

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Познанська І.В. _____
“ ____ ” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці»
на тему:
«Соціально-психологічний клімат у колективі та шляхи його поліпшення
(на прикладі ТОВ «Хлібний Дім Одеса»»

Виконавець:
студент ЦЗВФН
Площенко В. В.

/підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Познанська І. В.

/підпис/

ОДЕСА – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття та особливості соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.....	6
1.2. Формування соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до покращення соціально-психологічного клімату в колективі підприємств роздрібної торгівлі.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ХЛІБНИЙ ДІМ ОДЕСА».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хлібний Дім Одеса»..	30
2.2. Аналіз стану управління соціально-психологічним кліматом в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса».....	38
2.3. Оцінка працівниками ТОВ «Хлібний Дім Одеса» соціально- психологічного клімату в колективі.....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ХЛІБНИЙ ДІМ ОДЕСА».....	59
3.1. Зарубіжний досвід формування сприятливого соціально- психологічного клімату в колективі організації.....	59
3.2. Розробка заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса».....	70

3.3. Соціально-економічна ефективність розроблених заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса».....	80
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціально-психологічний клімат у колективі підприємства є одним із ключових факторів, які впливають на продуктивність праці, ефективність управління персоналом і загальний успіх організації. У сучасних умовах економічної конкуренції та швидких змін у бізнес-середовищі питання формування комфортної атмосфери в колективі стає дедалі важливішим. Поліпшення соціально-психологічного клімату сприяє створенню умов, які забезпечують мотивацію працівників до ефективної роботи, зменшення плинності кадрів і підвищення корпоративної лояльності.

На сучасних підприємствах, зокрема в умовах інтенсивного використання нових технологій і переходу до дистанційної роботи, зростає потреба в розвитку комунікації між працівниками. Соціально-психологічний клімат визначає рівень довіри, взаєморозуміння та підтримки в команді, що особливо важливо для досягнення спільних цілей. Відсутність належної уваги до цього аспекту може призвести до збільшення кількості конфліктів, стресу та низької ефективності праці.

Актуальність дослідження також зумовлена тим, що позитивний соціально-психологічний клімат є передумовою інноваційного розвитку організації. В умовах високої конкуренції підприємства мають бути здатними до швидкої адаптації та впровадження нових ідей. Це можливо лише за умови наявності відкритої атмосфери співпраці, коли працівники готові пропонувати свої ініціативи, а керівництво підтримує їх реалізацію. Значущість теми посилюється з огляду на вплив соціально-психологічного клімату на здоров'я і благополуччя співробітників. Погана атмосфера на робочому місці часто призводить до емоційного вигорання, збільшення кількості лікарняних і зниження продуктивності. Натомість дружній і підтримуючий клімат сприяє покращенню психоемоційного стану працівників, що в кінцевому результаті позитивно впливає на фінансові показники підприємства.

Вивчення шляхів поліпшення соціально-психологічного клімату є

актуальним для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Завдяки впровадженню ефективних заходів, таких як організація тренінгів, корпоративних заходів та покращення умов праці, компанія може досягти значних результатів як у соціальній, так і в економічній площині. Це робить тему важливою як для наукових досліджень, так і для практичного застосування.

Теоретико-методологічною базою наведеного дослідження є наукові праці таких вітчизняних дослідників, як Я. В. Амурова, В. В. Бабаш, А. В. Барсукова, В. В. Вертель, Л. Д. Водянка, Т. О. Галайда, В. О. Головченко, М. П. Денисенко, О. В. Долгальова, Н. В. Журавська, А. О. Іванова, Ю. В. Калюжна, С. О. Кличковський, Я. О. Кулик, К. О. Линьов, О. Л. Маслова, Г. М. Мешко, К. М. Рамеш, І. В. Сингаївська, Т. О. Сівак, О. А. Сімоненко, І. А. Сорока, В. О. Торубара, А. А. Фурман, В. А. Холява, О. М. Чайковська, М. К. Шакірі, Г. О. Швець, К. В. Шевчук, З. В. Юринець, С. Д. Яковлева та ін. Однак, слід відзначити, що практичні аспекти формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі підприємств кондитерської галузі потребують додаткових наукових досліджень.

Об'єктом дослідження виступає соціально-психологічний клімат в ТОВ «Хлібний Дім Одеса», як складова управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні засади удосконалення соціально-психологічного клімату у колективі підприємства.

Метою роботи є розробка шляхів поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі підприємства.

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

- визначити поняття та особливості соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;
- описати процес формування соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;
- розглянути методичні підходи до покращення соціально-психологічного клімату в колективі підприємств роздрібної торгівлі;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Хлібний Дім

Одеса»;

- проаналізувати стан управління соціально-психологічним кліматом в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса»;
- здійснити оцінку працівниками ТОВ «Хлібний Дім Одеса» соціально-психологічного клімату в колективі;
- описати зарубіжний досвід формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації;
- розробити заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса»;
- з’ясувати соціально-економічну ефективність розроблених заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса».

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано загальнонаукові та спеціальні метод дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний метод, метод ключових понять, групування (під час розгляду теоретико-методичних засад поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства); економіко-статистичний аналіз, індексний метод, анкетування, табличний і графічний методи (під час аналізу соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса»); порівняння, наукове абстрагування, проектний аналіз та узагальнення (під час обґрунтування шляхів поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса»).

Інформаційну базу дослідження складають фінансова звітність ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за 2021-2023 роки, дані Державної служби статистики України, монографічні видання, наукові статті, нормативно-правові акти України, а також електронні ресурси світової мережі Internet.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 87 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев’яти підрозділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 55 найменувань і двох додатків. Робота містить 24 таблиці і 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та особливості соціально-психологічного клімату в колективі підприємства

Успішність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається атмосферою соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на емоційний стан кожного працівника, їх продуктивність і професійне благополуччя. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє взаємодопомозі та згуртованості колективу, забезпечуючи умови для самореалізації та розвитку його членів, і загалом визначає якість професійного життя та діяльності. Експериментальні дослідження підтверджують існування взаємозалежності між станом соціально-психологічного клімату в колективі та ефективністю спільної роботи його працівників [35, с. 186].

Відмінною рисою соціально-психологічного клімату трудового колективу на підприємстві є те, що він формується на основі накопичення характеристик групового стану. Цей клімат впливає на робочу активність і ініціативність співробітників, причому цей вплив може бути як мотивуючим, так і пригнічуючим. Через це важливо розрізняти сприятливий та несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. За наявності позитивного клімату працівники максимально залучаються до роботи підприємства, що проявляється у підвищенні продуктивності праці, соціальному розвитку організації та реалізації творчого потенціалу кожного співробітника в процесі їхньої професійної діяльності [20, с. 343].

Необхідно відзначити, що в сучасній економічній літературі не існує єдиного підходу до трактування поняття «соціально-психологічний клімат», кожний науковець розглядає його зі своєї точки зору (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «соціально-психологічний клімат»

Автор	Визначення
В. В. Бабаш	Соціально-психологічний клімат – це комплексна характеристика ставлення працівників до робочого середовища, включаючи якість взаємовідносин між колегами та керівництвом, емоційний фон, рівень довіри, співпраці та підтримки в колективі. На формування соціально-психологічного клімату впливають такі чинники, як ефективність комунікацій, стиль управління, інтенсивність конфліктів, характер взаємодії між працівниками, можливості для розвитку та навчання.
Л. Д. Водянка, З. І. Кобеля	Соціально-психологічний клімат – це особливий стан психіки групи, що виникає внаслідок специфіки її діяльності, поєднуючи емоційні та інтелектуальні складові: думки, почуття, установки і життєві погляди кожного члена колективу.
Я. В. Амурова, М. А. Момот	Соціально-психологічний клімат відображає якісну характеристику взаємовідносин у колективі, виражену через сукупність психологічних умов, що можуть як сприяти, так і заважати ефективній спільній роботі та гармонійному розвитку особистості в групі. Клімат може бути позитивним, негативним, нейтральним і відповідно впливати на самопочуття кожної людини.
Г. М. Мешко, О. І. Мешко	Соціально-психологічний клімат являє собою набір соціально-психологічних умов, які можуть стимулювати або гальмувати спільну діяльність і особистісний розвиток. Він є відображенням емоційного стану колективу, що включає сукупність почуттів, настроїв, взаємного ставлення працівників один до одного і до спільної роботи.
О. А. Сімоненко	Соціально-психологічний клімат представляє собою сукупність різноманітних умов і чинників, що впливають на функціонування організацій, професійне зростання членів колективу, досягнення результатів і загальну робочу атмосферу.
С. Д. Яковлева	Соціально-психологічний клімат — це інтегральна характеристика міжособистісних стосунків у групі, яка відображає набір психологічних умов, що або сприяють, або заважають ефективній спільній роботі та особистісному розвитку кожного члена колективу.
В. О. Торубара	Соціально-психологічний клімат відображає якісну сторону взаємин у колективі, проявляючись через сукупність умов, які або сприяють, або заважають ефективній спільній роботі та гармонійному розвитку особистості.
К. В. Шевчук, Т. М. Мацевко	Соціально-психологічний клімат – це домінуючий у колективі стабільний емоційний фон, який формується в результаті психічного відображення умов життя та діяльності, що виникає в процесі міжособистісної взаємодії членів групи.
К. О. Линьов, О. В. Мерзлякова, Д. І. Сабол	Соціально-психологічний клімат – це система взаємовідносин між членами колективу, яка формується під час виконання спільної діяльності та постійної комунікації, і складається з психологічних умов, що можуть як сприяти, так і перешкоджати спільній роботі та всебічному розвитку особистості.

Джерело: складено автором за даними [3, с. 24; 9, с. 62; 1, с. 20; 35, с. 186; 43, с. 142; 55, с. 78; 47, с. 43; 53, с. 137; 32, с. 62].

На основі аналізу наукових підходів до трактування феномена «соціально-психологічний клімат» пропонуємо власне визначення: це складне явище, що поєднує систему взаємин працівників певного колективу. Враховуючи індивідуальні психофізіологічні особливості членів групи та внутрішньо-групові норми, воно формує унікальну колективну свідомість. Крім того, це сукупність психологічних умов, які можуть як сприяти, так і перешкоджати ефективній спільній роботі, що спрямована на досягнення цілей окремих працівників, колективу та підприємства загалом. Поняття «соціально-психологічний клімат» також відображає характер взаємин між людьми, домінуючий емоційний фон у колективі, рівень управління, а також умови праці та відпочинку. Одним із ключових елементів соціально-психологічного клімату є рівень задоволеності працівників своїм життям і діяльністю в трудовому колективі.

Далі розглянемо наукові підходи щодо класифікації соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Так, наприклад, вчені К. М. Рамеш, С. Б. Іваницька та Т. О. Галайда стверджують, що за своїм змістом і спрямуванням соціально-психологічний клімат може відрізнятися і бути як сприятливим, так і негативним (рис. 1.1).

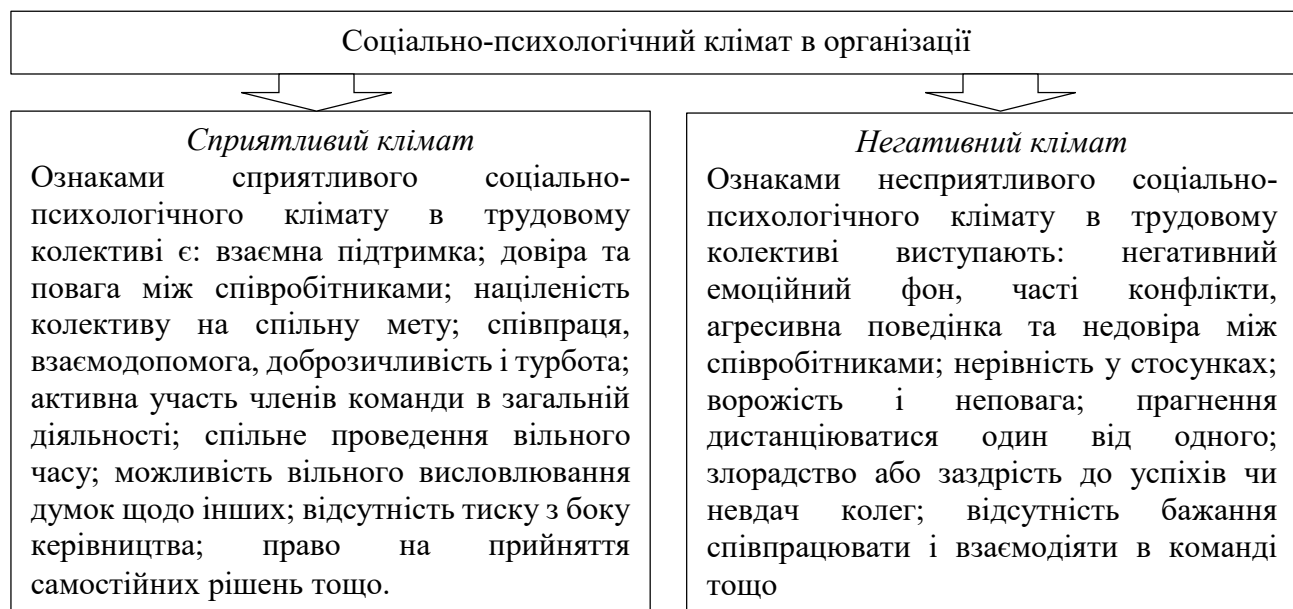


Рис. 1.1. Характеристики сприятливого і несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації

Джерело: складено автором за даними [38, с. 93-94]

Т. В. Вонберг та А. А. Головка наводять наступні ознаки сприятливого і

несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації:

1. До суб'єктивних ознак сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі належать взаємна довіра, соціальна відповідальність, задоволеність як професійною діяльністю, так і стосунками з колегами, навіть в умовах дистанційної роботи, а також відсутність тиску в команді. Ці фактори створюють сприятливі умови для загального прогресу та індивідуального розвитку. З іншого боку, об'єктивні ознаки включають дотримання трудової дисципліни, взаємодопомогу, досягнення високих результатів у роботі разом із низькими рівнями плинності кадрів, конфліктності та напруженості.

2. Несприятливий соціально-психологічний клімат має протилежні характеристики порівняно з позитивним. У такому середовищі кожен працівник працює окремо, без тісної взаємодії з іншими, що негативно впливає на результати роботи і знижує продуктивність. Часто в умовах несприятливого клімату виникає бажання змінити місце роботи, що пов'язано з незадоволеністю стосунками з колегами та загальною напруженою, конфліктною атмосферою. Це підтверджують і психологічні дослідження: через конфлікти і стрес, що вони викликають, втрачається до 15% робочого часу, а загальна продуктивність може знижуватися на 20% [10, с. 80-81].

В свою чергу І. В. Сингаївська описує сприятливий та несприятливий соціально-психологічний клімат наступним чином:

1. Сприятливий соціально-психологічний клімат відрізняється позитивними характеристиками, такими як оптимізм, радість від спілкування, взаємна довіра, відчуття захищеності, безпеки та комфорту. У колективі панує взаємна підтримка, теплота й уважність у відносинах, міжособистісна симпатія, відкритість у комунікації. Працівники відчують впевненість, енергійність, мають можливість вільно мислити, творчо працювати, розвивати свої інтелектуальні та професійні здібності, вносити свій вклад у розвиток організації та робити помилки без страху покарання.

2. Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується негативними проявами, такими як песимізм, дратівливість, нудьга, висока

напруженість та конфлікти в колективі. Відчуваються невпевненість, страх зробити помилку чи справити негативне враження, боязнь покарання або відторгнення. Відносини між працівниками стають ворожими, підозрілими, сповненими недовіри. Це призводить до небажання працювати на благо колективу та організації, відсутності мотивації та загального незадоволення. [39, с. 117].

Українська вчена О. А. Сімоненко [41] доповнює типологію соціально-психологічного клімату, додаючи такий його вид, як нейтральний (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типологія соціально-психологічного клімату

Тип	Характеристика
Сприятливий соціально-психологічний клімат	Колективи зі сприятливим соціально-психологічним кліматом відрізняються тим, що їхні працівники добре розуміються на управлінських питаннях, чітко усвідомлюють цілі та завдання своєї роботи, мають реалістичне уявлення про себе та свої можливості. Вони реалізують свій особистий потенціал через професійну діяльність, демонструють високу корпоративну культуру і прагнуть постійного розвитку. Співробітники таких колективів орієнтовані на задоволення своїх соціальних та професійних потреб, отримують задоволення від спільної роботи, відчують згуртованість колективу, легко адаптуються до змін робочих умов, уміло керують своїми емоціями під час взаємодії та знаходять конструктивні шляхи вирішення конфліктів.
Нейтральний соціально-психологічний клімат	Він характерний для колективів, де працівники мають часткове розуміння управлінських питань і не повністю орієнтуються в цілях спільної діяльності компанії. Вони прагнуть до професійного та особистісного розвитку, проте потребують підвищення рівня корпоративної культури. Задоволеність роботою в колективі є неповною, і вони не завжди відчують єдність команди. Інколи працівники перебільшують свою роль у житті інших та використовують свої професійні навички для виконання обов'язків лише час від часу. Для адаптації до нових умов праці їм потрібен додатковий час, а для вирішення конфліктів вони часто звертаються за допомогою до інших членів колективу.
Несприятливий соціально-психологічний клімат	Він спостерігається в колективах, де більшість працівників майже не розуміє цілей спільної діяльності організації і зосереджена на задоволенні суто прагматичних потреб. У таких колективах працівники не виявляють інтересу до саморозвитку ані особистісних, ані професійних навичок, а корпоративна культура є слабо розвиненою. Незадоволені своєю роботою, працівники не відчують згуртованості колективу, мають низьку самооцінку і не використовують свій потенціал у професійній діяльності. Вони важко адаптуються до змін, є імпульсивними у спілкуванні та не володіють навичками конструктивного вирішення конфліктів.

Джерело: складено автором за даними [41, с. 263-264]

В іншій праці О. А. Сімоненко в результаті факторного аналізу виокремлює такі типи соціально-психологічного клімату в колективі підприємства, як: еталонний, контекстуально-груповий, комунікативний, гуманістичний та кар'єрний [44, с. 112].

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі залежить від виявлення та регулювання факторів, які впливають на цей процес. Для того щоб ці фактори сприяли підвищенню ефективності роботи, їх необхідно спочатку виділити й ретельно дослідити.

М. В. Бутиріна, Н. М. Борщевецька та Н. А. Трунова стверджують, що на створення сприятливого соціально-психологічного клімату впливає ряд факторів як мікро-, так і макросередовища. Вивчаючи цей клімат, важливо враховувати складну систему соціальних і психологічних відносин, що виникають через взаємодію мікросередовища (соціальний контекст, у якому розвиваються людські відносини) і макросередовища (матеріальні та духовні умови, що оточують особистість на роботі). У результаті соціально-психологічний клімат відображає ці відносини в макросередовищі та суттєво залежить від його змін. [6, с. 50].

Науковець Д. В. Астахов виділяє основні фактори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі: соціально-психологічна сумісність працівників, зміст праці та рівень задоволення нею, умови роботи та побуту і їхня прийнятність для працівників. Важливими є також задоволеність міжособистісними відносинами серед співробітників, характер комунікації та рівень поінформованості в колективі, стиль управління і особистість керівника, а також його ставлення до підлеглих [2, с. 164].

Г. О. Швець робить висновок, що соціально-психологічний клімат залежить від рівня задоволеності персоналу, який включає: правильний вибір професії, інтерес до змісту роботи, досягнення успіху в ній, справедливую систему мотивації та ефективний добір кадрів [52, с. 177].

Отже, на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі впливає велика кількість різноманітних факторів, які визначають його

характер. Ці фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, тому для керівників важливо створювати умови, що сприяють позитивному розвитку цих аспектів. У табл 1.3 представлені основні групи факторів, що сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації.

Таблиця 1.3

Фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату в
колективі організації

Група факторів	Умови сприятливого впливу факторів
Організаційно-функціональні фактори	Задовільні умови праці. Раціональний режим роботи та відпочинку. Ефективна організація трудових процесів.
Економічні фактори	Справедлива система оплати праці. Розвинена система матеріального стимулювання (премії, винагороди, пільги).
Управлінські фактори	Демократичний стиль керівництва. Використання сучасних методів управління персоналом.
Психологічні фактори	Тісні взаємини між співробітниками та з керівництвом. Оперативне вирішення конфліктів. Психологічна сумісність працівників.
Професійно-кваліфікаційні фактори	Високий рівень кваліфікації персоналу. Наявність системи адаптації для нових співробітників. Можливість кар'єрного зростання.
Правові фактори	Наявність нормативних документів, що регулюють трудову діяльність. Захищеність працівників через трудовий договір і посадові інструкції.
Інформаційні фактори	Раціональна організація інформаційних потоків. Чітке формулювання завдань. Відокремлення формального та неформального спілкування.
Світоглядно-культурні фактори	Розвинена корпоративна культура Привабливість колективу для нових членів. Високий соціальний статус працівників.
Особистісні фактори	Можливості для кар'єрного розвитку. Розширення світогляду.
Феліцитарні фактори	Умови, які сприяють відчуттю щастя від участі у груповій трудовій діяльності.

Джерело: складено автором за даними [23, с. 111]

Отже, можна зробити висновок, що ключем до формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є ідентифікація та регулювання факторів, які впливають на цей клімат. Регулювання цих факторів з метою забезпечення їхнього позитивного впливу та підвищення ефективності

роботи можливе лише після їхнього виділення та ретельного аналізу. Очевидно, що соціально-психологічний клімат організації залежить від дії багатьох факторів, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Тому одним із ключових завдань керівництва є створення умов, що сприяють реалізації цих факторів у напрямку покращення соціально-психологічного клімату.

Слід відзначити, що соціально-психологічний клімат є комплексною психологічною характеристикою, що відображає стан взаємин і ступінь задоволеності співробітників різними факторами життєдіяльності, виконуючи при цьому ряд важливих функцій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні функції соціально-психологічного клімату в колективі організації

Функція	Характеристика
Регулятивна функція	Соціально-психологічний клімат впливає на поведінку членів колективу, визначаючи норми та правила взаємодії. В позитивному соціально-психологічному кліматі люди мають більше мотивації до співпраці та дотримання норм, що сприяє ефективній діяльності.
Мотиваційна функція	Позитивний соціально-психологічний клімат стимулює бажання працювати та брати активну участь у житті колективу. Якщо в колективі панує атмосфера підтримки, довіри й поваги, то члени групи відчують більше задоволення від роботи та краще виконують свої обов'язки.
Інтеграційна функція	Соціально-психологічний клімат сприяє згуртуванню колективу, що дозволяє групі краще організовувати спільну діяльність. Це особливо важливо для досягнення спільних цілей, адже група, в якій є гармонійні стосунки, працює злагоджено.
Підтримуюча функція	Соціально-психологічний клімат допомагає знижувати стрес і напруження серед членів колективу. У колективі з позитивним соціально-психологічним кліматом люди легше долають труднощі, оскільки відчують підтримку з боку колег.
Корекційна функція	Завдяки позитивному соціально-психологічному клімату, вдається легше виправляти конфліктні ситуації та непорозуміння. Він сприяє зниженню рівня конфліктів та створенню умов для конструктивного розв'язання проблем.
Комунікативна функція	Соціально-психологічний клімат впливає на якість та характер комунікації в колективі. В сприятливій атмосфері спілкування є більш відкритим, конструктивним та доброзичливим.

Джерело: складено автором за даними [42; 17]

Отже, сприятливий соціально-психологічний клімат грає велику роль господарській діяльності будь-якої організації. Він є важливим показником ефективності організації, оскільки він впливає на мотивацію, задоволеність роботою та ефективність праці співробітників.

