

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»

на тему:

УПРАВЛІННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ
ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

здобувача вищої освіти
освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Анастасії ЗИМИ

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
к.е.н., доц. Михайло ОРОБЧУК
(ПБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів-2023

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент та безпека бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи _____

керівник роботи Марченко Ольга Михайлівна, к. е. н., доц.
(прізвище, ім'я по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк подання здобувачем освітнього ступеня бакалавр роботи «__» _____ 202__ р.

3. Вихідні дані для роботи: _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

5. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

АНОТАЦІЯ

Зима А. Управління морально-психологічним кліматом трудового колективу. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження управління морально-психологічним кліматом колективу: визначено зміст поняття, узагальнено засади та чинники формування сприятливого морально-психологічного клімату.

У другому розділі проведено аналіз морально-психологічного клімату ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

На основі теоретичних узагальнень та практичного досвіду, обґрунтовані конкретні пропозиції одо покращення морально-психологічного клімату ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Ключові слова: трудовий колектив, морально-психологічний клімат, чинники морально-психологічного клімату, тимбілдінг, корпоративна культура.

ANNOTATION

Zyma A. Management of the moral and psychological climate of the labor team. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical study of the management of the moral and psychological climate of the collective is carried out: the meaning of the concept is determined, the principles and factors of the formation of a favorable moral and psychological climate are summarized.

In the second chapter, an analysis of the moral and psychological climate of LINCON-LTD LLC was carried out.

On the basis of theoretical generalizations and practical experience, specific proposals for improving the moral and psychological climate of LINCON-LTD LLC are substantiated.

Keywords: labor team, moral and psychological climate, factors of moral and psychological climate, team building, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ	8
1.1. Поняття морально-психологічного клімату трудового колективу	8
1.2. Ознаки та чинники формування сприятливого морально-психологічного клімату колективу	13
1.3. Методичні основи оцінки морально-психологічного клімату трудового колективу	18
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ	23
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»	23
2.2. Аналіз морально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»	28
2.3. Пропозиції щодо покращення морально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»	37
Висновки до другого розділу	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Люди – соціальні істоти і мають потребу у спілкуванні, дружбі, приналежності до соціальних груп. Оскільки досить значну частину свого життя люди проводять на роботі, то важливо, щоб цю потребу вони могли реалізовувати і колективі. Якщо потреба працівників у соціальній взаємодії в трудовому колективі задовольняється, то виграє і роботодавець, адже тоді покращується продуктивність праці внаслідок командного духу і підтримки один одного. З огляду на це, важливим завданням керівника, який впроваджує та реалізовує загальні норми поведінки та взаємодії в організації, є формування сприятливого морально-психологічного клімату у трудовому колективі, в якому кожен його член почувається комфортно, безпеці, не боїться виявляти ініціативу та брати на себе відповідальність за доручену ділянку роботи.

Вплив соціальних чинників на трудові процеси досліджував ще Елтон Мейо, представник школи людських стосунків в менеджменті. Морально-психологічний клімат в колективі вивчали такі українські вчені як Н. Базалійська, В. Вертель, В. Воднік, Н. Мансуров, С. Савчин та інші. Проте, у зв'язку з динамічною зміною як зовнішніх, так і внутрішніх чинників його формування, ця тематика наукового пошуку постійно викликатиме інтерес. Отже, *тема роботи є актуальною*.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних аспектів формування та оцінки морально-психологічного клімату трудового колективу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його покращення.

Для досягнення визначеної мети були поставлені такі *завдання*:

- з'ясувати сутність поняття морально-психологічного клімату трудового колективу;
- узагальнити ознаки та чинники формування сприятливого морально-психологічного клімату колективу;

- визначити методичні основи оцінки морально-психологічного клімату трудового колективу;
- дати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;
- проаналізувати морально-психологічний клімат трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо покращення морально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Об'єктом дослідження є морально-психологічний клімат трудового колективу.

Предметом дослідження є чинники формування та методи управління морально-психологічним кліматом трудового колективу.

Методи дослідження. Досягнення поставлених мети та завдань стало можливим завдяки застосуванню таких методів наукового пізнання: системного підходу, узагальнення та порівняння, аналізу та синтезу (в процесі дослідження теоретичних засад морально-психологічного клімату трудового колективу); історичний підхід, метод фінансового аналізу, експертних оцінок, анкетування (для аналізу господарської діяльності та морально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»).

Інформаційна база кваліфікаційної роботи. Інформаційну базу для виконання кваліфікаційної роботи склали наукові та навчально-методичні джерела з проблематики соціально-психологічних аспектів менеджменту та управління персоналом, матеріалів господарської практики та фінансової звітності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», результатів емпіричних досліджень, а саме, опитування та анкетування його працівників.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Кваліфікаційна робота має практичну цінність. Висновки та рекомендації автора, а саме розроблена

анкета використані в менеджменті ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», а саме, в процесі управління морально-психологічним кліматом його трудового колективу з метою його покращення.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У ній мітяться: 5 рисунків, 6 таблиць, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 45 позицій.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

1.1. **Поняття морально-психологічного клімату трудового колективу**

У сучасному бізнесі, успіх організації залежить від того, наскільки ефективно вона використовує свій кадровий потенціал, вміє привернути та утримувати талановитих працівників, створити для них комфортні умови праці, розвивати їхні здібності та навички, формувати відповідальність та лояльність до компанії. Саме люди на підприємстві є джерелом інновацій та творчих ідей, що є ключовим фактором його конкурентоспроможності. Успішні організації розуміють, що їхні працівники є винятковим ресурсом та інвестують в їхній розвиток та збереження, що дає можливість підвищувати продуктивність праці, покращувати якість продукту або послуги, залучати нових клієнтів та розширювати бізнес.

Для того, щоб працівники максимально використовували свої компетенції, знання та досвід для досягнення цілей організації, повинні бути забезпечені відповідні умови праці, які викликатимуть відчуття безпеки, комфорту, власної значущості тощо. Однією з найважливіших таких умов, особливо враховуючи тенденцію зростання напруженості праці, є доброзичлива атмосфера, позитивний моральний клімат в колективі. Лише у психологічно сприятливому середовищі, працівники будуть виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, брати на себе відповідальність за складні завдання.

За різними фаховими оцінками, кожен 5-тий випадок зниження рівня продуктивності праці викликаний несприятливими морально-психологічними чинниками трудової діяльності. Відомо, що пригніченість, поганий настрій окремих членів трудового колективу викликає падіння

ефективності праці цілого колективу на 50 %.

Трудовий колектив – це те середовище, у якому працівники згуртовуються та об’єднуються у спільному вирішенні поставлених завдань, досягненні загальної мети та здійсненні місії організації, у якій працюють [2, с. 136]. Тому сьогодні необхідно використовувати основні резерви трудового колективу, а саме соціально-психологічний клімат, що панує в ньому. Він визначає загальний психічний настрій колективу, його пріоритети, сукупні цінності, правила та норми поведінки, відносини, що склалися між членами колективу, а також позначається на показниках ефективності діяльності організації [36, с. 248].

Основні ознаки колективу відображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні ознаки колективу.

Узагальнено за: [8; 9; 20; 30]

Члени трудових колективів, які характеризуються позитивним морально-психологічним кліматом, активніше вступають у соціальну взаємодію, мають краще здоров'я, почуваються більш безпечно та захищено, ніж ті, які працюють у середовищі конфліктів та недобррозичливості.

У науковій літературі, поняття «морально-психологічний клімат» (з

грецької klima (klimatos) – уклін) визначають по-різному. А як синоніми до цього поняття зустрічаються такі терміни як: «психологічний клімат», «емоційний клімат», «соціологічний мікроклімат», «психологічна атмосфера», «моральна атмосфера», «моральний стан групи», «поле колективу» та інші.

Зокрема, О. Посилкіна, Ю. Братішко та Г. Кубасова під морально-психологічним кліматом розуміють «переважаючий у групі або колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів, що проявляється у всіх різноманітних формах їхньої діяльності» [18; 19].

О. Кузьмін вважає, що морально-психологічний клімат – це «спектр емоційних, інтелектуальних і вольових реакцій та дій, які виражені в мотивах, почуттях, настроях, життєвих установах, уявленнях, нормах, принципах, стереотипах сприйняття і розуміння різних явищ» [16].

На думку Я. Полехи, морально-психологічний клімат – це «стан колективу, який характеризується рівнем соціального сприйняття і мірою задоволення його членів різними сторонами спілкування і взаємодії» [30].

Узагальнивши ці та інші визначення, вважаємо, морально-психологічний клімат відображає ступінь задоволеності членів трудового колективу міжособистісною взаємодією та спілкуванням, а до розуміння його природи можна виділити чотири підходи (рис. 1.2.).

Морально-психологічний клімат в колективі залежить від багатьох чинників, серед яких можна виділити зовнішні та внутрішні.

Внутрішні чинники морально-психологічного клімату можна поділити на такі групи:

- склад та структура колективу (вікова, статева, професійна);
- стиль керівництва та лідерства, якість прийнятих рішень, а також рівень співпраці з колективом та моральної підтримки його членів з боку керівника;
- якість комунікацій між співробітниками;
- ступінь напруженості праці та рівень стресу, пов'язаного

виконанням посадових обов'язків;

- наявність та рівень розвитку корпоративної культури.



Рис. 1.2. Основні підходи до розуміння поняття «морально-психологічний клімат колективу».

Узагальнено за: [8; 9; 14; 15; 20; 25].

Зауважимо, що визначальний вплив на формування морально-психологічного клімату має діяльність керівника, який повинен регулювати відповіді соціально-психологічні процеси у ньому, запобігати виникненню конфліктів та управляти конфліктними ситуаціями тощо.

