях. В наукових розробках особливу увагу приділяють співвідношенню зовнішніх та внутрішніх умов, які впливають на поведінку людини [43, С. 226-228].

Перейдемо до безпосереднього розгляду сутності «психологічного клімату» та його трактування різними вченими. В Україні це поняття з'явилося нещодавно, широко використовуватися почало з появою інноваційних підприємств, які значну увагу приділяють персоналу, формуванню їх взаємозв'язків та взаємовідносин. Саме поняття «клімат» означає умови погоди, які характерні для конкретного регіону протягом декілька десятиліть. Опіраючись на це визначення стає передбачуваним, що оцінюючи психологічний клімат мається на увазі сформовану систему відносин, які склалися в конкретний момент часу, яка не схильна до статичності.

Відповідно до визначення, яке наведене у психологічному словнику під психологічним кліматом розуміють якісну сторону стосунків, що формуються міжособистісно та проявляються у формі психологічних умов, що перешкоджають або сприяють роботі та розвитку особистості в конкретній групі. Натомість у педагогічному словнику зазначено, що психологічним кліматом є міжособистісні стосунки, які типові для навчального або трудового колективу, що окреслюють його настрій. Саму дефініцію «психологічний клімат» в своїх дослідженнях вперше розглянули такі вчені як І. О. Мельник та А. А. Разговорова. Вони під розумінням цього поняття вкладають емоційно-психологічний настрій, що формується в колективі під час роботи та може проявляється у взаємовідносинах, які встановлюються на базі об'єктивних та суб'єктивних взаємозв'язків в колективі, формальними та неформальними групами під час особистих контактах між різними людьми. Такий емоційно-психологічний настрій в першу чергу з'являється при особистих контактах всіх працівників, враховуючи їх інформаційні, функціональні, спеціальні, організаційні, ідейно-психологічні взаємозв'язки. Ці зв'язки набувають емоційно-психологічного забарвлення, які окреслюються моральними нормами, ціннісними орієнтирами та інтересами членів колективу [33, С. 99].

Досліджуючи психологічний клімат в конкретній організації такий вчений як О. І. Ілляш стверджував, що це не лише окремі характеристики осіб або колективу, а єдина структура. Вчений зазначав, що «коли говорять про соціально-психологічний клімат, це означає, що мова йдеться не про такі матеріальні речі, як вологість або температура повітря чи стимулювання праці, або навіть взаємостосунки між людьми в процесі праці, а про психологічне відображення усього комплексу цих явищ, причому відображенні скоріш у настроях та емоціях, ніж в раціональній формі» [21]. Цікавою думкою з цього приводу є позиція Н. Ю. Олійник, яка зазначає, що психологічний клімат є цілісною психологічною характеристикою групи, яка безпосередньо пов'язана з характерними рисами відображення конкретною

групою об'єктів, які мають відношення до групової діяльності. До значимих об'єктів відносяться зміст діяльності, взаєностосунки «по вертикалі» та «по горизонталі», ситуаційні елементи діяльності [35]. Специфічними рисами відображення членами групи наведених об'єктів виступають емпіричні показники психологічного клімату.

Найбільш комплексно до окреслення сутності поняття «психологічний клімат» підійшла Л. І. Чернишова, яка його розглядає з трьох основних позицій (рис. 1.1.).

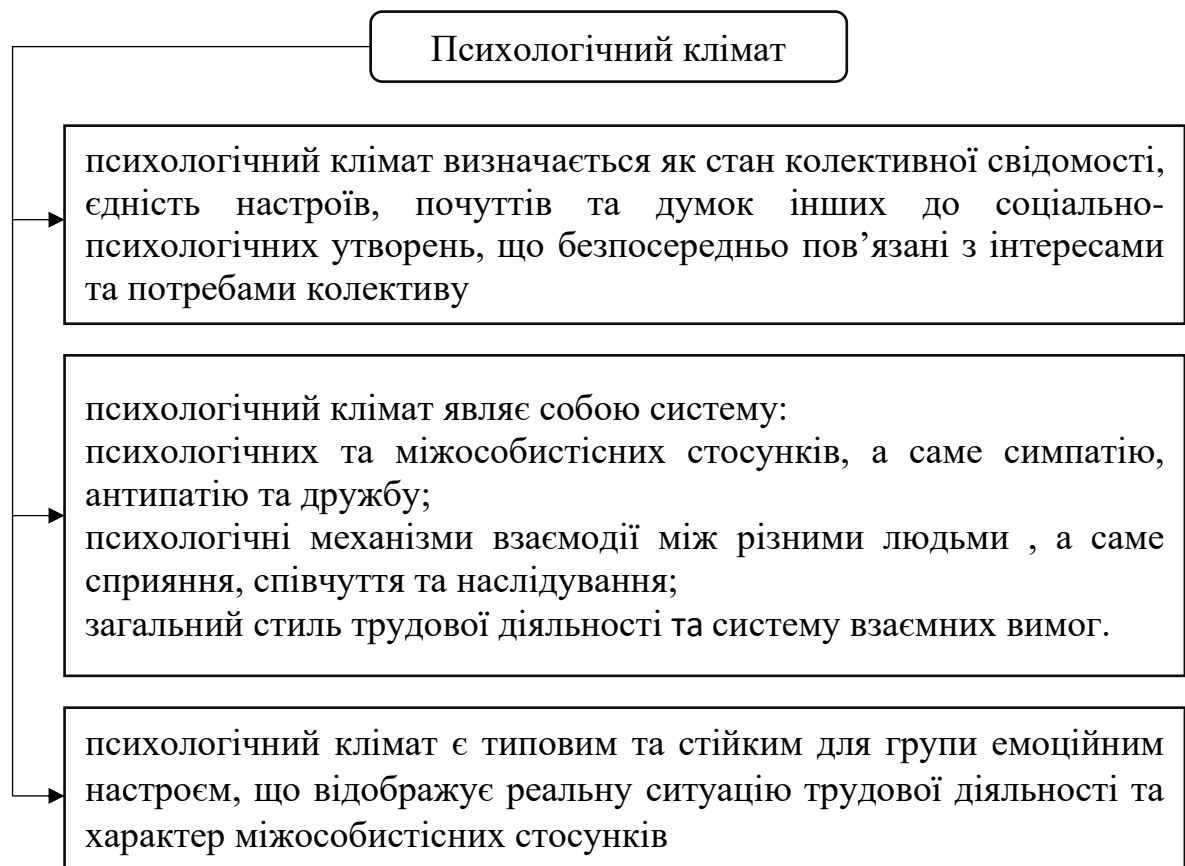


Рис. 1.1. Сутності поняття «психологічний клімат» за дослідженнями Л. І. Чернишова

Джерело: узагальнено автором на основі [51].

О. М. Лозинський надає пропозицію на те, щоб розглядати соціально-психологічний клімат з врахуванням таких специфічних рис як соціально-психологічної, психологічної та соціальної характеристики. Психологічна форма клімату розкривається в різних властивостях групи та інтелектуальних станах, а саме в емоційному, вольовому та інтелектуальному. В цьому аспекті можна говорити про атмосферу вольової розслабленості, страху, творчого

пошуку, оптимізму, інтелектуальної активності людини та цілеспрямованості. Якщо саме у волі, емоціях та інтелекті фіксувати соціальний зміст в цьому буде проявлятися соціально-психологічний та соціальний аспект, а саме в дружбі, єдності, задоволенні, згоді та згуртованості [29].

Цікаве визначення психологічного клімату надає Ю. В. Калюжна, відповідно до якого під ним розглядають стан організації як цілого, що включає окремі стани. Тому психологічний клімат є не сумою групових станів, а їх інтегралом. Соціально-психологічний клімат підприємства породжується саме завдяки міжособистісній взаємодії, яка опосередковується не лише міжособистісними впливами, а й впливами навколишнього фізичного середовища, зокрема явищ природи, предметів та речей. Так настрої однієї людини може впливати на настрої іншої, що позначається на різних актах діяльності, поведінки та життя людини [23, С. 108-110].

Виважений підхід до оцінки сутності та особливостей психологічного клімату автора полягає у тому, що психологічний клімат має два рівня:

1. Перший рівень є статичним та постійним, він включає в собі стабільні взаємовідносини, які відбуваються всередині організації та безпосередній інтерес до колег та роботи. Такий рівень психологічного клімату є виважено сформованим, який здатний протягом тривалого періоду часу не руйнуватися та зберігати свою сутність, не дивлячись на зіткнення із достатньо складними обставинами для підприємства. Враховуючи цей факт сформувати сприятливий клімат в такій групі складно, але поряд із цим краще його підтримувати на конкретному рівні. Корекція та контроль властивостей психологічного клімату проводиться членами групи епізодично. Вони відчують стійкість становища, стабільність та статусу в системі взаємовідносин. Оскільки цей рівень залежить від зовнішнього впливу середовища, що надає вплив на трудову роботу, кількість, якість праці та працездатність,

2. Другий рівень є достатньо динамічним, що показує настрої співробітників в процесі роботи. Цей рівень можна трактувати як

психологічну атмосферу в порівнянні з психологічним кліматом, що характеризується як більш швидкий, що має вплив лише на працездатність та настрої членів групи в межах одного дня. Зміни в психологічному кліматі є помітними, оскільки вони краще усвідомлюються членами організації, проте кількісні зміни у психологічній атмосфері можуть привести до змін у психологічному кліматі, у зв'язку із цим їх взаємозалежність іменується як вплив частини на ціле [17].

Основними ознаками сприятливого психологічного клімату на підприємстві є наступні (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Основні ознаки сприятливого психологічного клімату на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [12].

Отже, психологічний клімат на підприємстві характеризує якісну сторону, що виявляється в сукупності різних психологічних умов, що перешкоджають та сприяють продуктивній діяльності і розвитку особистості в колективі. Цей клімат може бути нейтральним, сприятливим,

несприятливим, позитивно або негативно впливати на самопочуття людини. Виокремлюють такі підходи до цього явища: цей клімат показує психологічний настрій організації, відображає діяльність та дисципліну, а також задоволеність різних членів організації з виробничою діяльністю.

1.2. Специфіка управління психологічним кліматом на підприємстві

Система управління, яка використовується на підприємстві є процесом, що безпосередньо вимагає здійснення чіткої координації управлінських рішень та достатньо високого рівня компетентності для того, щоб досягнути реалізацію поставлених цілей. Тому на підприємствах розробляються нові методики та підходи управління колективом. Важливим підходом в цьому напрямку є формування сприятливого психологічного клімату, що є системою відносин між різними представниками колективу. Зауважимо, що середовище, в якому проводиться взаємодія різних членів колективу впливає на успішність їх діяльності та на скільки вони задоволені процесом втілення задач та їх основних результатів [15, С. 71-73].

Ефективність такої діяльності в першу чергу залежить від можливості реалізовувати себе в групі або індивідуально. Завдяки сприятливій атмосфері в колективі можна вплинути не лише на результати, а й дозволити налаштувати людину на те, щоб відкрити «друге дихання» та розвинути його можливості і потенціал. Тому виникає потреба в удосконаленні самого процесу взаємодії. Психологічний клімат в колективі є продуктом соціальних відносин між членами колективу підприємства та соціальним мікросередовищем. Закріплені соціально-психологічні та соціальні умови клімату колективу відображаються в життєдіяльності суспільства, являє собою передумову формування і розвитку належної духовної атмосфери.

Для того, щоб сформувати сприятливий психологічний клімат на підприємстві та достатньо ефективно ним управління варто бути обізнаним у сутності цього поняття, його структурі, особливостях та чинниках

зовнішнього та внутрішнього середовища, що в комплексі впливають на загальний стан. Основні чинники формування сприятливого психологічного клімату в підприємстві розглянемо на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Фактори, які впливають на формування психологічного клімату на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [8].

Серед чинників, які впливають на ефективність процесу формування психологічного клімату на підприємстві виокремлюють чинники макро- або мікросередовища:

1. Макросередовище, в якому знаходиться підприємство та проводить свою роботу, що чинить опосередкований вплив.
2. Мікросередовище включає середовище організації та фірми, а також повсякденну трудову роботу працівників.

До внутрішньо-групових чинників позитивного психологічного клімату на підприємстві відносять наступні:

1. кооперативний характер взаємозв'язку між працівниками;
2. частота роботи працівників;
3. статусно-рольові та поведінкові характерні риси членів групи;
4. стиль керівництва;

5. успішність виконання завдань.

Дослідивши основні фактори психологічного клімату на підприємстві можемо відзначити, що будь-який колектив, який хоче ефективно функціонувати матиме визначені цілі та відносини в колективі між різними працівниками. Тому стан психологічного клімату в першу чергу залежить від успішності та результативності діяльності колективу, їх групової взаємодії, а також впливу факторів макро- та мікросередовищ. Ці дослідження дозволяють сформулювати пріоритетні напрямки існуючої системи управління та сприятливий соціально-психологічного клімату в колективі. Для того, щоб клімат в колективі був сприятливим потрібно дотримуватися наступного алгоритму дій:

1. Обирати колектив за психологічною сумісністю.
2. Проводити планування можливості підвищення кваліфікації всіх працівників на підприємстві та сприяти їх кар'єрному зростанні.
3. Переглядати існуючу систему стимулювання.
4. Покращувати основні умови праці.
5. Звільнювати непродуктивних та деструктивних працівників.
6. Змінювати керівництво колективу.
7. Оптимізувати загальну чисельність групи.
8. Формувати норми, цінності та правила групи [5].

