

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри УП і ЕП  
д.е.н., проф. В.Г.Никифоренко \_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
**зі спеціальності 6.030505**  
за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Шляхи покращення соціально-психологічного клімату на**  
**ПАТ «Одескабель»**

**Виконавець:**

студентка факультету міжнародної  
економіки  
Бесп'ята Зоя Ігорівна  
/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., професор  
Никифоренко Валерій Григорович  
/підпис/

**Одеса 2019**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ</b> .....	6
1.1. Соціально-психологічний клімат: сутність та характеристика.....	6
1.2. Роль керівника в формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі .....	12
1.3. Управління конфліктами в організації для формування сприятливого соціально-психологічного клімату.....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»</b> .....	24
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	24
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства .....	30
2.3. Дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві «Одескабель» .....	39
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ</b> .....	49
3.1. Розробка пропозицій щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.....	49
3.2. Тімбілдінг як поєднання методу навчання і згуртування персоналу ...	62
3.3. Оцінка ефективності розроблених пропозицій.....	65
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	71
<b>Список використаних джерел</b> .....	76
Додатки	

## ВСТУП

Умови протікання професійної діяльності, загальна психологічна обстановка в колективі, комфортність, ділові та особисті взаємини мають неабиякий вплив на результати праці та на життя людини в цілому. Один з найважливіших напрямків підвищення ефективності людського фактора в умовах сучасного підприємства лежить в сфері оптимізації управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу.

Актуальність даної проблеми також визначається зростанням вимог до рівня психологічної включеності індивіда в трудову діяльність і ускладненням психічної життєдіяльності людей в зв'язку з ростом їх особистісних домагань. Разом з тим соціально-психологічний клімат є показником рівня стабільності і розвитку колективу, а також його психологічних резервів, що сприяє повнішій реалізації співробітників.

Соціально-психологічний клімат став предметом досліджень для таких вчених, як А.Г. Ковальов, Б.Д. Паригін, А.А. Русалінова, А.Н. Лутошкін, К.К. Платонов, В.Г. Казаков, Р.Х. Шакуров і т.д. В їх роботах була показана двоїста природа соціально-психологічного клімату трудового колективу: деяке суб'єктивне відображення соціальної обстановки і всього навколишнього середовища або результат впливу на групову свідомість об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Одним із показників успішної діяльності керівника організації є рівень сформованості соціально-психологічного клімату. Сприятливий соціально-психологічний клімат колективу забезпечує працездатність його членів, взаємну підтримку в досягненні цілей організації, згуртованість колективу. Колективне досягнення цілей призводить до забезпечення високої ефективності діяльності підприємства. Створення нормальних взаємин – основне завдання керівника в досягненні успішності функціонування організації. Вивчення даного питання пов'язане з необхідністю вдосконалення, підвищення ефективності організацій, і

при цьому вимагає систематичного вивчення соціально-психологічних взаємин на практиці.

Виходячи з цього, мета даної роботи полягає в обґрунтуванні шляхів оптимізації соціально-психологічного клімату на ПАТ «Одескабель».

Для досягнення цієї мети основними завданнями випускної роботи виступають:

- теоретико – методологічні основи соціально-психологічного клімату;
- обґрунтування методології проведення аналізу і оцінки соціально-психологічного клімату та стилю керівництва підприємства, виходячи з необхідності їх урегулювання на підприємстві;
- характеристика підприємства, його ринкової орієнтації та ринкове положення;
- оцінка стану виробничої та економіко-господарської діяльності;
- розробка методичного підходу щодо оцінки соціально-психологічного клімату;
- обґрунтування напрямів та заходів поліпшення соціально-психологічного клімату.