Таким чином, морально-психологічний клімат залежить від: ставлення працівників до виконання посадових обов'язків; роботи за спеціальністю;

особистих ділових якостей працівників та керівництва; стану обладнання та умов праці; організації, ритмічності та різноманітності праці; стосунків підлеглих з керівником; можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації та ін.

У системі «працівник-колектив-підприємство» крізь призму комунікацій та відносин, Г. Назарова та А. Романова визначили такі домінанти морально-психологічного клімату [26]:

1) домінанта особистості, яка відображає вплив на нього особистості, емоцій, відчуттів, настрою, ставлення до роботи, колективу та підприємства в цілому;

2) домінанта колективу, яка демонструє вплив нього міжособової компоненти, взаємовідносини у колективі, їх конструктивного чи деструктивного ефекту на перебіг трудових процесів;

3) домінанта підприємства, яка проявляється через діяльність керівництва, що спрямована на формування та підтримання сприятливої атмосфери для продуктивної роботи працівників, усвідомлення цілей та місії підприємства, їх ототожнення з цілями як окремого працівника, так і колективу загалом [43].

З метою регуляції морально-психологічного клімату, необхідна його систематична діагностика. Вона дає змогу зробити висновок про: готовність колективу до взаємодії; групову згуртованість; неформальні відносини та лідерство; наявність та джерела конфліктів та емоційної напруги; особливості взаємодії та обміну інформацією між працівниками та підрозділами загалом; індивідуальні особливості працівників та прогноз їхньої поведінки.

1.2. Ознаки та чинники формування сприятливого морально-психологічного клімату колективу

За своєю спрямованістю розмежовують позитивний (сприятливий, здоровий), негативний (несприятливий, нездоровий) та нейтральний морально-психологічний клімат колективу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Типи морально-психологічного клімату трудового колективу

Тип клімату	Зміст
Сприятливий	Характеризується: доброзичливим ставленням колег один до одного; свободою слова від час групових нарад та обговорень; відсутністю тиску керівництва на підлеглих; умовами для прояву ініціативи та самореалізації; лояльністю до місця праці та високим рівнем задоволеності роботою; взаємовиручкою та підтримкою у критичних ситуаціях; вболівання за досягнення колективних цілей та стан справ в колективі.
Несприятливий	Домінування байдужого ставлення, відмежованості один від одного, напруги в міжособистісних взаєминах, наявність конфліктів, що призводить до низької продуктивності праці та бажання змінити місце роботи.
Нейтральний	Збалансованість об'єктивних та суб'єктивних ознак, недостатня стійкість.

Джерело: складено за [2]

Позитивний мікроклімат трудового колективу підвищує згуртованість, працівників, підвищує ефективність їхньої взаємодії, піднімає настрій працівників.

Сприятливий морально-психологічний клімат формується завдяки стилю та методів керівництва, який схвалюють усі його члени. Якщо керівник є надто жорстким та вимогливим, це викликатиме групове незадоволення і послаблення трудової дисципліни.

Якщо менеджер є надто лояльним, дотримується ліберального стилю управління, моральний клімат в трудовому колективі буде незрілим.

Сприятливий морально-психологічний клімат в колективі можна розпізнати за такими ознаками: позитивне ставлення до робочих проблем та ситуацій, довіра, взаємодопомога й підтримка, відкритість та неформальне спілкування, відчуття захищеності, безпеки й комфорту, теплі та дружні взаємини, присутність особистісних симпатій (рис. 1.3).



Рис. 1.2. Основні ознаки сприятливого морально-психологічного клімату
трудового колективу

Узагальнено за [20, с.251]

Про несприятливий морально-психологічний клімат трудового колективу свідчать такі ознаки:

- низький рівень комунікації: відсутнє відкрите спілкування, співробітники не обмінюються ідеями, поглядами та інформацією;
- відсутність співпраці: співробітники працюють ізольовано один від одного, відсутня взаємодопомога та спільна робота над проектами;
- висока конфліктність: в колективі постійно виникають конфлікти, неузгодженість, напружені відносини між співробітниками;
- відсутність довіри: співробітники не довіряють один одному, постійно перевіряють і підозрюють один одного;
- низький рівень задоволеності роботою: багато співробітників виражають незадоволення роботою, відчувають стрес або де мотивацію;
- небажання залучатися до колективних заходів: співробітники не виявляють інтересу до колективних заходів, відмовляються брати участь у спільних проектах або заходах;
- песимістичний настрій: невіра у успіх та покращення результатів компанії, присутній страх покарання та апатія.

Стан морально-психологічного клімату колективу перебуває під впливом чинників зовнішнього макро- та мікросередовища та внутрішнього середовища організації.

Найбільший вплив на формування морально-психологічного клімату колективу мають внутрішні чинники: зміст та умови праці, ступінь задоволеності ними, стиль керівництва та особистість керівника-лідера зокрема, міжособистісні взаємовідносини та задоволеність ними тощо.

Загалом, можна виділити універсальні та локальні чинники формування морально-психологічного клімату трудового колективу (табл. 1.2).

Універсальні притаманні усім організаціям, незалежно від сфери діяльності та організаційно-правової форми, а локальні (специфічні) – залежать від галузі, масштабів діяльності, специфіки продукції тощо.

Таблиця 1.2.

Чинники-регулятори морально-психологічного клімату трудового колективу

Чинники	Група	Перелік
Загальні (універсальні)	Соціально-економічна політика	Правові норми, податкова політика, соціальні гарантії
	Господарський механізм	Стимулювання колективних кінцевих результатів
	Соціально-культурні фактори	Цінності, норми, традиції, моральна атмосфера в суспільстві
Локальні (специфічні)	Організаційно-технічні	Умови для ритмічної роботи, форми організації процесу праці
	Економічні	Система стимулювання, нормування та оплата праці
	Соціальні	Інформування працівників, клімат в колективі, стиль керівництва
	Психологічні	Особисті якості керівника

Джерело: складено автором на основі [8, с. 294]

Український психолог, Н. Коломінський вивчав задоволеність працівників виконуваною роботою, що також позначається на моральній атмосфері в трудовому колективі. Він врахував основні чинники, які впливають на задоволеність працівників виконуваною роботою [14].

Знання керівництвом чинників задоволеності роботою працівників, дає змогу запобігти конфліктних ситуацій у колективі (рис. 1.4).

Моніторинг чинників морально-психологічного клімату в колективі є важливою практикою з кількох причин.

Насамперед, він дозволяє виявляти проблеми, напруженість та незадоволення серед співробітників. Це допомагає ідентифікувати чинники, які спричиняють несприятливий клімат, і приймати кроки для поліпшення робочого середовища.

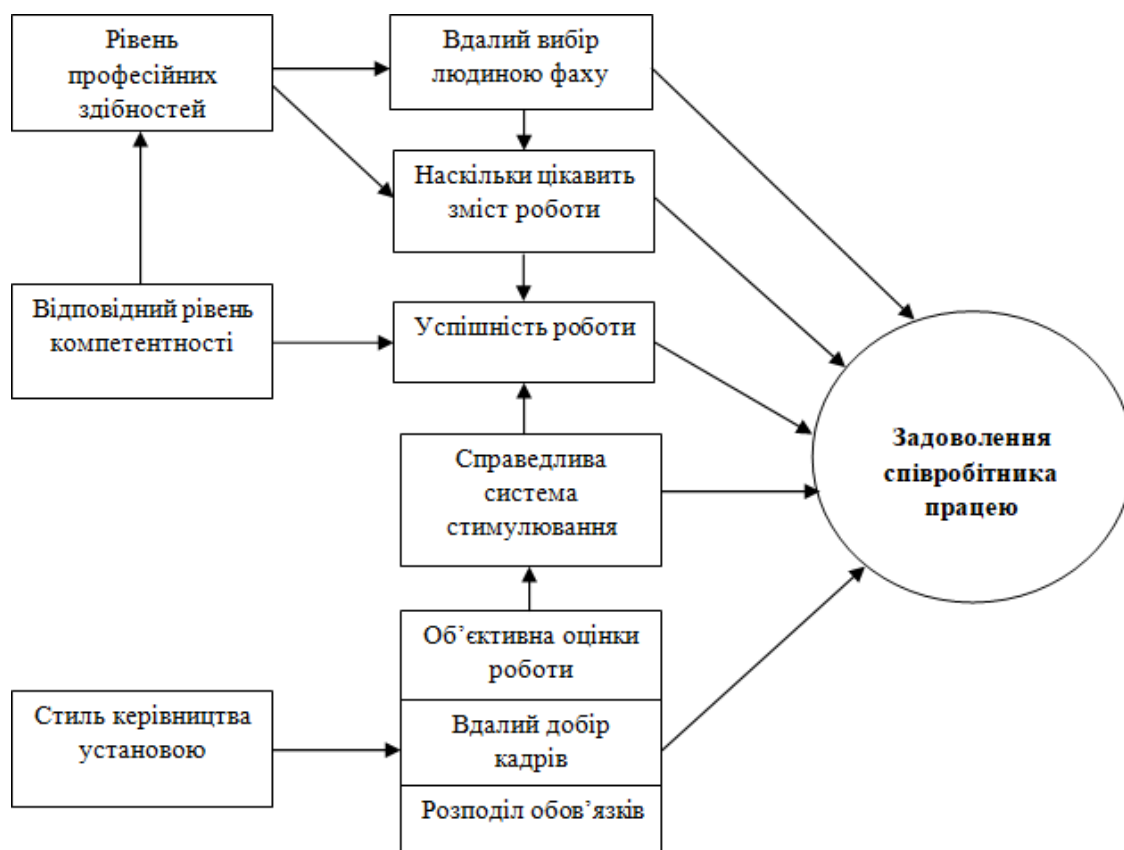


Рис. 1.4. Вплив чинників на задоволеність співробітників працею

Джерело: [20]

Негативний морально-психологічний клімат може спричинити стрес, зниження самооцінки, вигорання та інші проблеми зі здоров'ям співробітників, зниження мотивації та задоволення роботою серед співробітників, що може призвести до звільнень талановитих працівників. Виявлення та спостереження за чинниками морально-психологічного клімату колективу дозволяє виявляти проблеми з достатньою швидкістю, щоб приймати вчасні заходи та зберегти цінних співробітників, запобігти погіршенню здоров'я персоналу.