При формуванні колективу за психологічною сумісністю потрібно створити однорідний колектив, члени якого схожі за темпераментом, характером, типом особистості, цінностями, віком та статусом. У наведених колективах працівники підприємств досить легко знаходять спільну мову, взаєморозуміння, оскільки їм притаманні схожі цінності, прагнення, цілі тощо. Загальна сумісність працівників окреслюється наступними критеріями:

- комфортність роботи працівників у колективі підприємства;
- рівень витрачених зусиль під час виконання поставлених завдань;
- рівень одержаних результатів;

– рівень задоволення працівників підприємства від виконаної роботи.

В цілому психологічну сумісність можна поділити на такі види:

– психофізіологічна, яка безпосередньо пов'язана із можливістю сприйняття працівниками отриманої інформації, темпераментом, характером та швидкістю реакцій;

– соціально-психологічна включає в себе комфортність під час спілкування, єдині цінності, соціально-узгоджену модель взаємозв'язку та розуміння один одного.

Для працівників підприємства дуже важливим є те наскільки прозорі та чіткі правила їх кар'єрного зростання та можливості для того, щоб підвищувати кваліфікацію. У тому випадку коли працівник розуміє, що високий рівень виконання поставлених завдань відкриває можливості для посадового переміщення на навчання, це мотивує його до докладання максимальних зусиль і як наслідок досягнення успіхів. В таких передових компаніях як Samsung, Apple, Nokia, HP, які посідають позиції лідера на ринку плануванню кар'єри кожному окремому працівнику приділяється особлива увага, зокрема обирають працездатних, талановитих та обдарованих працівників, які мають можливість сформувати управлінський резерв, визначають їх вертикальне та горизонтальне переміщення, можливість стажування та підвищення кваліфікації з метою переміщення по кар'єрним сходинкам. Крім цього це сприяє звільненню непродуктивних та деструктивних працівників [10, С. 113-115].

У тому випадку коли керівник проводить неефективне управління колективом, не являється лідером, немає авторитету та поваги підлеглих, можна стверджувати, що на практиці застосовується невдалий стиль керівництва та форму влади, а також в керівництва немає достатньої компетенції для вирішення проблем роботи колективу. Це створює ситуацію дисфункціонального та негативного впливу на функціонування групи. В свою чергу від керівництва потрібні чіткі дії: вимагається заміна та

звільнення керівника, а також формування перспектив для подальшого розвитку колективу під ефективним керівництвом. В цьому випадку в залежності від адаптивності та відкритості групи, її орієнтації на авторитети, керівник підприємства може обрати склад колективу на конкурсних засадах.

З метою оптимізації загальної чисельності групи потрібно враховувати те, що за оцінками експертів продуктивними колективами є ті, які складаються із 5-25 осіб. Саме ця кількість дає можливість забезпечити контакт керівника з підлеглими, вчасно та ефективно організувати, мотивувати, спланувати, контролювати, координувати та регулювати їх діяльність. У тому випадку коли кількість членів у групі є більшою може виникнути потреба, щоб її розділити та створити нову ієрархію управління. Для прикладу, можна розділити групи за функціональними напрямками, призначити заступників, керівника, поділити групи на підгрупи.

Чисельність групи безпосередньо пов'язана із технологією здійснення робіт, точністю та складністю завдань. Чим більше кількість осіб задіяно у здійсненні завдань, тим більший вплив має людський фактор на кінцевий результат. Зауважимо, що кожна група повинна пройти власні етапи розвитку, що включають в себе її формування, зростання, пік діяльності, занепад і ліквідацію. Такі етапи співставні з етапами розвитку кожного підприємства, проте не завжди синхронізуються із життєвим циклом розвитку підприємства, зважаючи на те, що формування групи здійснюється на усіх етапах розвитку підприємства, крім ліквідації. Іншими словами нові підрозділи на підприємстві створюються на етапі формування підприємства, під час активної фази розширення, а також при виведенні підприємства із кризових ситуацій. Ліквідація підрозділів може реалізовуватись й при активному розвитку підприємства, піку його роботи, рецесії та стагнації [20, С. 341-343].

На етапі формування колективу, коли відбувається добір членів, зв'язки між учасниками часто нестійкі та нестабільні, товариські контакти змінюються й існує високий рівень конфліктності. Тому саме на цьому етапі

повинні бути сильні позиції керівника, чітко сформовані завдання та цілі колективу, вимогливість і дисципліна до роботи всіх без виключення учасників. На етапі коли підприємство зростає може збільшуватися рівень взаємної узгодженості колективу, між учасниками створюються стійкі, стабільні взаємини, рівень конфліктності істотно зменшується, відбувається побудова рольової структури, формуються неформальні мікрогрупи. Цей етап має спрямовуватися на те, щоб всі працівники перетворились на однодумців, які мають спільне бачення ситуації, розуміння цінностей, цілей, правил в процесі забезпечення організаційних трансформацій. На піку розвитку компанії всі учасники повинні бути емоційними, вольовими, інтелектуальними, сумісними та професійно спорідненими. При цьому може спостерігатися достатньо високий рівень розуміння між членами колективу, розуміння можливостей кожного працівника, взаємопідтримка, активність, оптимістичність, спільне проведення позаробочого часу, максимальне використання потенціалу, висока релевантність групи та її привабливість для учасників. При занепаді підприємства характерна висока плинність кадрів, небажання працівників брати на відповідальність, конфліктність, істотне погіршення результативності та низький рівень командної єдності. Ліквідація передбачає безперспективність та неможливість існування групи та в наявному форматі [24, С. 46-48].

Отже, можемо зробити висновок, що під час управління підприємством варто враховувати закономірності та чинники, які мають вплив на формування сприятливого психологічного клімату. Саме від сприятливого психологічного клімату колективу на підприємстві залежить продуктивність діяльності організації. Натомість несприятливий психологічний клімат характеризується небажанням досягнення поставлених цілей та високою конфліктністю стосунків, які сформовані в колективі. Якщо психологічний клімат підприємстві сприятливий для нього характерні такі особливості як відповідальне ставлення до праці, емоційна включеність та взаємодопомога. Тому потрібно аналізувати всі фактори, які мають вплив на формування

психологічного клімату працівників, для того, щоб досягнути високих результатів продуктивності діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління психологічним кліматом на підприємстві

Після аналізу науково-теоретичних основ та підходів до окреслення сутності та особливостей психологічного клімату на підприємстві варто перейти до опису методики, за якою буде проводитися емпіричне дослідження. Так, оцінка ефективності системи управління психологічним кліматом на підприємстві здійснювалася в декілька етапів:

1 етап – проведення аналізу та систематизації наукових праць, які присвячені дослідженню психологічного клімату на підприємстві;

2 етап – вибір психодіагностичних методик для проведення діагностики стану психологічного клімату в колективі та рівня емпатії всіх членів колективу;

3 етап – здійснення тестування основних респондентів, аналіз та обробка одержаних результатів;

4 етап – апробація та розробка тренінгової програми, що спрямована на удосконалення психологічного клімату в колективі.

5 етап – узагальнення основних висновків [26, С. 101-103].

Основною ціллю дослідження ефективності системи управління психологічним кліматом є виявлення взаємозв'язку між психологічним кліматом та рівнем емпатії працівників підприємства. При цьому постають такі завдання:

1. Провести організацію емпіричного дослідження.
2. Встановити взаємозв'язки між рівнем емпатії та психологічним кліматом у колективі підприємства.
3. Апробувати та розробити тренінгову програму, що спрямована на покращення психологічного клімату завдяки розвитку емпатії.

Для того, щоб розв'язати поставлені завдання у роботі використовувалися різні методи емпіричного та теоретичного досліджень. На етапах проведення емпіричного дослідження мають використовуватись такі методики:

1. Методика, за якою проводиться діагностика загального рівня емпатичних здібностей членів колективу за В. В. Бойко;
2. Складання соціометричної картки кожного працівника.
3. Методи проведення математичної кореляції взаємовідносин між працівниками.

Для того, щоб провести емпіричне дослідження було використано 3 методики психодіагностичного характеру, дві з них спрямовані на проведення діагностики емпатичного рівня, а одна – на діагностику психологічного клімату та внутрішньоорганізаційних стосунків в колективі.

1. Методика проведення діагностика рівня емпатії за В. В. Бойко. Цей опитувальник дає можливість дослідити прояви емпатії, а саме здатність особистості переживати за проблеми інших людей. Опитувальник формується з 36 питань, які безпосередньо стосується емоцій особистості, які впливають на поведінку людини у взаємозв'язку з іншими людьми на різні ситуації. У загальній структурі емпатії В. В. Бойко виокремлює декілька каналів:

– раціональний канал емпатії характеризується мисленням, сприйняттям та спрямованістю уваги на особливості іншої людини – її стану, поведінки та проблем. Це проявляється шляхом прояву спонтанного інтересу до інших людей, відкриває шляхи інтуїтивного та емоційного відображення партнера. Зауважимо, що у раціональному компоненті емпатії не варто шукати мотивацію або логіку інтересу до іншого. Партнер звертає увагу на буттєвістю, що дає можливість емпатуючому виявляти свою сутність;

– емоційний канал емпатії, він фіксується безпосередньою можливістю емпатуючого входити в резонанс з оточуючими на емоційному рівні, тобто бути спільником та співпереживати. В цьому випадку емоційна

чуйність стає засобом для того, щоб увійти в енергетичне поле кожного партнера. Людина намагається зрозуміти внутрішній світ, спрогнозувати поведінку та ефективно впливати лише в тому випадку, коли відбувається енергетичне підстроювання до емпатуючого. Співпереживання та співучасть виконує роль сполучної ланки;

– інтуїтивний канал емпатії, бальна оцінка цього каналу показує здатність респондента оцінювати поведінку партнерів та діяти в умовах значного дефіциту інформації, яка стосується цих осіб, опираючись на досвід, який зберігається далі в підсвідомості [20, С. 341-342].

На рівні інтуїції різні відомості про партнерів узагальнюються та замикаються. Інтуїція залежить більше від оціночних стереотипів, чим від осмисленого сприйняття всіх партнерів. Установки, які перешкоджають та сприяють емпатії, полегшують та ускладнюють дію емпатичних каналів. Ефективність емпатії може знизитися в тому випадку коли людина має намір уникати особистих контактів та вважає недоречним проявляти цікавість до інших осіб, переконує себе спокійно ставитися до різних проблем оточуючих та їх переживань. Ці умонастрої обмежують діапазони емпатичного сприйняття та емоційної чуйності. Різні канали емпатії можуть діяти надійніше та активніше у тому випадку коли не спостерігаються перешкоди з різних установок особистості. Здатність в емпатії може розцінюватися як комунікативна властивість людини, що дає можливість створити атмосферу задушевності, довірливості та відкритості.

Кожен із членів колективу на підприємстві своїм ставленням та поведінкою до партнерів дозволяє сформувати відповідний інформаційно-енергетичний обмін. Процес розслаблення партнера навпаки сприяє емпатії, а атмосфера підозрливості, напруженості, неприродності надає перешкоди в емпатичному розумінні та перешкоджає розкриттю кожної особи. Зауважимо, що ідентифікація є важливою та неодмінною умовою для формування успішної емпатії. Це вміння проявляється в постановці себе на місце партнера та в співпереживанні. Основою ідентифікації є гнучкість,

рухливість та легкість, а також здатність до наслідування. Проводячи аналіз основних показників шкал та загальної оцінки рівня емпатії можемо зазначити, що це допомагає чітко інтерпретувати такий показник як рівень емпатії [13].

Оцінки кожної окремої шкали варіюється від 0 до 6 балів та показує значимість кожного окремого каналу в загальній структурі емпатії. Вони виконують важливу роль в процесі інтерпретації такого показника як рівень емпатії. Цей показник може змінюватися в розрізі від 0 до 36 балів. Тракткування рівня цього показника наведемо далі:

- 30 балів і вище означає дуже високий рівень емпатії;
- 29-22 показує середній рівень емпатії;
- 21-15 – занижений;
- менше 14 балів – дуже низький.

2. Соціометричну карту розробив Дж. Морено у 1930 році, відповідно до якої зміни у соціальній системі залежать від можливих змін у психологічних відносинах. При цьому останнє є основною умовою таких змін. Процес проведення аналізу психологічного клімату на підприємстві з використанням соціометричної карти проводиться в декілька етапів, а саме:

1) Формується основний перелік учасників, які проходять опитування, які зазначають інформацію у відповідному Листі учасників опитування. Він включає в себе визначений перелік осіб, які приймають участь в дослідженні. Цей лист формується в довільній формі, проте є обов'язковим зазначення особистих даних та посади. Кожній людині має присвоюється свій порядковий номер, який використовується під час аналізу.

2) Заповнення цієї соціометричної картки відбувається кожним окремим працівником колективу, зокрема кожна особа проставляє в картці власне відношення («+» – позитивне, «-» – негативне, «0» – нейтральне) до інших працівників.

3) Будується таблиця результатів, яка називається груповою соціометричною матрицею як зведена таблиця за результатами

соціометричних карток, в якій відображаються дані відносно проведення виборів у колективі та загальний підсумок.

4) Створюється соціограма групових відносин, що графічно показує взаємовідносини між різними членами колективу.

5) Визначаються конкретна категорія членів колективу, а також ступінь згуртованості всього колективу.