При виконанні дипломної роботи були використані дані офіційних статистичних спостережень підприємства ПАТ «Одескабель» за формами: №1 «Баланс»; №1-ПВ «Звіт з праці»; №2 «Звіт про фінансові результати»; №3-ПВ (річна) «Звіт про використання робочого часу»; №4-ПН (факт) «Звіт про фактичне вивільнення працівників»; №5-ПН (вивільнені та прийняті працівники); №6-ПВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», «Звіт за критеріями оцінки процесу відділу управління і розвитку персоналу».

При виконанні роботи використовувались методи статистичного та економічного аналізу. Застосовані також методи соціологічних досліджень (анкетування, бесіда, інтерв'ю, опитування). В роботі виконаний розрахунок економічного ефекту, обґрунтовані пропозиції щодо використання напрямів та заходів поліпшення соціально-психологічного клімату.

## ВИСНОВКИ

У даній роботі було розглянуто теоретико-методологічні основи соціально-психологічного клімату, а також сформульоване авторське уявлення поняття соціально-психологічний клімат.

Встановлено, що соціально-психологічний клімат є важливою складовою, результатом міжособистісних взаємин у колективі. Він впливає як на продуктивність діяльності колективу в цілому, так і на емоційний добробут кожного члена групи. Визначено, що сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею та колективом.

Окрім цього, були розглянуті основні стилі керівництва та проаналізовано, який домінує саме на ПАТ «Одескабель».

Також, нами було визначено що являє собою конфлікт, стилі поведінки в конфлікті, його вплив на ефективність діяльності та наслідки.

Проаналізовано і оцінено стан соціально-психологічного клімату на підприємстві ПАТ «Одескабель» у взаємозв'язку із характеристикою підприємства та ринкової оцінки його економіко – господарської діяльності.

Було виявлено, що ПАТ «Одескабель» є прогресивним на сьогоднішній день підприємством. Характер його діяльності дозволяє досягати високих показників обсягів виробництва та продуктивності праці.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників ПАТ «Одескабель» свідчать про високий рівень ефективності виробництва але є такі показники, які потребують поліпшення і швидкого реагування.

Основними джерелами резервів збільшення прибутковості підприємства ПАТ «Одескабель» є: збільшення чистого прибутку та зменшення собівартості продукції.

Процес об'єднання колективу організації заснований на безперервності, що сприяє збільшенню цілісності і єдності в поведінці між членами групи, ґрунтуючись на прийнятті кожного члена колективу і його цілей, цінностей і норм

поведінки. А рівень міжособистісних відносин в колективах залежить від наступного списку факторів: «ставлення до колег». «рівня комунікативних навичок працівників підприємства», «рівня професійних знань», «якості виконання посадових обов'язків», «пріоритетності організаційних інтересів над особистісними», «від кількістю міжособистісних конфліктів і частоти конфліктних ситуацій в колективі».

Аналіз рівня групової згуртованості співробітників за допомогою індексу групової згуртованості по К.Е. Сішору показав наявність середньої згуртованості і згуртованості «вище середнього». Дані показники демонструють непогані відносини в колективі, але все ж таки потребують підкріплення з метою фіксації сприятливого соціально-психологічного клімату.

Результати анкетування вказали на наявні проблеми в колективі. Незадоволеність організацією праці, невисока заробітна плата і неналежні умови праці, періодичні конфлікти та низький рівень комунікаційних каналів між керівництвом та співробітниками, – формують несприятливий клімат. Тому, без втручання керівництва, невдоволення серед підлеглих буде лише наростати.

Для подолання факторів, які негативно впливають на атмосферу, мною були запропоновані шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату, а саме:

- реалізація програми розвитку управлінських навичок. В другому розділі за допомогою анкетування нами було виявлено, що керівництву не вистачає професіоналізму. А ця програма дає змогу побачити нові можливості для особистісного та професійного зростання. Крім цього вона спрямована на усвідомлення у начальників своєї ролі в колективі. Допоможе оволодіти необхідними знаннями та навичками управління змінами та розвинути навички в переконанні.