У зв'язку з цим, Л. В. Гнатюк стверджує, що створення сприятливого психосоціального клімату серед співробітників є не лише ключовою умовою для розвитку позитивних стосунків, але й важливим фактором успішної роботи організації на ринку праці. У цьому контексті зусилля працівників виходять за межі матеріальних стимулів (таких як заробітна плата та похвала) і поєднують особисті бажання та прагнення. Соціальний статус людини та її взаємодія з оточенням визначаються такими аспектами, як пізнавальні процеси, емоції та життєві цінності. Люди, які працюють у колективах, постійно беруть участь у комунікаціях, виконують завдання, вирішують особисті питання, розвивають дружні стосунки, організовують і вирішують внутрішні та міжособистісні конфлікти, що сприяє покращенню взаємодій і самоконтролю. Водночас негативний психосоціальний клімат у робочому середовищі може значно уповільнювати виконання різноманітних завдань. [3, с. 155].

В. В. Бабаш наголошує, що залежно від соціального та психологічного середовища його вплив на людину може значно варіюватися. Воно або стимулює активність, що сприяє підвищенню настрою, відчуттю щастя та впевненості в собі, або ж, навпаки, пригнічує, знижуючи енергію та працездатність, що може призводити до зниження продуктивності. Також соціально-психологічне середовище здатне або прискорювати, або уповільнювати розвиток важливих для компаній якостей співробітників, таких як готовність до інноваційної діяльності, здатність діяти в складних умовах, генерування нестандартних рішень, ініціативність і підприємливість. Професійний розвиток та гармонійне поєднання професійної і гуманістичної культури не виникають стихійно через наявні взаємини в колективі – їх необхідно свідомо і цілеспрямовано формувати та заохочувати [3, с. 25].

Створення сприятливої соціально-психологічної обстановки є важливою умовою боротьби за збільшення продуктивності та якості праці. Також, соціально-психологічний клімат є основним показником рівня соціального розвитку команди та її психічних резервів, і навіть можливостей реалізовувати здібності працівників. Зростання впливу соціально-психологічних чинників у структурі організації сприяє поліпшенню, як критеріїв праці, так і всієї організації.

1.2. Формування соціально-психологічного клімату в колективі підприємства

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі підприємства є одним із ключових факторів успіху організації. Формування належного соціально-психологічного клімату в організації – це постійне та важливе завдання її управлінського персоналу. Стан соціально-психологічного клімату у колективі безпосередньо залежить від реалізації робочих функцій, організаційних критеріїв та технології впливу менеджерів на персонал. При цьому, створення оптимальних соціально-психологічних умов є відповідальним та достатньо творчим процесом, який вимагає від керівників відповідних знань, а також розуміння психології працівників.

Г. М. Мешко відзначає, що керівник підприємства повинен спрямовувати свої зусилля на створення і підтримку позитивних взаємин між співробітниками, а також на покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Здоровий соціально-психологічний клімат дозволяє керівникові ефективно співпрацювати з усіма членами колективу, оперативно організовувати їх для виконання поставлених завдань і координувати їхню роботу. Це також допомагає керівнику приймати зважені та результативні управлінські рішення. Отже, формування сприятливого соціально-психологічного клімату є ключовим завданням керівника для забезпечення успішної роботи підприємства [35, с. 186].

А. В. Барсукова та В. В. Задворна акцентують увагу на тому, що для максимально ефективного використання потенціалу працівників керівник повинен забезпечити створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього менеджер має володіти знаннями та практично застосовувати методи управління конфліктами, соціального менеджменту, підвищення згуртованості групи, а також формування команди, враховуючи комунікативні здібності та сумісність співробітників. Лідерство, стиль управління та взаємини між керівником і підлеглими є важливою складовою соціально-психологічного клімату в кожній організації, оскільки цей клімат

тісно пов'язаний з особистістю лідера команди [5, с. 318].

Науковці Г. М. Мешко та К. В. Пітура стверджують, що програма управління процесом формування соціально-психологічного клімату в колективі підприємства має передбачати:

1) покращення відбору та комплектування персоналу з урахуванням їхньої психологічної сумісності;

2) діяльність менеджера з кадрів або психолога щодо оптимізації соціально-психологічного клімату, яка охоплює психодіагностику, просвітницьку, консультаційну та психокорекційну роботу (включаючи діагностику стану клімату в колективі, попередження і вирішення конфліктів, психопрофілактичну роботу з окремими працівниками, а також заходи щодо запобігання емоційному вигоранню і професійним деформаціям);

3) підтримку молодих спеціалістів для успішної професійної адаптації та надання супервізії в їхній роботі;

4) розвиток і гармонізації професійних та міжособистісних стосунків між членами колективу, а також розвиток їхньої комунікативної культури та навичок конструктивної взаємодії;

5) забезпечення позитивних стосунків між керівництвом та підлеглими;

6) створення умов для підвищення рівня комфорту працівників як під час роботи, так і у вільний час;

7) проведення психологічних тренінгів для розвитку навичок командної роботи, запобігання емоційному вигоранню, а також тренінгів для особистісного та професійного зростання;

8) вдосконалення стилю управління, організаційних форм керівництва та підвищення рівня соціально-психологічної компетентності керівника підприємства. [36, с. 36].

Вчені М. В. Бутиріна, Н. М. Борщевецька та Н. А. Трунова стверджують, що найдієвішими методами формування та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в колективі є:

1. Міжособистісна взаємодія: важливо заохочувати відкритість та

доброзичливість між працівниками, а також сприяти конструктивному вирішенню негативних емоцій; необхідно уникати нав'язування власної думки, натомість слухати кожного і знаходити спільні, компромісні рішення; варто створювати умови для підвищення комфорту працівників і підтримки стабільно позитивних стосунків між керівником і підлеглими; також важливо розвивати комунікативну культуру, навички ефективного спілкування та співпраці, розвивати емпатію та здатність колег до розуміння інших людей, формувати толерантне ставлення один до одного.

2. Колективна взаємодія: слід ставити перед колективом чіткі цілі та забезпечувати умови для спільної діяльності, інформуючи про хід виконання загальних завдань; заохочення активності, ініціативності та творчості є важливим елементом формування здорової атмосфери; необхідно шукати спільні інтереси, які можуть об'єднати колектив, розвивати колективні традиції, залучати працівників до участі у спільних проектах та подіях; створення ситуацій колективного переживання важливих подій та стимулювання емоційної включеності кожного працівника в життя колективу сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату [6, с. 52-53].

Т. О. Галайда та Д. С. Кривошей вважають, що для ефективної діагностики та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі необхідно використовувати коучингові програми, які включають такі аспекти:

- 1) опанування навичок запобігання негативним проявам у соціально-психологічних взаємодіях між працівниками;
- 2) сприяння формуванню активної життєвої позиції та оптимістичного настрою серед співробітників;
- 3) розкриття творчих здібностей працівників і розвиток навичок креативного мислення для ефективного вирішення проблемних ситуацій;
- 4) підвищення рівня соціального інтелекту, що сприятиме кращій комунікації та взаємодії в колективі;
- 5) формування психологічної концепції, що дозволяє працівникам ототожнювати себе з навколишнім світом і людьми як рівноправними суб'єктами

комунікації. [11, с. 82].

Важливо зазначити, що соціально-психологічний клімат тісно пов'язаний з ефективністю як ділового, так і міжособистісного співробітництва в команді. Це співробітництво, в свою чергу, залежить від індивідуальних особливостей працівників, їхньої взаємодії між собою та типу поведінки. Слід враховувати, що люди відрізняються за зовнішнім виглядом, стилем поведінки, рівнем відкритості до нових вражень, пам'яттю, інтересами, силою волі, комунікабельністю тощо. Продуктивність роботи в організації значною мірою залежить від психологічних характеристик кожного працівника, які можуть як сприяти, так і заважати колективній роботі. Стиль спілкування як працівників, так і керівників відіграє важливу роль у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату. Обговорення важливих питань з одними працівниками може бути простим, тоді як з іншими розмова може перетворитися на конфлікт. Особистий стиль комунікації впливає на хід ділового співробітництва. Якщо менеджер бере до уваги індивідуальні особливості поведінки співробітників, це дозволяє значно спростити і прискорити вирішення багатьох робочих питань. Для створення відповідного соціально-психологічного клімату керівник повинен попередньо ознайомитися з особистими характеристиками членів команди. Як свідчить практика, індивідуальні особливості працівників можуть по-різному впливати на співпрацю: одна людина може проявляти агресію, а в інший момент досягати взаєморозуміння.

Варто відзначити, що для аналізу та оцінки інформації про співробітників, їх типи, поведінкові стратегії та тактики, менеджер повинен мати високий рівень комунікативних та психологічних компетенцій. Це включає соціальні здібності, що дозволяють йому краще розуміти працівників і передбачати їхню поведінку та професійну діяльність.

Таким чином, для ефективного управління соціально-психологічним кліматом у компанії необхідно контролювати як зовнішні чинники, так і внутрішні психологічні реакції працівників, їхнє ставлення до роботи, споживачів, керівництва, колективу, а також до іміджу та репутації компанії.

Керівництву важливо вміти ідентифікувати ознаки конфліктів або стресових ситуацій, щоб мати змогу проаналізувати їх причини та ухвалити відповідні рішення для покращення соціально-психологічного клімату (рис. 1.2).

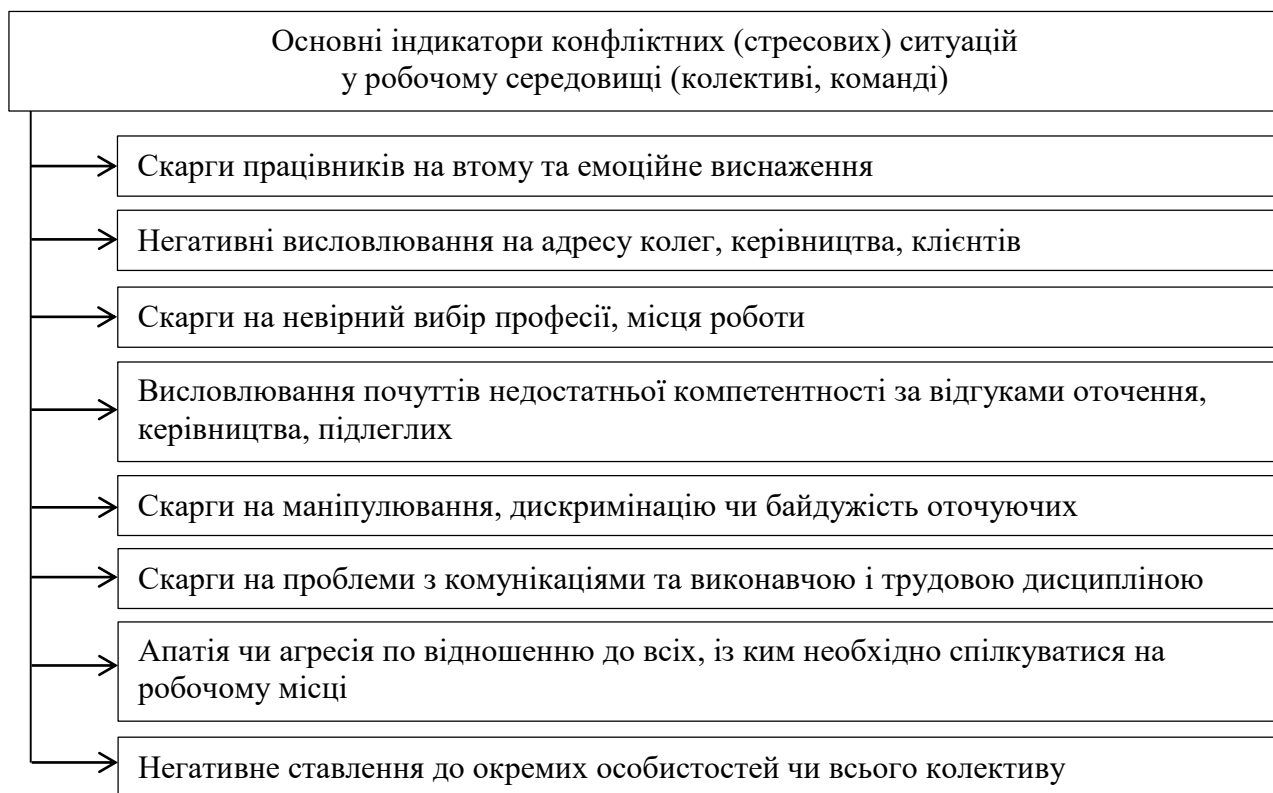


Рис. 1.2. Індикатори виникнення конфліктних (стресових) ситуацій в колективі підприємства

Джерело: складено автором за даними [11, с. 81]

Особливо важливу роль у формуванні позитивного клімату в первинному трудовому колективі відіграють стосунки між керівником і підлеглими, а також повний спектр функцій, які виконує керівник. Ставлення керівника до формування соціально-психологічного клімату визначає його підхід: одні керівники розглядають працівників виключно як засіб досягнення цілей, тоді як інші піклуються про розвиток творчих здібностей співробітників, надаючи їм для цього можливості. Це сприяє згуртованості колективу та підвищенню продуктивності праці. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації слід проводити за наступним механізмом (рис. 1.3).

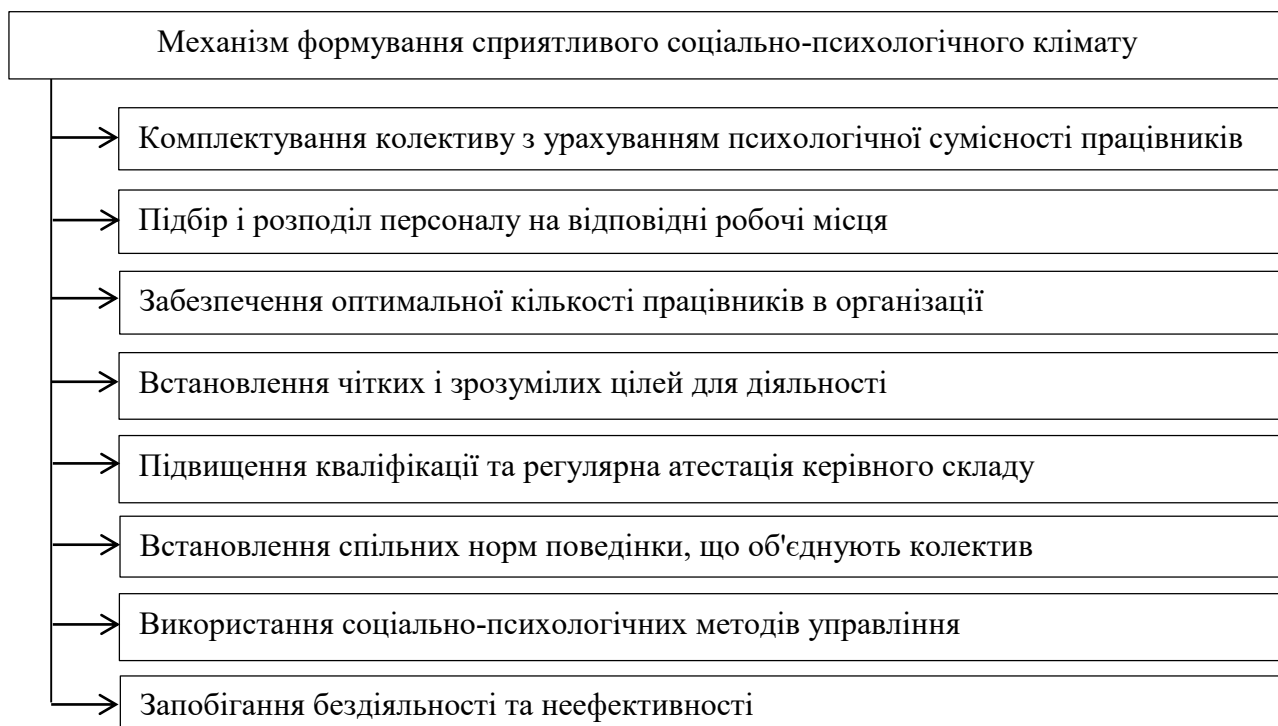


Рис. 1.3. Механізм формування сприятливого соціально-психологічного клімату
в колективі підприємства

Джерело: складено автором за даними [4; 13; 51; 20]

Розглянемо складові механізму створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації більш детально.

1. Правильний підбір людей допомагає мінімізувати конфлікти та створювати згуртовані команди. Під час комплектування колективу необхідно враховувати не лише професійні якості, але й особистісні риси кандидатів. Важливо також проводити адаптаційний період для нових працівників, щоб оцінити їхню сумісність із командою у реальних умовах роботи.

2. Перед тим як призначати працівників на конкретні посади, слід провести ретельну оцінку їхньої кваліфікації, досвіду та відповідності вимогам посади. Важливо враховувати прагнення працівників до професійного розвитку і забезпечувати можливості для кар'єрного зростання.

3. Для того щоб визначити оптимальну чисельність колективу, необхідно проаналізувати обсяг робіт та їхній розподіл між працівниками. При цьому важливо формувати такі команди, де кожен працівник має чітко визначену роль і знає свої обов'язки. Для уникнення монотонності і стресу можна застосовувати

практику ротації працівників на різні посади чи проекти, що сприяє взаємному навчанні та підвищенню професійної мобільності.

4. Чіткі та зрозумілі цілі – це основа ефективної роботи колективу. Керівництво повинно розробляти чіткі та вимірювані цілі для всіх працівників. Важливо, щоб кожен член колективу розумів своє завдання та те, як воно впливає на загальний успіх підприємства. Цілі повинні бути належним чином донесені до всіх працівників. Для цього можуть використовуватися індивідуальні зустрічі, командні наради або письмові розпорядження.

5. Керівники повинні постійно вдосконалювати свої навички управління, проходити тренінги з лідерства, психології, управління конфліктами та ефективної комунікації. Окрім професійних навичок, керівники повинні розвивати емоційний інтелект, здатність до емпатії та розуміння потреб своїх підлеглих, що сприяє формуванню довіри та поваги.

6. Підприємство повинне розробити чіткі норми поведінки, що стосуються етики, ділової комунікації та вирішення конфліктних ситуацій. Важливо, щоб ці норми були зрозумілими та підтримуваними всіма членами колективу.

7. Важливо використовувати мотиваційні методи, що базуються не лише на матеріальних стимулах, а й на соціальних заохоченнях – визнанні заслуг, наданні можливостей для розвитку та кар'єрного зростання. Регулярні тимблдингові заходи, тренінги з командної роботи сприяють згуртуванню колективу та покращенню взаємодії між працівниками.

8. Важливо організовувати робочий процес таким чином, щоб працівники мали чіткий розпорядок дня і завдання для виконання. Регулярний контроль за виконанням завдань допомагає виявляти проблеми з мотивацією або дисципліною та своєчасно їх вирішувати [34, с. 41].

Отже, можна зробити висновок, що формування соціально-психологічного клімату в колективі підприємства – це постійне практичне завдання керівника, яке є результатом продуманих управлінських рішень та індивідуального підходу до кожного члена колективу через командну роботу.

1.3. Методичні підходи до покращення соціально-психологічного

клімату в колективі підприємств роздрібно́ї торгівлі

Покращення соціально-психологічного клімату в колективі підприємств роздрібно́ї торгівлі є важливим аспектом в контексті підвищення ефективності роботи, задоволеності працівників і якості обслуговування клієнтів. Роздрібна торгівля є галуззю, де людський фактор відіграє важливу роль, тому впровадження методів для покращення атмосфери в колективі може мати значний вплив на загальну продуктивність та рівень послуг.

Д. В. Астахов вважає, що у процесі оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі підприємств роздрібно́ї торгівлі необхідним є вирішення низки ключових завдань:

1) формування спільної думки – необхідно забезпечити узгодженість поглядів серед членів колективу стосовно норм і цінностей, які діють як у самій команді, так і в організації загалом;

2) актуалізація цінностей – важливо створити умови, які б сприяли прояву і розвитку ціннісних орієнтирів співробітників, що підвищить їх мотивацію і залученість;

3) підвищення впевненості – варто формувати відчуття впевненості у власних силах і здібностях у членів колективу, а також переконання, що приналежність до організації допоможе краще контролювати власну професійну долю і майбутнє всього колективу;

4) рівність можливостей – необхідно проголосити та дотримуватися принципів рівних можливостей, забезпечити справедливий розподіл винагород і створити атмосферу довіри, що стимулює активну взаємодію між співробітниками, вільний обмін думками, знаннями та досвідом;

5) гнучкий контроль – слід запровадити гнучкі підходи до контролю, надаючи працівникам певну автономію у вирішенні виробничих завдань, що підвищить їхню самостійність і відповідальність [2, с. 165].

Л. Д. Водянка та З. І. Кобеля наводять умови, необхідні для покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві роздрібно́ї торгівлі:

1. Необхідно налагодити ефективну та чітку комунікацію всередині колективу. Це можна реалізувати через організацію спільних заходів, таких як екскурсії, поїздки, відвідування культурних установ, колективний відпочинок, проведення різних свят та івентів, зокрема святкування днів народжень. Для покращення соціально-психологічного клімату варто проводити тренінги, на яких психологи допоможуть членам колективу розвивати культуру спілкування та взаємодії.

2. Важливо правильно організувати інформаційні потоки, щоб усі працівники були в курсі поточних результатів діяльності підприємства, його планів на майбутнє, успіхів колег, змін у структурі управління та інших важливих подій, що відбуваються в колективі.

3. Необхідно вдосконалити систему самоуправління, щоб керівник міг покладатися на певних працівників, делегувати їм відповідальні завдання та бути впевненим у їхньому якісному виконанні.

4. Важливим аспектом для зміцнення колективу є спільне визначення цілей та створення всіх необхідних умов для їх досягнення. Також важливо інформувати всіх працівників про прогрес у виконанні завдань, заохочувати активних, креативних та ініціативних співробітників.

5. Слід шукати спільні інтереси, які об'єднують працівників для ефективного вирішення робочих завдань. У разі наявності вільного часу варто заохочувати їх проводити його разом, стимулюючи участь у спільних заходах та емоційне залучення в життя колективу.

6. Особливу увагу слід приділити створенню умов, що сприятимуть підвищенню комфортного виконання роботи, позитивно впливатимуть на загальне самопочуття співробітників і підтримуватимуть високий рівень відносин між керівництвом та працівниками. Важливо вміти прислухатися до думок кожного працівника, враховувати їхні пропозиції та знаходити компромісні рішення [9, с. 63].

На думку В. С. Курило та О. Л. Караман, найважливішими заходами для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективах підприємств

роздрібної торгівлі є такі:

1) організація взаємодії та співпраці серед працівників (сприяння взаєморозумінню та підтримці, конструктивне вирішення конфліктів, що можуть виникати під час спільної роботи);

2) надання права на власну думку (визнання права кожного працівника на особисту позицію, уникнення нав'язування своїх поглядів іншим, а також уміння уважно слухати колег);

3) повага до індивідуальності та рівності (сприйняття кожного працівника як унікальної особистості);

4) стимулювання до відкритості (заохочення щирого вираження своїх почуттів і переживань, що сприяє формуванню довіри в колективі);

5) створення сприятливого просторового середовища (підтримка умов для взаємодії, групової роботи, обміну думками та емоціями, а також посилення зворотного зв'язку та розуміння між членами колективу) [30, с. 64].

З. В. Юринець та Р. В. Юринець пропонують менеджерам підприємств роздрібної торгівлі такі рекомендації для покращення соціально-психологічного клімату в колективі: керівники повинні докладати зусиль для підвищення задоволеності працівників своєю професійною діяльністю. Важливо, щоб працівники відчували важливість своєї роботи та почувалися безпечно на робочому місці [54, с. 169].

Науковець Г. В. Долга радить керівникам підприємств використовувати різні заходи для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, зокрема: проведення групових психологічних тренінгів, організацію обговорень, зборів-дискусій, оновлення робочого середовища, виявлення спільних інтересів і захоплень працівників, створення колективних традицій. Також важливо формувати атмосферу взаємної підтримки, де колектив активно залучається до життя кожного члена, розвивати комунікативні навички, емпатію та толерантність [16, с. 73].