6) Проводиться розрахунок соціометричних показників, які показують взаємовідносини у групі на базі одержаних даних. На основі цього будується Зведена таблиця основних соціометричних показників всієї групи.

3. Методи проведення математичної кореляції взаємовідносин між працівниками [9, С. 64-68].

Також для оцінки психологічного клімату на підприємстві може використовуватися методика «Індексу життєвого стилю», яка була розроблена та впроваджена Келлераном і Плутчиком. Така методика надає безпосередню можливість проводити діагностику ступеня психологічного захисту кожного працівника, що дає можливість виявити рівень напруженості кожного окремого працівника. Методика передбачає надання відповіді на 97 тверджень у стверджувальній або негативній формі. Відповідно до методики Л. І. Вассермана можна виділити такі риси працівника як: проєкція, заміщення, заперечення, витіснення, реактивні утворення, регресія, компенсація та раціоналізація.

З використанням методики «Шкала психологічного стресу PSM-25», що розроблялася Лемуром-Тесьє-Філіоном усуваються недоліки більш традиційних методів аналізу психологічного клімату, що спрямовується на оцінку психологічного стресу внаслідок патологічних проявів тривожності, зокрема через фрустрацію, стресори та депресію. Переважна більшість методик призначаються для вимірювання рівня психологічного клімату в колективі через стан психічної напруженості. З метою усунення невідповідності був сформований опитувальник, що дозволяє описувати стан людини, яка працює в колективі. Такі питання стосується конкретно

працівників підприємства та надає можливість використовувати методику для професійних та вікових вибірок [27].

Варто проаналізувати особливості методики, яка спрямовується на стресостійкість працівників С. Коухена та Г. Вілліансона, що надає можливість оцінити рівень стресостійкості в колективі. Тест, який використовується в цій методиці включає 10 запитань з варіантами відповідей. На основі цього тестування виявляють 5 рівнів працівників:

- відмінний, що показує достатньо високий рівень стійкості працівників до різних стресових ситуацій, які відбуваються на підприємстві;
- добрий, який дозволяє характеризувати працівників як людей, які мають підвищену стійкість когнітивних процесів та контролю емоцій;
- задовільний, що характеризує працівників, які можуть нормально контролювати свої емоції;
- поганий – працівники не мають здатності здійснювати контроль емоційної сфери, оскільки мають підвищену тривожність;
- дуже поганий – цей рівень показує достатньо низький рівень критичного мислення та адаптивності [25].

Достатньо цікавою методикою для оцінки психологічного клімату в колективі є методика The Perceived Stress Scale, PSS-10, яка на основі опитувальника дозволяє визначити суб'єктивний рівень стресу в колективі. Основним завданням при цьому є окреслення факторів, які є стресовими під час роботи на підприємстві. Щодо методики The Inventory of Personality Organization–Revised слід відзначити, що її використовував Отто Кернберг, який вважав, що тестування кожного працівника має стосуватися здатності людини в першу чергу диференціювати себе від інших та підтримувати емпатію із різними критеріями реальності. На базі цього Отто Кернберг з Кларкіним Дж.Ф., Фолшом П.А. створили такий опитувальник як IPO, що показує рівень функціонування працівників. При цьому виокремлюється три рівні стійкості працівників до стресових факторів: низький, середній та високий [5].

Отже, узагальнивши можемо відзначити, що під час оцінки психологічного клімату на підприємстві та ефективності управління в цій сфері можуть використовуватися комплексно декілька методик, щоб виявити всі фактори, які впливають на цей процес з метою виключення стресів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ТОВ КЗК «ЕФІРОЛІЯ»

2.1. Аналіз організаційно-економічного стану КЗК «Ефіролія»

Об'єктом дослідження було обрано КЗК «Ефіролія», що розташоване в Кіровоградській області. Підприємство спеціалізується на виробництві тваринних жирів та олії, при цьому їх допоміжне виробництво основане на вирощуванні ароматичних, пряних та лікарських культур, а також на прісноводному рибництві. Крім цього аграрне підприємство займається наданням в оренду з метою експлуатації власного нерухомого майна. Основні стратегічні напрямки діяльності КЗК «Ефіролія» відобразимо на рис. 2.1.

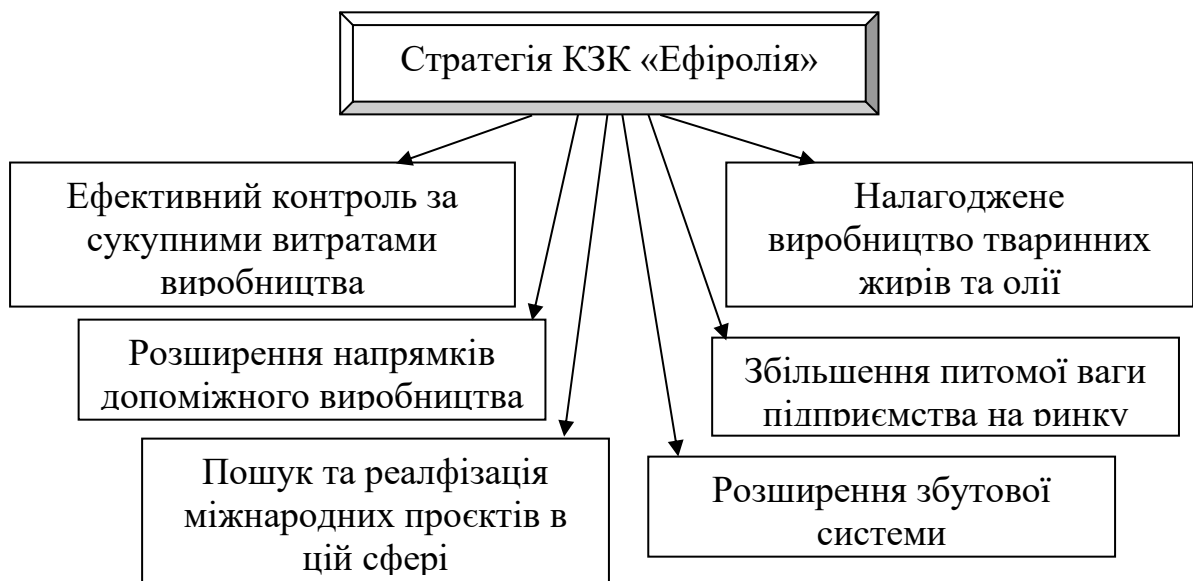


Рис. 2.1. Стратегічні напрямки роботи КЗК «Ефіролія»

Джерело: узагальнено автором на базі аналітичних даних щодо роботи підприємства.

На наступному рисунку варто розглянути організаційну структуру КЗК «Ефіролія». Можемо зробити висновок, що компанія має розгалужену організаційну структуру, проте базовими відділами є відділи, що акцентують увагу на виробництві тваринних жирів та олії, а також на вирощуванні та подальшій реалізації продукції рослинництва.



Рис. 2.2. Організаційна структура КЗК «Ефіролія»

Джерело: узагальнено автором на базі аналітичних даних щодо роботи підприємства.

З метою оцінки основних загроз підприємства та його перспектив розвитку проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.1.). Під час аналізу потрібно врахувати продовження війни на території країни, економічні та політичні фактори, які безпосередньо мають вплив на ефективність роботи підприємства.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності КЗК «Ефіролія»

| Внутрішнє середовище | |
|--|---|
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| <ul style="list-style-type: none"> – наявність достатньої сировинної бази для здійснення діяльності; – кваліфіковані працівники; – інноваційні технології в сфері переробки тваринних жирів та вирощуванні прямих культур; – | <ul style="list-style-type: none"> – недосконала робота маркетингового; – нерівномірне одержання прибутку протягом фінансового року; – висока собівартість вирощування культур, які використовуються для виробництва олії; |

Продовження таблиці 2.1

| – ефективно організований процес сільськогосподарської діяльності; – розвинута виробнича інфраструктура підприємства. | – складна система фінансового обліку; – високі ціни на пальне та добрива. |
|---|---|
| Зовнішнє середовище | |
| Можливості | Загрози |
| – розширення площ для вирощування культур шляхом збільшення орендованих площ; – поступове нарощування товарообігу; – формування ефективної дилерської мережі; – удосконалення роботи маркетингового відділу. | – значна конкуренція в цій сфері; – недостатнє забезпечення фінансовими ресурсами для розширення діяльності підприємства; – захоплення територій, як наслідок неможливість реалізовувати на них вироблену продукцію; – відсутності міжнародної реалізації наявної продукції. |

Джерело: узагальнено автором на базі аналітичних даних щодо роботи підприємства.

Для того, щоб мати більш широке уявлення про роботу КЗК «Ефіролія» також можна провести PEST-аналіз в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз діяльності КЗК «Ефіролія»

| Політичні фактори | Економічні фактори |
|---|---|
| 1. Наявна, недосконала система регулювання аграрних підприємств зі сторони держави та галузей, які задіяні в його розвитку. 2. Зміни у нормативно-правовій системі, які стосуються аграрної сфери в Україні. 3. Регулювання державними органами влади конкуренції в аграрній сфері шляхом державної підтримки. 4. Мобілізація чоловіків через продовження війни на території країни. | 1. Брак чоловіків, які можуть бути задіяні в процесі виробництва аграрної продукції. 2. Постійна зміна основних макроекономічних показників, зокрема курсу валют, рівня інфляції, ВВП, що безпосередньо впливає на загальну собівартість виробленої продукції. 3. Високий рівень змінних та постійних витрат, що впливає на можливість розвитку аграрної діяльності, зокрема витрат на отоплення, енергетику, комунікацію та інші необхідні товари, які використовуються для роботи підприємства. |

Продовження таблиці 2.2

| | |
|--|---|
| | <p>4. Наявність інноваційних технологій, які варто використовувати для удосконалення процесу виробництва.</p> <p>5. Значне коливання валютного курсу та темпу інфляції, що безпосередньо впливає кінцеву вартість виробленої продукції, її споживання, закупівлю добрив, а також на рівень транспортних витрат при реалізації продукції на території країни та можливому міжнародному експорті.</p> |
| Соціальні фактори | Технологічні фактори |
| <p>1. Зміни, що безпосередньо мають вплив на рівень та стиль життя населення зокрема війна впливає негативно на купівельну спроможність населення, а також на собівартість виробленої продукції, витрат на паливо, що, звичайно, відображається в ціні виробленої продукції.</p> <p>2. Можливість розвитку спільних проектів в цьому секторі на міжнародного рівні, що можна реалізувати в підприємстві.</p> <p>1. Демографічні фактори, які впливають на якість трудових ресурсів та кількість споживачів, які залучаються для роботи на підприємстві.</p> <p>2. Значна кількість працівників, які виїхали за кордон або мобілізовані через військові дії в країні.</p> | <p>1. Розвиток широкого асортименту виробленої продукції за рахунок запровадження технологічних інновацій, які використовуються під час виробництва тваринних жирів та олії.</p> <p>2. Технологічного розвитку в передових країнах світу в цій сфері, що може бути використаний в досліджуваному підприємстві.</p> |

Джерело: узагальнено автором на базі аналітичних даних щодо роботи підприємства.

Цей вид аналізу включає в себе крім оцінки сильних та слабких сторін, економічні, технологічні, соціальні та політичні фактори, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Метою цього аналізу є оцінка факторів, які безпосередньо впливають на безперебійну та ефективну роботу КЗК «Ефіролія».

Оцінивши всі наявні та потенційні фактори, які мають безпосередній вплив на роботу КЗК «Ефіролія» варто перейти до аналізу економічних показників діяльності підприємства, а саме його розмірів, рівня доходів та витрат, собівартості продукції.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів і витрат на КЗК «Ефіролія» за 2021-2023 роки

| Показники, тис. грн. | Роки | | | 2023 р. до 2021 р. у % |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Наявність основного капіталу | 11939 | 23443 | 29993 | 251 |
| Оборотний капітал | 8866 | 11539 | 17686 | 200 |
| Дохід від реалізації продукції | 11958 | 21745 | 28399 | 238 |
| Собівартість реалізованої продукції | 9479 | 14681 | 20128 | 212 |
| Прибуток | 2481 | 7065 | 8271 | 333 |
| Рівень рентабельності, % | 26 | 48 | 41 | - |

Джерело: узагальнено автором на базі аналітичних даних щодо роботи підприємства.

Підприємство достатньо забезпечене основним та оборотним капіталом. Дохід від реалізації продукції зріс на 138%, а собівартість на 112%, при цьому прибуток збільшився на 233%. Оцінку собівартість реалізованої продукції КЗК «Ефіролія» відобразимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка собівартість реалізованої продукції КЗК «Ефіролія» за 2021-2023 роки

| Показники, тис. грн. | Роки | | | 2023 р. до 2021 р. у % |
|--------------------------------|-------------|--------------|--------------|------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Витрати на сировину | 6372 | 9586 | 13757 | 216 |
| Витрати на оплату праці | 1498 | 2483 | 2478 | 165 |
| Витрати на знос та амортизацію | 836 | 1305 | 2059 | 246 |
| Інші витрати | 773 | 1307 | 1834 | 237 |
| Всього | 9479 | 14681 | 20128 | 212 |

Джерело: узагальнено автором на базі аналітичних даних щодо роботи підприємства.

Можемо зазначити, що значну питому вагу собівартості виробленої продукції складають витрати на сировину та запаси у розмірі 13757 тис. грн. у 2023 році та витрати на оплату праці – 2478 тис. грн. У 2023 році в

порівнянні з 2021 роком загальна собівартість виробленої продукції збільшилася на 112% за рахунок зростання інших статей витрат.