- конструктивне усунення конфліктних ситуацій за допомогою раціонального управління цим процесом, а також профілактика виникнення конфліктів. В таблиці 4.1. наведені приклади конфліктів на ПАТ «Одескабель».

Таблиця 4.1.

Приклади конфліктів	Шляхи їх вирішення
Неможливість суміщення роботи та навчання для студентів. Рідко йдуть назустріч тим, кому необхідно відпроситися на сесію або іспити. Найчастіше студента ставлять перед вибором: або навчання, або робота.	Право працівників-студентів на навчальну відпустку передбачене ст. 213 — 216 КЗпП і ст. 14, 15, 151 Закону про відпустки. Та питання суміщення варто розглядати ще на етапі співбесіди. Якщо оговорите це завчасно, то й конфліктів на цьому підґрунті не буде. В іншому випадку все буде закінчуватись звільненнями.
Незадовільні комунікації між виконавцями відділів: недоступність необхідної інформації, тобто не налагоджена система комунікацій, особливо по горизонталі, звідси — неправильна інтерпретація фактів, несвоєчасне і неточне прийняття рішень	Необхідно більш раціонально розподілити обов'язки між виконавцями, враховуючи взаємозалежність членів колективу, а в деяких ситуаціях використовувати адміністративні директиви, тобто це змусить членів колективу йти на компроміс, проявляти гнучкість. Передача інформації повинна здійснюватися вищим керівництвом, за допомогою керівників відділів, забезпечити «зворотний зв'язок», тобто отримати думку кожного співробітника про зміни в трудових відносинах. Повинні бути переглянуті керівництвом посадові інструкції, з виділенням в них цілей і ролі кожного співробітника в діяльності підприємства. Також необхідно винести на порядок денний свого роду «закон поведінки в організації» із застосуванням стягнень і заохочень.
Неприйняття нового члена колективу	На етапі оцінки кандидата варто перевіряти не тільки на предмет професійних якостей, а й оцінювати його здатність до компромісу, вміння адаптуватися під корпоративну культуру і психологічний клімат компанії. Менеджер по роботі з персоналом повинен провести заходи, спрямовані на підготовку працівників до появи новачка. У більшості випадків буває досить провести загальну бесіду і дати зрозуміти, що при підборі персоналу враховується фактор підтримки здорової робочої атмосфери в колективі. Щоб людина швидко і успішно адаптувався на новому місці, без конфліктів і напруги влилася в діяльність команди, фахівець з управління персоналом може розробити для новачка індивідуальну програму адаптації. Якщо все ж конфлікту уникнути не вдалося, можна перевести співробітника в інший цех. В іншому випадку, виникає необхідність вживати жорстких заходів аж до звільнення. Тому при введенні нового члена в команду і прийомі на роботу, рекомендується використовувати перевірені методи — стажування і випробувальний термін.

Продовження табл. 4.1.

Приклади конфліктів	Шляхи їх вирішення
Конфлікти з постачальниками	<p>Всі основні моменти з приводу поставки матеріалу і сировини, обміну бракованого товару на хороший по тій же ціні, по якій купували або повернення грошей, а також з приводу продажу не того товару, який замовлявся, мають бути оговорені при підписанні договору.</p> <p>Однак, якщо вже дійшло до конфлікту, правильний спосіб вирішення завдання – мирні переговори, використовуючи різні методики претензійної роботи і медіації (врегулювання конфлікту до суду). Юрист має підготувати повідомлення і претензії до постачальника, в інакшому випадку – звернутись до державних органів, подати позовні заяви в адміністративні колегії та суди.</p>

Як приклад хочеться привести практику щодо попередження організаційних конфліктів на підприємствах США, де широко поширене включення в трудові договори, укладені між роботодавцями і працівниками, спеціальних параграфів, які передбачають поведінку сторін при виникненні конфліктів (спорів). Ці параграфи деталізовані і містять:

- письмовий обмін думками в разі виникнення розбіжностей;
- використання будь-яких спроб примирення сторін;
- з самого початку розбіжностей – залучення помічника або консультанта, які мають високий професійний рівень та досвід проведення переговорів;
- встановлення декількох етапів переговорів;
- в разі невдачі переговорів – визначення арбітра, а також судового або іншого порядку розгляду спору.