Позитивний морально-психологічний клімат сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи. Моніторинг морально-психологічного клімату допомагає виявляти проблеми та ризики, що можуть негативно впливати на продуктивність, і приймати заходи для їх вирішення.

1.3.Методичні основи оцінки морально-психологічного клімату трудового колективу

Для ефективного управління морально-психологічним кліматом колективу, необхідний професійний моніторинг його чинників та аналіз компонентів, серед яких задоволеність працею, колективний настрій, взаємовідносини тощо.

Оцінка морально-психологічного клімату в колективі:

– дозволяє виявити проблеми та негативні фактори, які впливають на моральний стан та психологічний комфорт співробітників: конфлікти, недовіра, незадоволення, висока напруга та втома;

– допомагає зрозуміти, які аспекти робочого середовища сприяють здоровому та продуктивному клімату, а які несприятливо впливають на працівників;

– дає змогу виявляти чинники, які впливають на задоволення та мотивацію і вживати заходи для збереження талановитих співробітників.

Діагностика морально-психологічного клімату здійснюється на основі використання цілої низки показників, до яких належать:

1) задоволеність підлеглими взаємовідносинами всередині організації, з колективами інших організацій, з керівником закладу організації;

2) задоволеність характером і змістом праці: ергономічні та фізіологічні умови праці; приміщенням та обладнанням; забезпеченість оргтехнікою та її якість;

3) частота виникнення конфліктних ситуацій;

4) потенційна плінність кадрів та її причини;

5) особиста безпека;

6) рівень професійної і соціальної активності персоналу: позитивна мотивація; участь співробітників в управлінні; кар'єрний ріст, планування кар'єри, об'єктивність атестації кадрів, відсутність апатії і застою в цих сферах життя;

7) згуртованість, рівень ціннісно-мотиваційної єдності та мотиви трудової діяльності;

8) задоволеність системою морального та матеріального стимулювання (справедливість розподілу соціальних благ (матеріальної допомоги, оплати спортивних та оздоровчих послуг, пільгових кредитів);

9) справедливість та законність соціальних гарантій (виплата лікарняних листів, компенсацій, страхування);

10) стиль керівництва колективом і відношення до нього підлеглих: стабільна кадрова політика;

11) дотримання прав особистості; докладне дотримання вимогам регламентованих документів; довіра та повага керівників різних рівнів» [14; 20].

Для того, щоб визначити тип морально-психологічного клімату, необхідне детальне вивчення безперервних психологічних явищ і процесів, що відбуваються серед людей, які працюють в організації. Розроблення дієвих рекомендацій для покращення управління морально-психологічним кліматом у трудовому колективі організації можливе лише за умови ключових компонентів системи оцінки морально-психологічного клімату: оцінки емоційних та когнітивних взаємовідносин у трудовому колективі організації та виникнення конфліктів у ньому. Тому поряд із ідентифікацією тих чи інших показників, умов, параметрів і станів членів трудового колективу необхідно розкрити особливості їх відображення у свідомості людей, враховуючи перцептивні явища, інтелект, культуру, мотиви, потреби, звички, значення, характер працівників. Визначення процесів відображення морально-психологічного клімату у свідомості людей є основною вимогою при його дослідженні.

Найефективнішим методом дослідження морально-психологічного клімату в трудовому колективі є анонімне анкетування, яке сприяє відкритості респондента та зменшує відповідальність за її судження.

Анкетування – це письмове опитування респондентів за допомогою спеціально розробленої анкети. Анкета – це «набір питань, кожне з яких логічно пов'язане з центральним завданням дослідження» [20].

Для кожного дослідження розробляється індивідуальна анкета. Розробка анкети для проведення дослідження – це «процес перекладу основних гіпотез дослідження на мову запитань» [20]. Анкета має забезпечити отримання чесних та правдивих відповідей респондентів стосовно актуальних проблем дослідження.

Вивчення морально-психологічного клімату в організації за допомогою методу тестування дозволяє більш детально вивчити ті чи інші явища даної проблеми, а також узагальнити отриману інформацію і на основі цього змодельовати цілісну картину.

Існують такі методики дослідження морально-психологічного клімату колективу:

1) методика оцінки психологічної атмосфери в колективі на основі семантичного диференціала А. Фідера: на основі індивідуальних профілів членів трудового колективу створюється узагальнений середній профіль для всіх працівників, який і характеризує моральнопсихологічну атмосферу в трудовому колективі організації. Дана методика цікава тим, що допускає анонімне обстеження, що значно підвищує її надійність, яка зростає в поєднанні з іншими методиками;

2) експрес-метод вивчення морально-психологічного клімату в організації О. Михалюк і А. Шалито, який дозволяє виявити, три компонента морально-психологічного клімату: емоційний, когнітивний і поведінковий. При цьому в якості емоційного компонента використовується критерій симпатії на рівні оціночних суджень «подобається – не подобається», «приємний – неприємний». В якості поведінкового компонента – використовуються критерії «бажання чи небажання працювати в даному колективі», «бажання – небажання спілкуватися з членами колективу в сфері

відпочинку». А в якості когнітивного компонента – знання чи незнання особливостей членів трудового колективу організації;

3) методика виявлення ділових ролей працівників організації, яка складається з стверджень, що допомагають виявити соціальні ролі, які члени трудового колективу виконують на роботі;

4) карта-схема оцінки емоційних складових морально-психологічного клімату в організації А. Лутошкіної, яка представлена у вигляді карти-схеми і є одним із прикладів змістовного опису емоційних складових морально-психологічного клімату;

5) метод «шість капелюхів», який найбільш ефективний при проведенні ситуаційного аналізу складних проблем. Даний метод дозволяє послідовно розглянути кожний із шести аспектів складної проблеми з наступною інтеграцією результатів по кожному напрямку. Суть даного методу полягає в тому, що дослідник конкретного аспекту проблеми символічно одягає на голову капелюх певного кольору, який свідчить, що в даний момент це спеціаліст, який зосереджений на вивчення даного конкретного аспекту проблеми;

6) експрес-метод вимірювання морально-психологічного клімату Н.Кашиніна і Є. Осипової, який являє собою одиночні шкали полярних профілів, що дозволяють оцінити загальну обстановку в трудовому колективі. Визначені шкали – це досить надійний спосіб реконструкції моральнопсихологічної ситуації в трудовому колективі і самовідчуття в ній працівника [8; 9; 14; 15; 20].

Підсумовуючи, зауважимо, що універсальної методики дослідження морально-психологічного клімату не існує, його можна оцінити за допомогою різноманітних методів та показників. Причому, оцінити його в цілому за допомогою емпіричних досліджень неможливо, можна виявити лише його окремі локальні та типові прояви.

Висновки до першого розділу

Сьогодні працівники, які формують трудовий колектив є головною цінністю організації. Саме люди є джерелом інновацій та творчості, що визначають конкурентоспроможність організацій на ринку. Якісна робота та залученість людей до розвитку організації забезпечують її стабільність та процвітання.

З огляду на це, важливо дбати про сприятливу робочу атмосферу в трудовому колективі, яка дасть змогу зберегти персонал, сприятиме виявленню творчого потенціалу та ініціативі працівників, підвищуватиме їх задоволеності роботою, що сприяє зменшенню плинності кадрів та зниженню витрат на підбір та навчання нових працівників.

Морально-психологічний клімат трудового колективу – це сукупність емоційних відносин, які складаються в колективі між працівниками, а також між керівництвом та працівниками. Цей клімат відображає загальний настрій, ставлення до роботи та до колег, ступінь співпраці, довіру між працівниками та інші психологічні аспекти взаємодії в колективі.

Сприятливий морально-психологічний клімат сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі, де працівники почувають себе комфортно та мають позитивне ставлення до своєї роботи. В такому середовищі працівники легше досягають поставлених цілей, співпрацюють між собою та краще вирішують проблеми. Негативний морально-психологічний клімат може призвести до падіння продуктивності працівників, виникнення конфліктів та суперечок, збільшення плинності кадрів та інших проблем, що впливають на роботу організації в цілому.

Морально-психологічний клімат організації формується під впливом різних зовнішніх та внутрішніх чинників.

Оскільки морально-психологічний клімат трудового колективу має важливе значення для успішної роботи організації, необхідна його діагностика та постійний моніторинг його чинників.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІНКОН-ЛТД», що зареєстроване за адресою Україна, 79058, Львівська обл., місто Львів, вул. Джерельна, буд. 42, засноване 17.03.1992 р.

Директор – Собчук Адам Богданович, код ЄДРПОУ – 13820727.

Основний вид діяльності товариства - 86.22 Спеціалізована медична практика.

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» розпочинало було засноване на базі приватної лабораторії контактної корекції зору яка розпочала свою роботу у 1981 р., надавала послуги з підбору та виготовлення жорстких контактних лінз для хворих з патологією зору і була першою та єдиною на весь західний регіон України [23].

У 1992 році на базі даної лабораторії було засновано Медичний Центр Корекції Зору «Лінкон», який продовжив працювати в тому ж напрямку. На обліку в медичному центрі корекції зору «Лінкон» понад тридцять тисяч пацієнтів зі всього західного регіону України, які користуються контактними лінзами. Сьогодні медичний центр пропонує професійну діагностику, підбір всіх типів м'яких і жорстких лінз, а також підбір окулярів будь якої складності [23].

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» здійснює реалізацію товарів сфери оптики та надає офтальмологічні послуги.