Вчені Т. О. Галайда та Д. С. Кривошей для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємств роздрібної торгівлі як на

командному, так і на індивідуальному рівні HR-фахівцям, психологам та керівникам усіх рівнів рекомендують:

- 1) проводити дослідження стресових факторів на робочому місці за допомогою спеціальних методик стрес-тестування;
- 2) здійснювати регулярний мотиваційний моніторинг потреб та інтересів персоналу, щонайменше один раз на рік;
- 3) проводити діагностику конфліктів у колективі, психодіагностику особистісних характеристик працівників та оцінювати сумісність членів команди;
- 4) забезпечувати баланс між особистим і професійним життям працівників через використання психотерапевтичних методик [16, с. 82].

Ці ж науковці виділяють декілька ефективних HR-технологій, що повинні сприяти покращенню соціально-психологічного клімату в колективі підприємств роздрібної торгівлі, запобіганню і зменшенню ризику виникнення конфліктних ситуацій і професійного стресу працівників цієї сфери діяльності:

- 1) організація спеціалізованих тренінгів, спрямованих на попередження і виявлення симптомів погіршення соціально-психологічного клімату, а також розробка заходів для подолання таких ситуацій;
- 2) створення програм психологічної підтримки, проведення консультацій і навчання, спрямованих на запобігання конфліктам, протистояння маніпуляціям та викорінення дискримінації на робочому місці;
- 3) впровадження гнучкого графіка роботи, складання раціонального плану відпусток, а також організація спільного активного відпочинку;
- 4) проведення семінарів з управління конфліктами та розвитку комунікативних навичок;
- 5) оптимізація системи мотивації, включаючи справедливе винагородження й відповідні санкції за результатами роботи [16, с. 82].

Д. В. Астахов вважає, що для формування та покращення соціально-психологічного клімату в колективах підприємств роздрібної торгівлі доцільно залучати спеціалістів для проведення соціально-психологічних тренінгів. Ці

тренінги спрямовані на розвиток культури спілкування та покращення професійної взаємодії. Відомо, що застосування соціально-психологічних тренінгів як активного методу навчання сприяє зміцненню неформальних стосунків і дружніх відносин у колективі. Вони допомагають вирішувати проблемні ситуації, які можуть виникати під час спільної роботи, знижувати емоційне напруження серед працівників, а також запобігати професійному та емоційному вигоранню. Крім того, тренінги допомагають учасникам краще розуміти свою самоцінність, мотиви та життєві стратегії. У процесі групової професійної взаємодії кожен учасник має можливість розкрити свою індивідуальність [2, с. 166].

Розглянувши різні підходи до покращення соціально-психологічного клімату в колективі підприємств роздрібної торгівлі складемо рис. 1.4, в якій представимо основні методи поліпшення соціально-психологічного клімату.



Рис. 1.4. Ключові методи покращення соціально-психологічного клімату в колективі підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: складено автором за даними [2; 8; 33; 51; 52]

Далі коротко охарактеризуємо наведені вище методи покращення

соціально-психологічного клімату в колективі підприємств роздрібної торгівлі.

Організаційні методи покращення соціально-психологічного клімату:

1. Працівники повинні мати чітке розуміння своїх ролей, обов'язків і очікувань від них. Для цього важливо проводити регулярні наради з колективом, де обговорюються поточні завдання і цілі підприємства. Зрозуміла структура та ясне розподілення відповідальності зменшують конфлікти і сприяють створенню більш сприятливої робочої атмосфери.

2. Гнучкість в управлінні дозволяє швидко реагувати на зміни в поведінці працівників і умовах роботи. Створення умов для варіативності у графіку роботи, адаптації до потреб працівників і залучення до прийняття рішень зменшує напруження та стрес.

3. Підтримка відкритої, прозорої та доброзичливої комунікації між керівництвом і працівниками є однією з головних умов створення позитивного соціально-психологічного клімату. Цього можна досягти шляхом регулярних зустрічей, зворотного зв'язку та опитувань серед працівників. Важливо, щоб усі члени колективу відчували, що їхню думку цінують, і що вони можуть відкрито обговорювати свої проблеми.

Психологічні методи покращення соціально-психологічного клімату:

1. Проведення тренінгів з розвитку емоційної інтелігентності, навичок вирішення конфліктів та командної роботи є ефективним способом підвищення рівня взаєморозуміння та довіри в колективі. Тренінги сприяють розвитку комунікаційних навичок, навчають працівників управляти емоціями та знаходити спільні рішення у складних ситуаціях. На думку В. О. Вінс, зазвичай тренінгові заняття орієнтовані на оптимізацію групової атмосфери [8, с. 10].

2. Запрошення корпоративного психолога або коуча допомагає виявляти глибинні проблеми в колективі. Д. В. Астахов відзначає, що залучення психологів до процесу формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності професійної взаємодії передбачає роботу фахівців у таких основних напрямках, як: діагностування соціально-психологічного клімату як важливого показника професійної групової взаємодії;

консультативна робота психолога з оптимізації міжособистісної взаємодії членів колективу, підвищення рівня їх згуртованості; гармонізація ділових та особистісних взаємостосунків; профілактика та розв'язання конфліктних ситуацій; психопрофілактична, психотерапевтична та психокорекційна робота з окремими співробітниками [2, с. 166].

3. Застосування програм моральної підтримки та мотивації, таких як заохочення досягнень, конкурси з винагородами, системи бонусів, не лише покращують матеріальне становище працівників, але й підвищують їхню мотивацію і згуртованість. Сучасна модель мотивації персоналу, на думку Т. О. Галайди, повинна містити можливості компанії створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у робочому середовищі [11, с. 82].

Соціальні методи покращення соціально-психологічного клімату:

1. Корпоративна культура, що базується на принципах довіри, взаємоповаги, колективної відповідальності, відіграє значну роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату. Підприємство повинно культивувати спільні цінності та правила поведінки, які всі працівники розуміють і підтримують. Це можна здійснити за допомогою правил етичної поведінки, дрес-коду, ритуалів і традиції колективу.

2. Організація соціальних заходів, таких як корпоративні свята, спільні виїзди, спортивні події або культурні заходи, допомагає зміцнити соціальні зв'язки між працівниками і сприяє налагодженню неформальних контактів.

3. Надання працівникам можливості брати участь у прийнятті важливих рішень щодо організації їхньої роботи сприяє зростанню відповідальності та самоповаги. Це не лише покращує їхню залученість, але й сприяє налагодженню більш відкритих відносин між керівництвом і працівниками.

Економічні методи покращення соціально-психологічного клімату:

1. Запровадження системи гнучкого матеріального заохочення є важливим аспектом покращення соціально-психологічного клімату. Бонуси за досягнення, винагороди за високі показники роботи, підвищення зарплати за особливі заслуги створюють відчуття цінності працівників для підприємства та

стимулюють їхню активність.

2. Важливим економічним аспектом є забезпечення належних умов праці, включаючи зручне робоче місце, комфортний графік роботи, забезпечення засобами безпеки та охорони праці. Коли працівники відчують, що їхнє здоров'я і безпека є пріоритетом для керівництва, це підвищує їхнє задоволення роботою і знижує рівень напруження.

Освітні методи покращення соціально-психологічного клімату:

1. Організація курсів підвищення кваліфікації та навчання сприяє підвищенню професійного рівня працівників і зменшує невпевненість у власних силах, яка може бути причиною конфліктів або стресу.

2. Програми наставництва, де більш досвідчені працівники допомагають новачкам освоїтися на робочому місці, сприяють швидкій адаптації нових працівників і зменшують ризик виникнення конфліктів через недоліки в організації роботи.

Технологічні методи покращення соціально-психологічного клімату:

1. Так, застосування внутрішніх чатів, програм для організації командної роботи (наприклад, Microsoft Teams), а також електронних платформ для навчання та оцінки працівників, допомагає поліпшити комунікацію між членами колективу та підвищити рівень організації праці.

2. Автоматизація та оптимізація робочих процесів, включаючи використання сучасних касових систем або програм для управління складом, зменшує рівень рутинної праці і звільняє час для творчої діяльності.

Отже, можна стверджувати, що застосування комплексних методичних підходів до покращення соціально-психологічного клімату в колективах роздрібної торгівлі сприяє підвищенню ефективності роботи цих підприємств, поліпшенню якості обслуговування клієнтів і зниженню плинності кадрів. Важливо пам'ятати, що успіх покращення соціально-психологічного клімату залежить від постійного моніторингу стану колективу, своєчасного виявлення проблем і впровадження відповідних заходів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ХЛІБНИЙ ДІМ ОДЕСА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

ТОВ «Хлібний Дім Одеса» є одним із провідних підприємств хлібопекарської галузі в Одеському регіоні. ТОВ «Хлібний Дім Одеса» спеціалізується на виробництві та реалізації хлібобулочних і кондитерських виробів. Основні відомості про досліджуване підприємство представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Показник	Дані
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Хлібний Дім Одеса»
Дата державної реєстрації	27 листопада 2019 року
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	43370710
Статутний капітал	5000 грн.
Основний вид господарської діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (за КВЕД клас «47.11»)
Місцезнаходження	65070, Україна, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Космонавтів, будинок 38/1.
Директор	Савчинський Євген Павлович
Міжміський код, телефон	+380 (48) 728-59-71
Електронна поштова адреса	savchinskiy.ep@formula-smaku.ck.ua

Джерело: складено автором за даними [46]

Місія ТОВ «Хлібний Дім Одеса» полягає у виробництві хлібобулочних виробів, що відповідають найвищим стандартам якості, з акцентом на традиційні рецептури та інноваційні підходи. Стратегія розвитку ТОВ «Хлібний Дім Одеса» передбачає розширення ринків збуту, збільшення частки на ринку Одеського регіону та впровадження екологічно безпечних технологій. Серед стратегічних цілей підприємства – розширення виробничих потужностей, впровадження нових видів продукції, розвиток власної логістичної мережі та зміцнення позицій

на регіональному ринку. ТОВ «Хлібний Дім Одеса» прагне стати лідером галузі, орієнтуючись на інновації, якість і турботу про споживачів.

Основними принципами господарської діяльності ТОВ «Хлібний Дім Одеса» є забезпечення високої якості продукції, впровадження інновацій та задоволення потреб споживачів.

ТОВ «Хлібний Дім Одеса» виробляє широкий асортимент продукції, включаючи різновиди хліба, батонів, булочок, багетів, а також кондитерські вироби, такі як кекси, пироги, печиво та торти. Продукція виготовляється як за традиційними рецептами, так і за спеціальними технологіями для дієтичного та безглютенового харчування.

Для виробництва продукції ТОВ «Хлібний Дім Одеса» використовує високоякісну сировину, закуплену у надійних постачальників. На підприємстві велика увага приділяється екологічності матеріалів, натуральності інгредієнтів і дотриманню стандартів безпеки харчової продукції.

ТОВ «Хлібний Дім Одеса» оснащено сучасним обладнанням, що дозволяє автоматизувати більшість технологічних процесів. Використання передових технологій забезпечує високу якість продукції, збереження її свіжості та збільшення терміну придатності. ТОВ «Хлібний Дім Одеса» впровадило систему управління якістю, сертифіковану за міжнародними стандартами (ISO 22000). На кожному етапі виробництва здійснюється контроль, що гарантує відповідність продукції санітарно-гігієнічним та технологічним вимогам.

ТОВ «Хлібний Дім Одеса» активно співпрацює з торговельними мережами, дистриб'юторами та роздрібними точками Одеси та Одеської області. На даний момент часу продукція реалізується у межах Одеського регіону.

Досліджуване підприємство бере активну участь у соціальних проектах, підтримує місцеву громаду, дитячі будинки та здійснює благодійні ініціативи. ТОВ «Хлібний Дім Одеса» також дотримується екологічної відповідальності, мінімізуючи шкідливий вплив на довкілля завдяки сучасним технологіям.

Конкурентні переваги ТОВ «Хлібний Дім Одеса» формуються завдяки поєднанню високоякісної продукції, інноваційних підходів до виробництва та

ефективної маркетингової стратегії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Конкурентні переваги ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Назва	Характеристика конкурентної переваги
Висока якість продукції	ТОВ «Хлібний Дім Одеса» використовує натуральну сировину та дотримується суворих стандартів якості на всіх етапах виробництва. Контроль якості здійснюється як на рівні відбору сировини, так і під час виробництва, що забезпечує стабільний рівень смаку, свіжості та безпечності продукції.
Розмаїття асортименту	Компанія пропонує широкий вибір хлібобулочних і кондитерських виробів, які задовольняють різні смаки споживачів. Асортимент включає продукцію для дієтичного та безглютенового харчування, що розширює споживчу аудиторію.
Сучасні виробничі технології	ТОВ «Хлібний Дім Одеса» активно досліджує ринок і впроваджує нові продукти відповідно до змін споживчих уподобань. Це включає розробку сезонних пропозицій, акційних продуктів і унікальних рецептур для спеціальних замовлень.
Налагоджена логістика	Ефективна система транспортування та організація складських запасів забезпечують своєчасну доставку продукції до точок збуту, що мінімізує втрати через псування продукції та сприяє задоволенню попиту в реальному часі.
Сильний бренд і довіра клієнтів	ТОВ «Хлібний Дім Одеса» здобуло репутацію надійного виробника. Лояльність клієнтів підтримується через високу якість, стабільний асортимент і відповідальне ставлення до споживачів.
Маркетингова стратегія	Компанія активно використовує сучасні інструменти маркетингу, включаючи соціальні мережі, рекламні кампанії та співпрацю з торговельними мережами. Особлива увага приділяється участі в місцевих виставках і ярмарках, що підвищує впізнаваність бренду.
Підтримка соціальних ініціатив	ТОВ «Хлібний Дім Одеса» бере участь у благодійних акціях, підтримує місцеві громади та дитячі будинки, що позитивно впливає на імідж компанії. Соціальна відповідальність допомагає зміцнити довіру споживачів і партнерів.
Розвинена мережа збуту	Компанія співпрацює з великою кількістю дистриб'юторів і має власні торговельні точки, що дозволяє охоплювати значну частину ринку в регіоні. Це забезпечує легкий доступ споживачів до продукції.
Інноваційні підходи до управління	Чітка організаційна структура, висококваліфікований персонал і використання сучасних інструментів управління дозволяють компанії швидко адаптуватися до змін ринку та ефективно вирішувати операційні завдання.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Завдяки поєднанню високої якості продукції, інноваційного підходу до виробництва, гнучкої маркетингової стратегії та сильної соціальної відповідальності ТОВ «Хлібний Дім Одеса» має значні конкурентні переваги. Вони забезпечують стабільне зростання підприємства, зміцнення його позицій на ринку та здатність адаптуватися до сучасних викликів.

Далі розглянемо та проаналізуємо організаційну побудову ТОВ «Хлібний Дім Одеса» (рис. 2.1).

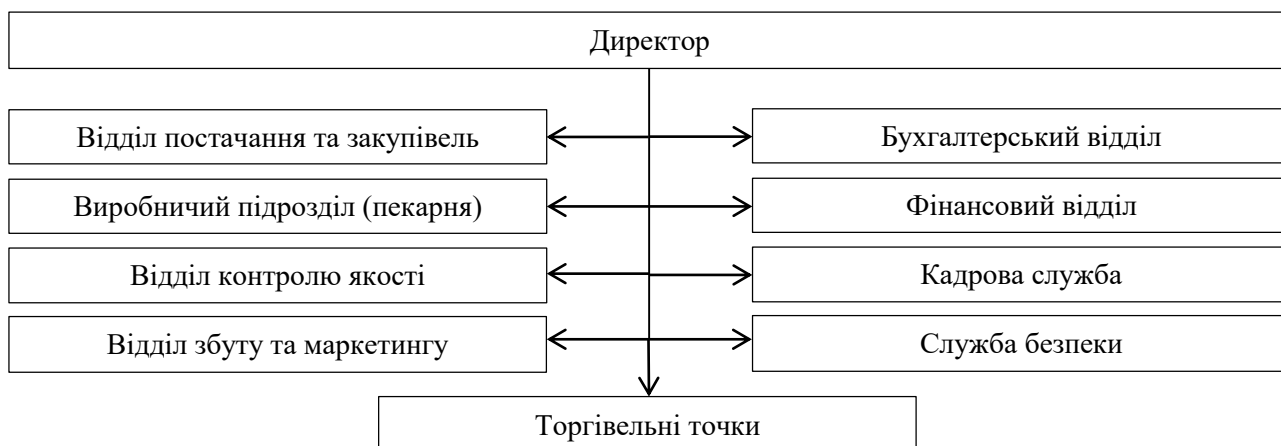


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Організаційна структура ТОВ «Хлібний Дім Одеса» базується на лінійно-функціональному підході, де кожен підрозділ виконує чітко визначені завдання для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вона включає наступні основні елементи та функції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Функціональна характеристика організаційної структури ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Підрозділ	Функції
Директор	Очолює підприємство та здійснює загальне управління. Відповідає за розробку стратегічних планів, прийняття ключових рішень, контроль за їх реалізацією та координацію роботи всіх підрозділів.
Пекарня	Це основний структурний елемент, який забезпечує безпосереднє виготовлення хлібобулочної продукції. Підрозділ відповідає за дотримання технологій виробництва, підтримання обладнання в робочому стані та контроль якості продукції на етапі виробництва.
Відділ контролю якості	Забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам. Цей підрозділ здійснює перевірку якості сировини, моніторинг технологічних процесів і аналіз готової продукції, гарантує відповідність санітарно-гігієнічним нормам.
Відділ постачання та закупівель	Відповідає за своєчасне забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, обладнанням та інвентарем. Взаємодіє з постачальниками, проводить тендери на закупівлю та формує запаси, необхідні для безперебійної роботи виробництва.
Відділ збуту та маркетингу	Організовує реалізацію продукції, взаємодію з торговельними партнерами та просування бренду. Відділ займається аналізом ринку,

	розробкою маркетингових кампаній і формуванням стратегій продажів, спрямованих на розширення клієнтської бази.
Фінансовий відділ	Відповідає за фінансове планування, контроль витрат і доходів, підготовку фінансової звітності та аналіз економічних показників підприємства.
Кадрова служба	Займається управлінням персоналом: наймом співробітників, організацією їх навчання та підвищення кваліфікації, а також створенням комфортних умов праці.
Бухгалтерський відділ	Здійснює бухгалтерський облік, підготовку податкової звітності, нарахування заробітної плати та ведення іншої фінансової документації.
Служба безпеки	Забезпечує охорону виробничих і адміністративних приміщень, контроль доступу, дотримання режиму безпеки на підприємстві, а також протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам.
Торгівельні точки	Це власні або орендовані місця реалізації продукції, які дозволяють на пряму взаємодіяти із споживачами, забезпечуючи якісний сервіс і зворотній зв'язок.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Лінійно-функціональна побудова ТОВ «Хлібний Дім Одеса» поєднує в собі вертикальний розподіл повноважень між керівниками різних рівнів (лінійна складова) та спеціалізацію функціональних підрозділів. Це дозволяє ефективно координувати роботу підприємства та досягати стратегічних цілей.

До переваг організаційної структури ТОВ «Хлібний Дім Одеса» слід віднести:

1) чіткість повноважень і відповідальності (завдяки вертикальному підпорядкуванню кожен працівник знає свої обов'язки, а керівник несе відповідальність за підлеглих);

2) високий рівень спеціалізації (функціональні підрозділи сконцентровані на своїх конкретних завданнях, що підвищує якість роботи та ефективність процесів);

3) координація між підрозділами (лінійна складова структури забезпечує узгодженість дій між підрозділами через загальне управління директором);

4) простота управління (однорівневі рішення в межах лінійного підпорядкування дозволяють уникнути плутанини та забезпечують оперативність;

5) ефективний контроль (завдяки чіткій ієрархії керівництво має змогу ефективно контролювати виконання завдань).

Проте організаційна побудова ТОВ «Хлібний Дім Одеса» має певні недоліки:

- 1) можливість перевантаження керівника (директор може стикатися з надмірною кількістю питань, які потребують його уваги, що ускладнює стратегічне управління);
- 2) ускладнена комунікація між функціональними відділами (через чіткий поділ функцій виникає ризик недостатньої взаємодії між підрозділами, що може призводити до затримок у реалізації міжвіддільних проєктів);
- 3) відсутність гнучкості (така структура не завжди дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі або запровадження нових ініціатив);
- 4) конфлікти відповідальності (якщо між функціональними підрозділами виникають розбіжності, з'ясування відповідальних осіб може зайняти час і негативно вплинути на продуктивність);
- 5) ризик дублювання функцій (у разі недостатньо чіткої координації між підрозділами можлива ситуація, коли однакові завдання виконуються в різних відділах).

Можна стверджувати, що лінійно-функціональна структура ТОВ «Хлібний Дім Одеса» є ефективною для організації роботи підприємства, яке спеціалізується на хлібобулочному виробництві. Вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків, високу якість продукції та контроль усіх процесів. Водночас для зменшення впливу недоліків рекомендується впроваджувати сучасні засоби комунікації між підрозділами та децентралізувати частину рішень, зменшуючи навантаження на керівництво.

На наступному етапі проведемо аналіз результатів економічної діяльності ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за останні три роки. Для цього за даними, які представлені в фінансовій звітності ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за 2021-2023 роки (Додаток А) проаналізуємо основні економічні показники господарської діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Хлібний Дім
Одеса» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	57069,4	68524,1	84034,6	20,1	22,6	47,2
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	50126,1	58230,1	72022,3	16,2	23,7	43,7
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-1730	69,3	121,8	- 104,0	75,8	- 107,0
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1730	56,8	99,9	- 103,3	75,9	- 105,8
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	260,85	546,5	783,25	109,5	43,3	200,3
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	35	39	9,4	11,4	21,9
7. Фондоозброєність, грн/особа	8,15	15,61	20,08	91,5	28,6	146,4
8. Зношеність основних виробничих фондів, %	50,9	47,7	48,9	-6,3	2,5	-3,9
9. Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн. на особу	1783,4	1957,8	2154,7	9,8	10,1	20,8
10. Середньомісячна продуктивність праці, грн. на особу	148,6	163,2	179,6	9,8	10,1	20,8
11. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.	5742,3	6557,0	7925,1	14,2	20,9	38,0
12. Середньорічна заробітна плата, тис. грн. на особу	179,4	187,3	203,2	4,4	8,5	13,2
13. Середньомісячна заробітна плата, грн. на особу	14954	15612	16934	4,4	8,5	13,2

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за 2021–2023 роки дозволяє визначити їхню динаміку та виявити ключові фактори впливу:

1. Чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період зріс на 47,2%, збільшившись із 57069,4 тис. грн у 2021 році до 84034,6 тис. грн у 2023 році. Приріст у 2022 році становив 20,1%, а в 2023 році – 22,6%. Такі зміни свідчать про розширення асортименту продукції, вдосконалення маркетингових підходів і зростання попиту на продукцію ТОВ «Хлібний Дім Одеса».

2. Собівартість реалізованої продукції також продемонструвала зростання:

з 50126,1 тис. грн у 2021 році до 72 022,3 тис. грн у 2023 році, що відповідає загальному приросту на 43,7%. Основними факторами збільшення собівартості стали інфляційні процеси, підвищення цін на сировину та енергоресурси, що частково нівелює позитивний ефект від зростання доходів.

3. Фінансовий результат до оподаткування у 2021 році був від'ємним і становив -1730 тис. грн, однак у 2022 році показник перейшов до позитивного значення – 69,3 тис. грн, а в 2023 році досяг 121,8 тис. грн. Загальний приріст склав 107%, що свідчить про успішну оптимізацію витрат, покращення операційної ефективності та зростання доходів. Подібна тенденція спостерігалася і для чистого прибутку, який зріс із -1730 тис. грн у 2021 році до 99,9 тис. грн у 2023 році, забезпечивши загальне покращення на 105,8%.

4. Середньорічна вартість основних фондів за три роки зростає з 260,85 тис. грн до 783,25 тис. грн, що відповідає приросту на 200,3%. Це пояснюється модернізацією обладнання, спрямованою на підвищення технологічної ефективності виробництва. Відповідно, показник фондоозброєності підвищився на 146,4%, досягнувши 20,08 тис. грн на одного працівника у 2023 році, що є позитивним сигналом для подальшого зростання продуктивності праці.

5. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» зростає з 32 осіб у 2021 році до 39 осіб у 2023 році, що становить приріст на 21,9%. Це свідчить про розширення виробничих потужностей підприємства та підвищення обсягів виробництва. Паралельно з цим річна продуктивність праці одного працівника збільшилася на 20,8%, що стало можливим завдяки підвищенню автоматизації виробничих процесів та покращенню організації праці.

6. Показник зношеності основних фондів ТОВ «Хлібний Дім Одеса» у 2023 році зменшився до 48,9% порівняно з 50,9% у 2021 році. Це свідчить про оновлення виробничих активів підприємства, що позитивно впливає на довгострокову перспективу.

7. Фонд заробітної плати в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за три роки зріс на 38%, досягнувши у 2023 році 7925,1 тис. грн. Це обумовлено як збільшенням

кількості працівників, так і поступовим підвищенням рівня заробітної плати. У 2023 році середньомісячна заробітна плата одного працівника становила 16 934 грн, що на 13,2% вище, ніж у 2021 році.

Загальний аналіз показує, що ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за досліджуваний період продемонструвало суттєве покращення більшості показників. Компанія збільшила дохід, оновила основні фонди, підвищила продуктивність праці та досягла переходу від збиткової до прибуткової діяльності. Разом із цим, підприємству слід і надалі працювати над зниженням собівартості продукції та підвищенням ефективності використання ресурсів для забезпечення стійкого розвитку в майбутньому.

2.2. Аналіз стану управління соціально-психологічним кліматом в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Аналіз стану управління соціально-психологічним кліматом у колективі підприємства – це процес оцінювання взаємовідносин між працівниками, їхнього емоційного настрою, рівня згуртованості та задоволеності роботою, а також ефективності управлінських заходів, спрямованих на підтримку сприятливого робочого середовища. Цей аналіз спрямований на виявлення сильних і слабких сторін клімату в колективі, які впливають на продуктивність праці, якість комунікації та загальну ефективність діяльності підприємства. У контексті ТОВ «Хлібний Дім Одеса» це дослідження є важливим інструментом для підтримання стабільної роботи колективу, мінімізації конфліктів і створення мотиваційного середовища, необхідного для досягнення стратегічних цілей.

Перед тим, як проводити такий аналіз слід звернути увагу на колектив ТОВ «Хлібний Дім Одеса». За статистичними даними кадрової служби підприємства розглянемо його персонал за характером трудових функцій, а також статтю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл персоналу ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за характером трудових функцій

та статтю за 2021-2023 рр.

Категорія	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту за 2021-2023 роки, %
Керівники	8	9	9	12,5
Фахівці	5	6	7	40,0
Робітники	16	17	19	18,8
Обслуговуючий персонал	3	3	4	33,3
Всього	32	35	39	21,9
із них:				
чоловіки	12	13	15	25,0
жінки	20	22	24	20,0

Джерело: розраховано автором за даними кадрової служби ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

З наведених даних видно, що кількість керівників зросла з 8 осіб у 2021 році до 9 осіб у 2022 та 2023 роках, що становить загальний приріст на 12,5%. Така динаміка вказує на стабільність у цій категорії персоналу, яка відображає зростаючі потреби підприємства у кваліфікованому управлінському складі на тлі загального збільшення чисельності працівників.

Кількість фахівців зросла більш суттєво – з 5 осіб у 2021 році до 7 осіб у 2023 році, що становить приріст на 40%. Збільшення кількості фахівців пов'язане з необхідністю впровадження сучасних технологій та вдосконаленням організації роботи підприємства, що потребувало залучення нових кваліфікованих кадрів у цій категорії.

Сегмент робітників, який є найбільшим у загальній структурі, також демонструє зростання: з 16 осіб у 2021 році до 19 осіб у 2023 році, що відповідає приросту на 18,8%. Це збільшення зумовлено розширенням обсягів виробництва та підвищенням попиту на основну продукцію ТОВ «Хлібний Дім Одеса», що вимагало залучення додаткового персоналу для роботи в основних виробничих процесах.

Кількість обслуговуючого персоналу за три роки зросла з 3 до 4 осіб, що становить приріст на 33,3%. Така динаміка свідчить про поступове збільшення навантаження на інфраструктуру підприємства, зокрема через зростання кількості працівників і підвищення потреби в обслуговуванні виробничих та адміністративних процесів.

Загальна чисельність працівників в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за аналізований період збільшилася з 32 осіб у 2021 році до 39 осіб у 2023 році, що відповідає приросту на 21,9%. Цей приріст свідчить про поступове розширення діяльності компанії та підвищення її виробничих потужностей.

Розподіл персоналу за статтю показує збільшення кількості чоловіків із 12 осіб у 2021 році до 15 осіб у 2023 році, що становить приріст на 25%. Зростання цієї категорії пов'язане з переважною зайнятістю чоловіків у технічно складних або фізично важких видах робіт, які є основними в хлібопекарській галузі. Кількість жінок також зросла – з 20 до 24 осіб, що становить приріст на 20%. Це вказує на збереження стабільної зайнятості жінок у адміністративних та виробничих сферах, де їхній внесок є традиційно вагомим.

В цілому ТОВ «Хлібний Дім Одеса» демонструє поступове збільшення чисельності персоналу у всіх категоріях. Основними причинами такої динаміки є розширення виробничих потужностей, впровадження нових технологій та підвищення попиту на продукцію підприємства. Структурні зміни свідчать про стратегічно обґрунтовану кадрову політику, орієнтовану на розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

На наступному етапі проведемо аналіз якісного складу персоналу досліджуваного підприємства (табл. 2.6). З наведених даних видно, що кількість працівників у віці 15-20 років зросла з 1 до 2 осіб, що є 100% приростом. У віковій групі 21-35 років чисельність збільшилася з 12 до 15 осіб (+25%). Група 36-45 років зросла з 10 до 12 осіб (+20%), а 46-55 років – з 5 до 7 осіб (+40%). Передпенсійна група (56-60 років) зменшилася з 3 до 2 осіб (-33,3%), тоді як кількість працюючих пенсіонерів залишалася стабільною (1 особа). Зростання чисельності молодих працівників пов'язане із залученням нових співробітників через відкриття вакансій та розширення виробництва. Скорочення передпенсійної групи можна пояснити виходом на пенсію та кадровими змінами. Загалом у структурі працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» спостерігається зростання чисельності молодих працівників, що свідчить про оновлення складу кадрів.

Таблиця 2.6

Якісний склад персоналу (вік, стаж роботи та освіта) ТОВ «Хлібний Дім Одеса» України» за 2021-2023 рр.

№	Категорія персоналу	Роки			Темп приросту за 2021-2023 роки, %
		2021	2022	2023	
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб із них:	32	35	39	21,9
Віковий склад персоналу					
2	чисельність працюючих у віці, 15-20 років	1	1	2	100,0
3	21-35 років	12	13	15	25,0
4	36-45 років	10	11	12	20,0
5	46-55 років	5	6	7	40,0
6	передпенсійного віку, 56-60 років	3	3	2	-33,3
7	працюючих пенсіонерів, старші 60 років	1	1	1	0,0
Стаж працюючих на підприємстві					
8	менше 1 року	4	5	5	25,0
9	1-3 роки	17	19	24	41,2
10	3-5 років	11	11	10	-9,1
11	більше 5 років	0	0	0	0
Освітній рівень					
12	середня - спеціальна	15	16	18	20,0
13	незакінчена вища	4	5	5	25,0
14	вища освіта	13	14	16	23,1

Джерело: складено автором за даними кадрової служби ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Кількість працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» із досвідом роботи менше 1 року зросла з 4 до 5 осіб (+25%). Група з досвідом 1-3 років збільшилася найбільше – з 17 до 24 осіб (+41,2%). У той же час чисельність працівників із досвідом 3-5 років знизилася з 11 до 10 осіб (-9,1%). Група зі стажем понад 5 років відсутня у всі роки аналізу, оскільки ТОВ «Хлібний Дім Одеса» працює на ринку з 2019 року. Переважання працівників із коротким стажем (1-3 років) є наслідком кадрової політики ТОВ «Хлібний Дім Одеса», спрямованої на залучення молоді та оновлення команди. Зменшення чисельності працівників із досвідом 3-5 років свідчить про відтік частини співробітників через конкуренцію на ринку праці та внутрішні причини.

Кількість працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» із середньою

спеціальною освітою зросла з 15 до 18 осіб (+20%). Працівників із незакінченою вищою освітою стало більше – з 4 до 5 осіб (+25%), а з вищою освітою – з 13 до 16 осіб (+23,1%). Підвищення освітнього рівня пояснюється як новими вимогами до кваліфікації працівників, так і заохоченням працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» до навчання. Це є результатом інвестицій у навчання та професійний розвиток персоналу.

В цілому ТОВ «Хлібний Дім Одеса» демонструє позитивні тенденції у зміні якісного складу персоналу. Підприємство залучає молодих та кваліфікованих працівників, підвищуючи рівень освіти серед персоналу.

Далі перейдемо безпосередньо до аналізу стану управління соціально-психологічним кліматом в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса». Для цього спочатку проведемо аналіз динаміки руху робочої сили (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка руху робочої сили в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за 2021-2023 рр.

ПОКАЗНИКИ	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи приросту, %		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Прийнято, осіб	4	5	7	25,0	40,0	75,0
з них на новостворені робочі місця	2	3	4	50,0	33,3	100,0
Вибуло осіб усього	3	2	3	-33,3	50,0	0,0
у тому числі з причин:						
- власне бажання	1	1	1	0,0	0,0	0,0
- за згодою сторін	1		1	-100,0		0,0
- закінчення трудового договору						
- вихід на пенсію		1			-100,0	
- за станом здоров'я	1			-100,0		-100,0
- у зв'язку зі смертю			1			
Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб	32	35	39	9,4	11,4	21,9
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	28	30	34	7,1	13,3	21,4
Коефіцієнт обороту з прийому	0,13	0,14	0,18	14,3	25,6	43,6
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,09	0,06	0,08	-39,0	34,6	-17,9
Загальний коефіцієнт обороту	0,22	0,20	0,26	-8,6	28,2	17,2
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,06	0,08	-39,0	34,6	-17,9
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,88	0,86	0,87	-2,0	1,7	-0,4

Джерело: складено автором за даними кадрової служби ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

З наведених даних видно, що кількість прийнятих працівників зросла з 4 у 2021 році до 7 у 2023 році, що становить приріст на 75%. Прийняття на

новостворені робочі місця збільшилося зі 2 до 4 осіб (+100%). Зростання прийнятих працівників, особливо на новостворені робочі місця, пояснюється розширенням діяльності ТОВ «Хлібний Дім Одеса», впровадженням нових технологій та збільшенням обсягів виробництва.

Число звільнених залишалося майже стабільним (3 особи у 2021 та 2023 роках, 2 особи у 2022 році). Основні причини вибуття: власне бажання (1 особа щороку) та за станом здоров'я (2021 рік). Вихід на пенсію зафіксовано лише у 2022 році, а втрата у зв'язку зі смертю – у 2023 році. Невелика плинність кадрів і переважно особисті причини вибуття свідчать про загальну стабільність роботи ТОВ «Хлібний Дім Одеса». Тимчасове зменшення звільнень у 2022 році пов'язане зі специфікою ринку праці під час кризових умов та заходами, спрямованими на утримання персоналу.

Облікова чисельність працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» зросла з 32 осіб у 2021 році до 39 у 2023 році (+21,9%). Число працівників зі стажем понад рік збільшилося з 28 до 34 осіб (+21,4%). Поступове зростання чисельності працівників і працівників зі стажем більше року демонструє довіру до роботодавця та сприятливі умови роботи.

Коефіцієнт обороту з прийому зріс із 0,13 у 2021 році до 0,18 у 2023 році (+43,6%), що підтверджує активне залучення нових працівників. Коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився з 0,09 у 2021 році до 0,08 у 2023 році (-17,9%), що свідчить про зниження плинності кадрів. Коефіцієнт стабільності персоналу залишився практично незмінним: 0,88 у 2021 році, 0,86 у 2022 та 0,87 у 2023 (-0,4%). Збільшення коефіцієнта обороту з прийому є наслідком активного найму, тоді як стабільність коефіцієнта обороту зі звільнення свідчить про позитивну кадрову політику ТОВ «Хлібний Дім Одеса».

В цілому рух робочої сили в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» у 2021-2023 роках характеризується активним прийомом нових працівників та стабільною чисельністю звільнень. Основні показники демонструють тенденцію до покращення, що свідчить про розширення діяльності підприємства, його привабливість як роботодавця та ефективну кадрову політику.

Соціально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» багато в чому залежить від рівня заробітної плати. У зв'язку з цим, звернемо увагу на показники заробітної плати підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні показники заробітної плати в ТОВ «Хлібний Дім Одеса»
за 2021-2023 рр.

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи приросту, %		
					2022/2021	2023/2022	2023/2021
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	35	39	21,9	11,4	21,9
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	5742,3	6557,0	7925,1	38,0	20,9	38,0
3	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	179,4	187,3	203,2	13,2	8,5	13,2
4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	14954	15612	16934	13,2	8,5	13,2

Джерело: складено автором за даними кадрової служби ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Наведені дані свідчать, що середньооблікова чисельність працівників зросла з 32 осіб у 2021 році до 39 осіб у 2023 році, що становить приріст на 21,9% за три роки. Темп приросту у 2021-2022 роках склав 9,4%, а у 2022-2023 роках – 11,4%. Збільшення чисельності працівників пов'язане з розширенням виробничих потужностей ТОВ «Хлібний Дім Одеса», створенням нових робочих місць та підвищенням попиту на продукцію.

Фонд оплати праці ТОВ «Хлібний Дім Одеса» збільшився з 5742,3 тис. грн у 2021 році до 7925,1 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 38%. Найбільший приріст зафіксовано у 2021-2022 роках (+38%), тоді як у 2022-2023 роках темп приросту сповільнився до 20,9%. Зростання фонду оплати праці обумовлено збільшенням чисельності працівників та поступовим підвищенням заробітної плати для утримання кваліфікованого персоналу, враховуючи інфляційні процеси та зміни ринку праці.

Середньорічна заробітна плата одного працівника ТОВ «Хлібний Дім Одеса» у 2021 році становила 179,4 тис. грн, у 2023 році – 203,2 тис. грн (+13,2%).

Динаміка приросту була стабільною: +13,2% у 2021-2022 роках та +8,5% у 2022-2023 роках. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 14954 грн у 2021 році до 16934 грн у 2023 році (+13,2%). Річні темпи приросту аналогічні середньорічній заробітній платі. Зростання цих показників пов'язане з політикою ТОВ «Хлібний Дім Одеса» щодо підвищення мотивації працівників та адаптації оплати до економічних умов (інфляція, зростання мінімальної заробітної плати тощо). Крім того, вплив мав загальний тренд підвищення зарплат на ринку праці.

В цілому, аналіз основних показників заробітної плати в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» демонструє позитивну динаміку зростання як чисельності працівників, так і рівня оплати праці. З метою покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві рекомендовано продовжувати роботу над підвищенням заробітної плати та підтриманням конкурентоспроможності на ринку праці.

Далі розглянемо більш детально склад фонду оплати праці ТОВ «Хлібний Дім Одеса» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Склад фонду оплати праці ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за 2021-2023 рр.

Назва показників	Роки			Темп приросту, %		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	5742,3	6557,0	7925,1	14,2	20,9	38,0
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.;	4886,7	5757,1	7164,3	17,8	24,4	46,6
у % до загального ФОП	85,1	87,8	90,4	3,2	3,0	6,2
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.;	855,6	800,0	760,8	-6,5	-4,9	-11,1
у % до загального ФОП	14,9	12,2	9,6	-18,1	-21,3	-35,6
З нього:	615,4	672,1	689,5	9,2	2,6	12,0
1. надбавки та доплати, тис. грн.;	10,7	10,3	8,7	-4,4	-15,1	-18,8
у % до загального ФОП	240,2	127,9	71,3	-46,8	-44,2	-70,3
2. премії, тис. грн.;	4,2	1,9	0,9	-53,4	-53,9	-78,5
у % до загального ФОП						

Джерело: складено автором за даними кадрової служби ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

демонструє стале зростання в аналізований період. У 2021 році він становив 5742,3 тис. грн, у 2022 році – 6557,0 тис. грн, а у 2023 році – 7925,1 тис. грн. Абсолютне збільшення за три роки склало 2182,8 тис. грн, що дорівнює приросту 38,0% у відносному значенні.

Фонд основної заробітної плати за три роки збільшився на 2277,6 тис. грн (+46,6%). Його частка у загальному фонді оплати праці зросла з 85,1% у 2021 році до 90,4% у 2023 році, що свідчить про концентрацію виплат на основній заробітній платі. Збільшення цього показника пояснюється зростанням базових тарифних ставок та посадових окладів, що зумовлено інфляційними процесами, підвищенням мінімальної заробітної плати та конкуренцією на ринку праці.

Фонд додаткової заробітної плати знизився як у абсолютному, так і у відносному значенні. У 2021 році він становив 855,6 тис. грн, у 2023 році – 760,8 тис. грн, що на 11,1% менше. Його частка у загальному фонді оплати праці зменшилася з 14,9% до 9,6%. Скорочення цього показника, особливо частки премій, свідчить про перегляд політики стимулювання. Це може бути пов'язано зі зміною пріоритетів підприємства на користь стабільності виплат, а також оптимізацією витрат у кризових умовах.

Серед складових додаткових виплат найбільше скорочення відбулося у фонді премій: абсолютне значення знизилося з 240,2 тис. грн у 2021 році до 71,3 тис. грн у 2023 році (зниження на 70,3%), а їх частка у ФОП впала з 4,2% до 0,9%. Фонд надбавок і доплат зріс у абсолютному вираженні (з 615,4 тис. грн у 2021 році до 689,5 тис. грн у 2023 році, приріст 12,0%), але його частка у загальному фонді оплати скоротилася з 10,7% до 8,7%.

В цілому за період 2021-2023 років ТОВ «Хлібний Дім Одеса» демонструє позитивну динаміку зростання фонду оплати праці, що вказує на прагнення до підтримки конкурентного рівня винагороди. Основна увага приділялася підвищенню основної заробітної плати, що покращує соціальний захист працівників. Водночас спостерігається зниження частки додаткових виплат, особливо премій, що може сигналізувати про обмеження витрат на нефіксовані стимулювання. В свою чергу, це негативним чином впливає на соціально-

психологічний клімат в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса».

Далі розглянемо розподіл працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за розміром заробітної плати станом на грудень 2023 року (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розподіл працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса»
за розміром заробітної плати за грудень місяць 2023 р.

Показники	Фактично працівників, осіб	Питома вага, %
Кількість працівників	39	100,0
До 6700,00 грн	8	20,5
Від 6700,01 до 15000,00	14	35,9
Від 15000,01 до 20000,00	6	15,4
Від 20000,01 до 25000,00	5	12,8
Від 25000,01 до 30000,00	3	7,7
Від 30000,01 до 35000,00	2	5,1
Від 35000,01 до 40000,00	1	2,6
Понад 40000,00	0	0,0
Облікова кількість працівників, яким на кінець місяця встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад), нижчий за ПМ для працездатної особи	0	0,0
Законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата в грудні 2023 р., грн	6700	
Середня ЗП в Україні за грудень 2023 р, грн.		
- за усіма видами економічної діяльності	16837	
- в хлібопекарській галузі;	15954	
- на підприємстві	16934	

Джерело: складено автором за даними кадрової служби ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

У грудні 2023 року облікова кількість працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» становила 39 осіб. Розподіл працівників за розміром заробітної плати свідчить про значну нерівномірність у рівнях доходу. Так, до 6700 грн (мінімальна заробітна плата) отримували 8 осіб (20,5%). Це вказує на низький рівень доходу для частини персоналу, хоча встановлений рівень не опускається нижче законодавчо закріпленої мінімальної заробітної плати. Заробітну плату від 6700 до 15000 грн. отримували 14 осіб (35,9%) – найбільша частка працівників отримує зарплату в цьому діапазоні. Це обумовлено базовими тарифними ставками для більшості посад. Заробітну плату від 15000 до 20000 грн 6 осіб отримували 15,4% персоналу. Ця категорія вказує на наявність середнього рівня

доходу для кваліфікованих працівників та працівників з тривалим стажем. 5 осіб (12,8%) у грудні 2023 року отримували зарплату в межах 20000-25000 грн. Вищий дохід свідчить про диференціацію заробітної плати залежно від посадового рівня або виробничих досягнень. Заробітну плату від 25000 до 30000 грн. отримали тільки 3 особи (7,7%), що вказує на наявність обмеженого числа працівників із високою заробітною платою. Заробітну плату від 30000 до 35000 грн. мали 2 особи (5,1%). Це категорія працівників найвищого рівня винагороди на підприємстві. Заробіток від 35000 до 40000 грн. отримала тільки 1 особа (2,6%). Це директор підприємства.

Середній рівень заробітної плати в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» у грудні 2023 року становив 16934 грн, що дещо перевищує середню зарплату у хлібопекарській галузі України (15954 грн) і наближається до середньої зарплати по Україні в цілому (16837 грн). Це свідчить про конкурентоспроможність заробітної плати в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» у порівнянні з іншими галузями економіки, що позитивним чином впливає на соціально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса».

Слід відзначити, що на соціально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» досить сильно впливають конфлікти. Конфлікти у трудових колективах є неминучими через взаємодію працівників із різними поглядами, інтересами та очікуваннями. У ТОВ «Хлібний Дім Одеса» такі ситуації істотно впливають на соціально-психологічний клімат, який визначає загальну атмосферу взаємин у колективі, рівень задоволеності працівників умовами праці та їхню мотивацію до продуктивної діяльності.

Дослідження стану конфліктності в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» слід провести шляхом аналізу їх кількості. Головною проблемою в даному випадку є відсутність певної статистичної інформації стосовно даного показника. Усі дані є опосередкованими і лише в деякій мірі відображають реальну ситуацію. Найкраще піддаються обліку трудові конфлікти. Їх динаміка представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка конфліктів в трудовому колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса»
за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 року від 2021 року	
	2021	2022	2023	Одиниць	%
Конфлікти із-за затримки виплати поточної заробітної плати	7	8	9	2	29
Конфлікти, пов'язані зі звільненнями	2	1	3	1	50
Конфлікти, пов'язані з порушенням трудової дисципліни	3	5	6	3	100
Конфлікти, пов'язані з переведенням на іншу посаду	2	2	4	2	100
Конфлікти, пов'язані з неправомірними рішеннями управлінського персоналу	5	6	7	2	40
Конфлікти, пов'язані із забезпеченням нормальних умов праці	7	8	9	2	29
Конфлікти, пов'язані з висловленням недовіри керівництву	2	3	4	2	100
Інші види конфліктів	3	4	3	0	0
Загальна кількість конфліктів	31	37	45	14	45

Джерело: складено автором за даними кадрової служби ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

У період 2021–2023 років загальна кількість конфліктів у трудовому колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» зросла з 31 до 45 випадків, що становить приріст на 14 одиниць (+45%). Зростання конфліктів спостерігалось у більшості категорій, що вказує на погіршення соціально-психологічного клімату та збільшення напруженості в колективі.

Розглянемо динаміку за видами конфліктів:

1. У 2021 році зафіксовано 7 випадків конфлікту через затримку виплати поточної заробітної плати, а у 2023 році – 9. Приріст на 29% вказує на наявність систематичних проблем із своєчасністю виплат, що посилює незадоволення працівників.

2. Кількість конфліктів, пов'язаних зі звільненнями, в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» зросла з 2 у 2021 році до 3 у 2023 році (+50%). Це може бути пов'язано із підвищенням плинності кадрів через незадовільні умови праці або управлінські рішення.