В табл. 2.5 варто оцінити склад та динаміку інших витрат КЗК «Ефіролія» за досліджуваний період.

Таблиця 2.5

Оцінка складу та динаміки витрат КЗК «Ефіролія» за 2021-2023 роки

| Показники, тис. грн. | Роки | | | 2023 р. до 2021 р. у % |
|--|-------------|-------------|-------------|------------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Витрати на оплату праці | 416 | 659 | 631 | 152 |
| Послуги | 204 | 383 | 433 | 212 |
| Витрати на знос | 115 | 187 | 212 | 184 |
| Пальне та інші використані матеріали | 120 | 224 | 209 | 174 |
| Аутсорсингові послуги на введення бухгалтерської та фінансової звітності | 130 | 254 | 302 | 683 |
| Витрати на страхування | 16 | 15 | 16 | 100 |
| Банківські послуги та комісії за конверсію | 3 | 4 | 8 | 266 |
| Інші витрати | 38 | 20 | 85 | 224 |
| Всього | 1042 | 1746 | 1896 | 182 |

Джерело: узагальнено автором на базі аналітичних даних щодо роботи підприємства.

Всі витрати підприємства за досліджуваний період збільшилися, основну питому вагу серед витрат посідають витрати на оплату праці нарахування – 631 тис. грн. та витрати на послуги – 433 тис. грн. у 2023 році КЗК «Ефіролія» частину своїх обов'язків перекладає аутсорсингову компанію «Accountor», що веде фінансову та бухгалтерську звітність, що значно полегшує роботу підприємства. У 2023 році підприємство на аутсорсингові послуги виділялося близько 302 тис. грн. Проте через війну підвищилися ціни на пальне, що призводить до підвищення собівартості вирощування сільськогосподарських культур та виробництва олії.

2.2. Особливості управління психологічним кліматом в КЗК «Ефіролія»

Спочатку наведемо механізм управління психологічним кліматом КЗК «Ефіролія», який узагальнювався на основі існуючих проблем в підприємстві та можливістю їх вирішення (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Механізм оптимізації психологічного клімату у КЗК «Ефіролія»

Джерело: узагальнено автором на базі аналітичних даних щодо роботи підприємства.

Цей механізм має розпочинатися з окреслення мети КЗК «Ефіролія», в якій чітко вказується ціль оптимізації психологічного клімату в підприємстві для отримання вищих показників діяльності.

В підприємстві було прийнято рішення для вирішення поставленої мети залучати психолога, який зможе врівноважити ситуацію на підприємстві та вирішити конфліктні ситуації. Після передачі КЗК «Ефіролія» частини своїх обов'язків психологу була проведена оцінка його ефективності (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Алгоритм визначення потреби залучення та використання послуг психолога в КЗК «Ефіролія»

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства.

Оцінку психологічного клімату в КЗК «Ефіролія» варто провести з урахуванням того, що в країні продовжується війна, що негативно впливає не лише на емоційний стан працівників підприємства, а й їх продуктивність праці. Під час проведення дослідження було обрано 100 працівників віком від 18 до 60 років. Для того, щоб оцінити обрану вибірку працівників було застосовано госпітальну шкалу депресії та тривоги, що впливає на рівень

емпатії, яка дає можливість виділити конкретні рівні різних компонентів. З метою поглибленого дослідження всіх працівників було розподілено на декілька груп, а саме в залежності від віку: від 18 до 30 років (30 чоловік), від 30 до 40 років (35 чоловік), від 40 до 50 років (25 чоловік), до 60 років (10 чоловік). В табл. 2.6 розглянемо результати аналізу по першій групі.

Таблиця 2.6

Рівень емпатії та стресостійкості працівників КЗК «Ефіролія» від 18 до 30 років з врахуванням госпітальної шкали депресії та тривоги HADS

| Рівні | Тривога та депресія | | Прояви емпатії | |
|-----------------------|---------------------|----|----------------|----|
| | осіб | % | осіб | % |
| Норма | 15 | 50 | 14 | 46 |
| Субклінічне вираження | 10 | 33 | 8 | 27 |
| Клінічне вираження | 5 | 17 | 8 | 27 |
| Середнє значення | 10 | | 10 | |
| Дисперсія | 25 | | 12 | |
| Середнє відхилення | 5 | | 3,5 | |

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства.

Враховуючи отримані показники можемо зазначити, що близько 50% працівників групи віком від 18 до 30 років проявляють тривогу та стрес, а 46% працівників мають депресію, при цьому 10 працівників мають субклінічне вираження цих проявів, а 5 осіб клінічне вираження. Показники середнього значення підтверджують отримані дані щодо переважання нормального рівня компонентів психічного здоров'я в працівників цієї групи. В табл. 2.7 відобразимо оцінку психологічного стану наступної групи працівників.

Таблиця 2.7

Рівень емпатії та стресостійкості працівників КЗК «Ефіролія» від 30 до 40 років з врахуванням госпітальної шкали депресії та тривоги HADS

| Рівні | Тривога та депресія | | Прояви емпатії | |
|-----------------------|---------------------|----|----------------|----|
| | осіб | % | осіб | % |
| Норма | 10 | 29 | 12 | 34 |
| Субклінічне вираження | 15 | 43 | 17 | 49 |
| Клінічне вираження | 10 | 28 | 8 | 17 |
| Середнє значення | 11,7 | | 12,3 | |
| Дисперсія | 8,3 | | 20,3 | |
| Середнє відхилення | 2,9 | | 4,5 | |

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства.

За наведеними даними можемо зробити висновок, що 10 осіб цієї групи має нормальний рівень тривоги та депресії, субклінічне вираження має 15 осіб, а клінічне вираження 10 осіб. Щодо показників рівня емпатії можемо зазначити, що вона властива для 12 особам молодого віку, при цьому субклінічне вираження характерне для 17 осіб, а клінічний рівень для 8 осіб.

Результати аналізу наступної групи працівників КЗК «Ефіролія» відобразимо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рівень емпатії та стресостійкості працівників КЗК «Ефіролія» від 40 до 50 років з врахуванням госпітальної шкали депресії та тривоги HADS

| Рівні | Тривога та депресія | | Прояви емпатії | |
|-----------------------|---------------------|----|----------------|----|
| | осіб | % | осіб | % |
| Норма | 8 | 32 | 10 | 40 |
| Субклінічне вираження | 7 | 28 | 6 | 24 |
| Клінічне вираження | 10 | 40 | 9 | 36 |
| Середнє значення | 8,3 | | 8,3 | |
| Дисперсія | 2,3 | | 4,3 | |
| Середнє відхилення | 1,5 | | 2,1 | |

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства.

За результатами проведеного аналізу можемо зазначити, що в цій групі нормальний рівень тривоги мають 8 осіб, а прояв емпатії депресії – 10 осіб. Однак ця група має вищі показники клінічного вираження тривоги – 10 осіб та прояви емпатії – 9 осіб. Результати дослідження наступної групи розглянемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рівень емпатії та стресостійкості працівників КЗК «Ефіролія» до 60 років з врахуванням госпітальної шкали депресії та тривоги HADS

| Рівні | Тривога та депресія | | Прояви емпатії | |
|-----------------------|---------------------|----|----------------|----|
| | осіб | % | осіб | % |
| Норма | 3 | 30 | 2 | 20 |
| Субклінічне вираження | 5 | 50 | 6 | 60 |
| Клінічне вираження | 2 | 20 | 2 | 20 |
| Середнє значення | 3,3 | | 3,3 | |
| Дисперсія | 2,3 | | 5,3 | |
| Середнє відхилення | 1,5 | | 2,3 | |

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства.

Результати аналізу емпатії та стресостійкості працівників КЗК «Ефіролія» до 60 років дають можливість стверджувати, що 3 особи цієї групи знаходяться в стану тривоги та депресії, а 2 особи проявляють емпатію. Проте в цій групі значно вищі показники, що показують субклінічне вираження тривоги та депресії, яке спостерігається в 5 особі та прояви емпатії, що характерні для 6 осіб.

Дані, які отримані по всім групам свідчать про те, що КЗК «Ефіролія» має нормальну вираженість депресії та тривоги, а завищений показник емпатії спостерігається лише в одній групі. Серед інших груп спостерігається високий рівень стресу, який проявляється через депресію та тривогу працівників підприємства, що впливає на їх продуктивність. Для цих працівників характерні такі емоційні прояви як занижений настрій, депресія, всі негативні моменти на роботі сприймаються гостро та критично.

Також проведена оцінка психологічного клімату на підприємстві за опитувальником «Індекс життєвого стилю» кожного окремого працівника, що дає можливість стверджувати, що основним механізмом захисту працівниками власних інтересів є проєкція. Зауважимо, що переважна більшість працівників КЗК «Ефіролія» для усунення всіх переживань, які безпосередньо пов'язані із стресовими ситуаціями застосовують більш примітивний механізм захисту. Так, високий рівень захисту показує схильність працівників, які переносять стресові ситуації на здійснення почуттів, неусвідомлених думок та мотивів поведінки.

Крім цього спостерігається некритичність до недоліків та схильність до того, щоб звинувачувати інших працівників на проблеми та помилки, які призводить до інтерпретації реальності. Всі працівники фіксують такі прояви проєкції:

– у працівників, які отримали стрес викликають роздратування інші працівники, які поводять егоїстично, недоброзичливо та домінуюче, ці працівники часто пліткують та досягають своєї мети;

– працівники, які отримали стрес відштовхують від себе осіб, які є лицемірними та намагаються бути в центрі уваги.

Варто зауважити, що основною емоцією під час проєкції є неприйняття. У людей підсилюється критика не лише дійсності, а й соціального середовища. При цьому негативним наслідком такого захисту є в першу чергу бажання виправити іншого працівника, яке проєктуються на бажання та неприйнятні почуття [32]. За результатами аналізу цього індексу близько 44% працівників КЗК «Ефіролія» відносяться до тих людей, які мають «раціоналізаторську позицію». Вона полягає в тому, що працівник переоцінює стресові ситуації, в нього прослідковується інтелектуальний контроль, який посідає центральне місце в загальній системі психічних ресурсів людини. Високий цього показника також означає, що працівник більш логічно обґрунтовує власні дії, переживання та поведінку, які викликані проблемами на роботі та стресовими ситуаціями при яких людина не має можливості визнати загрозу того, що може втратити самоповагу. Захист людини проявляється через зниження набутого досвіду.

Близько 21% працівників використовують такий захист як «заміщення», що характеризується агресивною диспозицією. При цьому основною емоцією є гнів, який можна приборкати через захисний механізм. Проводячи оцінку отриманих результатів можемо відзначити, що захисні механізми, які застосовуються не відрізняються стрибками, оскільки виражаються в кожному окремому працівникові. Це свідчить про те, що захисний механізм не був застосований.

Понад 48% працівників, які отримали стрес застосовують використовують такий механізм захисту як «проєкцію». Актуалізація механізмів для психологічного захисту сприяють уникнення ситуацій, що стають випробуваннями для людини з метою перевищення внутрішніх ресурсів. Психологічний захист працівників обґрунтовується не об'єктивною подією, а й суб'єктивною роллю цієї події для кожної окремої людини [34].

2.3. Аналіз взаємозв'язків працівників КЗК «Ефіролія», що впливає на психологічний клімат

Ефективність системи управління психологічного клімату в КЗК «Ефіролія» варто розглядати у взаємозв'язку із характерними рисами кожного окремого працівника та з врахуванням їх психологічної оцінки. Стресову ситуацію в цьому випадку можна подолати шляхом психологічного захисту, що достатньо корелюється із депресивністю, тривожністю та стресостійкістю. Для того, щоб оцінити такий взаємозв'язок можна застосувати кореляційний аналіз Пірсона. Таке дослідження також варто провести по визначених групах, враховуючи психологічні особливості кожної окремої вікової категорії. Наявні кореляційні зв'язки між показниками стресостійкості, депресії, тривожності та психологічним захистом працівниками КЗК «Ефіролія» розглянемо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз кореляційних зв'язків між показниками депресії, тривожності, стресостійкості та психологічним захистом КЗК «Ефіролія» від 18 до 30 років

| | Тривога | Депресія | Депресія Бек | Стресостійкість |
|------------------|---------|----------|--------------|-----------------|
| Витіснення | - | - | 0,39 | - |
| Регресія | 0,41 | 0,314 | 0,54 | 0,57 |
| Проекція | - | - | - | - |
| Компенсація | 0,51 | - | 0,35 | 0,31 |
| Заміщення | - | - | 0,21 | 0,27 |
| Заперечення | - | - | - | - |
| Гіперкомпенсація | - | - | - | 0,25 |
| Раціоналізація | - | - | - | - |

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства.

Варто відзначити, що за опитувальником Г.Келлермана, Х. Конте та Р. Плутчика для виявлення напруженості передбачені такі механізми захисту як: заміщення, регресія, витіснення, компенсація, заперечення, раціоналізація та гіперкомпенсація. За одержаними результатами працівники 18 до 30 років мають велику кількість кореляційних зв'язків. Тривога, яка обчислюється за госпітальною шкалою депресії та тривоги залишається на достатньо високому рівні та спостерігається кореляційний зв'язок з компенсацією (0,51)

та регресією (0,41) із значимістю – $p \leq 0,05$. При проживанні стресу або інших конфліктних ситуацій, що викликають тривогу, працівникам КЗК «Ефіролія» властивий перехід в різні форми пристосування, що застосовувалися в дитинстві для компенсації почуттів як прийнятними та неприйнятними видами для кожної окремої особистості. Депресія за госпітальною шкалою (HADS) має відповідний кореляційний зв'язок з регресією, що показує факт того, що під час проживання працівниками стресових ситуацій вони можуть повертатися в свій дитячий стан, що дозволяє уникнути власні переживання. Відносно показників депресії, що вимірюється за шкалою Бека, можемо зазначити, що прослідковуються кореляційні зв'язки з елементами захисту як: заміщення (0,21), витіснення (0,39), компенсація (0,35) та регресія (0,54).