Необхідно також розглянути принципи управління та подолання конфліктів на ПАТ «Одескабель»:

1. Інституціоналізація конфлікту, тобто встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту. Зазвичай інституціоналізація включає: заборону на застосування насильницьких засобів; обмеження кількості учасників і сфер прояву конфлікту; прийняття усіма сторонами певних правил вирішення



конфлікту – організаційних етичних норм, чітких домовленостей тощо; контроль з боку третіх осіб – керівництва.

2. Легітимація процедури вирішення конфлікту, тобто визнання усіма його сторонами правомірності і справедливості певного порядку дій. Легітимація процедур вимагає їх фіксації в спеціальних документах і широкого ознайомлення з ними усіх учасників конфлікту.

3. Структуризація конфліктуючих груп, тобто визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) груп, що змагаються, різних центрів групового впливу і їх силу. Важливо знати, з ким можна вести роботу по вирішенню конфлікту, домовлятися і укладати відповідні угоди. Неструктуровані, аморфні групи носіїв конфліктних інтересів небезпечніші, оскільки вони менш керовані і схильні до непередбачуваних руйнівних дій.

4. Редукція конфлікту, тобто його послідовне послаблення шляхом перекладу на м'якший рівень протистояння або протистояння.

- запрошення психолога на підприємство. Знаходження якого полегшить роботу у відділі персоналу, адже періодичним дослідженням клімату займатиметься професіонал цієї сфери. Регулярно (наприклад, раз в квартал) проводити індивідуальні бесіди з працівниками. Аналізуючи настрої, що переважають в колективі, а також проблеми, з якими стикаються в групі, можна вносити корективи. Крім цього, психолог може стати таким собі посередником у системі керівник-підлеглий.

- реалізація програми по згуртуванню колективу (teambuilding). В тому числі цілеспрямоване систематичне спільне навчання. При навчанні співробітників варто особливу увагу приділяти саме спільному навчанню, так як в ході такого навчання крім розвитку професійної особистої майстерності, співробітники обмінюються своїми знаннями, вчать один у одного, що в подальшому позитивно впливає на колектив, і згуртованість значно підвищується.

Таким чином, впроваджуючи рекомендації наведені вище, можна покращити соціально-психологічний клімат в колективі і збудувати справжню згуртовану команду.

### Список використаних джерел

1. Березовая Н. / Как улучшить социально-психологический климат в коллективе / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/kak-uluchshit-sotsialno-psihologicheskii-klimat-v-kollektive-rabotayushhie-instrumentyi/> - 2018.
2. Блохіна, І. С., Ляшок, Н. Ю. Вирішення конфліктів в трудовому колективі -обов'язок керівника Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів регіональної науково-практичної конференції. - Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2010. С. 47-50.
3. Вильчинская-Бутенко М.Э. Мероприятия корпоративного досуга как средство приобщения персонала к организационным ценностям // Вестн. Челябинской гос. академии культуры и искусств. – 2013. - № 3. – С. 163-169.
4. Вильчинская-Бутенко, М.Э. Современные тенденции организации корпоративного досуга за рубежом / М.Э. Вильчинская-Бутенко // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. 2012. № 1. С. 109–114.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: Кондор — 2003. — 414 с.
6. Глушкова Л.В. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни "Соціологія управління" для студентів спеціальності 6.030101 "Соціологія". Укладач: Глушкова Л.В., - Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2012 р. – 32 С.
7. Гуцуляк, Віктор. Управління конфліктами в організаціях [Текст] / Віктор Гуцуляк // Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні : сучасний стан і перспективи розвитку : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль-Збараж, 28-29 квіт. 2017 р.]. - Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С. 52-54.
8. Дибоу Т.А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива // Лидерство и менеджмент. Том 4, №2. – 2017. – 77-82 С.

9. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі / Н. І. Жигайло // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. - 2012. - Вип. 2 (1). - С. 374-383.

10. Заиченко Н.У. Профилактика и разрешение деструктивных явлений в конфликте / Заиченко Н. У, Козенюк В. Ф., Абраменко В. В., Ратмирова О. А., Шемякина О. О. // Журнал «Вестник Московского государственного университета им. М. А. Шолохова. Педагогика и психология. Выпуск 3/2010.

11. Запевалова, О. В. Профилактика конфликтных ситуаций в служебном коллективе [Текст] / О. В. Запевалова, В. В. Бабурин. // Психопедагогика в правоохранительных органах. -2018. - № 2. - с. 30 - 34.

12. Ивашкин В.И. Роль командира (руководителя) в педагогической профилактике конфликтов в воинском коллективе. Историческая и социально-образовательная мысль. 2016;8(2/2):144-147.

13. Казакова И. В., Горина А. В. Влияние стиля руководства на групповую сплоченность сотрудников и социально-психологический климат структурных подразделений молодежного центра работой // Вестник Омского университета. Серия «Психология». 2018. №1 С. 28-32.

14. Кочетова С.В., Прянишникова Д.Н. Тимбилдинговые мероприятия. Спортивный тимбилдинг. Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика. – 2018. – 84-86 С.

15. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери / Лєскова Л. Ф. // Молодий вчений. – 2017. – №4. – С. 98–103.

16. Лучкіна А. Вплив особистісних якостей управлінців на стиль керівництва колективом / А. Лучкіна // Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції МИНУЛЕ, СУЧАСНЕ, МАЙБУТНЄ. – Одеса, 2018. – Випуск № 8, том 2 . – С. 185-190.

17. Магомедов К. Д. Влияние конфликтов на социально-психологический климат в коллективе // Вестник Московского инновационного университета. 2018. С. 142-145.

18. Маречик В.Я. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства / В. Я. Маречик, С. М. Невмержицька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 3(2). - с. 237-242.

19. Михайлов А.С. Социально-психологический климат производственной организации в различных социально-экономических условиях // Учебные записи. Электронный научный журнал курского государственного университета – 2013. – № 1(25). – С.251–256.

20. Наянова К.В. Тимбилдинг как сочетание метода обучения и сплочения персонала. Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина - филиал РАНХиГС. Профессиональная ориентация. – 2018. №1. – С. 133-136.

21. Нежкина Л. Ю. Прогноз надежности профессиональной деятельности сотрудников на основе исследования социально-психологического климата и стиля руководства / Л. Ю. Нежкина // Психология в экономике и управлении. — 2017. — Т. 9, № 2. — С. 33–41.

22. Нечепоренко О. П. Стил ь руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой // Вестник Омского университета. Серия «Психология». 2013. №1 С. 45-52.

23. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н.Новікова // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — с.79-83.

24. Семикова, Н.С. Методы изучения социальной среды организации [Текст] / Н.С. Семикова // Управление персоналом. – 2007. – №6. – С. 15.

25. Старова Ю. А. Социально-психологический климат как фактор мотивационной сферы личности сотрудников частных предприятий // Теория. Практика. Инновации. – 2017. – № 4 (16). – С. 160–165.

26. Федосюк Я.В. Факторы, влияющие на эффективность тренинга и способы оценки результативности его проведения. Историческая и социально-образовательная мысль. 2015; 7(6/1):427-429.

27. Хавыло А. / Стиль руководства. Основные факторы, характеризующие стиль руководства / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://psycho.ru/library/3202>.

28. ПАТ «Одескабель» [Электронный ресурс] / Режим доступа : <http://odeskabel.pp.ua/about-us.html>

29. Форма № 1, 2 «Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2016-2018 рр.