3. Число конфліктів, що викликані порушенням трудової дисципліни, збільшилося з 3 до 6 (+100%). Така динаміка може свідчити про ослаблення

контролю за дотриманням трудового розпорядку або зниження мотивації працівників.

4. В ТОВ «Хлібний Дім Одеса» конфліктів, пов'язаних з переведенням на іншу посаду, у 2021 році зафіксовано 2, у 2023 році – 4 (+100%). Це вказує на напруженість, пов'язану з кадровими рішеннями, які, ймовірно, сприймаються як несправедливі.

5. Конфлікти через неправомірні рішення управлінського персоналу зрости з 5 до 7 випадків (+40%), що свідчить про посилення незадоволення працівників управлінськими діями, що може впливати на рівень довіри до керівництва.

6. Число конфліктів через забезпечення нормальних умов праці зросло з 7 до 9 (+29%). Це свідчить про незадоволення працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» станом робочих місць та недостатнім рівнем технічного забезпечення.

7. Кількість конфліктів через недовіру керівництву зросла з 2 у 2021 році до 4 у 2023 році (+100%). Це є індикатором поглиблення проблем у взаєминах між працівниками та управлінцями.

8. Динаміка інших видів конфліктів залишилася стабільною: з випадки у 2021 та 2023 роках. Це свідчить про сталість умов, які не належать до вищевказаних типів конфліктів.

В цілому, можна зробити висновок, що зростання кількості конфліктів в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на 45% у період 2021–2023 років вказує на суттєве погіршення соціально-психологічного клімату на досліджуваному підприємстві. Найбільш критичними є конфлікти, пов'язані з управлінськими рішеннями, порушенням трудової дисципліни та недовірою до керівництва, що свідчить про необхідність посилення комунікації, впровадження прозорих методів ухвалення рішень та вдосконалення управлінських підходів. Вирішення цих проблем сприятиме зменшенню напруженості та покращенню взаємовідносин у колективі.

2.3. Оцінка працівниками ТОВ «Хлібний Дім Одеса» соціально-психологічного клімату в колективі

Оцінка соціально-психологічного клімату працівниками ТОВ «Хлібний Дім Одеса» є необхідним інструментом для підтримки ефективної роботи колективу. Вона забезпечує зворотний зв'язок, допомагає вчасно виявляти та вирішувати проблеми, формує довіру до керівництва та сприяє створенню сприятливої атмосфери в колективі.

Анкетування є одним із найбільш ефективних методів оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. Для ТОВ «Хлібний Дім Одеса» цей інструмент дозволить отримати об'єктивну інформацію про сприйняття працівниками внутрішньої атмосфери в організації, рівень їхнього задоволення взаєминами з колегами та керівництвом, а також умовами праці.

Для того, щоб оцінити соціально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса», було проведення опитування за допомогою спеціально розробленої анкети (Додаток Б). На її основі було проведено опитування 30 працівників підприємства.

Результати анкетування свідчать про неоднозначне сприйняття працівниками атмосфери в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» (рис. 2.2).

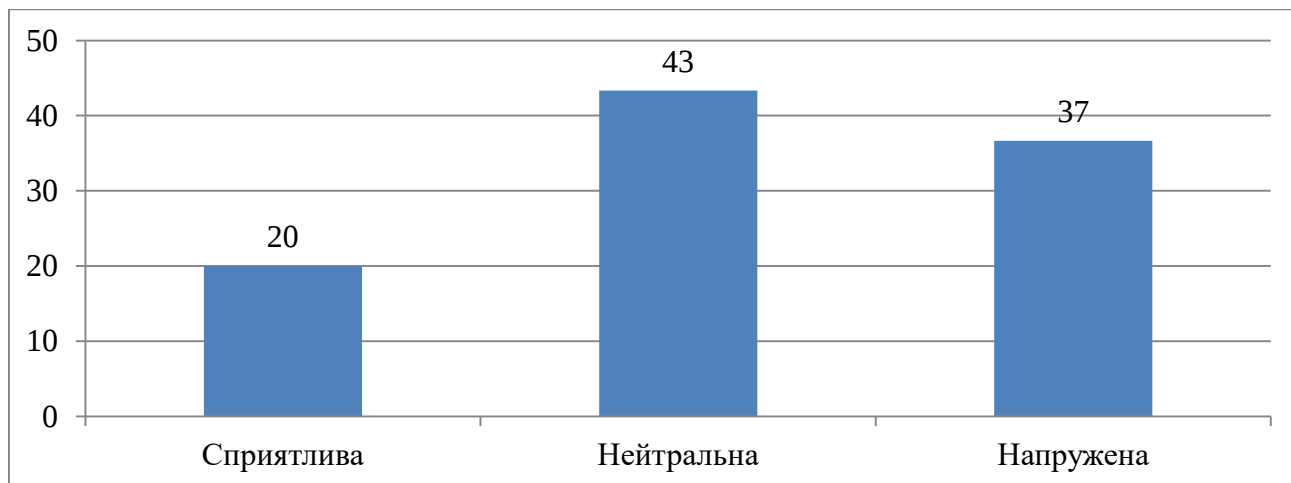


Рис. 2.2. Розподіл відповідей працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на питання «Як Ви оцінюєте загальну атмосферу у колективі?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

На питання, як вони оцінюють загальну атмосферу у колективі, лише 20% працівників вказали на її сприятливість, тоді як 43% охарактеризували її як

нейтральну, а 37% назвали напруженою. Такі результати можуть бути зумовлені низкою чинників, зокрема, відсутністю належного рівня комунікації між працівниками, недостатньою увагою до створення сприятливих умов для співпраці та невирішеними внутрішніми конфліктами. Нейтральні оцінки, які становлять найбільшу частку, можуть вказувати на те, що колектив ТОВ «Хлібний Дім Одеса» не відчуває суттєвих труднощів, але й не відчуває себе об'єднаним спільними цінностями або цілями.

Друге питання анкети стосувалося задоволеності взаєминами з колегами у відділі (рис. 2.3).

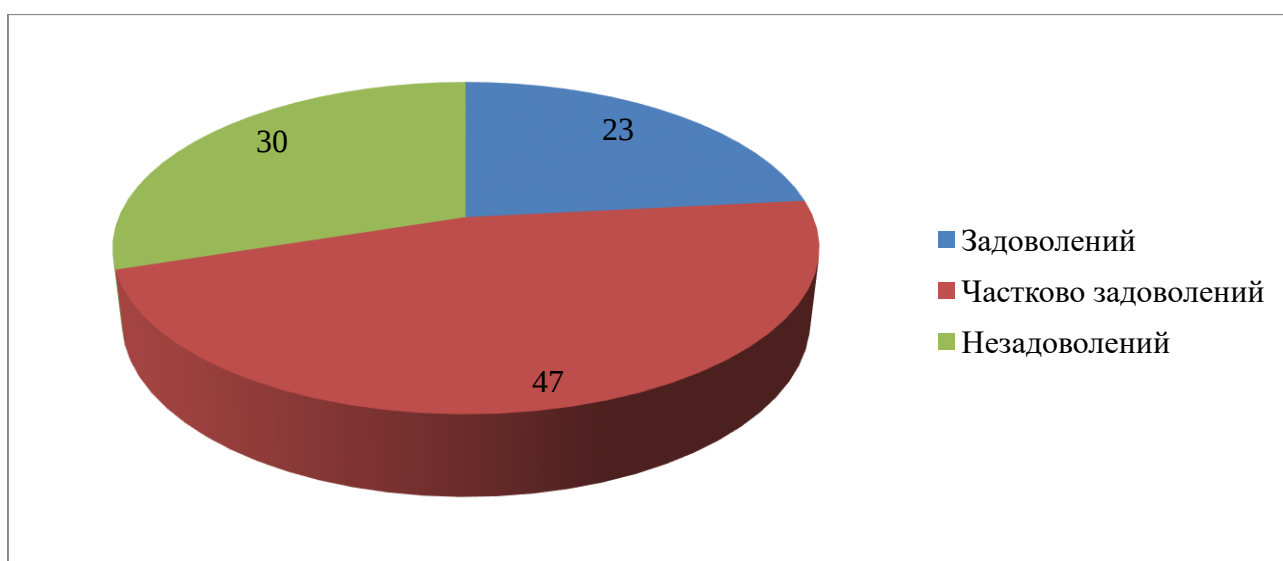


Рис. 2.3. Розподіл відповідей працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на питання «Чи задоволені Ви взаєминами з колегами у Вашому відділі?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Як видно, 23% працівників висловили задоволення, 47% зазначили часткову задоволеність, а 30% виявили незадоволення. Така картина свідчить про те, що відносини у відділах ТОВ «Хлібний Дім Одеса» є проблемними для значної частини колективу. Причинами цього можуть бути індивідуальні конфлікти, які виникають через відмінності у робочих підходах чи особистих характерах, а також відсутність культури конструктивного вирішення суперечок. Високий рівень часткової задоволеності може свідчити про те, що, хоча значних проблем у спілкуванні немає, існують певні аспекти, які заважають досягти

гармонійних взаємин.

Третє питання, яке стосувалося частоти виникнення конфліктів у колективі, дало ще більш тривожні результати (рис. 2.4).

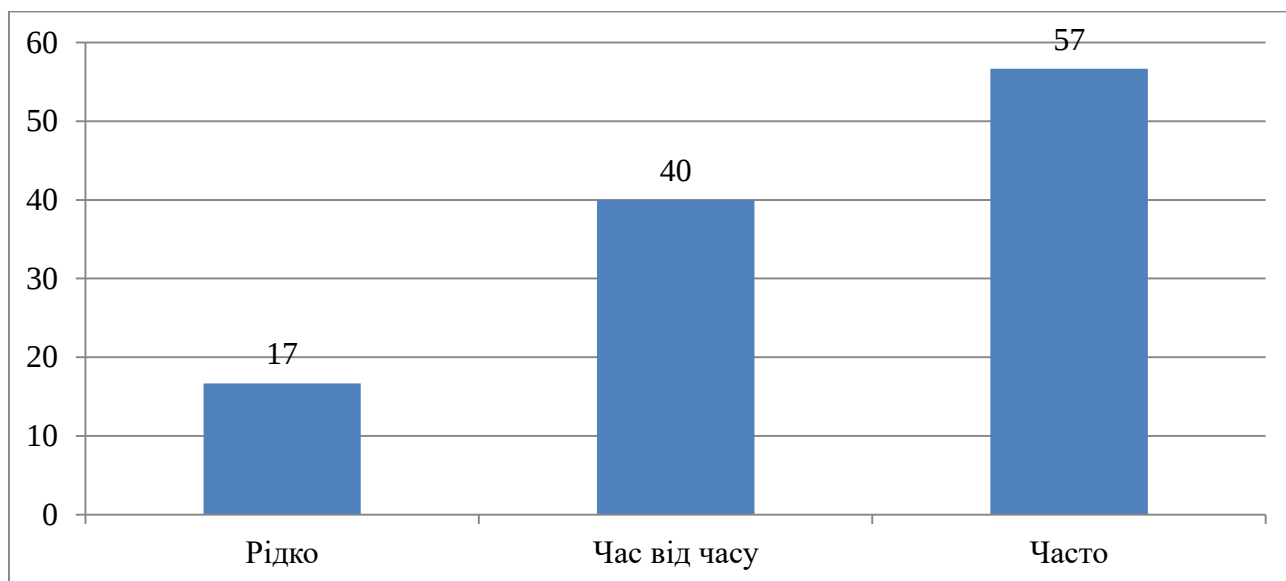


Рис. 2.4. Розподіл відповідей працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на питання «Як часто виникають конфлікти у колективі?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Так, 57% респондентів зазначили, що конфлікти виникають часто, 40% відзначили їх періодичну появу, і лише 17% оцінили їх як рідкісні. Ці дані свідчать про наявність серйозних проблем у внутрішній взаємодії працівників, що може бути наслідком як зовнішніх чинників (наприклад, високого рівня стресу через робоче навантаження), так і внутрішніх (відсутність чіткої системи розподілу обов'язків або управління). Крім того, така ситуація може бути результатом недостатньої уваги керівництва до формування здорової атмосфери у колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса», відсутності заходів щодо профілактики конфліктів та їх конструктивного вирішення.

Аналіз відповідей на четверте питання анкети, яке стосувалося справедливості рішень керівництва ТОВ «Хлібний Дім Одеса», дав наступні результати, як представлені на рис. 2.5.

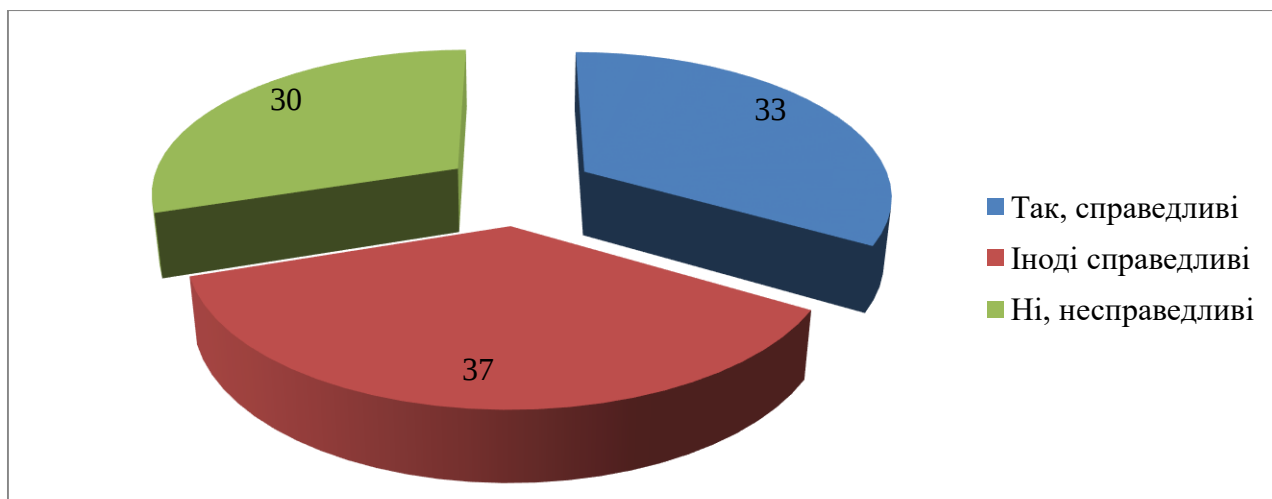


Рис. 2.5. Розподіл відповідей працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на питання «Чи вважаєте Ви рішення керівництва справедливими?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

З наведених даних видно, що лише 33% респондентів вважають рішення керівництва справедливими, тоді як 37% відзначають справедливість лише час від часу, а 30% називають їх несправедливими. Така неоднозначна оцінка може бути зумовлена відсутністю прозорості у прийнятті рішень, непослідовністю у виконанні внутрішніх регламентів або недостатньою комунікацією з боку керівництва щодо обґрунтування своїх дій.

Відповіді на п'яте питання, яке стосувалося умов праці, продемонстрували подібну ситуацію (рис. 2.6).

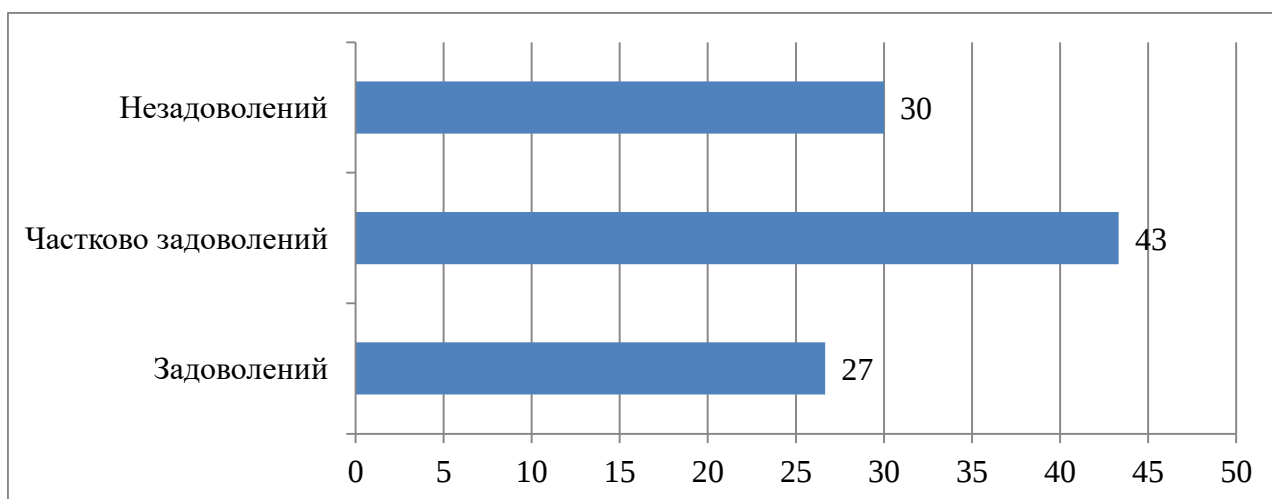


Рис. 2.6. Розподіл відповідей працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на питання «Як Ви оцінюєте умови праці на підприємстві?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Можна зробити висновок, що 27% опитаних працівників підприємства задоволені умовами праці, 43% висловлюють часткову задоволеність, а 30% залишаються незадоволеними. Це може свідчити про те, що хоча певні аспекти умов праці відповідають очікуванням працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса», наявні й суттєві проблеми, зокрема, в контексті забезпечення робочих місць сучасним обладнанням, комфортності робочого графіка або умов виконання завдань. Незадоволеність значної частини колективу може вказувати на те, що ТОВ «Хлібний Дім Одеса» не в повній мірі враховує потреби своїх працівників або стикається з труднощами у створенні належних умов через обмежені ресурси.

Наступне питання анкети стосувалося оцінки системи мотивації та заохочень на підприємстві (рис. 2.7).

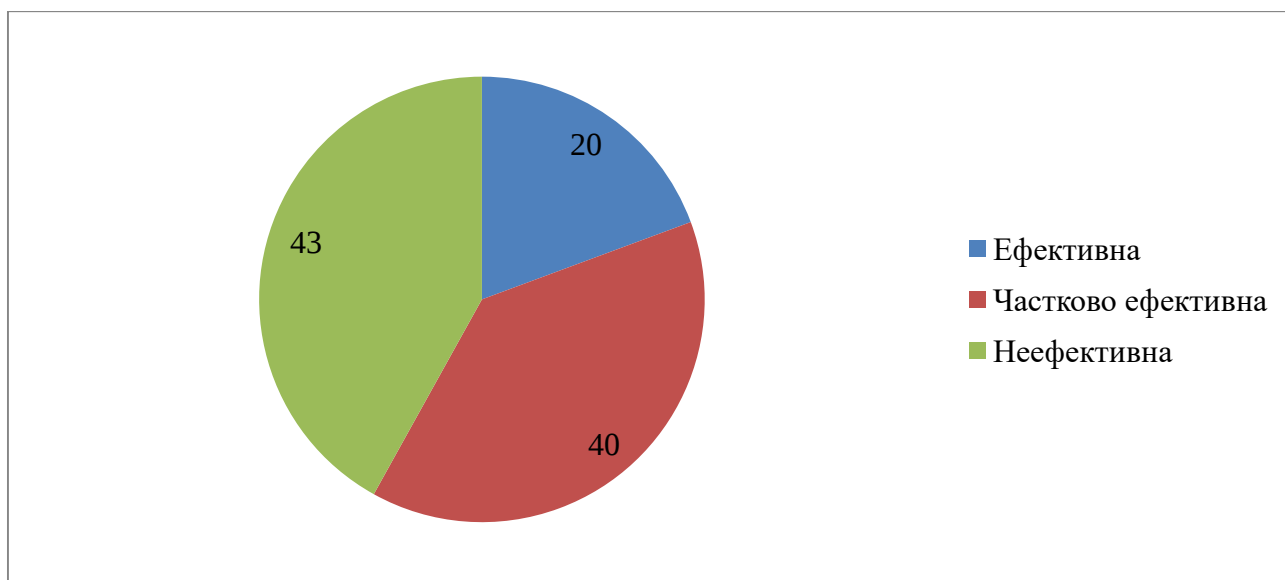


Рис. 2.7. Розподіл відповідей працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на питання «Як Ви оцінюєте систему мотивації та заохочень на підприємстві?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

З наведених даних видно, що лише 20% працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» визнали систему мотивації та заохочень на підприємстві ефективною, 40% – частково ефективною, а 43% оцінили як неефективну. Це є свідченням того, що існуюча система стимулювання не задовольняє більшість працівників і потребує суттєвого перегляду. Причиною цього може бути невідповідність між

трудовими зусиллями працівників і винагородою, недостатній акцент на нематеріальних аспектах мотивації, таких як визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання або навчання.

Далі розглянемо питання про рівень підтримки керівництвом ТОВ «Хлібний Дім Одеса» своїх працівників (рис. 2.8).

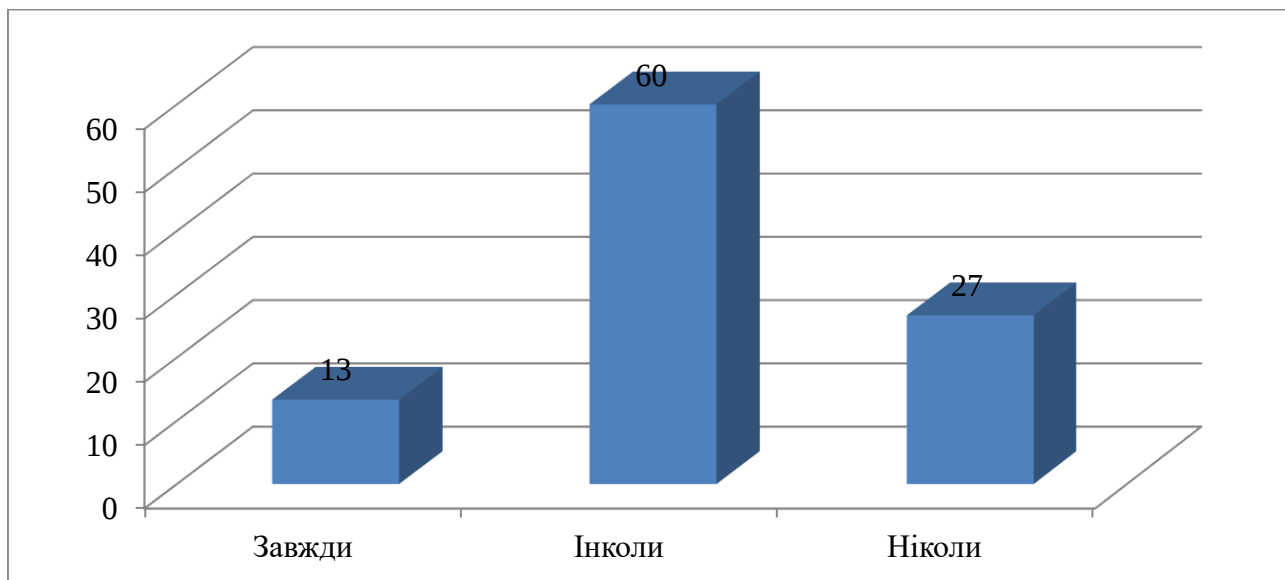


Рис. 2.8. Розподіл відповідей працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на питання «Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Як видно, лише 13% працівників відчувають підтримку з боку керівництва завжди, тоді як 60% зазначають, що така підтримка надається лише інколи, а 27% вказали, що ніколи її не отримували. Такі результати можуть бути спричинені нерегулярною комунікацією між керівництвом та персоналом ТОВ «Хлібний Дім Одеса», недостатньою увагою до індивідуальних потреб працівників або недостатнім залученням керівників до повсякденної роботи колективу.

Відповіді на питання щодо задоволеності можливостями професійного і кар'єрного зростання виявили наступні тенденції (рис. 2.9). З наведених даних видно, що 23% опитаних працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» задоволені, 47% висловили часткову задоволеність, а при цьому 30% залишаються незадоволеними.