Слід зауважити, що всі отримані показники показують: при зниженні настрою та працездатності, при зануренні в негативні події працівникам підприємства властива така форма перенесення почуттів, які є неприйнятними. Стресостійкість має кореляційні зв'язки з заміщенням (0,27), гіперкомпенсацією (0,25), регресією (0,57) та компенсацією (0,31). Для гіперкомпенсації також є характерним надмірне бажання працівників подолати стрес, зосереджуючи увагу на власні ресурси. В табл. 2.11 відобразимо кореляційні зв'язки між рівнем стресостійкості та психологічним захистом працівників від 30 до 40 років.

Таблиця 2.11

Аналіз кореляційних зв'язків між показниками депресії, тривожності, стресостійкості та психологічним захистом КЗК «Ефіролія» від 30 до 40 років

| | Тривога | Депресія | Депресія Бек | Стресостійкість |
|------------------|---------|----------|--------------|-----------------|
| Витіснення | - | - | - | - |
| Регресія | - | - | - | - |
| Проекція | - | - | - | 0,10 |
| Компенсація | - | - | - | - |
| Заміщення | 0,10 | 0,16 | 0,13 | 0,11 |
| Заперечення | -0,11 | - | -0,15 | -0,13 |
| Гіперкомпенсація | - | - | - | - |
| Раціоналізація | - | - | 0,10 | - |

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства.

З наведеної таблиці можемо відзначити, що тривога має достатньо позитивний кореляційний взаємозв'язок із рівнем значимості – $p \leq 0,05$ та заміщенням (0,1). Це дає можливість швидко усунути стрес працівниками. Проте від'ємний зв'язок прослідковується за механізмом заперечення (-0,11), це пояснюється наступним чином: при високому рівні тривоги відсутня залежність із несвідомим пошуком суб'єкту або об'єкту для перенесення власних внутрішніх переживань. Однак при низькому рівні тривоги цей кореляційний зв'язок повинен посилюватися. Щодо показників депресії можемо зазначити, що за госпітальною шкалою прослідковується взаємозв'язок із процесом заміщенням (0,13). Отримані розрахунки рівня депресії за відповідною шкалою Бека корелюються із процесом заміщенням (0,13), внаслідок цього спостерігається від'ємний зв'язок із запереченням (0,15) та раціоналізацією (-0,10). Це дає можливість обґрунтувати такий висновок, що в деяких працівників відсутнє логічне пояснення дій, почуттів, вчинків, думок та переживань під час стресу, а також бажання переносити стресові ситуації на підсвідомому рівні що є не допустимими для конкретної особистості. Відносно стресостійкості зазначимо, що вона позитивно корелюється із проєкцією (0,1) та заміщенням (0,11), проте має від'ємний із заперечення (-0,13).

Відсутність позитивних значень кореляційного зв'язку із запереченням пояснюється, що при низькому рівні сприйняття стресових ситуацій працівниками немає потреби в тому, щоб відкидати власні думки та почуття, а також стресові переживання, що стосуються негативних факторів. Проте при значному рівні стресостійкості психіці працівників необхідна допомога для того, щоб пережити критичні ситуації.

В табл. 2.12 варто оцінити кореляційні зв'язки між рівнем стресостійкості та психологічним захистом від 40 до 50 років.

Таблиця 2.12

Аналіз кореляційних зв'язків між показниками депресії, тривожності, стресостійкості та психологічним захистом КЗК «Ефіролія» від 40 до 50 років

| | Тривога | Депресія | Депресія Бек | Стресостійкість |
|------------------|---------|----------|--------------|-----------------|
| Витіснення | - | - | - | - |
| Регресія | - | - | - | 0,18 |
| Проекція | 0,12 | - | - | - |
| Компенсація | - | - | - | - |
| Заміщення | 0,20 | 0,10 | - | 0,22 |
| Заперечення | -0,13 | - | - | -0,13 |
| Гіперкомпенсація | - | - | - | - |
| Раціоналізація | - | - | - | - |

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства.

З наведеної таблиці можемо зазначити, що меншу кількість кореляційних зв'язків мають працівники від 40 до 50 років. Тривозі властивий позитивний взаємозв'язок між проекцією (0,12) та заміщенням (0,20), а також прослідковується від'ємний взаємозв'язок із запереченням (-0,13) із рівнем значимості – $p \leq 0,05$. Відносно показника депресії можемо відзначити, що він має взаємозв'язок із процесом заміщенням. Іншими словами для працівників притаманне: усунення переживань тривоги та депресії внаслідок їх перенесення на об'єкт, який допомагає скоротити напругу переживання. Щодо депресії за шкалою Бека можемо зазначити, що вона немає кореляційних зв'язків із психологічним захистом. Стресостійкостям характерні зв'язки з заміщенням (0,22), регресією (0,18) та показниками взаємозв'язку із запереченням (-0,13).

Основні результати аналізу працівників відобразимо в табл. 2.13 із застосуванням кореляційної оцінки Пірсона.

З таблиці можна зазначити, що тривога за госпітальною шкалою HADS має кореляційний зв'язок з психологічним захистом: компенсацією (0,24), регресією (0,22) та заміщенням (0,22) з рівнем значимості $p \leq 0,05$. Відносно показників депресії зауважимо, що не було виявлено взаємозалежності із системою захисту. Щодо результатів стресостійкості зазначимо, що

прослідковується кореляційний зв'язок із компенсацією (0,24) та заміщенням (0,34).

Таблиця 2.13

Аналіз кореляційних зв'язків між показниками депресії, тривожності, стресостійкості та психологічним захистом КЗК «Ефіролія» після 60 років

| | Тривога | Депресія | Депресія Бек | Стресостійкість |
|------------------|---------|----------|--------------|-----------------|
| Витіснення | - | - | - | - |
| Регресія | 0,22 | - | - | - |
| Заміщення | 0,22 | - | - | 0,34 |
| Заперечення | - | - | - | - |
| Проекція | - | - | - | - |
| Компенсація | 0,24 | - | - | 0,24 |
| Гіперкомпенсація | - | - | - | - |
| Раціоналізація | - | - | - | - |

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства.

На базі кореляційної оцінки за Пірсоном можна зробити висновок, що для працівників підприємства характерні різні взаємозв'язки психологічного захисту із стресовими факторами під час роботи, депресивністю та тривожністю, що є базою для психічного здоров'я. Проводячи оцінку поведінкових проявів психологічного захисту гіпотетично можна передбачати рівень депресивності, тривожності та стресостійкості, опираючись на характерні риси людини та її особливості.

Завданням психологічного захисту працівників з метою усунення стресових факторів, дискомфорту та формування сприятливого психологічного клімату є безпосереднє вирішення ситуації. Під час аналізу кількості та якості кореляційних зв'язків між стратегіями, що безпосередньо спрямовані на те, щоб психологічного захищатися та опанувати себе в стресових ситуаціях було виявлено декілька тенденцій. Всі захисні стратегії припускають здійснення ірраціональної поведінки. Основним результатом цієї роботи може стати фальсифікація реальності. Для того, щоб окреслити зусилля кожної окремої особистості, що використовується при психологічних загрозах повинна застосовуватися відповідна копінг-поведінка. Збільшення взаємозв'язків між захистом працівників на

психологічному рівні відбувається за рахунок формування зв'язків негативного характеру. Отже, можемо зробити висновок, що при збільшенні продуктивних копінгів прослідковується взаємозв'язок із заміщенням психологічного захисту та продуктивними копінгами. Як наслідок їх кількість з віком буде зростати.

Також була проведена оцінка ефективності системи формування психологічного клімату КЗК «Ефіролія». В процесі дослідження була використана шкала PSM–25 Лемура-Тесьє-Філіона, за якою було виявлено рівень напруги, що спричинена стресовими ситуаціями працівників підприємства. Емпіричне дослідження дає можливість стверджувати, що у 65% осіб працівників підприємства рівень стресу до 100 балів, тобто люди не відчують психологічного тиску та вміють вчасно адаптуватися до різних ситуацій. Проводячи порівняння отриманої інформації відзначимо, що результат є логічним, оскільки більшість працівників показали себе зрілими особистостями, які вміють правильно реагують на неприємності. Результати аналізу опитувальних листів «Індекс життєвого стилю» свідчать про те, що високий відсоток має «раціоналізація», понад 28% працівників, які мають напругу в колективі відчують стрес на середньому рівні. Тобто працівники мають психічний дискомфорт, а також прослідковуються глибокі емоційні переживання та дезаптація, що надає сигнал про потребу застосування різних методів з метою зниження нервово-психічної напруги. Тому для працівників підприємств в залежності від стресу формується керівництвом алгоритм дій, що дозволяє опанувати стрес та знизити напругу в колективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ТОВ КЗК «ЕФІРОЛІЯ»

3.1. Стратегія розвитку кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія»

При формуванні стратегії розвитку кадрового потенціалу будь-якої організації перш за все потрібно пам'ятати, що людина володіє соціальною важливістю та економічною корисністю, які впливають на роботу підприємства. Удосконалення та розвиток кадрового потенціалу підприємства вимагає значних інвестиційних ресурсів. Тому варто більш детально розглянути структурні елементи стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. Так, до них відносять:

1. Впровадження інновацій у діяльність підприємства, що виникають внаслідок науково-технічного прогресу. Це може бути поліпшенням знань під час виробничої діяльності, вдосконалення інформаційних систем, які використовуються під час роботи. Нововведення вносить суттєві корективи в діяльність працівників, оскільки від них вимагаються висока професійна майстерність, вміння працювати в колективі в гармонії без додаткових стресових ситуацій, постійно удосконалювати свої знання. Саме від процесу управління кадровим потенціалом підприємства залежить можливість стратегічного розвитку підприємства та підвищення його економічної ефективності [2, С. 24-27].

2. Можлива зміна орієнтації виробництва для того, щоб підвищити якість продукції та задовольнити основні потреби споживачів. В цьому аспекті відбувається переорієнтація виробництва, що може призвести до підвищення якості виробленої продукції. Зміна попиту на продукцію, яка відбувається під впливом різних факторів посилює потребу у розвитку творчих здібностей, високій професійній освіті та можливості реалізації кадрового потенціалу підприємства.

3. Зміна організації праці шляхом введення колективних форм трудової діяльності, що безпосередньо вимагає додаткової відповідальності від працівників та зацікавленості в одержанні найкращих результатів.

4. Активний розвиток загальної теорії людських ресурсів та управління персоналом, а також суміжних галузей таких як етики, соціології, фізіології, економіки, психології, права, інформатики, ергономіки, конфліктології, документаційного менеджменту, що дозволяють поліпшили стан розвитку кадрового потенціалу підприємства [8, С. 257-258]].

Основним фактором під час пошуку пріоритетних шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємства є увага до людського фактору, а саме можливість поповнення знань, які поширюються в системі управління персоналом, що базуються на досягненнях техніки і науки. Використання сучасних інноваційних технологій окреслює успішність роботи підприємства та його конкурентоспроможності. В сучасних умовах для розвитку кадрового потенціалу підприємств є багато перспектив та можливостей. З врахуванням цього виокремлюються компоненти, які дозволяють забезпечити подальший розвиток кадрового потенціалу рис. 3.1.).

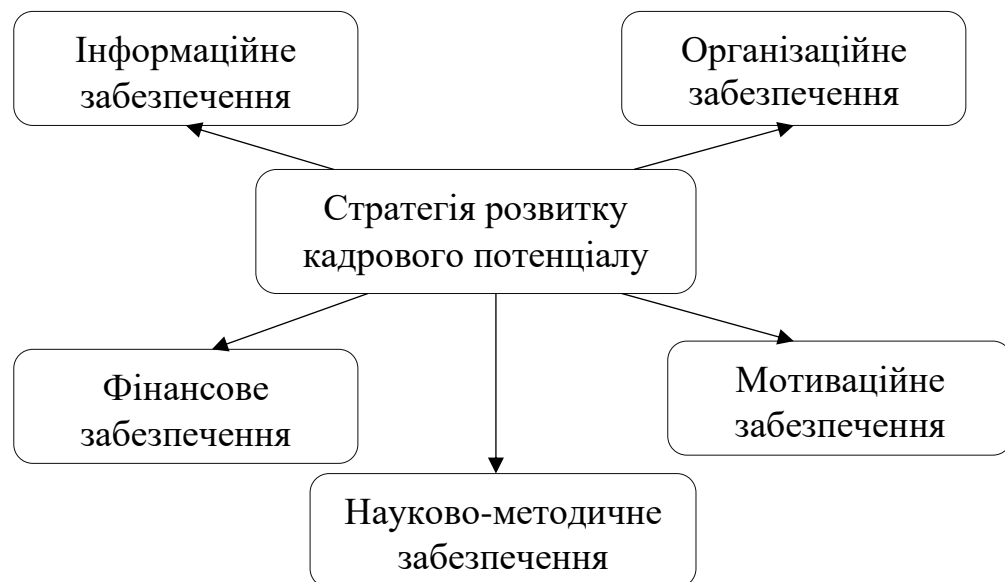


Рис. 3.1. Складові частини забезпечення кадрового потенціалу
КЗК «Ефіролія»

Джерело: узагальнено автором на основі [15].