Зокрема, в асортимент послуг медичного центру входять:

– базові послуги: консультація і рекомендації лікаря без обстежень;
візометрія (перевірка гостроти зору); автокераторефрактометрія

(комп'ютерна діагностика зору); біомікроскопія (огляд на щілинній лампі); безконтактна тонометрія (визначення внутрішньоочного тиску); огляд очного дна; видалення стороннього тіла;

– послуги, пов'язані з використанням контактних лінз (К/Л): підбір контактних лінз (автокераторефрактометрія, перевірка зору, рекомендації лікаря); навчання пацієнта користуватись К/Л; навчання пацієнта користуватись К/Л + стартовий набір (2 розчина OptiFree PureMoist 60 ml); повторне навчання;

– послуги, пов'язані з використанням окулярів для корекції зору: підбір окулярів сферичних (автокераторефрактометрія, перевірка зору, рекомендації лікаря); підбір окулярів астигматичних (автокераторефрактометрія, перевірка зору, рекомендації лікаря);

– послуги дитячої офтальмології: консультація і рекомендація лікаря без обстежень; автокераторефрактометрія (комп'ютерна діагностика зору); візометрія (перевірка зору); курс ортоптичного лікування (5 процедур); тренування акомодації по Дашевському; тренування на «Панорамі»; макулостимулятор; лікування акомодації Бриз; тренування акомодації на «Струмочку»; програмно-комп'ютерне тренування; курс тренування на синоптофорі (5 процедур);

– курс ортоптичного лікування № 5: аккомодотренер + амбліотрене + конвергенцтренер; лазеротерапія і лазеростимуляція сітківки ока; тренування акомодації по Дашевському; тренування на «Панорамі»; макулостимулятор; лікування акомодації Бриз; тренування акомодації на «Струмочку»; програмно-комп'ютерне тренування [23].

Окрім послуг, у медичному центрі здійснює підбір та виготовлення окулярів та реалізуються контактні лінзи.

Товарний асортимент ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» складається з:

– контактних лінз (за режимом заміни: одноденних, двотижневих, місячних, кварталних; за типом лінз: сферичних, астигматичні, мультифокальних, кольорових; бренди: Air Optix, Biofinity, ClearLux,

PureVision, SofLens, FreshLook; виробники: Alcon, Bausch + Lomb, Cooper Vision, ClearLab, Sauflon, Zeiss, Johnson & Johnson, Interojo;

– розчини та краплі: універсальні розчини; зволожуючі краплі; пероксидні системи; розчини для жорстких лінз;

– аксесуари, дорожні набори, контейнери, пінцети, серветки, вологі серветки, інші [23].

Окрім реалізації товарів у медичному центрі, можливе онлайн замовлення на сайті ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Онлайн-замовлення здійснюється на підставі договору публічної оферти, який регулює купівлю-продаж товарів в інтернет-магазині, в тому числі:

– добровільний вибір покупцем товарів в Інтернет-магазині;
– самостійне оформлення покупцем замовлення в Інтернет-магазині;
– оплату покупцем замовлення, оформленого в Інтернет-магазині;
– обробку і доставку замовлення покупцеві у власність на умовах цього договору.

Згідно договору:

– покупець має право оформити замовлення на будь-який товар, представлений на сайті інтернет-магазину і наявний;

– кожна позиція може бути представлена в замовленні в будь-якій кількості;

– за умови відсутності товару на складі, менеджер компанії зобов'язаний поставити покупця до відома (по телефону або через електронну пошту);

– за умови відсутності товару покупець має право замінити його товаром аналогічної моделі, відмовитися від даного товару, анулювати замовлення.

За умовами договору, оплата замовлення може бути здійснена у таких формах:

– за фактом отримання товару у відділенні транспортних компанії за

готівковий або безготівковий розрахунок в гривнях;

– за допомогою онлайн-сервісів оплати Liqpay або Приват24. У випадку ненадходження коштів, Інтернет-магазин залишає за собою право анулювати замовлення.

Доставка товарів, придбаних в Інтернет-магазині, здійснюється:

– до складів транспортних компаній, де і здійснюється видача замовлень;

– кур'єром по Львову

Штатний розпис ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» станом на 01.02.2022 р. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Штатний розпис ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

№	Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (посадовий оклад), грн	Місячна заробітна плата
1.	Директор	1	18 000	18000
2.	Головний бухгалтер	1	18000	18000
3.	Бухгалтер	0,5	6100	3050
4.	Касир	1	14200	14200
5.	Реєстратор	1	14200	14200
6.	Лікар-офтальмолог	3	12500	12500
7.	Оптик	2	7500	7500
8.	Менеджер зі збуту	1	17500	17500
9.	Продавець-консультант	1	9000	9000
10.	Сестра медична	1	62,5-100	5 875 – 9 400
11.	Менеджер із комунікаційних технологій	1	17500	17500
12.	Кур'єр	1	11300	11300
13.	Прибиральниця	1	50	8000

Якщо порівнювати зарплату керівництва та спеціалістів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» з середньою зарплатою в Україні станом на січень 2022 р., яка склала за даними Міністерства фінансів України 14577 грн, то бачимо, що вона є або трохи вищою, або наближалася до середньої.

А зарплата медичного персоналу, продавця консультанта та деяких інших посадових осіб є нижчою за середню.

Оскільки загалом, середня заробітна плата в Україні є досить низькою для того, щоб в повній мірі задовольняти життєві потреби населення та заощаджувати, вважаємо, що зарплата працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є недостатньою для формування сильної матеріальної зацікавленості. Зауважимо, що системою мотивації товариства передбачена виплата премій. Проте, ми не можемо оцінити їхній мотиваційний вплив, оскільки їхній розмір є комерційною таємницею.

Щодо плинності кадрів, то загалом високого рівня плинності не спостерігається. Багато працівників підприємства працюють на ньому з часу його заснування. Лише за посадою продавця консультанта спостерігається дещо вища плинність кадрів, що на наш погляд, пов'язано з відсутністю перспективи для професійного росту.

Проаналізуємо основні фінансові результати ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Показник	2020	2021	2022	Δ 2022/2020
Дохід, грн.	6272500	6932500	6013500	-259000
Чистий прибуток, грн.	0	27000	-1800	-1800
Активи, грн.	1659700	1204300	1090400	-569300
Зобов'язання, грн.	654000	349100	239700	-414300

Складено за даними фінансової звітності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» (додатки А, Б, В).

Як бачимо, чистий дохід ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» у 2022 р. знизився відносно 2020 р. на 259 тис. грн або на 4,1 %, що не дуже суттєво. Проте, на жаль протягом налакованого періоду 2020-2022 рр. тільки у 2021 р. підприємство було прибутковим. У 2020 р. товариство не мало прибутку, а у 2022 р. навіть отримало збиток у розмірі 1,8 тис. грн.

Негативним є також факт зниження майнового потенціалу, про що свідчить зменшення активів підприємства на 569,3 тис. грн. або на 34,3 % (третину), що є дуже суттєво.

Таким чином, фінансові результати діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» говорять про ризик зниження фінансової стійкості, виникнення фінансової кризи, погіршення конкурентоспроможності, втрати здобутої ринкової частки. Це може бути чинником погіршення морально-психологічного клімату колективу.

2.2. Аналіз морально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Перш, ніж аналізувати морально-психологічний клімат колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», проаналізуємо чинники його формування, серед яких можна виділити зовнішні та внутрішні.

Жодний суб'єкт господарювання, у тому числі, його трудовий колектив, не може вести господарську діяльність та розвиватися ізольовано від зовнішнього середовища.

На наш погляд, найвагоміший вплив на морально-психологічний клімат серед чинників зовнішнього макросередовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» на даний момент мають військові дії та економічні чинники.

Згідно теорії психології, у випадку стресової ситуації, люди впадають у так званий стан «завмирання», який допомагає не тільки сховатися від

небезпеки, а й визначитися, як правильно реагувати на загрозу, краще роздивитися довкола, накопичити сили та підготуватися до дії. Певною мірою, такий стан завмирання чинить і позитивний вплив на подолання стресу. Проте, якщо стресовий стан затягується, то мозок не розуміє, що він може контролювати, а що ні людина перебуває в очікуванні найгіршого.

Ймовірними причини стану «завмирання» є:

- невпевненість у своїх силах;
- відсутність розуміння в новому плануванні;
- неконтрольовані паніка, страх та тривожність;
- постійна депресія;
- втрата ідентичності;
- повне нерозуміння, як вийти з такого стану та з чого розпочинати [31].

За словами фахівців, тривалий стрес виснажує організм, впливаючи як на фізичне, так і на психічне здоров'я. Люди починають гостріше реагувати на будь-які подразники, збільшується рівень тривожності та страху, зменшується виробництво дофаміну (гормону щастя), що призводить до апатії, депресії. Внаслідок змін у корі мозку, люди менше виявляють емпатії та гірше контролюють свою поведінку [32]. Звісно, усе це проявляється не тільки у особистому, але й трудовому житті людей, що може погіршувати морально-психологічний клімат у трудових колективах. У працівників, які відчувають тривожність та апатію погіршується продуктивність праці, втрачається мотивація до виявлення ініціативи, бажання неформально спілкуватися з колегами.

Ще однією суттєвою групою макрочинників, які впливають на морально-психологічний клімат трудових колективів підприємств України в даний час є економічні: спад в економіці, інфляція та подорожчання продуктів харчування та основних товарів широкого вжитку, падіння купівельної спроможності населення, дефіцит певних товарів та відключення електроенергії (які відбувалися у зв'язку з обстрілами об'єктів енергетичної

системи), зростання безробіття – все це призводить до тривоги за матеріальний добробут, невпевненості у майбутньому, що знову ж таки відбивається на психоемоційному стані працівників.

Очевидно, що значно сильніший вплив на морально-психологічний клімат трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» мають внутрішні чинники: стиль управління та управлінська етика, економічні, соціальні, технічні, організаційні умови та аспекти праці та рівень задоволеності ними працівників.