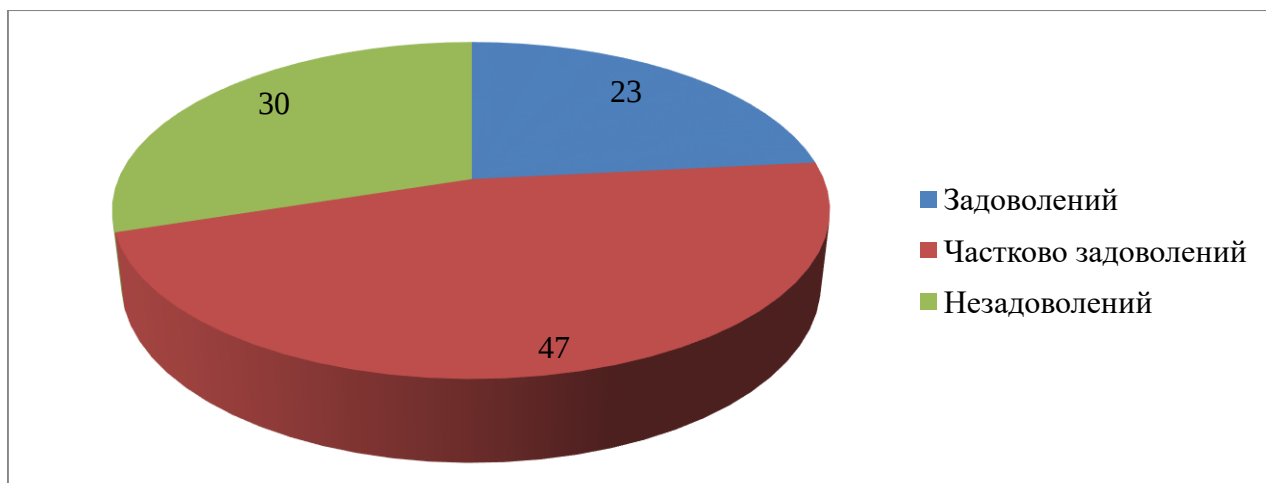


Рис. 2.9. Розподіл відповідей працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на питання «Чи задоволені Ви можливостями для кар'єрного зростання?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Така оцінка може вказувати на обмежені можливості для кар'єрного просування або недостатнє стимулювання працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» до професійного розвитку. Це також може бути пов'язано із відсутністю чітких кар'єрних траєкторій або обмеженим доступом до навчальних програм, які могли б сприяти вдосконаленню навичок.

Відповіді на питання, чи потребує соціально-психологічний клімат у колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» покращення, представлені на рис. 2.10.

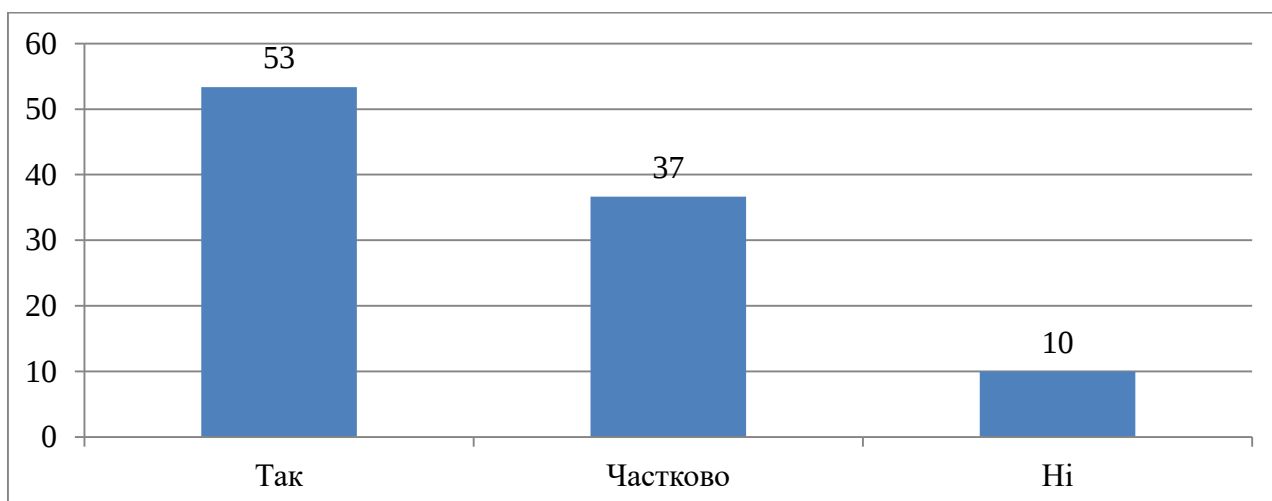


Рис. 2.10. Розподіл відповідей працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на питання «Чи вважаєте Ви, що соціально-психологічний клімат у колективі потребує покращення?», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Як видно, 53% респондентів відповіли ствердно, 37% визнали, що часткові покращення необхідні, а лише 10% вважають його прийнятним. Такий розподіл відповідей свідчить про загальну потребу у змінах, які могли б сприяти гармонізації робочого середовища, покращенню комунікації між співробітниками та зміцненню довіри до керівництва. Причинами такої оцінки можуть бути наявні конфлікти у колективі, відчуття несправедливості у прийнятті рішень або недостатній рівень соціальної інтеграції в команді.

Отже, оцінка працівниками ТОВ «Хлібний Дім Одеса» соціально-психологічного клімату в колективі підприємства демонструє низку проблем, пов'язаних із взаємодією між працівниками та сприйняттям робочої атмосфери.

Для покращення ситуації доцільно звернути увагу на розвиток командного духу, вдосконалення комунікації та впровадження механізмів управління конфліктами. Також отримані результати вказують на необхідність вдосконалення управлінських практик у сфері забезпечення прозорості рішень, покращення умов праці та оптимізації системи мотивації. Результати оцінки соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» підкреслюють необхідність покращення комунікації між керівниками і працівниками, розширення можливостей для професійного зростання та впровадження ініціатив, спрямованих на зміцнення соціально-психологічного клімату в організації.

Здійснення цих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу ТОВ «Хлібний Дім Одеса», зменшити конфлікти та покращити загальну атмосферу у колективі. Більш детально шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» будуть розглянуті в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ХЛІБНИЙ ДІМ ОДЕСА»

3.1. Зарубіжний досвід формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації

Вивчення зарубіжного досвіду формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах організацій виступає важливим аспектом підвищення ефективності управління персоналом на українських підприємствах, в тому числі й в ТОВ «Хлібний Дім Одеса». Досвід підприємств США, Японія та Європейського Союзу демонструє різні підходи до створення гармонійного середовища в колективі, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню мотивації співробітників та поліпшенню їх емоційного стану. Для ТОВ «Хлібний Дім Одеса» вивчення цих практик є актуальним через необхідність адаптації до сучасних умов глобалізованого бізнесу, в яких персонал виступає основним ресурсом конкуренто-спроможності.

Почнемо з американського досвіду. У США існує кілька основних напрямів у системі формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства:

- 1) розвиток особистості працівника з метою ефективного використання його трудового потенціалу шляхом надання можливостей удосконалювати майстерність, розвивати здібності, підвищувати знання, проявляти самостійність, урізноманітнювати види праці;
- 2) зміна основних форм мотивації праці, які в сучасних умовах становлять нерозривне поєднання моральних та економічних форм стимулювання;
- 3) розвиток виробничої демократії, що передбачає перехід від жорстких авторитарних форм управління до гнучких колективних форм, а також розширення прав участі рядових працівників в управлінні;
- 4) розвиток нових форм компенсації за працю;
- 5) забезпечення гарантій зайнятості;

- 6) забезпечення безпеки праці.
- 7) поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці;
- 8) цілеспрямована зміна ставлення до праці.

На сучасних американських підприємствах використовуються аналітичні системи оплати праці, особливістю яких є диференційна оцінка складності виконуваної роботи в балах з урахуванням кваліфікації працівника, фізичних зусиль, умов праці тощо. При цьому змінна частина заробітної плати (премії, заохочення, бонуси), яка використовується як винагорода за підвищення якості продукції, економію сировини та зростання продуктивності, може становити до 1/3 від заробітної плати. З точки зору матеріального підходу до мотивування співробітників в американських корпораціях використовується система Pay for Performance (PFP), що перекладається як «оплата за результат». Ця система передбачає такі методи стимулювання працівників:

- премії;
- додаткові комісійні виплати;
- можливість придбання акцій компанії, в якій працює співробітник.

У межах нематеріальної мотивації працівників в американських організаціях використовуються такі заходи:

- надання додаткових вихідних або збільшення кількості днів відпустки;
- корпоративні подарунки на дні народження співробітників;
- надання пільгового страхування;
- корпоративні заходи для працівників і членів їхніх родин;
- загальнокорпоративні події, на які співробітники можуть запрошувати своїх рідних;
- усна похвала, а також відзначення на дошці пошани;
- організація щорічних конкурсів «Кращий співробітник»;
- кар'єрне зростання;
- підвищення кваліфікації за рахунок компанії тощо.

Найчастіше використовується: медична страховка, яка покриває всі медичні послуги, підвищення кваліфікації співробітників компанії (курси,

тренінги), корпоративне харчування. Багато американських компаній пропонують кредити своїм працівниками при купівлі нерухомості.

В американських компаніях з метою формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі значну увагу приділяють навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. У США підготовкою менеджерів займаються близько 1500 вищих навчальних закладів. Окрім навчання у вишах, широко розвинута система навчання на підприємствах. Практично кожна велика компанія в Сполучених Штатах має власну систему підготовки та перепідготовки кадрів. Нові співробітники проходять перепідготовку щороку, завдяки чому процес навчання є безперервним. Компанії вкладають значні кошти у навчання та перепідготовку своїх працівників.

Сьогодні система перепідготовки та підвищення ділової кваліфікації менеджерів у США включає:

- 1) близько 150 короткострокових курсів при бізнес-школах і університетах, які щорічно навчають до 10 тисяч осіб;
- 2) вечірні курси, що оплачуються компаніями та спрямовані на навчання управлінського персоналу середнього і вищого рівня;
- 3) щорічно Американська асоціація менеджерів проводить понад 2000 семінарів і курсів, у яких беруть участь до 100 тисяч менеджерів середнього та нижчого рівнів;
- 4) внутрішньофірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів, які пропонують близько 200 великих і середніх компаній;
- 5) центри підвищення кваліфікації при коледжах та університетах;
- 6) перепідготовка на робочому місці, що передбачає створення груп працівників, які навчаються на основі конкретних виробничих ситуацій.

На прикладі американських компаній можна виділити кілька ключових аспектів, які сприяють створенню позитивного клімату в колективі підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Способи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в
колективі компаній США

Назва	Характеристика
Демократичний стиль управління	У багатьох американських компаніях використовують підходи, що заохочують участь співробітників у прийнятті рішень. Це включає проведення регулярних опитувань, відкритих обговорень і зустрічей, де кожен може висловити свою думку. Такий підхід сприяє відчуттю причетності співробітників до успіху компанії.
Інклюзивність і різноманітність	Американські компанії (Google, Apple, Microsoft), активно впроваджують політику різноманітності (diversity), створюючи умови для представників різних культур, гендерів, вікових груп. Це збагачує команду різними точками зору і сприяє формуванню толерантної атмосфери.
Мотиваційна система	Компанії в США акцентують увагу на винагородах і визнанні. Окрім матеріальних заохочень, таких як бонуси чи премії, важливу роль відіграє нематеріальна мотивація: відзнаки, публічне визнання досягнень співробітників та програми професійного зростання.
Гнучкі умови праці	У багатьох американських компаніях поширені гнучкі графіки роботи, можливість працювати віддалено та програми work-life balance. Це допомагає працівникам краще поєднувати роботу та особисте життя, що знижує рівень стресу та покращує задоволення від роботи.
Комунікаційна відкритість	Американські компанії практикують прозору систему комунікації між керівництвом і працівниками. Наприклад, у компанії Facebook співробітники мають змогу напряму ставити запитання керівництву під час регулярних Q&A-сесій, що зміцнює довіру до управлінської команди.
Інвестиції у розвиток персоналу	Значна увага приділяється навчальним програмам, тренінгам і менторству. Наприклад, компанія Amazon пропонує співробітникам програми перепідготовки для освоєння нових професій, що сприяє не лише зростанню кваліфікації, а й відчуттю турботи з боку роботодавця.
Пропагування здорового способу життя	Багато американських підприємств впроваджують корпоративні програми, спрямовані на підтримку фізичного та психологічного здоров'я співробітників. Наприклад, у компанії Google працівники мають доступ до спортивних залів, зон для медитації та програм психологічної підтримки.
Сприятлива корпоративна культура	Провідні американські компанії акцентують увагу на створенні єдиних цінностей та місії, які об'єднують працівників. Наприклад, компанія Patagonia спрямовує корпоративну культуру на екологічну відповідальність, що мотивує співробітників підтримувати спільні цілі.

Джерело: складено автором за даними [15; 14; 17; 24; 29]

Слід відзначити, що вся управлінська діяльність зі створення сприятливого соціально-психологічного клімату в компаніях США базується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці персональних результатів, розробці кількісно виражених цілей із короткостроковим характером. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи, які несуть відповідальність за

їх реалізацію.

Застосування вказаних вище підходів сприяє формуванню довірливих відносин, мотивації до співпраці та високої продуктивності працівників американських компаній. Американський досвід може стати прикладом для ТОВ «Хлібний Дім Одеса», яке прагне створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Далі розглянемо підхід підприємств Японії щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації. Слід відзначити, що японська модель управління сформувалася в повоєнні роки і, зважаючи на обмеженість ресурсів і території, базується на традиційній японській моралі: «Наше багатство – людські ресурси». Тому на японських підприємствах особливу увагу приділяють створенню максимально ефективних умов для працівників. Ця модель характеризується тісними взаємозв'язками між працівниками, між керівником і працівником, а також між компанією і її співробітниками загалом. Усі працівники мають доступ до великої кількості інформації про компанію, беруть участь у нарадах за участю співробітників різного рівня, що сприяє відчуттю особливої причетності до діяльності та розвитку організації. Ця система, відома під назвою «ринги», передбачає прийняття рішень колективно, а не одноосібно, з обов'язковим досягненням консенсусу. Кожен учасник має погодитися з ухваленим рішенням; якщо хоча б одна особа не згодна, питання повертається на доопрацювання до ініціатора.

Навчання і підготовка персоналу є обов'язковою частиною загальної системи трудових відносин у японських компаніях. Японці вважають, що постійне навчання сприяє вдосконаленню майстерності, а досягнення високого рівня майстерності приносить людині задоволення. Метою навчання є також підготовка до виконання більш відповідальної роботи та просування кар'єрними сходами. Програми навчання для нових співробітників можуть тривати кілька років і включають широку професійну підготовку, вивчення історії, цілей і принципів діяльності компанії, що є незаперечною перевагою японської моделі.

Особливістю японської моделі формування сприятливого соціально-

психологічного клімату в колективі організації є те, що в разі виникнення непередбачуваних обставин, які негативно впливають на результати діяльності компанії, зазвичай знижуються оклади топменеджерів і керівників, тоді як зарплати робітників, навпаки, збільшуються.

Кар'єра в Японії частіше має горизонтальний характер: працівники середньої ланки кожні 4–5 років переміщуються в інші відділи, займаючи аналогічні за статусом посади. Така практика сприяє поліпшенню горизонтальних зв'язків між відділами, підготовці співробітників, які орієнтуються в різних сферах діяльності, опануванню нових компетенцій і знань інших колег, а також поліпшенню морального клімату в колективі. Завдяки цьому фахівці стають легко замінними, а у випадках, коли необхідно ухвалити рішення, участь у цьому може брати не одна особа, а ціла група людей, знайомих із подібними питаннями.

Значну роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації займає оплата праці. Форми оплати праці в Японії можна поділити на дві великі групи: комбіновані, які включають елементи як «зарплати за старшинством», так і оплати за результатами праці, та форми, засновані виключно на результатах роботи.

Комбіновані форми заробітної плати є поширеними на більшості японських підприємств: загальний розмір заробітку залежить не лише від обсягу виконаної роботи, але й від статі, віку, стажу роботи, форми зайнятості тощо. Заробіток складається з двох частин – заздалегідь обумовленої (встановленої) та невизначеної (не встановленої) зарплати. Перша включає основну частину та додаткові виплати. Основна ставка охоплює оплату за виконання виробничих функцій і певних видів робіт, доплати за вік, стаж, досвід роботи, рівень освіти та посаду. Додаткові виплати включають надбавки за досягнуті результати, виконання службових обов'язків (посадові функції, спеціальні роботи, професійну майстерність) і компенсації на підтримку гідного рівня життя (виплати на сім'ю, житло, транспорт).

Японські компанії не мають жорсткої класифікації посад із фіксованими

тарифними ставками для кожної з них. Обов'язки між працівниками не розподіляються строго; заохочується виконання різних видів робіт із гнучкою взаємодією залежно від конкретної ситуації. Розмір заробітної плати визначається на основі індивідуальної оцінки діяльності працівника за багатьма критеріями. Однією з ключових складових цієї системи є зростання заробітної плати зі збільшенням стажу роботи.

Японську систему оплати праці характеризують кілька особливостей.

По-перше, залежність оплати праці від стажу. Японці вважають, що після року роботи працівник виконує свої обов'язки краще, ефективніше, тому його необхідно автоматично заохочувати.

По-друге, залежність оплати праці від життєвих піків. У Японії виділяють п'ять-шість таких ключових моментів. Наприклад, коли 21-річний випускник коледжу чи університету починає працювати, його зарплата становить близько 180 тисяч єн на місяць (понад 1800 доларів), що відповідає законодавчому мінімуму (середня місячна ставка становить близько 3000 доларів). У віці 28–29 років, коли працівник одружується, його заробітна плата зростає відповідно до традиційних законів. Аналогічно відбувається під час народження дитини чи купівлі житла, що потребує залучення кредиту.

По-третє, залежність оплати праці менеджерів від результатів роботи підприємства. У компаніях застосовується система «плаваючих окладів», коли базові ставки директорів, керівників цехів та інших менеджерів змінюються залежно від динаміки витрат, обсягів виробництва, номенклатури продукції та інших показників, за які вони відповідають.

По-четверте, жорстка залежність оплати праці від фактичних результатів працівника. Це означає, що навіть працівники найнижчої кваліфікації отримують лише в три рази менше, ніж висококваліфіковані співробітники. Зарплата механіка, продавця, інженера чи лікаря лише у 4–5 разів нижча, ніж у керівників найвищого рівня тієї самої компанії. Співвідношення заробітної плати президента компанії та некваліфікованого працівника зазвичай становить 8:1. Ці показники враховують лише базовий тариф і оклад, без урахування премій,

дивідендів та інших виплат.

Сформулюємо основні способи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі японських компаній в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Способи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі компаній Японії

Назва	Характеристика
Колективне прийняття рішень (ринги)	Ухвалення рішень із досягненням консенсусу, залучення всіх працівників до обговорення. Кожен член команди висловлює свою думку, а остаточне рішення враховує інтереси всіх.
Горизонтальна ротація персоналу	Переміщення працівників між різними відділами кожні кілька років для розвитку навичок, знання різних сфер діяльності та покращення міжвідділових зв'язків.
Організація спільних заходів	Проведення корпоративних подій, свят та спортивних заходів, що сприяють налагодженню неформального спілкування та формуванню командного духу.
Система наставництва	Підтримка молодших працівників досвідченими співробітниками, що сприяє швидшій адаптації, передачі знань та розвитку довірливих стосунків у колективі.
Постійне навчання і розвиток	Впровадження програм навчання, які включають професійну підготовку, розвиток навичок і вивчення корпоративних цінностей. Наприклад, навчання нових співробітників може тривати кілька років.
Гнучкий підхід до розподілу обов'язків	Відсутність жорсткого закріплення функцій за конкретними посадами. Працівники виконують різні завдання залежно від ситуації, що сприяє взаємодопомозі та адаптивності.
Справедлива система оплати праці	Винагородження залежно від стажу роботи, життєвих етапів і результатів діяльності. Система передбачає підтримку молодих працівників і стимулювання їхньої відданості компанії.
Повага до культурних традицій	Інтеграція елементів японської культури, таких як увага до гармонії, поваги та колективної відповідальності, у корпоративні цінності й щоденну діяльність.

Джерело: складено автором за даними [15; 14; 17; 24; 21]

Досвід формування сприятливого соціально-психологічного клімату в японських організаціях має вагоме значення для українського підприємства ТОВ «Хлібний Дім Одеса», оскільки сприяє вдосконаленню управління персоналом і підвищенню ефективності колективної роботи.

На наступному етапі розглянемо досвід підприємств країн Європейського Союзу щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві. Слід відзначити, що європейська система управління персоналом займає проміжну позицію між японським і американським менеджментом. США

та Європа мають досить близькі культури, тому вони часто запозичують одна в одної досягнення і технології, а обмін такими інноваціями відбувається швидко і без суттєвих ускладнень. Європейську модель управління характеризує встановлення компаніями високого рівня соціальних стандартів для своїх працівників, що стає однією з основних цілей роботи менеджерів. Ця модель передбачає чітку структурованість посадових обов'язків усіх співробітників компанії та, відповідно, сувору організацію роботи всіх членів колективу. Особливий акцент робиться на кадрову роботу, що виражається у жорсткому відборі співробітників на конкретні посади відповідно до їхніх професійних якостей, без врахування дружніх або родинних зв'язків.

Важливу роль у європейських компаніях відіграють навчання та розвиток працівників. Це пояснюється зростанням рівня їхньої компетентності, кваліфікації, лояльності та зацікавленості. Компанії співпрацюють з університетами та спеціалізованими організаціями для створення індивідуальних навчальних проєктів, розроблених під потреби конкретної компанії-замовника. Значну роль у методології навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід, на основі якого розробляються навчальні програми для бакалаврату і магістратури. Це є одним із головних переваг цієї моделі.

В Європі приділяють значну увагу формуванню витрат на людські ресурси, які враховують кількісні та якісні ситуативні чинники. Витрати на працівників поділяються на основні та додаткові. До основних витрат належить оплата праці. Додаткові витрати на персонал включають широкий спектр витрат, що охоплюють усю соціальну сферу, наприклад, житло, соціальні виплати, медичне обслуговування, а також питання управління кадрами, такі як відбір працівників, їхня оцінка та підвищення кваліфікації.

Мотивація до ефективної праці в європейській моделі включає заробітну плату, соціальні блага та підвищення кваліфікації. У договорі кожного працівника передбачений пункт про нерозголошення інформації щодо заробітної плати іншим співробітникам компанії. Застосовуються конфіденційна оцінка та атестація працівників.

Наприклад, англійська модель мотивації праці базується насамперед на матеріальному стимулюванні. На англійських підприємствах існують два основні підходи до мотивації працівників:

1. Нефіксована заробітна плата. У цьому випадку розмір зарплати залежить від прибутку підприємства. Чим більше прибутку отримує компанія, тим вищою стає заробітна плата працівників. Це передбачає стимулювання праці через фінансовий результат, зокрема грошові винагороди або виплати акціями.

2. Оплата праці акціями підприємства. Працівникам, які зробили найбільший внесок у розвиток компанії, надаються акції підприємства або знижки на їх придбання.

В свою чергу, французька модель мотивації вирізняється різноманіттям економічних інструментів, за допомогою яких створюються довгострокові плани підприємства та заохочуються працівники. Її особливістю є матеріальне стимулювання ефективної та якісної професійної діяльності з фонду оплати праці. На французьких підприємствах цей фонд створюється для забезпечення фінансової безпеки компанії. У разі кризи або тимчасових фінансових труднощів фонд здатний покрити зобов'язання перед працівниками.