З наведеного рисунку можемо зробити висновок про те, що механізм організаційного забезпечення КЗК «Ефіролія» являє собою залежну сукупність підрозділів підприємства та структурних служб, які дозволяють забезпечити розробку та затвердження управлінських рішень по окремих аспектах кадрової роботи, а також несуть відповідальність за основними результатами таких рішень. Базою цього забезпечення є діюча структура управління на підприємстві, а саме його кадрова робота, до елементів якої входять відділи, служби, менеджери та організаційні підрозділи.

Фінансове забезпечення стратегії розвитку кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія» представлене у формі загальних фінансових ресурсів, які безпосередньо спрямовуються на фінансування роботи кадрового управління. Для того, щоб кадрова служба працювала ефективно варто сформуванню надійний механізм залучення фінансових ресурсів, які спрямовуватимуться на розвиток якостей працівників та проведення мотивуючих виплат. Її ефективне застосування дозволить забезпечити повернення капіталу та стимулювати економічне зростання, яка виступає ключовим завданням розвитку підприємства [30].

Щодо інформаційного забезпечення механізму розвитку та управління кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія» варто зазначити, що воно представляє собою сукупність управлінських рішень з питань, які стосуються обсягу, розміщення та основних форм організації інформації, що присутня в системі управління кадрових ресурсів. Воно включає в себе оперативні дані, а також інформацію, яка стосується професійного підбору трудових ресурсів, планування загальної чисельності кадрів, нормативно-довідкові дані, що безпосередньо пов'язані із регламентацією процесу нормуванням праці, посадових обов'язків, класифікаторів техніко-економічної інформації охорони праці та системи спеціальних і уніфікованих документів, які безпосередньо пов'язані із можливістю забезпеченням ефективного застосування системи морального та матеріального стимулювання праці.

Відносно науково-методичне забезпечення в стратегії розвитку кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія» можемо зазначити, що воно полягає у формуванні єдиної системи організаційно-методичних документів, які окреслюють вимоги, норми та правила, що застосовуються для того, щоб вирішити кадрові завдання. Воно безпосередньо спрямовується на те, щоб забезпечити загальну ефективність професійної підготовки трудових ресурсів та підвищення кваліфікації; науково-методичний супровід розвитку професійної освіти; запровадження сучасних управлінських та навчальних технологій, можливості стимулювання професійного росту кадрів, їх компетентності та професійної майстерності через ефективне використання сучасних методів та форм навчання.

Мотиваційні фактори являють собою механізми зацікавленості працівників в тому, щоб досягнути максимальних соціальних та економічних результатів роботи. До цих факторів можна віднести різні чинники, основою яких є мотиваційна дія. Зауважимо, що мотиваційна поведінка працівників підприємства формується під впливом різних чинників, зокрема змісту праці, усвідомлення власних досягнень кожного окремого працівника, визнання праці особи іншими особами, оцінки керівництвом діяльності кожного окремого працівника, прагненням до зростання, сильно вираженим почуттям відповідальності, а також самореалізацією під час діяльності. Для того, щоб оцінити ці всі фактори проводиться мотиваційний моніторинг кадрового потенціалу. Це дасть можливість одержати актуальні дані, які потрібні для того, щоб своєчасно затвердити управлінські рішення. З однієї сторони система мотивації праці буде окреслювати якісну складову кадрового потенціалу, а з іншої сторони буде пристосована до основних параметрів кадрового потенціалу та сприятиме його подальшого розвитку [10, С. 113-126].

Основним завданням розвитку кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія» є врахування інтересів всіх працівників та соціальних груп трудового колективу. Зазначимо, що стратегія розвитку кадрового потенціалу

підприємства є взаємоузгодженим комплексом складових елементів процесу формування системи стратегічного управління персоналом. Від того наскільки ефективно мистецтво розробки стратегії управління персоналом буде залежати рівень ефективності застосування трудового потенціалу персоналу підприємства.

В сучасних умовах, які склалися в країні та в умовах продовження війни система навчання, відтворення та підвищення кваліфікації основного кадрового потенціалу вимагає значних капіталовкладень. Всі вкладені інвестиції в трудові кадри обов'язково позитивно відображаються на стратегії розвитку підприємства. Саме інвестування в людський капітал спричиняється інтенсивністю заміни праці, яка має низьку кваліфікацію саме висококваліфікованою творчою, інтелектуальною та гуманізованою працею. За представленими результатами опитування LinkedIn у 2023 році переважна більшість HR-команд здійснили акцент на корпоративних інвестиціях, які спрямовуються на таланти компанії. Саме така стратегія є правильною, оскільки працівники не мають бажання працювати заради роботи та сидіти на місці. Переважна більшість людей прагнуть до розвитку, постійного зростання, а також спілкування з керівництвом на партнерських засадах.

Завдяки спрямуванню інвестиції в таланти працівників КЗК «Ефіролія» зможе утримати перспективних та амбітних працівників, знизити плинність персоналу, підвищити бренд роботодавця та поліпшити багато інших факторів. Зазначимо, що інвестиціями в персонал вважаються фінансові ресурси, які безпосередньо вкладаються в працівників з метою підвищення їх лояльності, продуктивності, кваліфікації та залученості. Завдяки вкладенню інвестицій в таланти працівників можна підвищити прибуток бізнесових структур, а всі вкладення з часом окупуються. Більше того вкладені інвестиції дають можливість підприємству стати конкурентоспроможним та адаптованим. Для залучення інвестицій в людський капітал потрібно створити систему, з використанням якої керівник та HR-відділ може проводити аналіз основних результатів працівників та підраховувати їх

ефективність. Варто виокремити наступні види інвестиції, які варто використати в своїй діяльності КЗК «Ефіролія» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні види інвестицій кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія»
Джерело: узагальнено автором на основі [25].

Отже, подальший розвиток кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія» має стати важливою складовою стратегії підприємства, незалежно від особливостей його діяльності та виду. Індивідуальні здібності працівників мають формувати основні результати роботи підприємства та стати запорукою подальшого розвитку підприємства. Механізм навчання, відтворення та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу підприємства вимагає значних капіталовкладень, які можливо вирішити шляхом

запровадження ефективного кадрового регулювання, навчанням та перепідготовкою кадрів.

3.2. Напрямки удосконалення системи управління психологічним кліматом КЗК «Ефіролія»

На основі оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія» та оцінки його психологічного клімату можна виокремити основні напрямки його удосконалення (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрямки удосконалення психологічного клімату КЗК «Ефіролія»

Джерело: узагальнено автором на основі [26]

Перейдемо до розгляду кожного наведеного напрямку більш детально. При формуванні колективу за критеріями психологічної сумісності мається на увазі створення однорідного колективу, які мають схожі характери, темпераменти, статуси, цінності, вік та тип особистості. Якщо такий колектив сформувати у КЗК «Ефіролія» всі працівники легко порозуміються, знайдуть спільну мову та взаєморозуміння, оскільки в них будуть спільні цілі, прагнення та цінності. Сумісність працівників окреслюються за такими

критеріями як: рівень одержаних результатів, комфортність здійснення своєї діяльності у колективі, рівень задоволення працівників від власної роботи та рівень витрачених зусиль під час виконання завдань. Психологічну сумісність можна розділити на такі види:

– психофізіологічна, що безпосередньо пов'язана із особливостями сприйняття працівниками даних, швидкістю реакції, характером та темпераментом;

– соціально-психологічна включає в себе комфортність у спілкуванні, соціально-узгоджену модель взаємодії, єдині цінності та розуміння один одного [24, С. 46-48].

Для персоналу КЗК «Ефіролія» є важливими прозорі та чіткі правила кар'єрного зростання та рівні можливості для підвищення кваліфікації. У тому випадку коли працівник розуміє, що саме від високого рівня виконання поставлених завдань він може відкрити додаткові можливості для посадового переміщення та навчання, в нього створюється мотивація до того, щоб докласти максимальні зусилля, щоб досягнути успіху. Звичайно, що старанність, ініціативність, ентузіазм, продуктивність, натхненність працівників залежить від справедливості, змісту, об'єктивності морального та матеріального стимулювання. Здебільшого, у колективі кожен працівник під час своєї роботи порівнює себе з іншими працівниками за такими параметрами як «цінність винагороди», «рівень затрачених зусиль», «справедливість винагороди» та «зусилля-винагорода». Тому коли один із працівників прослідковує несправедливість та неадекватність заохочення, його прагнення більш ефективно працювати значно скорочується. Крім цього може прослідковуватися ефект звикання до характеру винагороди, що призводить до зниження мотивуючої дії. Це в комплексі створює необхідність систематичного перегляду особливостей та змісту матеріального стимулювання працівників в залежності їх особистого внеску в процесі забезпечення розвитку підприємств.

Для формування сприятливого психологічного клімату у КЗК «Ефіролія» можна сформувати окремі групи, які матимуть прозорі та чіткі правила співіснування, що значно відрізняють її від інших груп. Всі учасники таких груп мають дотримуватись встановлених орієнтирів на рівноцінних засадах, що дозволять забезпечити упорядкованість та стабільність діяльності групи. Ці норми, цінності та правила мають формуватись керівником за умови схвалення їх переважною більшістю учасників групи. Для прикладу, це можуть бути правила спілкування під час робочого дня, форма одягу у колективі, заборони на вживання тютюнових виробів та алкоголю на робочих місцях. Всі цінності групи формуються в рамках корпоративних цінностей. Норми поведінки мають відповідати релігійним нормам її учасників, інтелектуальному рівню групи, а також враховувати традиції, які склались на підприємстві. Звичайно, що працівники не можуть здійснювати свою діяльність якщо надмірна спека, холод, шум, неналежне робоче місце. У зв'язку з цим для того, щоб забезпечити продуктивну роботу колективу варто створити більш сприятливі умови праці, а саме фізіологічні, кліматичні, безпекові, ергономічні. Умови праці обґрунтовуються такими факторами як технологічними особливостями виробничих процесів, кліматичними умовами місцезорозташування підприємства, системою контролю безпеки та якістю на підприємстві, вимогами, які висуваються до якості продукції та шкідливістю виробництва [42].

Оптимізація чисельності працівників та заміна в разі необхідності керівництва підприємства також потребує капіталовкладень, оскільки на те, щоб знайти та адаптувати нових працівників підприємство спрямовує близько 50-60% від зарплати працівника. Тому підприємства, які акцентують увагу на тому, щоб знайти нових фахівців витрачають набагато більше коштів ніж на те, що вкласти в розвиток вже існуючих. Засновники Метт Вудлі та MoverFocus вважають, що навіть якщо підприємству вдасться віднайти «ідеального працівника», йому необхідний час для того, щоб

познайомитись з командою, набратися досвіду та дослідити всі нюанси по роботі. Тому КЗК «Ефіролія» варто інвестувати у вже існуючих працівників, а не замінювати їх іншими. Бізнесовій структурі вдасться зекономити набагато більше фінансів при спрямуванні коштів на розвиток існуючих працівників, а не на пошук та навчання нових.

Зменшення показника плинності працівників КЗК «Ефіролія» здійснюється шляхом формування нових норм, цінностей та правил. Зауважимо, що плинність персоналу є основним критерієм того, наскільки працівникам добре працюється в обраній компанії. На наведений показник мають вплив багато факторів та рівень інвестицій. За інформацією LinkedIn близько 94% працівників вважають, що вони не звільнилися б з підприємства, якщо воно б інвестувало в їх розвиток. Саме інвестиційні ресурси дають можливість зменшити показник плинності кадрів, при цьому надавши працівникам особисто та професійно розвиватися [47, С. 121-124].

Перегляд існуючої системи стимулювання працівників в КЗК «Ефіролія» включає в себе можливість утримання працівників шляхом підвищення їх мотивації. Якщо працівник буде більш мотивований роботодавцем він буде ефективно виконувати поставлені завдання та не думати про зміну роботи. За оприлюдненими дослідження Harvard Business Review підприємства, які дають можливість працівникам рости мають вищі показники результативності та ефективності. Інвестиції, які спрямовуються в таланти дозволяють забезпечити більший інтерес працівників до росту, навчання та розвитку, утримуючи їх в компанії.

Також важливим напрямком поліпшення психологічного клімату на підприємстві є удосконалення бренду роботодавця. У тому випадку коли підприємство створює умови для того, щоб працівники розвивалися, їм було працювати комфортно, вони будуть радити це місце роботи іншим знайомим. Ці працівники передають позитивне уявлення про компанію краще ніж ефективна реклама. Бренд роботодавця формується на основі репутації

компанії всередині та зовні, а інвестиції в таланти стають швидким способом для того, щоб підвищити конкурентоспроможність та авторитет.