Внутрішні чинники, які визначають морально-психологічний клімат у ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» можна згрупувати наступним чином:

1) організаційно-функціональні: умови та графік праці, рівень напруженості праці, режим праці та відпочинку, наявність посадових інструкцій, обґрунтованість, справедливість та чіткість розподілу посадових обов'язків та завдань, наявність сучасного медичного обладнання, забезпеченість технікою, засобами зв'язку; структура персоналу; укомплектованість штату тощо.

2) економічні чинники: система мотивації, рівень посадових окладів відносно середньої зарплати в економіці, цінність та справедливість додаткової винагороди (премій, нагород тощо);

3) управлінські чинники: стиль та методи управління персоналом, дотримання управлінської етики, ставлення керівників до працівників, згуртованість керівництва, об'єктивність у ставленні до підлеглих, рівень дистанціювання між менеджерами та підлеглими;

4) психологічні чинники: стосунки між працівниками, ступінь психологічної сумісності, наявність конфліктів, несприйняття, антипатії один до одного, норми поведінки, колективні цінності тощо;

5) професійно-кваліфікаційні чинники: рівень кваліфікації та професійного досвіду, наявність адаптаційних програм, кар'єрної перспективи тощо.

Вагомим чинником формування морально-психологічного клімату

колективу є його структура: вікова, статева, професійно-кваліфікаційна.

Якщо трудовий колектив характеризується однорідністю, менше ймовірності, що виникатимуть непорозуміння, конфлікти тощо.

В межах трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» ми виділили такі групи персоналу:

– керівники та спеціалісти (директор, менеджер зі збуту, менеджер із комунікаційних технологій, головний бухгалтер, бухгалтер);

– операційний (медичний) персонал (лікарі-офтальмолог, оптик, продавець-консультант, медична сестра);

– допоміжний персонал (касир, реєстратор, кур'єр, прибиральниця).

Продавця-консультанта ми віднесли до медичного персоналу, оскільки він повинен добре орієнтуватися у специфіці товарів оптики та офтальмологічних послуг підприємства.

Загалом на підприємстві працює 16 осіб. Середній стаж роботи – 10 років, що сприяє згуртованості трудового колективу.

Розподіл персоналу за групами виглядає так:

– адміністративний персонал – 31,3 %;

– операційний (медичний) персонал – 43,8 %;

– допоміжний персонал (касир, реєстратор, кур'єр, прибиральниця) – 25,0 %.

Вищу освіту мають 87,5 % працівників, професійно-технічну – 11,5 %.

Щодо статевої структури, то: 25 % - чоловіча стать, 75 % - жіноча стать.

Отже, за освітнім рівнем та статтю, трудовий колектив ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є доволі однорідним.

Вікова структура трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» виглядає таким чином:

– до 20 років – 0 осіб (0 %);

– 20-35 років – 7 осіб (43,8 %);

– 36-49 років – 7 осіб (43,8 %);

- 50-60 років – 1 особа (6,25 %);
- понад 60 років – 1 особа (6,25 %).

Таким чином, 87,6 % персоналу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» належить є віком 20-49 років.

Причому, 13 осіб або 81,3 % персоналу товариства є віком до 44 років, що згідно класифікації ВООЗ, є молодим віком. Таким чином, за віком, трудовий колектив ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» також є однорідним.

Однорідність структури колективу товариства є чинником спільних цінностей, спільних інтересів, сприяє виникненню між працівниками неформальних, дружніх стосунків.

Щодо інших внутрішніх чинників, які визначають морально-психологічний клімат ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», то одним найважливіших є величина штату працівників. Трудовий колектив є доволі невеликим, що обмежує можливість неформальної комунікації під час трудових відносин. Це може викликати брак спілкування, відсутність відчуття «плеча» колеги збоку тощо.

Для оцінки впливу чинників формування морально-психологічного клімату нами проведено опитування працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Для проведення опитування ми застосували метод експертних оцінок. Працівникам було запропоновано оцінити силу впливу кожного чинника від 1 до 5 балів. Результати бальної оцінки впливу чинників працівниками наведено у табл. 2.3.

Як бачимо з табл. 2.3., найвищим балом оцінена лояльність до компанії (у 4,7 бали).

Досить високий бал увесь персонал поставив організації праці та санітарно-гігієнічним умовам праці (по 4,6 бали).

Найменшу оцінку отримали перспективи кар'єрного росту (2,1 бал), очевидно, це пов'язано з тим, що колектив невеликий, директор підприємств має частку у його статутному фонді, отже, навряд, чи звільниться з посади.

Доволі низьку оцінку отримали корпоративні заходи – 2,4 бали. Очевидно, що працівники вважають, що їх недостатньо або вони незадоволені їхньою якістю.

Невисокий бал також отримали стосунки з колегами (робочі та неформальні) – 3,4 бали.

Таблиця 2.3.

Оцінка трудовим колективом ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» окремих чинників морально-психологічного клімату

Чинник морально-психологічного клімату	Весь персонал, балів	Керівники та спеціалісти	Медичний персонал та продавець-консультант	Допоміжний персонал
Організація праці	4,6	4,7	4,5	4,6
Санітарно-гігієнічні та ергономічні умови праці	4,6	4,7	4,6	4,5
Задоволеність змістом праці	4,3	4,9	5,0	3,0
Система мотивації	3,9	4,4	4,0	3,2
Перспективи кар'єрного зростання	2,1	2,3	2,1	1,6
Корпоративні заходи	2,4	2,4	2,5	2,2
Стосунки з колегами: робочі та неформальні	3,4	4,5	3,6	2,1
Стиль керівництва та ставлення керівника до працівників	4,5	4,9	4,5	4,0
Лояльність до компанії	4,7	4,8	4,7	4,6

Різниця в оцінці стосунків говорить про те, що очевидно, для медичного та допоміжного персоналу характерне обмежене неформальне та робоче спілкування. Тоді, як адміністративний персонал, знаходячись увесь день в одному приміщенні, не відчуває браку міжособистісних комунікацій.

Високий бал отримав стиль керівництва та ставлення керівника до

працівників – 4,4 бали, отже, можна припустити, що директор ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» дотримується демократичного стилю керівництва управлінської етики.

Система мотивації отримала невисокий бал – лише 3,9 бали. Очевидно, це пов'язано з розміром офіційної заробітної плати, які хоч і знаходиться на рівні середньої в економіці, але не дозволяє задовольнити усі потреби працівників.

З метою оцінки морально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» нами також була розроблена анкета (додаток Г).

Про досить високу лояльність працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» свідчать результати відповіді на питання, чи порадили б вони товариство як роботодавця своїм друзям та знайомим – тверде «так» відповіло 87,5 %, «швидше так, ніж ні» - решту 12,5 %.

Гордість за свою роботу і компанію у якій працюють відчувають 50 % працівників, ще 25 % пишаються своєю роботою, а 25 % - не відчувають гордість ні за що. Відповідь на це запитання говорить про те, що потрібно зміцнювати корпоративний дух на підприємстві.

Більша частина колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», а саме, 75 % вважають, що у ньому панує доброзичлива атмосфера, 12,5 % - що робоча, професійна і 12,5 % зазначили, що важко відповісти. Позитивно, що ніхто з персоналу не оцінив атмосферу серед працівників як напружену чи стресову. Отже, чверть працівників все ж не відчуває особливо доброзичливого ставлення з боку колег.

На запитання чи дружні відносини у трудовому колективі, 62,5 % опитаних відповіли, що так дружні; 25 % – швидше так, ніж ні і 12,5 % - що важко відповісти.

Про згуртованість колективу говорить відповідь на запитання, чи маєте Ви друзів (приятелів) на роботі: 50 % опитаних відповіли, що так, 12,5 % - що ні і 37,5 % – що важко відповісти.

Позитивно, що 87,5 % працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» зазначили, що

суперечки та конфлікти в колективі ніколи не виникають, 12,5 % (дві особи) – що інколи.

Незадоволення, пов'язане з перенапруженням може бути тільки у 12,5 % (2 особи) працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», які відповіли, що працюють понаднормово.

Проте, 50 % працівників вказали, що вони інколи відчувають себе інколи втомленими і «не у формі», 25 % - зазначали, що рідко втомлені і 25 %, що майже ніколи не відчуваються втомленими. Виходячи з відповіді на попереднє питання, можна припустити що втома не пов'язана з трудовими процесами або не викликана тільки ними. І це припущення підтверджується відповідями на запитання «Чи часто Ви відчуваєте стрес на робочому місці?»: 75 % відповіли, що майже ніколи, 12,5 % - що рідко і ще 12,5 – що майже ніколи.

Робота у ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» не заважає працівникам приділяти час сім'ї: 93,5 % відповіли, що час на спілкування з близькими залишається, і 6,25 % (одна особа), що інколи ні.

Усі 100 % працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» оформлені офіційно, отже потреба у безпеці задовольняється.

На запитання анкети: «Чи задоволені Ви своєю роботою на підприємстві?» – 75 % працівників відповіли, що так, причому 12,5 % - швидше так, ніж ні та 12,5 - важко відповісти. Тобто, явно незадоволених своєю роботою у ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» немає.

Умовами праці повністю задоволені 87,5 % працівників, 12,5 % - швидше так, ніж ні.

Проте, відповіді на запитання «Чи реалізовуєте Ви на роботі свій потенціал та здібності?» не такі «райдувні». Лише 43,75 % (7 осіб) працівників відповіли, що повністю реалізують свій потенціал, ще 12,5 % - «швидше так, ніж ні». Четверта частина персоналу, тобто 25 % вважають, що вони швидше не реалізують свій потенціал, аніж реалізують і 12,5 % (2 особи), що вони не реалізують свій потенціал і 6,25 % (1 особа) –

вказала, що важко відповісти.