Німецька модель мотивації зосереджена на працівниках і їхніх інтересах. На німецьких підприємствах створюються економічні комісії або спостережні ради, метою яких є активне залучення працівників до управління, що сприяє підвищенню їхньої активності, мотивації та продуктивності. Керівництво ретельно стежить за «збереженням персоналу», що відповідає менталітету німців. Підприємству важливо, щоб працівники відчували себе частиною злагодженої системи. Цього ефекту досягають через регулярне спілкування між керівниками і підлеглими. До нематеріальних методів мотивації належать: якісна організація робочих місць, можливості кар'єрного зростання, навчання та підвищення кваліфікації коштом компанії, залучення до нових проєктів, демонстрація визнання заслуг компанією. На багатьох підприємствах Німеччини діє система «двох напрямків кар'єри». У її межах талановитим працівникам надається право вибору між посадовим зростанням або збільшенням заробітної

плати на поточній посаді. Значна увага приділяється навчанню персоналу та його професійній перепідготовці.

Шведська модель мотивації персоналу насамперед цінує інтереси й думки працівників. Керівники шведських компаній завжди дослухаються до думки співробітників, навіть тих, хто займає найнижчі позиції в ієрархії. На виробничих підприємствах керівництво ставить завдання, але співробітники мають право самостійно обирати технології та методи виконання. Такий підхід у Швеції називають «люди, мета і процес». Працівники тут отримують не лише гідну заробітну плату, але й відчувають свою значущість. Для керівників шведських компаній важливу роль відіграють згуртованість і доброзичливість у колективі.

Ключові способи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі компаній країн ЄС згруповані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Способи формування сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємствах країн Європейського Союзу

Країна	Характеристика
Англія	Практикується створення відкритого діалогу між керівництвом і працівниками, що сприяє обміну думками та забезпеченню прозорості у взаємодії. Особливу увагу приділяють організації гнучких графіків роботи, що дозволяє зменшити стрес і покращити баланс між професійним та особистим життям.
Німеччина	Німецькі компанії орієнтуються на професійний розвиток співробітників через освітні програми, а також активно впроваджують сімейно орієнтовані політики, такі як підтримка дитячих установ та розширені відпустки для догляду за дітьми. Це дозволяє створити умови, в яких працівники відчувають себе соціально захищеними та мотивованими.
Франція	Підхід до формування соціально-психологічного клімату акцентується на забезпеченні корпоративної солідарності через організацію соціальних заходів та розробку політик соціального захисту, включно з медичним страхуванням. Крім того, запровадження гнучких умов праці, зокрема можливості працювати віддалено, сприяє зменшенню напруги серед працівників.
Швеція	Шведський підхід вирізняється акцентом на забезпеченні психологічного благополуччя персоналу. Це досягається шляхом скорочення робочого дня, що дозволяє підвищити продуктивність та загальне задоволення роботою, а також створенням умов для рівноправного розвитку всіх членів команди. Усі ці заходи спрямовані на підтримку психологічної стійкості працівників, що є основою їхнього ефективного функціонування у складі колективу.

Джерело: складено автором за даними [15; 14; 17; 24]

Досвід формування сприятливого соціально-психологічного клімату в

колективах компаній країн Європейського Союзу є надзвичайно важливим для ТОВ «Хлібний Дім Одеса», оскільки дозволяє інтегрувати ефективні практики управління персоналом, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню конфліктності та розвитку командної співпраці. Європейські компанії демонструють високий рівень уваги до створення умов, за яких працівники відчують себе соціально захищеними, емоційно задоволеними та мотивованими до професійного зростання.

Застосування досвіду зарубіжних практик формування сприятливого соціально-психологічного клімату із урахуванням національних особливостей дозволить ТОВ «Хлібний Дім Одеса» не лише покращити якість управління, але й забезпечити сталий розвиток організації, формуючи позитивний імідж на ринку праці та підвищуючи конкурентоспроможність.

3.2. Розробка заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

На даний момент часу створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» є важливим кроком для досягнення конкурентоспроможності, забезпечення стабільності на ринку та сталого розвитку підприємства.

Проведена оцінка працівниками ТОВ «Хлібний Дім Одеса» соціально-психологічного клімату в колективі, результати якої представлені в другому розділі магістерської роботи, показала, що на підприємстві в цій сфері існують наступні проблеми, які потребують вирішення: наявність конфліктів між керівництвом підприємства та працівниками; незадовільні умови праці; неефективна система мотивації та заохочень на підприємстві; недостатні можливості для професійного та кар'єрного зростання. У зв'язку з цим, запропонуємо комплекс заходів, направлених на вирішення вказаних проблем в сфері соціально-психологічного клімату підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями удосконалення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Джерело: складено автором

Наявність конфліктів в трудовому колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» є наслідком неефективної управління. У зв'язку з цим, сформулюємо низку рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конфліктами.

В першу чергу процедура подолання протиріч в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» повинна передбачати такі види діяльності:

1. Профілактика та попередження конфліктів – це передбачає створення умов, які мінімізують ризик виникнення конфліктних ситуацій, шляхом підтримки здорового психологічного клімату та своєчасного виявлення потенційних точок напруження.

2. Діагностика та регулювання конфліктів – необхідно проаналізувати причини конфлікту, оцінити дії його учасників і здійснити корекцію їхньої поведінки для зменшення напруги та сприяння конструктивному діалогу.

3. Прогнозування розвитку конфліктів – важливо передбачити можливий хід ескалації конфлікту, оцінити його наслідки та визначити, чи буде ситуація мати позитивний або негативний вплив на колектив.

4. Розв'язання конфліктної ситуації – спрямоване на остаточне вирішення конфлікту, усунення його причин і забезпечення стабільності у взаємовідносинах учасників, що сприяє відновленню гармонійної співпраці.

Модель управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» представлена на рис. 3.2. Оскільки попередити конфлікти значно легше, ніж конструктивно їх вирішити, практика показує, що профілактика конфліктів є важливою для успішної діяльності підприємства.

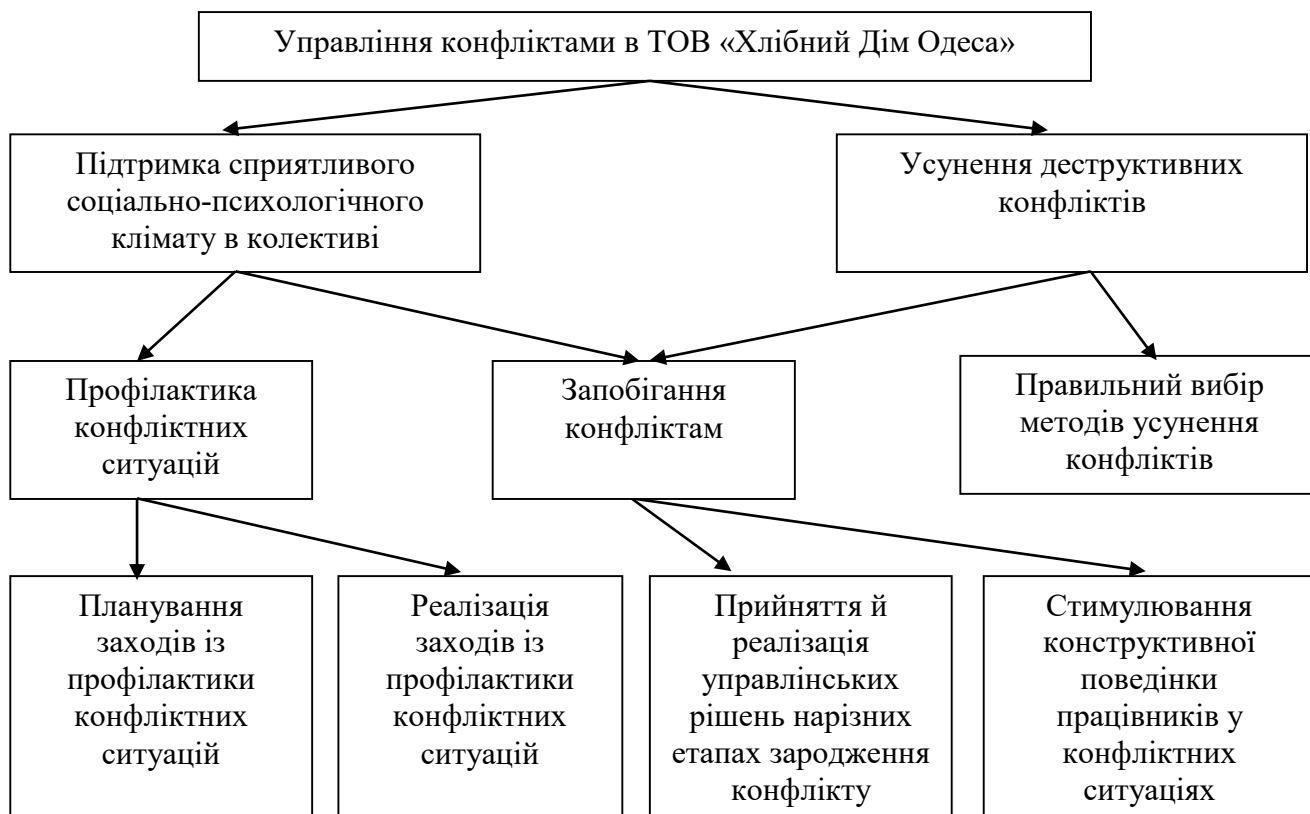


Рис. 3.2. Модель управління конфліктами в ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Джерело: складено автором

Вона потребує менших затрат сил, ресурсів і часу, а також дозволяє уникнути навіть мінімальних деструктивних наслідків, які може мати будь-який конструктивно вирішений конфлікт. Загальні рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації можна звести до наступного (рис. 3.3).

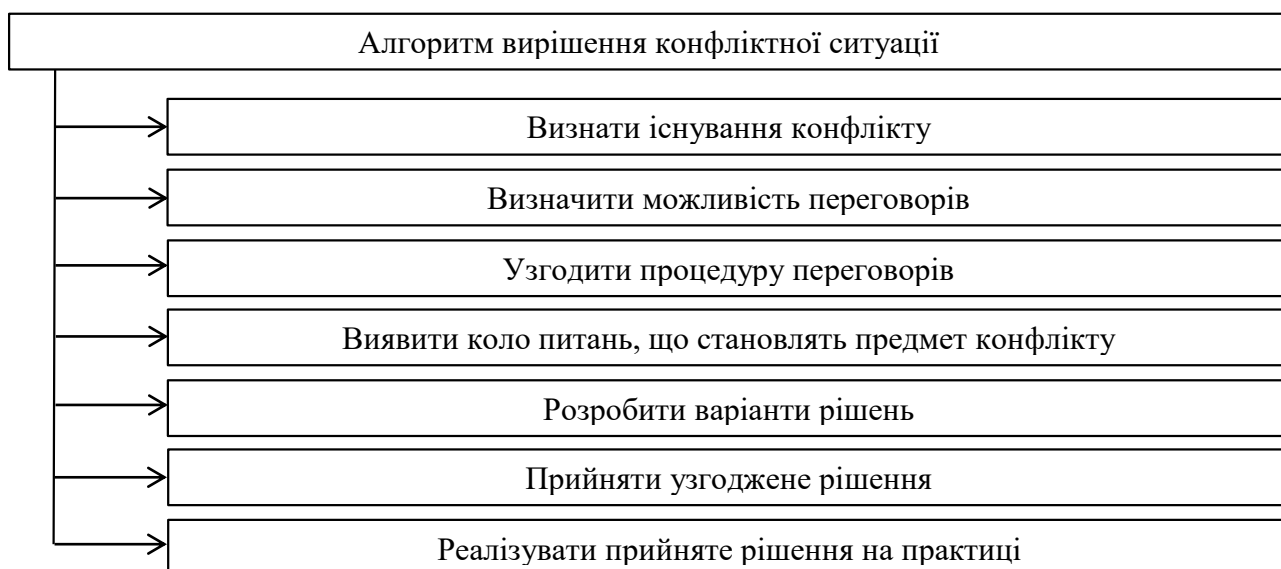


Рис. 3.3. Запропонований алгоритм вирішення конфліктів на підприємстві

Джерело: складено автором

Зниження кількості конфліктних ситуацій за рахунок вмілого управління конфліктами допоможе поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса».

Наступний напрям удосконалення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» передбачає покращення умов праці на підприємстві. Слід відзначити, що покращення умов праці в ТОВ «Хлібний Дім Одеса», яке спеціалізується на виробництві та реалізації хлібобулочних і кондитерських виробів, є важливим фактором для забезпечення стабільності його функціонування та підвищення конкурентоспроможності. Умови праці на хлібопекарських підприємствах повинні відповідати високим стандартам безпеки, гігієни та організаційної культури, що дозволяє не лише підтримувати працездатність працівників, але й сприяти їх професійному та особистісному розвитку.

Одним із ключових напрямків є створення безпечного робочого середовища в ТОВ «Хлібний Дім Одеса». Це передбачає модернізацію виробничого обладнання для забезпечення відповідності сучасним стандартам техніки безпеки. Також важливим є регулярне обслуговування та перевірка обладнання, що дозволить мінімізувати ризики виникнення аварійних ситуацій. Навчання працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» щодо безпечної експлуатації технологічної лінії випічки хлібобулочних і кондитерських виробів сприятиме зниженню рівня травматизму та підвищенню загального рівня обізнаності персоналу.

Гігієнічні умови праці теж відіграють важливу роль у забезпеченні здоров'я працівників. У зв'язку зі специфікою харчового виробництва в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» необхідно підтримувати високий рівень санітарно-гігієнічного стану приміщень. Це передбачає регулярну дезінфекцію робочих зон, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та створення комфортних умов для відпочинку, зокрема облаштування кімнат для прийому їжі та відновлення сил.

Більш детально напрями покращення умов праці в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рекомендовані напрями покращення умов праці в ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Напрямок	Характеристика
Удосконалення технологічних процесів	Застосування сучасних технологій виробництва, що дозволяють знизити фізичне навантаження на працівників і підвищити продуктивність. Це включає інтеграцію інноваційного програмного забезпечення для контролю за якістю продукції та оптимізації роботи виробничих ліній.
Використання індивідуальних засобів захисту	Забезпечення працівників захисним одягом, спеціальними масками, рукавицями та іншими засобами, які відповідають стандартам безпеки харчового виробництва. Регулярне оновлення цих засобів та інструктаж щодо їх правильної експлуатації.
Реконструкція діючих вентиляційних систем	Модернізація вентиляційного обладнання для підтримання оптимального рівня вологості та температури у виробничих приміщеннях. Це сприяє збереженню якості продукції та створенню комфортного середовища для працівників.
Механізація та автоматизація виробничих процесів	Впровадження автоматизованих ліній для змішування, формування та випікання хлібобулочних і кондитерських виробів. Це значно знижує необхідність ручної праці, підвищує швидкість виробництва та зменшує ризик травматизму.
Рационалізація режимів праці та відпочинку	Оптимізація графіків роботи з урахуванням фізичного та емоційного навантаження працівників. Забезпечення регулярних перерв для відпочинку, що включають доступ до зон відпочинку з комфортними умовами.
Дотримання температурного режиму випічки	Контроль за дотриманням технологічних стандартів температурного режиму, що сприяє не лише високій якості продукції, а й створенню безпечних умов для працівників, які працюють поблизу печей.
Заміна застарілого устаткування	Поступове оновлення обладнання, яке не відповідає сучасним стандартам. Використання енергоефективних і екологічних технологій, що зменшують витрати ресурсів і забезпечують стабільність виробничих процесів.
Дотримання екологічних стандартів	Впровадження програм із зменшення відходів виробництва, зокрема переробки непридатної продукції або її утилізації екологічними методами. Використання біорозкладних матеріалів для пакування хлібобулочних і кондитерських виробів.

Джерело: складено автором

Покращення умов праці в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» може привести до комплексних позитивних результатів, що вплинуть на різні аспекти діяльності підприємства:

1) комфортні умови, сучасне обладнання та оптимізовані режими роботи сприятимуть зниженню фізичної та емоційної втоми працівників, що підвищить їхню ефективність;

2) впровадження новітніх технологій і дотримання гігієнічних стандартів забезпечать стабільно високу якість хлібобулочних і кондитерських виробів, що

позитивно вплине на репутацію компанії;

3) покращення умов праці зміцнюватиме лояльність персоналу до компанії, зменшуючи потребу в постійному пошуку нових працівників.№

4) модернізація обладнання та впровадження ефективних заходів безпеки мінімізують ризики аварійних ситуацій, забезпечуючи здоров'я і безпеку працівників;

5) дотримання екологічних стандартів, впровадження енергоефективних рішень і використання екологічно безпечних матеріалів сприятимуть формуванню іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу.

В цілому впровадження рекомендованих напрямів покращення умов праці в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» створить умови для згуртованого колективу, орієнтованого на досягнення спільних цілей.

Проведене опитування працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» показало, що однією із причин поганого соціально-психологічного клімату у колективі підприємства є незадовільна система мотивації до праці. У зв'язку з цим, пропонуємо вдосконалити матеріальну та нематеріальну складові мотивації праці в ТОВ «Хлібний Дім Одеса».

В першу чергу, пропонуємо підвищити розмір заробітної плати працівниками ТОВ «Хлібний Дім Одеса». На кінець 2023 року середній рівень заробітної плати в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» складав 16934 грн/міс. Однак, за даними Служби статистики України середня заробітна плата в кондитерській галузі за 3 квартал 2024 року складала 18650 грн/міс.

На початок 2024 року в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» офіційно працювало 39 осіб. Відповідно для належного матеріального стимулювання працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» необхідно підвищити заробітну плату до середнього рівня в кондитерській галузі, що дозволить зменшити плинність персоналу та покращити соціально-психологічний клімат у колективі.

Також в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» слід провести удосконалення преміювання та компенсацій окремих витрат персоналу. Ці стимулювальні заходи можуть бути представлені у наступному вигляді (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендовані види преміальних доплат в ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

№	Тип премії	Опис
1	Заохочувальні премії	Виплачуються за досягнення встановлених показників протягом певного періоду (щомісячні, щоквартальні, річні).
2	Разові премії	Виплачуються за конкретне досягнення, таке як перевиконання плану, закриття великої угоди, впровадження інновацій.
3	Заохочувальні доплати та надбавки	Виплачуються за індивідуальні якості працівника, такі як стаж, виконання складних завдань, особливі навички.
4	Компенсаційні виплати	Призначені для певних категорій працівників, наприклад, оплата оренди житла після релокації фахівця.
5	Компенсаційні надбавки	Для працівників, чия робота пов'язана з несприятливими або небезпечними умовами.
6	Бенефіти	Нематеріальні вигоди, такі як оплата страховки, харчування, спортзалу. Сприяють формуванню лояльності.

Джерело: складено автором

Варто відзначити, що розробка ефективної системи преміювання, яка б охоплювала усі аспекти функціонування персоналу та стимулювала його до розвитку є дуже трудомісткою та складною справою, яка має бути реалізована у відповідних внутрішніх документах ТОВ «Хлібний Дім Одеса»: Колективний договір, Положення про оплату праці, Трудові контракти з працівниками, Положення про KPI (ключові показники ефективності), Положення про мотиваційні програми, інші внутрішні нормативні акти підприємства. Ще складніше оцінити витрати, які буде понесено ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на таку систему. Тому при плануванні витрат доцільно використати укрупнений підхід. Так, відомі топ-менеджери в сфері розвитку персоналу рекомендують розмір премій встановити на мінімальному рівні 20% від окладу. Це дозволить покращити соціально-психологічний клімату у колективі. Причому ця частка може змінюватися в залежності від посади в більшу сторону. Для ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на початковому етапі достатньо буде встановити рівень премій в 20% від окладу.

Щодо компенсаційних виплат ТОВ «Хлібний Дім Одеса» необхідно визначити найбільш важливих працівників для компанії, які формують її додану вартість та обумовлюють положення на ринку. Це можуть бути інженери, які

розробляють інноваційну технологію виготовлення кондитерських виробів, топ-менеджери зі збуту продукції, які формують дохід компанії тощо. Таким працівникам компанія повинна забезпечувати оренду житла у випадку, якщо таких спеціалістів було залучено з інших компаній. Пропонуємо встановити квоту таких працівників в 5%. Тобто такі виплати будуть передбачені для 2 осіб (39*0,05).

Щодо бенефітів, то запропоновану систему можна представити у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Рекомендована система бенефітів для ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Категорія бенефітів	Характеристика	Категорія персоналу	Умова надання
Оплата страховки	Повна оплата страхового полісу	Для працівників, що працюють в умовах з підвищеним ризиком.	Відповідальним працівникам, які виконують заплановані показники
Харчування	Безкоштовні обіди в їдальні підприємства або кафе, поруч з підприємством, обіди на підприємство	Працівники підприємства	За певний стаж роботи на підприємстві
Спортзал	Знижки або компенсація вартості абонементу для підтримки фізичного здоров'я.	Молодь	За активну участь у житті колективу та діяльності підприємства
Проїзд в транспорті	Повна або часткова компенсація вартості проїзду	Працівники, які проживають далеко від роботи	Працівникам, які виконують план

Джерело: складено автором

Одним із напрямів покращення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» є проведення різноманітних корпоративних заходів. Зазначимо, що корпоративне святкування виступає як ефективний інструмент у керуванні персоналом та формування корпоративної культури в організації. Такі заходи є ключовими для створення згуртованої команди та зміцнення відданості співробітників до компанії. Вони надають унікальну можливість для неформального обміну думками між колегами та керівництвом. Корпоративні події сприяють глибшому розумінню співробітниками цілей та місії компанії,

покращують взаємини між різними рівнями персоналу, стимулюють бажання виконувати роботу на вищому рівні та спонукають до саморозвитку. Вони також сприяють зміцненню відносин з партнерами та клієнтами, створюючи міцніші професійні зв'язки. Рекомендований план корпоративних заходів для працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на 2025 рік представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Рекомендований план корпоративних заходів для
ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на 2025 рік

Місяць	Захід	Опис
Січень	Новорічний корпоратив	Святкова вечірка з нагородженням кращих співробітників року, розважальна програма.
Лютий	Майстер-клас з випікання	Організація майстер-класу з випікання валентинок або інших тематичних солодошів.
Березень	Жіночий день	Святкування 8 березня з подарунками та розвагами для жіночої частини колективу.
Квітень	Весняний пікнік	Організація виїзду на природу з іграми, конкурсами та барбекю.
Травень	День захисту дітей	Сімейний захід з аніматорами, іграми та подарунками для дітей співробітників.
Червень	Спортивний день	Спортивні змагання та активності на свіжому повітрі для усіх співробітників.
Липень	Літній кінотеатр під відкритим небом	Організація перегляду популярних фільмів на свіжому повітрі з легкими закусками.
Серпень	Конкурс «Кращий кондитер»	Змагання серед співробітників з приготування кондитерських виробів.
Вересень	День здоров'я	Заходи, спрямовані на популяризацію здорового способу життя, включаючи лекції та майстер-класи.
Жовтень	Хелловінська вечірка	Тематична вечірка з конкурсами на кращий костюм та тематичні ласощі.
Листопад	День подяки	Захід, присвячений вдячності та взаємопідтримці між колегами, з подячними листами.
Грудень	Різдвяний ярмарок	Організація внутрішнього ярмарку з продажем різдвяних виробів, виготовлених співробітниками.

Джерело: складено автором

Важливу роль для покращення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» грає такий захід, як підвищення кваліфікації працівників підприємства. Професійне навчання працівників у кондитерській галузі є ключовим фактором, що сприяє не тільки підвищенню індивідуальної майстерності, але й загальній продуктивності ТОВ «Хлібний Дім Одеса».

З метою підвищення рівня професійної майстерності персоналу ТОВ

«Хлібний Дім Одеса» необхідно щороку відправляти на курси підвищення кваліфікації та семінари працівників, які становлять для підприємства найбільшу цінність і діяльність яких прямим чином впливає на результативність функціонування підприємства.