Для того, щоб сформувати позитивний психологічний клімат КЗК «Ефіролія» варто провести корекційно-розвивальну програму. Для досліджуваного підприємства було запропоновано програму тренінгу, які має елементи особистісного зростання. Зауважимо, що саме тренінг є базовим методом для того, щоб провести активне навчання, яке спрямовується на розвиток умінь, знань, соціальних установок та навичок. Тренінг використовується для конкретно результату, не лише для одержання потрібної інформації, а й для використання знань в практичній роботі. Базою тренінгової програми є пошук відповідей та формування запитань на ті ситуації, які принесли працівникам непорозуміння та стрес. Відмінною рисою тренінгового навчання від звичайних занять є те, що вони відкривають потенціал людини, зокрема:

- обсяг компетенцій, а саме інтелектуальний, технологічний, організаційний, комунікативний, аналітично-синтетичний, прогностичний, емоційний, соціально-психологічний, соціальний, ситуаційний, продуктивно-результативний;
- психологічна можливість кожного окремого працівника до прийняття управлінських рішень;
- рівень самостійності та взаємодії працівників [39, С. 158-162].

Основними можливостями тренінгу працівників КЗК «Ефіролія» є одержання нових знань та навичок, а також створення моделей поведінки для того, щоб правильно підтримувати віру в себе з метою формування сприятливого психологічного клімату в колективі. При проходженні тренінгу виникає безпосередня можливість дізнатися інформацію, яка безпосередньо стосується людей та світу, краще впізнати себе в ситуаціях та розуміти фактори, які спровокували стрес та негаразди між працівниками. Перевагами використання тренінгової роботи є застосування більш активного методу, під час проходження тренінгу працівники не намагаються вчити інших людей як

правильно жити, учасники виявляють тенденції, які впливають на рівень самосприйняття та вміння створювати позитивний клімат в колективі. Цікавим лозунгом під час проведення тренінгу в КЗК «Ефіролія» є «немає більше минулого і немає більше майбутнього».

Програма тренінгу для працівників підприємства базується на когнітивно-поведінковому напрямі. Незалежно від теми проведення занять, робота в цьому напрямку проводиться для розвитку навичок, що дають можливість учасникам вчасно вирішувати проблеми в колективі. Ці програми включають в себе проведення навчання для всіх працівників з метою емоційного самовираження, розвитку психологічного захисту та формування правильних стратегій поведінки. Досить ефективним напрямком формування позитивного психологічного клімату в підприємстві є проведення арт-терапії груп колективу шляхом надання психокореляційної та психотерапевтичної допомоги, що базується на застосуванні різних методик образотворчого мистецтва з метою поліпшення психоемоційного стану людини. Метою такого терапевтичного заняття в колективі підприємства є приведення психічного стану працівників в норму різними засобами самовираження [55].

При застосуванні арт-терапії серед працівників КЗК «Ефіролія» виходять назовні внутрішні конфлікти та проявляються сильні можливості кожної окремої людини, витісняючи переживання, які переживаються працівниками внаслідок стресу, що дасть можливість підвищити емоційний тонус та самооцінку людини. Шляхом застосування ефективних прийомів арт-терапії можна вирішити стресові та конфліктні ситуації в колективі. Це вираження почуттів та думок дозволяє покращити взаємодію працівників між собою. Наведена програма та арт-терапія спрямовується на вирішення таких завдань: володіння необхідними психологічними знаннями кожного працівника для вирішення конфліктів всередині колективу, розвиток здатності працівників адекватно та швидко вирішити конфліктні ситуації, стимулювання змін працівників в саморозвитку та поведінці.

Отже, саме інвестиції в працівників підприємства дозволять швидко та ефективно реалізувати стратегію розвитку кадрового потенціалу та сформувати позитивний психологічний клімат на підприємстві. Саме персонал визначає конкурентоспроможність підприємства, його економічну та соціальну перевагу.

3.3. Шляхи підвищення ефективності управлінських рішень з приводу оптимізації психологічного клімату на підприємстві

Всі окреслені напрямки удосконалення психологічного клімату в колективі були використані під час діяльності КЗК «Ефіролія». Проте крім наведених шляхів потрібно звернути увагу на підвищення ефективності управлінських рішень з приводу оптимізації психологічного клімату на підприємстві. Це питання потребує ґрунтовного дослідження та застосування сучасних методів для оцінки та діагностики психологічного стану працівників. Зауважимо, що це зумовлюється різними тенденціями, які ускладнюють взаємовідносини та збільшують вимоги до професіональних якостей персоналу.

Досить часто керівництво КЗК «Ефіролія» помічає проблеми, які вже настали, при цьому не знаючи за яких причин вони виникли. Іноколи спостерігається ситуація при якій керівник не бачить причин погіршення роботи колективу підприємства, при цьому спрямовуючи зусилля не в той напрямок, що призводить до ускладнення ситуації. Психологи та управлінці мають звертати увагу на існуючий стан психологічного клімату. На основі проведеної оцінки та основних результатів дослідження, які були детально описані у другому розділі експерти компанії вживають потрібних заходів для покращення психологічного клімату [56, С. 500-502].

Досить часто для оцінки ефективності управлінських рішень використовують опитування як достовірний та швидкий метод збору інформації. Цей метод показує високу гарантію отримання справжньої думки

працівників. Досить популярними методами, які використовують в КЗК «Ефіролія» є проведення онлайн-опитування, які є зручними не лише за рахунок швидкості використання автоматизованої системи, а й дають можливість забезпечити успішне проведення опитування. Ще одним популярним методом, який використовується в діяльності КЗК «Ефіролія» є складання соціометричних тестів, що дають можливість виявити лідерів групи, які є неформальними, виявляючи ступінь згуртованості колективу. Практикуючі соціологи та психологи рекомендують проводити соціометричний тест в тих колективах, у яких працівники працюють більше року. Це пов'язано з тим, що тест матиме показовий результат.

В КЗК «Ефіролія» був проведений соціометричний тест, який розроблений Морено і використовується для дослідження та аналізу емоційних зв'язків у колективі. З використанням цього тесту виявляються антипатії чи симпатії всіх членів колективу. Респонденти відповідають на питання, які безпосередньо стосуються їх стосунків із іншими учасниками колективу. В полі з відповіддю всі члени колективу мають вписати прізвища колег, які респондент обирає за конкретним критерієм. Рекомендується застосовувати близько 8-10 критеріїв, які відібрані відповідно до принципу значущості для конкретного колективу [50].

Для того, щоб розрахувати індекс групової згуртованості застосовують спеціальну соціоматрицю у формі таблиці, що включає в себе прізвища всіх учасників колективу. З метою розрахунку показника групової згуртованості може застосовуватися спеціальна формула. В практичній роботі соціометричний метод застосовується по групах, чисельністю 15-20 осіб. Практикуючі психологи надають рекомендацію для того, щоб використовувати цей метод для того, щоб отримати інформацію про відносини всередині колективу, що дасть можливість налагодити комунікацію між членами колективу та оптимізувати трудовий процес в КЗК «Ефіролія».

Також в КЗК «Ефіролія» для того, щоб оцінити ефективність управлінських рішень та психологічну атмосферу у колективі використовується метод, який розроблений А. Ф. Фідлером. Специфікою цього методу є використання семантичного диференціалу для того, щоб респонденти могли ознайомитися з парами слів, які є протилежними за змістом. Після цього працівники підприємства відносять свою відповідь в те поле, де описана ближча ситуація, яка показує атмосферу в колективі. Методика Фідлера надає лише описові характеристики психологічного клімату у колективі, оскільки розкриває лише загальні аспекти. Для детальної оцінки ця методика може поєднується із різними соціометричними тестами, що надає можливість визначити точні та конкретні рекомендації для кожної окремої групи працівників.

Ще один методом оцінки психологічного клімату КЗК «Ефіролія» та рівня ефективності управлінських рішень є метод Сішора, що показує індекс групової згуртованості. Цей індекс є важливим параметром, що показує ступінь інтегрованості колективу підприємства. За наведеною методикою можна визначити ступінь роз'єднаності або згуртованості групи. Психологи стверджують що ця методика є необхідною для того, щоб дослідити психологічний клімат в колективі в тому разі, коли загальна чисельність учасників колективу не повинна перевищувати 40 осіб. Для того, щоб провести оцінку всього колективу підприємства варто використати цей метод для розрахунку індексів групової згуртованості по різних структурних підрозділах підприємства, оцінюючи психологічний клімат саме по групах.

На основі проведеної оцінки рівня ефективності управлінських рішень в КЗК «Ефіролія» була розроблена well-being концепція, яку варто використати в діяльності підприємства, на основі трьох складових. Перша з них є фізична складова, яку відобразимо на (рис. 3.4).

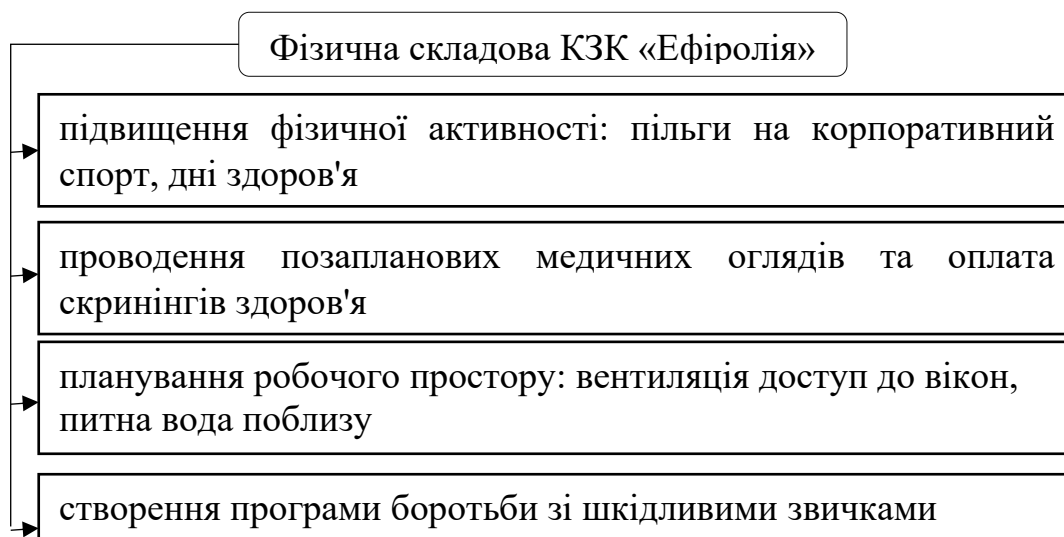


Рис. 3.4. Фізична складова well-being концепції КЗК «Ефіролія»

Джерело: узагальнено автором на основі [45].

Другою складовою well-being концепції КЗК «Ефіролія» є психологічна складова, основні управлінські рішення по яких відобразимо на рис. 3.5.

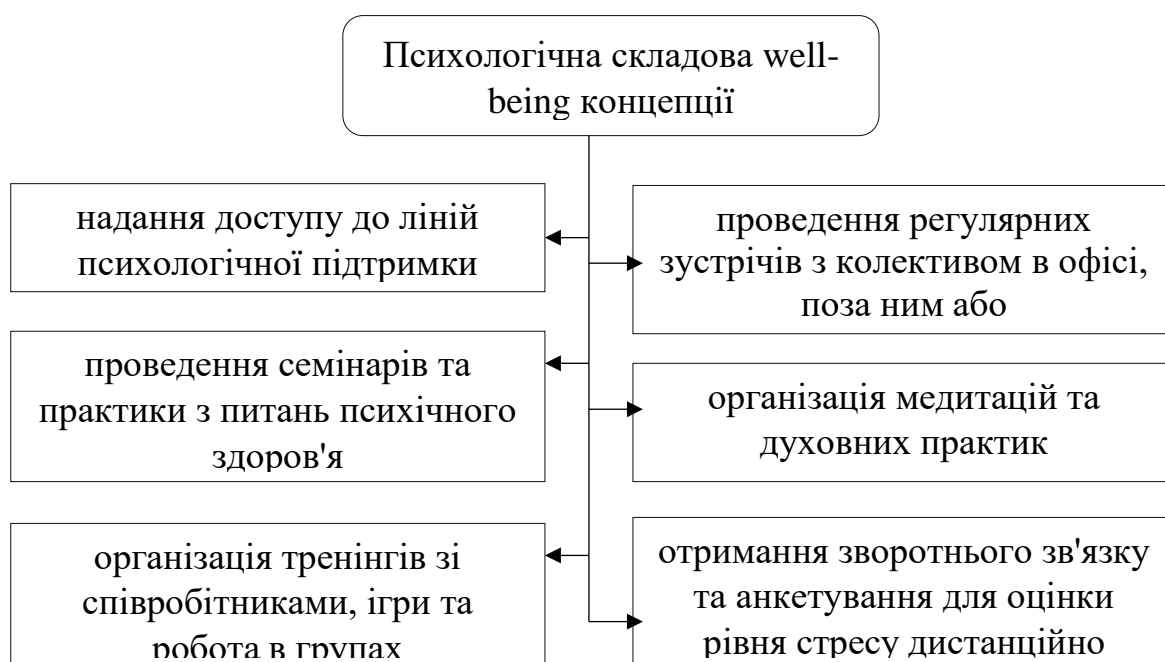


Рис. 3.5. Психологічна складова well-being концепції КЗК «Ефіролія»

Джерело: узагальнено автором на основі [38].

Третю складову well-being концепції КЗК «Ефіролія» представимо на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Фінансова складова well-being концепції КЗК «Ефіролія»

Джерело: узагальнено автором на основі [31].