У зв'язку з цим, мабуть, 12,5 % (2 особи) персоналу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» готові змінити місце праці на більш цікаву, творчу, хоч і менш оплачувану роботу, якщо трапиться така нагода; ще 12,5 % відповіли, що можливо змінили б місце праці, 50 % - що ні, і 25 % працівників було важко відповісти.

Оскільки підприємство є невеликим, то більшість рішень приймають директором особисто, враховуючи поради спеціалістів (менеджера зі збуту, комунікацій, головного бухгалтера, лікарі офтальмолога). Половина персоналу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», тобто 50 % задоволені ступенем участі у прийнятті рішень, ще 12,5 % сказали, що швидше так, ніж ні; 25 % відповіли, що важко відповісти і 12,5 % - що ні.

Щодо відчуття надмірного контролю з боку керівництва, то тут ризиків для сприятливої психологічної атмосфери теж немає: 87,5 % працівників зазначили, що майже ніколи не відчують надмірного контролю з боку директора і лише 12,5 % відповіли, що інколи його відчують.

Також 93,4 % працівників товариства не вважають, що їхня робота ускладнена непотрібними інструкціями, 6,25 % – що частково.

Заробітна плата цілком задовольняє 18,75 % працівників, вистачає для поточних потреб, але бракує для заощаджень – 12,5 %, 68,75 % - не зовсім задовольняє (доводиться економити).

На питання: «Чи важливе для Вас нематеріальне заохочення?», 12,5 % відповіли, що так; 12 % - швидше так, ніж ні; 25 % - швидше ні, ніж так; 12,5 % – байдуже і 12,5 % – важко відповісти.

На запитання, а що сприятиме формуванню комфортної психологічної атмосфери в колективі, більшість працівників підприємства відповіли, що корпоративні заходи та спільний відпочинок (67,5 %), спільні інтереси – 25 %, робота в команді – 12,5 %.

Щодо змісту праці, то переважна більшість персоналу нею задоволена. Лише 6,25 % відповіли, що вважають свою роботу монотонною, 12,5 % -

швидше монотонною, ніж ні і 81,25 % вважають свою роботу не монотонною.

Щодо перспективи кар'єрного зростання, то 75 % працівників відповіли, що її немає і 25 % - важко відповісти.

Позитивно, що керівництво ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є досить уважним до персоналу, про що свідчить те, що 87,5 % працівників зазначили, що їхню роботу цінують, причому відчують, що їхній трудовий внесок оцінюється справедливо, а 12,5 % - не змогли чітко відповісти на ці два запитання.

Також, половина персоналу товариства чітко відчуває свою значущість: 50 % працівників це зазначили, 37,5 % – швидше так, ніж ні і 12,5 % - відповіли, що важко відповісти.

Майже 90 (87,5 %) % персоналу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» задоволені стилем керівництва директора товариства, а 12,5 % відповіли, що важко відповісти.

Таким чином, можна стверджувати, що колектив ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є сформованим, згуртованим, із досить доброзичливою атмосферою, яка має перспективи до покращення. Персонал товариства характеризується досить високим рівнем лояльності.

Організаційно-управлінські чинники позитивно впливають на формування сприятливого морально-психологічного клімату трудового колективу. Негативно впливає на нього матеріальне стимулювання праці та брак неформального спілкування.

2.3. Пропозиції щодо покращення морально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Вагомий вплив на морально-психологічний клімат в організації чинить корпоративна культура, тобто система цінностей, переконань, норм і

поведінки, що визначає, як працівники повинні поводитися і взаємодіяти між собою та зі своїми клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Якщо корпоративна культура сприяє взаємодії, співпраці, відкритості та довірі, то це є чинником формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Корпоративна культура – переважно невидима частина організації. Це той нематеріальний актив, який нібито небачений, але досить добре відчутний в організації. Більше половини вартості компанії може становити вартість її нематеріальних активів. Так, у McDonald's, за деякими оцінками, це 98 % вартості компанії. Причому це не «звичайні» нематеріальні активи, як патенти, ліцензії та інші. Це репутація фірми, лояльність до неї споживачів та інші невідчутні поняття, які, здавалося б, неможливо прорахувати [39, с. 110].

У кожній організації сформована та чи інша корпоративна культура, але не у кожній організації чітко визначені чи задокументовані її положення. Разом з тим, вважаємо, що якщо працівники не просто уявляють, а чітко знають яка місія, філософія організації, які їхні цінності, то краще відчують командний дух і відчують себе членом єдиного колективу. На жаль, ні місія, ні цінності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» не є чітко сформульовані, а отже покращення морально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», вважаємо, варто почати саме з цього.

На сайті ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» немає визначеної місії, але є слоган «Оптика – Ваш крок на шляху до хорошого зору !», зміст якого може лягти в основу визначенні місії товариства.

Пропонуємо таке формування місії медичного центру: «Ми працюємо для того, що Ви та Ваша родина кожного разу були на крок ближче до хорошого зору !».

Виходячи з цієї місії, основні цінності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» можна сформулювати так:

- клієнтоорієнтованість: ми спрямовані на задоволення потреб та

очікувань наших клієнтів, наші клієнти у нас на першому місці;

- якість: ми прагнемо забезпечити якісний сервіс та продукцію своїм клієнтам;
- професійність: наші працівники мають високий рівень професійної компетенції та досвіду та постійно підвищують свій рівень знань та вмінь, щоб забезпечити кваліфікований сервіс та консультації для клієнтів;
- іноваційність: ми відкриті до нових технологій та інновацій, щоб забезпечувати передові рішення для своїх клієнтів для корекції, відновлення та профілактики погіршення зору;
- командний дух: ми «за» ефективну співпрацю між працівниками, щоб єдиним колективом допомагати клієнтам;
- індивідуальний підхід: для нас кожен клієнт є унікальним, тому ми використовуємо індивідуальний підхід до кожного.

Однією з проблем маленьких колективів – є недостатня комунікація та спілкування між колегами, відсутність взаємодії та обміну інформацією, що може призвести до відчуття відокремленості та соціальної ізоляції.

У зв'язку з цим, для покращення морально-психологічного клімату ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» пропонуємо покращити неформальне спілкування у товаристві, яке дасть змогу посилити взаємодію між працівниками, збільшити їхню взаємну довіру та підтримку, а також зміцнити командний дух.

Рекомендуємо такі способи покращення неформального спілкування у трудовому колективі ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»:

- спільне святкування загальних та професійних свят (новорічного корпоративну, Дня офтальмолога тощо);
- організація тимблдингових заходів у формі змагань, творчих конкурсів, спільних вечірок та інші заходи, що залучають увагу всієї команди;
- створення зони відпочинку у приміщенні медичного центру для усього персоналу, де можна буде випити каву та поспілкуватися з колегами;

– запровадження систематичних групових зустрічей: раз у місяць збиратися для обговорення досягнутих результатів, стратегічних цілей, на подібних зустрічах, працівники зможуть обговорювати різні теми, що не стосуються роботи;

– залучення працівників до вирішення проблем: залучати працівників до обговорення стратегії розвитку, стратегії конкурентного позиціонування на ринку, рекламної кампанії тощо;

– сприяння саморозвитку персоналу: стимулювання участі працівників у семінарах, тренінгах тощо, що з одного боку покращуватиме конкурентні переваги підприємства, а іншого – покращить рівень задоволеності працею.

Одним з перспективних та ефективних інструментів формування управління персоналом є тимбілдинг (англ. team building – побудова команди або «гуртування, гуртотвір, командо будування»), під яким розуміють спеціально розроблені заходи, які спрямовані на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію, активно використовується в сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології [39, с.112].

Тимбілдинг є вагомим інструментом командного менеджменту, який сприяє формуванню командного духу; узгодження власних цілей з спільними; взяття на себе відповідальності за командний результат; ситуаційному лідерству та гнучкому стилю керівництва; конструктивній взаємодії та самоврядуванню.

Командний дух виявляється у виникненню в членів трудового колективу почуття згуртованості, довіри, прийняттю індивідуальності кожної особистості, посиленні мотивації до досягненні спільної мети, зміцнення авторитету керівника та його лідерської позиції, розвитку лояльності до організації.

Тимбілдинг, завдяки одночасному психологічному, фізичному,

емоційному, інтелектуальному впливу може допомогти вирішити багато завдань управління персоналом (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Роль тимбілінгу у формуванні командного духу [39]

Сучасні HR-компанії, івент-агенства пропонують різні незвичні ідеї для тимбілінгу:

- ігри на згуртування: інтелектуальні, творчі, психологічні, тематичні (у тім числі, за професійною тематикою), музичні (караоке-батли, талант-шоу, барабанні майстер-класи);

- соціальний тимбілінг: благодійні заходи, волонтерські проекти (спільна посадка дерев – озеленення території, волонтерство у дитячих притулках та геріатричних пансіонатах тощо);

- офісні заходи: вечір настільних ігор, кретивні спортивні змагання (перенесення бутлів з водою, баскетбол з м'ячем з використаного паперу та сміттєвих кошиків тощо), детективний квест;

- тимбілдінг на природі: спільний відпочинок в неформальній обстановці на базі відпочинку, березі водойми, лісовій галявини, великому заміському комплексі (гра на виживання типу «Останній герой» або «Форт Байяр», спортивні змагання, День Нептуна, пінна вечірка, турнір з гольфу тощо);

- квест: похід у квест-кімнату, міський квест;

- кулінарна вечірка: спільне приготування і поїдання їжі у кулінарній школі, на природі або будь-якій іншій локації;

- колективна творчість: майстер клас з малювання картин, графіті, виготовлення і розмальовування глечиків тощо);

- спортивні змагання: гра в пейнтбол або лазертаг; гонки на картингах або квадро циклах; марафони і забіги; проходження мотузкових трас;

- зимовий тимбілдінг: перегони на санях або тюбах; спортивне орієнтування тощо [1].

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», його фінансовий стан та зовнішнє середовище в даний момент, вважаємо за доцільне рекомендувати йому організувати власні волонтерські проекти, пов'язані з перевіркою зору або надання безкоштовних офтальмологічних послуг для бійців ЗСУ, малозабезпечених та внутрішньоопереміщених осіб або командою прийняти участь у подібних благодійних проектах.

Вагомою складовою формування позитивного морально-психологічного клімату організації є адаптація працівників. Якщо адаптація пройшла успішно, працівник може швидше і повніше включитися в роботу, знайомитися з колегами та керівництвом, зрозуміти організаційну культуру і структуру, процеси роботи, завдання і вимоги до нього. Це може значно покращити морально-психологічний клімат в колективі, оскільки працівник буде відчувати свою значущість і важливість в організації, знати, що його

підтримують і допомагають у вирішенні завдань. Адаптований працівник також буде легше і швидше відчувати себе частиною колективу, зрозуміти його потреби та особливості, брати участь у неформальному спілкуванні та спільних заходах.

Якщо адаптація пройшла неефективно, працівник може відчувати себе відстороненим, не знати, як виконувати свої обов'язки, недооцінювати свою роль в організації, не розуміти цілей і стратегії підприємства. Це може призвести до конфліктів з керівництвом та колегами, створення напруження в колективі і погіршення морально-психологічного клімату в організації.

Необхідність в адаптації виникає, коли на роботу приймають нову людину або коли відбувається ротація працівників, зміна їхньої посади чи робочого місця в межах компанії.

У зв'язку з цим, рекомендуємо керівництву ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» розробити адаптаційні карти для кожної з посад штатного розпису.

Адаптаційна карта працівника може складатися з наступних пунктів:

- ознайомлення з організацією: загальна інформація про компанію, короткий огляд історії, місії та цінностей, знайомство з керівництвом та колегами, їхніми функціями та контактними даними;
- вивчення структури компанії, розподілу відповідальності та функціональних обов'язків між підрозділами, знайомство з процедурами безпеки (техніки безпеки на робочому місці, використання комп'ютера та електронної пошти ті інших);
- вивчення асортименту продукції (товарів), послуг;
- знайомство з клієнтською базою та правилами обслуговування споживачів;
- знайомство з системою мотивації: посадовим окладом, бонусами та компенсаціями, такими як страхування, пенсійні плани, оплачувані відпустки, оплачувані вихідні та інші переваги;
- знайомство з кар'єрними можливостями: інформація про можливості розвитку кар'єри в компанії, такі як програми навчання та

розвитку, програми менторства, індивідуальні плани розвитку кар'єри.

- вивчення системи комунікацій: каналів та правил комунікації в компанії, таких, як збори, електронна пошта, чат, телефон та інші;
- знайомство з інтеграційними заходами: опис заходів, які будуть проведені для інтеграції нового співробітника в команду, таких як зустріч з керівництвом та колегами, екскурсія по офісу, віртуальні зустрічі тощо;
- ознайомлення з ключовими завданнями та очікуваннями від працівника на початковому етапі роботи.

Практика діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» показала, що найбільша плінність кадрів спостерігається на посаді продавця-консультанта. Тому, пропонуємо адаптаційну карту для цієї посади (табл. 2.4).

У формуванні позитивного морально-психологічного клімату, вагомою є роль лідера. Керівник (директор) ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» дотримується демократичного стилю керівництва, що позитивно впливає на морально-психологічну атмосферу у трудовому колективі.

З метою підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, вважаємо що керівнику товариства слід працювати над розвитком свого емоційного інтелекту, реалізуючи так звану концепцію «резонансного лідерства», яке полягає у психологічному впливі на емоційний стан працівників. Емоції безперешкодно поширюються під час спілкування і чим сильнішою є спільність людей у процесі діяльності, тим чутливіше її члени можуть сприймати емоційні стани один одного.

Концепція резонансного лідерства заснована на твердженні про важливість емоційної складової як компоненту, який сприяє створенню комфортної атмосфери під час взаємодії та підвищення рівня комунікації. Відчуття важливості своєї діяльності змушує людину повірити у власну унікальність та самобутність. Це одна з цілей резонансного лідерства. Друга особливість ефективності резонансного лідера – довіра та турбота, тобто він повинен бути емпатичним, відкритим, незважаючи на ситуацію, допомагати членам команди рости та розвиватися [39, с. 114].

Таблиця 2.4.

Адаптаційна карта для продавця-консультанта ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

№	Завдання	Підтримка	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4	5
1	Знайомство з трудовим колективом і робочим місцем. Ознайомлення з планом адаптації.	Директор, менеджер зі збуту	1-ий робочий день	
2	Ознайомлення з графіком роботи, основними показниками результатів діяльності продавця-консультанта, системою мотивації (нарахуванням зарплати)	Директор, менеджер зі збуту	1-ий робочий день	
3	Ознайомлення з правилами робочої комунікації та використання робочого телефону, електронної пошти та інших офіційних контактів товариства	Менеджер зі збуту	1-ий робочий день	
4	Ознайомлення з правилами надання консультації та обслуговування клієнтів за допомогою різних методів комунікацій (усно, письмово, телефоном, через мережу інтернет)	Менеджер зі збуту	1-3 робочі дні	
5	Вивчення асортименту товарів та послуг медичного центру	Менеджер зі збуту	1-3 робочі дні	
6	Ознайомлення з клієнтською базою та правилами заповнення карток клієнтів.	Менеджер зі збуту	1-3 робочі дні	
7	Підведення підсумків перших днів адаптації. Самоаналіз рівня адаптації працівником. Консультативна бесіда. Відповіді на запитання працівника-стажера.	Директор, менеджер зі збуту	3 робочий день	
8	Ознайомлення з торговим обладнанням, розміщенням товарів, основними правилами викладки	Менеджер зі збуту		
9	Застосування отриманих знань на робочому місці під наглядом наставника	Менеджер зі збуту	1-10 робочі дні	
10	Самостійна робота на робочому місці	Менеджер зі збуту	1 робочий тиждень	
11	Підбиття підсумків адаптації. Самоаналіз рівня засвоєння інформації працівником, відповіді на запитання.	Директор, менеджер зі збуту	14 робочий день	

Уміння викликати резонанс – ознака лідерів, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту.

Ефективним інструментом формування позитивного настрою та емоційного стану членів трудового колективу є гумор. Він допомагає покращити психоемоційне здоров'я колективу, сформувати певну психологічну бронь (захист) від негараздів та негативу.

Сміх гальмує продукування головним мозком гормонів стресу: адреналіну і кортизону, стимулюючи посилений викид серотоніну, так званого гормону щастя так необхідного для людей, які страждають депресією і хронічною втомою [39, с. 115].

Гумор у трудовому колективі відображає задоволеність трудовими відносинами, наявність почуття власної гідності та оптимізму, допомагає позбутися страху і тривоги, інтелектуального перенапруження, послабити соціальні табу, консолідувати працівників, дозволяє запобігти емоційному професійному вигоранню, посилити мотивацію, відновити психо-енергетичні ресурси.

З огляду на те, яке важливе значення має морально-психологічний клімат для успіху організації, необхідні його періодична діагностика, моніторинг його чинників з метою запобігання виникненню проблем з персоналом та продуктивністю праці.

Проте, у практиці діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» діагностика морально-психологічного клімату не проводиться, рівень задоволеності роботою працівників не вивчається.

З огляду на розмір підприємства, воно не може собі дозволити мати у штаті психолога, проте, залучати психолога на засадах аутсорсингу для здійснення оцінки морально-психологічного клімату в колективі раз у рік, нам видається необхідним.

Для вчасного виявлення проблем та регуляції морально-психологічного клімату трудового колективу рекомендуємо:

- регулярно запрошувати психолога-консультанта з метою діагностики та коригування морально-психологічної атмосфери в колективі, психоемоційного стану працівників;
- на систематичній основі підвищувати обізнаність керівництва, проводити профілактичні заходи щодо запобігання конфліктам між керівниками та підлеглими, серед працівників;
- регулярно, орієнтуючись на ситуацію в зовнішньому середовищі, за допомогою залучення психологів, коучів організувати майстер-класи та тренінги на тему підвищення стресостійкості, емоційного інтелекту, досягнення емоційної стабільності, боротьби з тривогою та подолання депресії, культури міжособистісних комунікацій тощо;
- проводити індивідуальні бесіди з кожним працівником з метою виявлення потенційних ризиків погіршення морально-психологічної атмосфери в колективі, надання вчасної психологічної допомоги тощо.

Висновки до другого розділу

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» функціонує у сфері спеціалізованої медичної практики і роздрібною торгівлі фармацевтичними товарами (а саме, контактними лінзами, окулярами та аксесуарами для них) та має багаторічній (понад 20 років) досвід діяльності. Трудовий колектив підприємства є невеликий, достатньо однорідний за статтю, віком та освітою і складається з 16 осіб.

Структура персоналу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» складається з таких його груп: керівники та спеціалісти (5 осіб), медичний персонал та продавець-консультант (7), допоміжний персонал (4 особи). У зв'язку з тривалим періодом існування на ринку, трудовий колектив товариства є достатньо

сформований та характеризується згуртованістю.

На морально-психологічний клімат трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» чинять вплив як зовнішні, так і внутрішні чинники. На даний час найвпливовішим зовнішнім чинником є війна в країні, яка провокує погіршення психоемоційного стану працівників: тривогу, відсутність почуття безпеки, тривалий стрес, апатію, зниження продуктивності праці тощо. Найвагомішим внутрішнім чинником соціально-психологічної атмосфери в колективі є невеликий штат працівників, що викликає брак неформального спілкування, відчуття кар'єрних перспектив, значущості тощо та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства, що може вплинути на страх погіршення матеріальної мотивації трудової діяльності.