Для керівників КЗК «Ефіролія» висувуються наступні напрямки вдосконалення психологічного як:

1. для того, щоб кожний працівник був задоволений своєю роботою потрібно враховувати всі фактори, які на це впливають;
2. потрібно згуртованість колектив шляхом формування довіри членів колективу, при цьому кожен працівник має володіти особистісними характеристиками як вимогливість, дієвість, визначеність, цілеспрямованість, тактовність, усвідомленість, відповідальність;
3. керівник має знати переваги та недоліки підлеглих, уважно вислуховувати заперечення по різних питанням, начальник може отримувати результати через переконання виконавців у потребі виконання поставлених завдань [3].

Отже, запровадження Well-being концепції в КЗК «Ефіролія» дозволить не лише поліпшити соціально-психологічний фон, а й сприяти посиленню вмотивованості працівників компанії та підвищенню продуктивності праці, Ця концепція включає в себе такі складові як фізичну, психологічну,

фінансову, що підкреслює її комплексність в тих питаннях, які стосуються задоволення основних потреб персоналу підприємства. Запровадження цієї концепції в практику управління персоналу КЗК «Ефіролія» дозволить створити умови для високої продуктивності праці та працездатності, сприятиме посиленню корпоративної культури, а також формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

ВИСНОВКИ

1. На основі поглядів вчених було окреслене наступне визначення психологічного клімату на підприємстві, а саме він характеризує якісну сторону, що виявляється в сукупності різних психологічних умов, що перешкоджають та сприяють продуктивній діяльності і розвитку особистості в колективі. Цей клімат може бути нейтральним, сприятливим, несприятливим, позитивно або негативно впливати на самопочуття людини. Виокремлюють такі підходи до цього явища: цей клімат показує психологічний настрій організації, відображає діяльність та дисципліну, а також задоволеність різних членів організації з виробничою діяльністю.

2. Розглянувши особливості управління психологічним кліматом на підприємстві можемо зазначити, що для того, щоб сформувати сприятливий психологічний клімат на підприємстві та достатньо ефективно ним управління варто бути обізнаним у сутності цього поняття, його структурі, особливостях та чинниках зовнішнього та внутрішнього середовища, що в комплексі впливають на загальний стан. Серед чинників, які впливають на ефективність процесу формування психологічного клімату на підприємстві виокремлюють чинники макро- або мікросередовища. До внутрішньо-групових чинників позитивного психологічного клімату на підприємстві відносять наступні: кооперативний характер взаємозв'язку між працівниками; частота роботи працівників; статусно-рольові та поведінкові характерні риси членів групи; стиль керівництва; успішність виконання завдань.

3. Оцінка ефективності системи управління психологічним кліматом на підприємстві здійснювалася в декілька етапів: проведення аналізу та систематизації наукових праць, які присвячені дослідженню психологічного клімату на підприємстві; вибір психодіагностичних методик для проведення діагностики стану психологічного клімату в колективі та рівня емпатії всіх членів колективу; здійснення тестування основних респондентів, аналіз та обробка одержаних результатів; апробація та розробка тренінгової програми, що спрямована на удосконалення

психологічного клімату в колективі. узагальнення основних висновків. На етапах проведення емпіричного дослідження мають використовуватись такі методики: методика, за якою проводиться діагностика загального рівня емпатичних здібностей членів колективу за В. В. Бойко; складання соціометричної картки кожного працівника; методи проведення математичної кореляції взаємовідносин між працівниками.

4. Об'єктом дослідження було обрано КЗК «Ефіролія», що розташоване в Кіровоградській області. Підприємство спеціалізується на виробництві тваринних жирів та олії, при цьому їх допоміжне виробництво основане на вирощуванні ароматичних, пряних та лікарських культур, а також на прісноводному рибництві. Крім цього аграрне підприємство займається наданням в оренду з метою експлуатації власного нерухомого майна. Компанія має розгалужену організаційну структуру, проте базовими відділами є відділи, що акцентують увагу на виробництві тваринних жирів та олії, а також на вирощуванні та подальшій реалізації продукції рослинництва.

5. Оцінку психологічного клімату в КЗК «Ефіролія» було проведено з урахуванням того, що в країні продовжується війна, що негативно впливає не лише на емоційний стан працівників підприємства, а й їх продуктивність праці. Під час проведення дослідження було обрано 100 працівників віком від 18 до 60 років. Для того, щоб оцінити обрану вибірку працівників було застосовано госпітальну шкалу депресії та тривоги, що впливає на рівень емпатії, яка дає можливість виділити конкретні рівні різних компонентів. З метою поглибленого дослідження всіх працівників було розподілено на декілька груп, а саме в залежності від віку: від 18 до 30 років (30 чоловік), від 30 до 40 років (35 чоловік), від 40 до 50 років (25 чоловік), до 60 років (10 чоловік). Дані, які отримані по всім групам свідчать про те, що КЗК «Ефіролія» має нормальну вираженість депресії та тривоги, а завищений показник емпатії спостерігається лише в одній групі. Серед інших груп спостерігається високий рівень стресу, який проявляється через

депресію та тривогу працівників підприємства, що впливає на їх продуктивність. Для цих працівників характерні такі емоційні прояви як занижений настрій, депресія, всі негативні моменти на роботі сприймаються гостро та критично. Також була проведена оцінка психологічного клімату на підприємстві за опитувальником «Індекс життєвого стилю» кожного окремого працівника, що дає можливість стверджувати, що основним механізмом захисту працівниками власних інтересів є проєкція. Переважна більшість працівників КЗК «Ефіролія» для усунення всіх переживань, які безпосередньо пов'язані із стресовими ситуаціями застосовують більш примітивний механізм захисту.

б. На основі кореляційної оцінки за Пірсоном було зроблено висновок, що для працівників підприємства характерні різні взаємозв'язки психологічного захисту із стресовими факторами під час роботи, депресивністю та тривожністю, що є базою для психічного здоров'я. Проводячи оцінку поведінкових проявів психологічного захисту гіпотетично можна передбачати рівень депресивності, тривожності та стресостійкості, опираючись на характерні риси людини та її особливості. Завданням психологічного захисту працівників з метою усунення стресових факторів, дискомфорту та формування сприятливого психологічного клімату є безпосереднє вирішення ситуації. Під час аналізу кількості та якості кореляційних зв'язків між стратегіями, що безпосередньо спрямовані на те, щоб психологічного захищатися та опанувати себе в стресових ситуаціях було виявлено декілька тенденцій. Всі захисні стратегії припускають здійснення ірраціональної поведінки. Основним результатом цієї роботи може стати фальсифікація реальності. Для того, щоб окреслити зусилля кожної окремої особистості, що використовується при психологічних загрозах повинна застосовуватися відповідна копінг-поведінка. Збільшення взаємозв'язків між захистом працівників на психологічному рівні відбувається за рахунок формування зв'язків негативного характеру.

7. Сформовано основні структурні елементи стратегії розвитку кадрового потенціалу КЗК «Ефіролія»: впровадження інновацій у діяльність підприємства, що виникають внаслідок науково-технічного прогресу; можлива зміна орієнтації виробництва для того, щоб підвищити якість продукції та задовольнити основні потреби споживачів; зміна організації праці шляхом введення колективних форм трудової діяльності, що безпосередньо вимагає додаткової відповідальності від працівників та зацікавленості в одержанні найкращих результатів; активний розвиток загальної теорії людських ресурсів та управління персоналом.

8. Основними напрямками удосконалення психологічного клімату на підприємстві є формування колективу з врахуванням психологічної сумісності; перегляд існуючої системи стимулювання працівників; планування можливості підвищення кваліфікації працівників та їх кар'єрного зростання; оптимізація чисельності працівників та заміна в разі необхідності керівництва підприємства; покращення умов праці та звільнення непродуктивних працівників та формування нових норм, цінностей та правил.

9. Для збільшення ефективності управлінських рішень на підприємстві було запропоновано запровадження Well-being концепції в КЗК «Ефіролія», що дозволить не лише поліпшити соціально-психологічний фон, а й сприяти посиленню вмотивованості працівників компанії та підвищенню продуктивності праці. Ця концепція включає в себе такі складові як фізичну, психологічну, фінансову, що підкреслює її комплексність в тих питаннях, які стосуються задоволення основних потреб персоналу підприємства. Запровадження цієї концепції в практику управління персоналу КЗК «Ефіролія» дозволить створити умови для високої продуктивності праці та працездатності, сприятиме посиленню корпоративної культури, а також формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1. С. 24–31.
3. Беляєва Н. С. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 144–153.
4. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2. С. 25–29.
5. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2003. 420 с.
6. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія : Соціально-економічні питання*. 2012. № 40. С. 292–295.
7. Голубка О. Я. Аналіз методів управління персоналом / О. Я. Голубка, Ю. О. Дідович, Я. Ф. Копустяк // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113–117.
8. Гончар М. Ф. Формування та використання систем стресменеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 257–262.
9. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.

10. Горноста́й П. П. Групова взаємодія у світлі психологічних парадигм. Наукові студії із соціальної та політичної психології: Збірник статей НАПН України, Ін-т соц. та політ. Психології / Ред. рада: М.М. Слюсаревський (голова), В.Г. Кремень, С.Д. Максименко та ін. Вип. 35. К. : Міленіум, 2015. С. 113–126.
11. Горноста́й П. П. Психологія групової ідентичності: закономірності становлення: монографія. Київ: Міленіум, 2014. 252 с.
12. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160-172.
13. Грузі́на І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузі́на, В. І. Дериховська. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
14. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т “Львів. Політехніка”. Львів, 2018. 176 с.
15. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71-75.
16. Древецька О. І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі / О. І. Древецька, Г. М. Юрчик // *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. № 2. С. 78-80.
17. Дяків О. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено) / О. В. Дяків. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
18. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціальнопсихологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2012. Вип. 2 (1). С. 374-383.

19. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65-71.
20. Зудова І. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства / І. Ю. Зудова, А. В. Котелевська // *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 20. С. 341-344.
21. Ілляш О.І. Майбутнє Hg менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 10. С. 70-81.
22. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.
23. Калюжна Ю. В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу / Ю. В. Калюжна, К. В. Захарова // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.
24. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.
25. Кравець І. М. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення / І. М. Кравець, Н. Р. Совира // *International scientific conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions»*, Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland : proceedings of the conference. Kielce: Baltija Publ., 2016. Pt. II. P. 73-76.
26. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом / О. О. Кравченко, С. В. Кикоть // *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101-103.
27. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

28. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. Х.: ХНЕУ, 2017. 234 с.
29. Лозинський О. М. Економічна психологія : навч. посіб. / О. М. Лозинський; Нац. ун-т "Львів. політехніка", Громад. орг. "Львів. аналіт. дім" . Вид. 2-е, допов. Львів : Сполом, 2018. 204 с.
30. Луцик Т. Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка: Електр. наук. фахове видання*. 2012. №10. URL: www.economy.nayka.com.ua.
31. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2020. С. 297–299. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38889>.
32. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376-380.
33. Мельник І. О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом / І. О. Мельник, А. А. Разговорова // *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 18. С. 99-105.
34. Назарова Г. В. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату / Г. В. Назарова, А. Д. Романов // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч. 1. С. 79-84.
35. Олійник Н. Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725-728.
36. Оліховська М. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М. В. Оліховська, Л. І. Лелик, В. Я. Оліховський; ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіон. акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.

37. Петруня Ю. Є. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
38. Придятько Е. М. Внутрішні умови забезпечення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. *Екон. вісн. Донбасу*. 2018. № 2. С. 183-190.
39. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162.
40. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 209 с.
41. Романов А. Д. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес-інформ*. 2015. № 8. С. 303-308.
42. Сагайдак-Нікітюк Р. В. Соціально-психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі / Р. В. Сагайдак-Нікітюк, Н. В. Андрієнко, Н. В. Альохіна // Управління якістю в фармації : матеріали XIV наук.-практ. конф., м. Харків, 22 трав. 2020 р. Х.: НФаУ, 2020. 251 с.
43. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1(19). с. 226–235.
44. Сич В. І. Дослідження психологічних особливостей організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Психологічні науки*. 2015. № 2. С. 204–217.
45. Скриньковський Р. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві / Р. Скриньковський, О. Шпак, С. Леськів // *Траєкторія науки*. 2018. Вип. 4(2). С. 1024-1032.
46. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 4 листопада 2019р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк 2019. 276 с.

47. Ткаченко М. І. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства / М. І. Ткаченко, О. В. Ткаченко, О. В. Жукова // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.
48. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
49. Церковна А. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом / А. В. Церковна, В. В. Харламова // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.
50. Чайка Г. Л. Ефективність в управлінні: навч. посіб. / Г. Л. Чайка, О.Г. Чайка. Київ : Знання, 2018. 334 с.
51. Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.
52. 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.
53. Ярмистий М. В. Психологічний клімат державних службовців. URL: <http://cppk.cv.ua/126.php>.
54. Gruzdeva K. E., Smirnova Zh. V., Cherney O. T. Improving the quality management system of services in housing and communal services. *Innovative economy: prospects for development and improvement*. 2020. № 1 (43). pp. 18- 24.
55. Poguliaieva O. Socio-psychological climate in the work team in conditions of remote work. *Kyiv Journal of Modern Psychology and Psychotherapy*. 2021. № 2, pp. 83-99. URL: <https://mppjournal.com/index.php/journal/article/view/13>.

56. Vaganova O. I., Smirnova Zh. V., Markova S. M., Chaykina Zh. V., Bulaeva M. N. Organization of partnerships of additional educational services on the example of the interaction of educational institutions with health and cultural centers. *Prospects for science and education*. 2019. № 3 (39). pp. 500-514.