Результати оцінки морально-психологічного клімату самими працівниками ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за допомогою експертних (бальних) оцінок та анкетування дали подібні результати. Доволі високою є лояльність працівників до підприємства, задоволеність змістом та умовами праці. Не дуже високо працівники оцінили перспективи кар'єрного росту, корпоративні заходи, неформальні стосунки та спілкування з колегами.

З огляду на отримані результати, рекомендуємо такі заходи покращення морально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»: розвиток корпоративної культури, розробка адаптаційних карт для нових працівників, організація корпоративних заходів та заохочення неформальних комунікацій, тимбілдінг, підвищення емоційного інтелекту керівника та реалізація керівництвом резонансного лідерства.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних та практичних засад управління морально-психологічним кліматом трудового колективу дав змогу зробити такі висновки.

1. Морально-психологічний клімат трудового колективу впливає на мотивацію персоналу, продуктивність праці, лояльність працівників та плинність кадрів. Під морально-психологічним кліматом трудового колективу слід розуміти ступінь задоволеності членів трудового колективу міжособистісною взаємодією та спілкуванням. Його компонентами є колективна свідомість, яка відображає сприйняття трудових відносин, умов та методів мотивації праці; рівень психологічної сумісності, згуртованості, єдності, розвитку спільних традицій та звичаїв членів колективу; стиль стосунків між членами колективу в процесі взаємодії для досягнення його цілей та спільної трудової діяльності; переважаючий психічний настрій, емоційний стан в колективі, що виявляється у ставленні його членів один до одного та спільної трудової діяльності

2. Формування сприятливого морально-психологічного клімату трудового колективу, який характеризується позитивом, довірою, взаємодопомогою та підтримкою, відкритістю та неформальним спілкуванням, почуттям симпатії до колег, захищеності, безпеки й комфорту, дружніми стосунками є важливим управлінським завданням. При цьому слід враховувати, що морально-психологічний клімат трудового колективу перебуває під впливом зовнішніх та внутрішніх, універсальних (притаманних усіх організаціям) та локальних (специфічних для кожної організації) чинників. Вплив внутрішніх чинників на морально-психологічну атмосферу в колективі (таких як зміст та умови праці, ступінь задоволеності ними, стиль керівництва та особистість керівника-лідера зокрема, міжособистісні взаємовідносини та задоволеність ними тощо) є визначальним. Особливо позначається на психоемоційному стані персоналу задоволеність

виконуваною роботою.

3. З огляду на необхідність регуляції морально-психологічного клімату колективу керівником, важливо його систематично та об'єктивно оцінювати. Серед поширених методів його оцінки – експрес-метод, карта-схема оцінки емоційного стану працівників, методика вивчення ділових ролей та інші. Універсальної та найкращої методики оцінки морально-психологічного клімату колективу не існує, оскільки усі вони спрямовані на різні його компоненти. Ефективний метод вивчення морально-психологічного клімату трудового колективу має ґрунтуватися на анонімному опитуванні.

4. ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» функціонує у сфері спеціалізованої медичної практики і роздрібної торгівлі фармацевтичними товарами (а саме, контактними лінзами, окулярами та аксесуарами для них) та має багаторічній (понад 20 років) досвід діяльності. Тривалий період діяльності, невеликий штат працівників, відносна однорідність персоналом за статтю, віком та освітою сприяє виникненню позитивної дружньої атмосфери серед працівників та згуртованості трудового колективу підприємства. Особливістю праці більшості персоналу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є робота з людьми, що наповнює її змістом (діяльність підприємства сприяє вирішенню проблем з зором, є суспільно корисною), але водночас може енергетично виснажувати.

5. На морально-психологічний клімат трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» чинять вплив як зовнішні, так і внутрішні чинники. На даний час найвпливовішим зовнішнім чинником є війна в країні, яка провокує погіршення психоемоційного стану працівників: тривогу, відсутність почуття безпеки, тривалий стрес, апатію, зниження продуктивності праці тощо. Найвагомим внутрішнім чинником соціально-психологічної атмосфери в колективі є невеликий штат працівників, що викликає брак неформального спілкування, відчуття кар'єрних перспектив, значущості тощо та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства, що може вплинути на страх погіршення матеріальної

мотивації трудової діяльності.

6. Результати оцінки морально-психологічного клімату самими працівниками ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за допомогою експертних (бальних) оцінок та анкетування дали подібні результати. Доволі високою є лояльність працівників до підприємства, задоволеність змістом та умовами праці, стилем керівництва та увагою директора. Не надто задоволеними є працівники підприємства перспективами кар'єрного росту, наявністю та розвитком корпоративних заходів, неформальними стосунками та спілкуванням з колегами.

7. За результати оцінки морально-психологічного клімату ТОВ «ЛІНКОН-ЛОТД» вважаємо за доцільне рекомендувати такі заходи для його покращення: чітке визначення місії та цінностей підприємства (з метою розвитку корпоративної культури), розробка програм адаптації та адаптаційних карт для нових працівників; організація корпоративних заходів та заохочення неформальних комунікацій; тимблдінг (з метою формування командного духу та сприяння командній взаємодії); підвищення емоційного інтелекту керівника та реалізація керівництвом резонансного лідерства; спільна участь у благодійництві, волонтерських проектах або розробка власних, пов'язаних підтримкою захисників України та вразливих верств населення в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 12 крутих ідей проведення незвичайного тимбілдінга, які згуртують колектив URL: <https://lioncom.pro/12-team-building-ideas/> (дата звернення: 02.02.2023)
2. Ануфрієва Н.М., Зелінська Т.М., Єрмакова Н.О. Соціальна психологія: Навч.-метод. посібник. Київ: Каравела, 2009. 216 с.
3. Базалійська Н., Гук, П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка*, 21(2). 2016. С. 56–60.
4. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 1(06). 2017. С. 24– 31.
5. Базилевич Р. М. Соціально-психологічна складова якості трудового життя працівника. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 252-254.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ, 2011. 512 с.
7. Беляєва Н. М. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки*, 5, 2017. С. 144–153.
8. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціально- психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. № 40. С. 292-295.
9. Воднік В. І. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2009. № 5. С. 36-70.
10. Войтенко Л. С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2010. № 13(89). С. 105-106.
11. Горбань Г. О. Особливості застосування різних форм психологічної

- практики в управлінні. *Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди. Психологія*. 2012. Вип. 44, ч. 1. С. 38-49.
12. Гоулман Д. Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Альбіна*. 2010. № 1 (40). 302 с.
 13. Жигайло Н. В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*, 2(1). 2012. С. 374–383.
 14. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.
 15. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / Під ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
 16. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи. 2012. С. 1-52.
 17. Луцик Р. С. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка*. 2016. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1473> (дата звернення: 02.01.2023)
 18. Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 221- 224.
 19. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 297-299.
 20. Мансуров Н. С. Морально-психологічний клімат і його вивчення. Київ, 2004. 235 с.
 21. Марциняк-Дорош О. Б., Букатов С. С. Дослідження соціально-

- психологічного клімату на підприємстві машинобудування. *Молодий вчений*, 2017, № 9(49), С. 98–101.
22. Марцінковська О., Легкий О. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації. *Економічний аналіз: зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту*. Тернопіль, 2011. Вип. 9, ч. 1. 2011. С. 203-206.
23. Медичний центр корекції зору «ЛІНКОН» URL:<https://linkon.com.ua/> (дата звернення: 20.01.2023).
24. Михайленко Д. Б. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. *Інноваційна економіка*, 1. 2015. С. 216–219.
25. Москаленко В. В. Соціальна психологія: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
26. Назарова Г. І., Романов А. М. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. 14(1). С. 79–84.
27. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324с.
28. Онуфрієва Я. Напрямки покращення психологічної сумісності працівників у трудовому колективі закладі охорони здоров'я. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. Тернопіль, 25 листопада 2021 року, 2021.
29. Онуфрієва Я. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у приватному закладі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. Тернопіль, 28 травня 2021 року. Тернопіль, 2021. С. 242-245.
30. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. 2-е вид., виправлене. Київ: Видавництво Ліра-К, 2012. 336 с.

31. Психологічне здоров'я: стан завмирання від впливу війни URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/psihologichne-zdorovya-stan-zavmirannya-vid-vplivu-vijni> (дата звернення: 02.04.2023)
32. Понад 70% населення України живе у стресі. Ось сім принципів резильєнтності, які допоможуть бізнесу зберегти команду <https://forbes.ua/leadership/ponad-70-naselennya-ukraini-zhive-u-stresi-yak-tse-vplivae-na-ikh-pratsezdatnist-ta-yak-printsipi-rezilentnosti-mozhut-dopomogti-zberegiti-komandu-28042023-13371> (дата звернення: 02.04.2023)
33. Радіонова М. О. Формування системи комплексної програми мотивації на підприємстві. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. Сер. Економічні науки*. 2009. № 6. С. 33-38.
34. Романов А. М. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2015. № 2. С. 229–233.
35. Романов А. М. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 8. 2015. С. 303–308.
36. Савчин С. Я. Психологічний мікроклімат колективу: практика дослідження. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2010. Том 12, частина 5, № 3(45). С. 245-251.
37. 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.
38. Скриньковський Р. С., Павловські Г. Т. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. №3. С 199–205.
39. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). с. 106-120.

40. Фількіна Л. Ю. Роль і фактори формування соціально-психологічного клімату в організації. *Молодь і наука*. 2017. № 2. С. 95-98.
41. Хмелевська А. В. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 1. С 107–113.
42. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління. 2-ге вид. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 608 с.
43. Чечель А. О., Кириченко І. М., Бібікова Я. Ю. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Державне управління*, 4 (136). 2015. С. 79–81.
44. Шакірі М. М. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП. Сер. Економічні науки. Психологічні науки*, 2013. № 2. С. 145–150.
45. Шкердіна А. А. Значення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. № 6-3. С. 402-404.

ДОДАТКИ