У зв'язку з цим, рекомендовано в плановому році пройти навчання на курсах (семінарах) підвищення кваліфікації таким працівникам, як бухгалтер, менеджер з персоналу та завідувач пекарні. Директору доцільно взяти участь в семінарі «Лідерство і побудова команди» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Рекомендовані курси та семінари з підвищення кваліфікації працівників
ТОВ «Хлібний Дім Одеса» у 2025 році

Працівник	Назва курсу (семінару)	Програма курсу (семінару)
Директор	Семінар «Лідерство та побудова команди»	1. Основи сучасного лідерства. 2. Методи прийняття стратегічних рішень. 3. Розвиток емоційного інтелекту лідера. 4. Побудова ефективної команди. 5. Управління конфліктами в колективі. 6. Стратегії мотивації працівників. 7. Планування розвитку команди. 8. Формування корпоративної стратегії.
Бухгалтер	Курс «Сучасний бухоблік»	1. Нововведення в податковому законодавстві. 2. Використання сучасних бухгалтерських програм. 3. Ведення обліку в умовах міжнародних стандартів. 4. Податковий облік: практичні кейси. 5. Аналіз фінансової звітності. 6. Управління ризиками у фінансовій діяльності. 7. Автоматизація бухгалтерського обліку. 8. Розробка внутрішніх політик і процедур бухгалтерії.
Менеджер з персоналу	Курс «Управління персоналом, адаптація та розвиток»	1. Розробка та впровадження адаптаційних програм. 2. Методи підбору та оцінки кадрів. 3. Сучасні підходи до управління талантами. 4. Розвиток корпоративної культури. 5. Складання програм навчання і підвищення кваліфікації. 6. Управління продуктивністю працівників. 7. Стратегії мотивації та утримання персоналу. 8. Проведення ефективних співбесід та оцінка компетенцій.

Джерело: складено автором

Варто відзначити, що наведений перелік навчальних програм не є обов'язковим і може коригуватися в залежності від потреб підприємства.

3.3. Соціально-економічна ефективність розроблених заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Соціально-економічна ефективність розроблених заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату у ТОВ «Хлібний Дім Одеса» означає оцінку результатів, які було досягнуто завдяки впровадженню вищенаведених заходів, спрямованих на покращення відносин, атмосфери та умов праці в колективі, з точки зору як соціальних, так і економічних показників.

З метою визначення економічних результатів запропонованих заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» необхідно порівняти понесені витрати на ці заходи з прогнозованим додатковим доходом, отриманим від їх практичної реалізації. У зв'язку з цим, проведемо вартісну оцінку запропонованих заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса».

Перший захід – це покращення управління конфліктами в колективі підприємства. Для його практичної реалізації необхідно створити два внутрішніх документа: «Правила вирішення конфліктних ситуацій» та «Кодекс етичної поведінки працівників». Ці документи має розробити менеджер з персоналу ТОВ «Хлібний Дім Одеса». За їх розробку менеджеру з персоналу буде виплачена єдиноразова премія у розмірі 5000 грн.

Другий захід – це покращення умов праці на підприємстві, а саме: удосконалення технологічних процесів, використання індивідуальних засобів захисту, реконструкція діючих вентиляційних систем, механізація та автоматизація виробничих процесів, раціоналізація режимів праці та відпочинку, дотримання температурного режиму випічки, заміна застарілого устаткування та дотримання екологічних стандартів. Зрозуміло, що за один рік практично реалізувати вказані заходи для ТОВ «Хлібний Дім Одеса» буде проблематично, оскільки вони потребують великого фінансування. Тому керівництву ТОВ «Хлібний Дім Одеса» доцільно рекомендувати кожен рік виділяти частину отриманого доходу на поліпшення умов праці на підприємстві. Так, в 2025 році

на ці потреби заплановано виділити 0,8% від чистого доходу від реалізації продукції базового року. У вартісному вираженні це буде становити: $84034,6 * 0,8 / 100 = 672,3$ (тис. грн.).

Третій захід – це покращення мотивації праці в ТОВ «Хлібний Дім Одеса». Раніше було обґрунтовано, що працівникам підприємства слід підвищити розмір середньої заробітної плати до того рівня, який існує в кондитерській галузі України на даний момент часу, тобто з 16934 грн/міс. до 18650 грн/міс. Відповідно в плановому році фонд заробітної плати ТОВ «Хлібний Дім Одеса» зросте на: $(18,650 - 16,934) * 39 * 12 = 803,1$ (тис. грн)

Також з метою покращення мотивації праці в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» в наступному році заплановано створити фонд преміювання працівників підприємства в розмірі 20% від окладу (за умови не більше 3 премій на рік). У вартісному вираженні це буде становити: $18,650 * 0,2 * 39 * 3 = 436,4$ (тис. грн.).

Також заплановано, що для 2 працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса», які знімають житло в Одесі підприємство буд сплатувати 50% оренди житла. Вартість оренди житла однокімнатної квартири в м. Одеса складає 7,5 тис. грн./міс. Річна компенсація витрат на оренду житла для 2-х працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» складе: $7,5 * 2 * 0,5 * 12 = 90$ (тис. грн.).

В роботі була також запропонована система бенефітів для ТОВ «Хлібний Дім Одеса». Розрахунок витрат на бенефіти представлений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на бенефіти працівникам

Вид бенефіту	Розрахунок	Річна сума витрат, тис. грн.
Оплата страховки	Вартість страховки 2500 грн/рік на 4 особи	10
Харчування	Вартість комплексного обіду 150 грн/особа, 4 особи, 5 робочих днів в тиждень або 250 робочих днів в рік	150
Спортзал	Вартість 3-місячного абонементу в спортзал 4500 грн, 4 особи, 4 рази на рік	72
Проїзд в транспорті	Вартість маршрутного таксі 20 грн., 4 особи, 2 поїздки на день, 250 робочих днів на рік	40
Всього		272

Джерело: складено автором

Розрахунок витрат ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на бенефіти працівникам проводився з врахуванням квоти на персонал для застосування бенефітів в розмірі 10% ($39 \cdot 10\% \approx 4$ працівника). Ця квота може бути переглянута на підприємстві з урахуванням поточної ситуації.

В роботі також був розроблений план корпоративних заходів для ТОВ «Хлібний Дім Одеса» на 2025 рік. Організацію таких заходів доцільно передати на аутсорсінг сторонньому івент-агентству. Вартість стандартного пакету послуг такого агентства складає від 15 тис. грн., куди входить замовлення ведучого свята, написання сценарію, замовлення діджея з апаратурою, подарунки та підбір локації. За умови проведення 1 корпоративного заходу в місяць, загальні річні витрати складуть: $15 \cdot 12 = 180$ тис. грн.

Також в роботі було запропоновано в плановому році директору, бухгалтеру та менеджеру з персоналу взяти участь в курсах та семінарах з підвищення кваліфікації. Вартість цих заходів наступна:

- 1) семінар «Лідерство та побудова команди» – 5 тис. грн.;
- 2) навчальний курс «Сучасний бухоблік» – 12 тис. грн.;
- 3) навчальний курс «Управління персоналом, адаптація та розвиток» – 10 тис. грн.

Відповідно загальні витрати на підвищення кваліфікації трьох працівників ТОВ «Хлібний Дім Одеса» в плановому році складуть: $5 + 12 + 10 = 27$ (тис. грн.).

В свою чергу, планується, що за рахунок практичної реалізації розроблених заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» чистий дохід від реалізації продукції підприємства в плановому році, порівняно з базовим роком, зросте на 4%. У вартісному вираженні це складе: $84034,6 \cdot 4\% / 100\% = 3361,4$ (тис. грн.).

Далі розрахуємо економічну ефективність розроблених заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату на досліджуваному підприємстві (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Економічна ефективність розроблених заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Показник	Сума, тис. грн.
1. Заплановані річні витрати, в тому числі:	2485,8
- винагорода менеджера з персоналу за розробку внутрішніх документів з управління конфліктами на підприємстві	5
- фінансування покращення умов праці на підприємстві	672,3
- збільшення фонду заробітної плати	803,1
- створення фонду преміювання працівників	436,4
- компенсація витрат на оренду житла для 2-х працівників	90
- витрати на бенефіти	272
- фінансування корпоративних заходів	180
- фінансування навчальних курсів та семінарів	27
2. Запланований приріст чистий дохід від реалізації продукції	3361,4
3. Економічний ефект (приріст доходу мінус заплановані річні витрати)	875,6

Джерело: складено автором

З наведених даних можна зробити висновок, що розроблені заходи з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» є економічно ефективними та доцільними. Так, при збільшенні витрат, пов'язаних з їх практичним впровадженням на 2485,8 тис. грн., підприємство отримає зростання чистого доходу від реалізації продукції в розмірі 3361,4 тис. грн. Відповідно чистий економічний ефект від реалізації розроблених заходів з удосконалення соціально-психологічного клімату на підприємстві становить 875,6 тис. грн.

Слід відзначити, що крім економічного ефекту від поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса», який буде отриманий в достатньо короткостроковій перспективі, планується досягнення також і соціального ефекту. Соціальна ефективність розроблених заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» визначається досягненням якісних змін у внутрішньому середовищі організації, які сприяють зміцненню міжособистісних відносин, підвищенню задоволеності працівників роботою та формуванню позитивної корпоративної культури (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Соціальна ефективність розроблених заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Ефект	Характеристика
Поліпшення комунікації в колективі	- зменшення кількості конфліктів; - підвищення рівня взаєморозуміння між працівниками; - створення атмосфери відкритості та довіри
Зростання рівня задоволеності працею	- комфорт на робочих місцях; - зниження відчуття стресу та напруги.
Підвищення командного духу	- зміцнення взаємодії в колективі; - формування єдиного бачення цілей компанії
Зменшення плинності кадрів	- зниження кількості звільнень завдяки привабливим умовам праці; - збереження досвідчених кадрів
Підвищення лояльності співробітників	- зростання почуття належності до компанії; - зменшення негативних висловлювань про підприємство як серед працівників, так і зовнішніх осіб
Покращення психологічного стану працівників	- зменшення випадків професійного вигорання; - підтримка ментального здоров'я через доступ до ресурсів (психологічна допомога, гнучкий графік, комфортні умови праці)
Формування позитивного іміджу підприємства	- підприємство стане привабливим місцем роботи, що допоможе залучити висококваліфікованих спеціалістів; - підвищення репутації серед ділових партнерів
Розвиток корпоративної культури	- створення традицій, які підтримують єдність та мотивацію колективу; - зміцнення загальних цінностей і принципів роботи в компанії.

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що соціальна ефективність розроблених заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» полягає у досягненні позитивних змін у взаємовідносинах працівників, їхній задоволеності роботою та загальному морально-психологічному стані колективу. Це створює сприятливі умови для розвитку ТОВ «Хлібний Дім Одеса» через зростання мотивації, довіри та співпраці в команді.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Соціально-психологічний клімат у колективі підприємства – це сукупність міжособистісних стосунків, настроїв, установок і емоційного фону, що впливає на взаємодію між працівниками та їх продуктивність. Він формується через спільні цінності, норми поведінки, рівень довіри, підтримки та взаєморозуміння в колективі. Особливостями такого клімату є його безпосередній вплив на мотивацію, психологічний комфорт і професійне зростання працівників. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє зниженню стресу, конфліктів, емоційного вигорання та підвищенню ефективності роботи, тоді як негативний – погіршує командну роботу й знижує продуктивність.

2. Механізм формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації складається з кількох ключових елементів: комплектування команди з урахуванням психологічної сумісності співробітників; правильний підбір і розподіл персоналу на робочих місцях; визначення оптимальної кількості працівників у колективі; чітке формулювання цілей діяльності; проведення навчання та регулярної атестації керівників; встановлення загальних норм поведінки, які сприяють згуртованості колективу; використання соціально-психологічних методів управління; боротьба з бездіяльністю.

3. Методичні підходи до покращення соціально-психологічного клімату в колективах підприємств роздрібної торгівлі включають низку заходів, спрямованих на підвищення комунікативної культури та професійної взаємодії працівників. Важливу роль відіграють організація тренінгів для розвитку навичок командної роботи, запобігання конфліктам та управління стресом. Рекомендовано проводити регулярні опитування для виявлення потреб і мотивації персоналу, підтримувати відкриту комунікацію між керівництвом та працівниками, а також впроваджувати гнучкі графіки роботи для зниження рівня професійного вигорання.

4. ТОВ «Хлібний Дім Одеса» – це провідне підприємство хлібопекарської галузі в Одеському регіоні. Організаційна структура ТОВ «Хлібний Дім Одеса» базується на лінійно-функціональному підході, де кожен підрозділ виконує чітко визначені завдання для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Проведений аналіз основних показників його господарської діяльності за 2021-2023 роки продемонстрував суттєве покращення. ТОВ «Хлібний Дім Одеса» збільшило дохід, оновило основні фонди, підвищило продуктивність праці та досягло переходу від збиткової діяльності до прибуткової.

5. Аналіз стану управління соціально-психологічним кліматом у колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса» показав як позитивні, так і негативні тенденції. Серед позитивів слід відзначити зростання чисельності працівників, підвищення освітнього рівня персоналу, стабільність у рівні заробітної плати, яка перевищує середні показники галузі, та ефективну кадрову політику щодо залучення молодих фахівців. Проте виявлено суттєве зростання кількості трудових конфліктів, особливо через затримки заробітної плати, управлінські рішення та недовіру до керівництва. Це свідчить про погіршення соціально-психологічного клімату, що негативно впливає на продуктивність і задоволеність працівників

6. Оцінка соціально-психологічного клімату працівниками ТОВ «Хлібний Дім Одеса» демонструє переважно нейтрально-негативні тенденції. Більшість респондентів (43%) оцінюють атмосферу в колективі як нейтральну, тоді як 37% вказують на її напруженість, що свідчить про відсутність відчуття єдності та згуртованості. Значна частина працівників задоволені взаєминами лише частково (47%), тоді як 57% зазначають часте виникнення конфліктів. Рівень довіри до керівництва є низьким: лише 33% респондентів вважають його рішення справедливими, а підтримку з боку керівництва завжди відчують лише 13%. Більше половини опитаних (53%) вказують на необхідність покращення соціально-психологічного клімату, що підкреслює потребу у вдосконаленні комунікацій, управління та заходів із формування позитивної атмосфери в колективі.

7. ТОВ «Хлібний Дім Одеса» може отримати значну користь від

зарубіжного досвіду формування сприятливого соціально-психологічного клімату, використовуючи кращі практики підприємств США, Японії та країн Європейського Союзу. Американські компанії акцентують увагу на розвитку лідерських якостей керівників, побудові відкритої комунікації та індивідуальному підході до мотивації співробітників, що сприяє зростанню їхньої залученості. Японський досвід підкреслює важливість колективної роботи, культури «кайдзен» та створення гармонійного середовища, де працівники відчують себе частиною спільної місії. У Європейському Союзі популярними є програми забезпечення балансу між роботою та особистим життям, корпоративна соціальна відповідальність і широке залучення співробітників до ухвалення рішень, що стимулює їхню ініціативність.

8. В роботі розроблений комплекс заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса», а саме: удосконалення управління конфліктами в колективі підприємства (запропонований алгоритм вирішення); покращення умов праці на підприємстві (виробничих, гігієнічних, режимів праці та відпочинку тощо); вдосконалення системи мотивації праці (підвищення розміру заробітної плати, створення фонду преміювання, надання компенсаційних виплат, запровадження системи бенефітів); проведення корпоративних заходів; підвищення кваліфікації персоналу шляхом участі в навчальних курсах та семінарах.

9. Розроблені заходи з поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Хлібний Дім Одеса» є економічно ефективними та доцільними. Економічна ефективність полягає у зростанні чистого доходу від реалізації продукції (чистий ефект складає 875,6 тис. грн.). Соціальна ефективність розроблених заходів полягає у позитивному впливі на міжособистісні відносини, мотивацію та психологічний комфорт працівників, що забезпечує стабільність, згуртованість та високий рівень взаємодії в колективі. Це формує основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом посилення його соціального капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного-клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. №2. С. 17-20.
2. Астахов Д. В. Соціально-психологічний клімат як чинник ефективної професійної групової взаємодії. *Габітус*. 2021. Вип. 27. С. 161-167.
3. Бабаш В. В. Вплив соціально-психологічного клімату в колективі на самовідчуття співробітників. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 41. С. 24-26.
4. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. Т. 21, Вип. 2. С. 56-60.
5. Барсукова А. В., Задворна В. В. Сутність соціально-психологічного клімату в організації та основи його формування. *Питання студентської науки*. 2019. №10 (38). С. 310-321.
6. Бутиріна М. В., Борщевецька Н. М., Трунова Н. А. Формування соціально-психологічного клімату в процесі управління персоналом дошкільного навчального закладу як спосіб підтримки продуктивності праці педагогів. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2021. Вип. 3. С. 47-57.
7. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 40. С. 292-295.
8. Вінс В. О., Белякова С. В. Психологічні аспекти формування соціально-психологічного клімату в спортивній дитячій групі. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. 2021. Вип. 15 (60). С. 5-13.
9. Водянка Л. Д., Кобеля З. І. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах.

- Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 60-65.
- 10.Вонберг Т. В., Головка А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. Вип. 1. С. 79-84.
 - 11.Галайда Т. О., Кривошей Д. С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 78-84.
 - 12.Гнатюк Л. В. Соціальний клімат в організації: сутність, виміри та фактори впливу. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 155-161.
 - 13.Головченко В. О. Проблеми формування соціально-психологічного клімату в малій групі. *Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління*. - 2016. Т. 15, Вип. 281. С. 560-565.
 - 14.Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 30(1). С. 74-77.
 - 15.Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету "КРОК"*. 2021. Вип. 2. С. 137-144.
 - 16.Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 21. С. 71-75.
 - 17.Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С. 140-147.
 - 18.Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2021. Вип. 2. С. 23-28.
 - 19.Журавська Н. В., Ящук С. І., Олещенко О. М. Соціально-психологічний клімат педагогічного колективу: особливості стилів керівництва. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 4. С. 15-18.
 - 20.Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-

- психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. Вип. 20. С. 341-344.
- 21.Іванова А. О., Пуліна Т. В., Кутідзе Л. С. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 398-403.
 - 22.Іушина В. Д. Підходи до сутності та структури соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Управління розвитком*. 2020. № 12. С. 116-118.
 - 23.Калюжна Ю. В., Захарова К. В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.
 - 24.Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 72-77.
 - 25.Кличковський С. О. Дослідження взаємозв'язку деструктивних установок міжособистісної взаємодії з соціально-психологічним кліматом підприємства. *Український психологічний журнал*. 2018. № 3. С. 49-59.
 - 26.Кличковський С. О. Дослідження особливостей соціально-психологічного клімату підприємства у кризовий період. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 2. С. 119-127.
 - 27.Кличковський С. О. Теоретико-методологічний аналіз поняття «соціально-психологічний клімат». *Український психологічний журнал*. 2017. № 2. С. 47-57.
 - 28.Круглов К. О. Довіра як чинник соціально-психологічного клімату виробничого колективу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 1. С. 139-145
 - 29.Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2022. №12. С. 70-75.
 - 30.Курило В. С., Караман О. Л. Фасилітація як метод формування сприятливого соціально-психологічного клімату та партнерства в закладі вищої освіти. *Education and pedagogical sciences*. 2022. № 2. С. 59-69.

- 31.Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2018. № 4. С. 98-103.
- 32.Линьов К. О., Мерзлякова О. В., Сабол Д. І. Соціально-психологічний клімат у закладах загальної середньої освіти м. Києва в умовах воєнного стану. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2023. Вип. 3. С. 61-74.
- 33.Максименко А. Г., Чуприна Н. Д. Соціально-психологічний клімат як складова організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 61-70.
- 34.Маслова О. Л. Соціально-психологічний клімат: методи оптимізації і вплив на створення сприятливої робочої обстановки. *Фундаментальні та прикладні дослідження кооперативного сектору економіки*. 2018. № 4. С. 37-46.
- 35.Мешко Г. М., Мешко О. І. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі закладу дошкільної освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. Вип. 1. С. 186-190.
- 36.Мешко Г. М., Пітура К. В. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі закладу дошкільної освіти. *Актуальні дослідження в соціальній сфері: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2021. С. 34-36.
- 37.Постоян Т. Г., Скобла Ю. І. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу: практичний аспект. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 18(2). С. 77-83.
- 38.Рамеш К. М., Іваницька С. Б., Галайда Т. О. Особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. *Економіка і регіон*. 2020. № 1 (76). С. 92-98.
- 39.Сингаївська І. В. Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в шкільному колективі в умовах пандемії. *Тези II Міжнародної конференції*. Київ: Університет КРОК, 2020. С. 116-118.
- 40.Сівак Т. О. Зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства. *Підприємницька модель*

- економіки та управління розвитком підприємства*. 2021. Вип. 1. С. 112-115.
- 41.Сімоненко О. А. Емпіричне дослідження особливостей соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Габітус*. 2023. Вип. 45. С. 259-269.
- 42.Сімоненко О. А. Роль соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в контексті впровадження децентралізації в Україні: теоретичний аналіз проблеми. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 2 (26). С. 107-114.
- 43.Сімоненко О. А. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2022. №4(68). С. 140-151.
- 44.Сімоненко О. А. Типи соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування (в процесі впровадження децентралізації влади). *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 4. С. 106-118.
- 45.Сорока І. А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2021. Вип. 9. С. 150-154.
- 46.ТОВ «Хлібний Дім Одеса»: відомості про підприємство. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370710/
- 47.Торубара В. О. Підтримка продуктивності праці педагогів шляхом формування соціально-психологічного клімату в процесі управління персоналом закладу дошкільної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2022. № 1. С. 41-45.
- 48.Фурман А. А., Макаруч Н. М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. *Габітус*. 2021. Вип. 32. С. 171-175.
- 49.Холява В. А. Ефективне управління і створення соціально-психологічного клімату організації. *Подільський науковий вісник*. 2018. № 2. С. 67-76.

- 50.Чайковська О. М., Онуфрієва Л. А. Вплив міжособистісних взаємин на формування соціально-психологічного клімату студентської групи. *Психологічний часопис*. 2019. Т. 5. № 5. С. 45-61.
- 51.Шакірі М. К. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП*. 2019. Вип. 2. С. 145-150.
- 52.Швець Г. О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 174-181.
- 53.Шевчук К. В., Мацевко Т. М. Особливості та результати дослідження соціально-психологічного клімату у підрозділах Сухопутних військ Збройних Сил України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 3. С. 136-144.
- 54.Юринець З. В., Юринець Р. В. Соціально-психологічний клімат молодіжного стартап-підприємництва в умовах стратегічного розвитку інновацій. *Acta Academiae Beregsasiensis*. 2022. Вип. 1. С. 161-170.
- 55.Яковлева С. Д. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2022. Вип. 1. С. 77-83.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за 2021-2023 роки

Фінансова звітність ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	15.00	32.20
первісна вартість	1001	49.70	79.10
накопичена амортизація	1002	34.70	46.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	192.70
Основні засоби:	1010	80.30	441.40
первісна вартість	1011	259.50	900.10
знос	1012	179.20	458.70
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	95.30	666.30
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	914.10	3 670.00
у тому числі готова продукція	1103	889.80	3 633.30
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5 246.50	4 059.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1.40	384.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	126.40	2 662.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	585.30	209.10
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	90.20	105.70
Усього за розділом II	1195	6 963.90	11 091.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	7 059.20	11 757.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19.70	-1 710.30
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	24.70	-1 705.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1.80	
Короткострокові кредити банків	1600		
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	6 115.30	11 189.30
розрахунками з бюджетом	1620	46.40	47.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	5.00	
розрахунками зі страхування	1625	25.60	35.00
розрахунками з оплати праці	1630	93.00	130.60
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	752.40	2 060.30
Усього за розділом III	1695	7 032.70	13 463.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7 059.20	11 757.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	57 069.40	28 759.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 126.10	22 707.30
Інші операційні доходи	2120	32.40	12.00
Інші операційні витрати	2180	8 710.20	6 036.30
Інші доходи	2240	4.50	0.00
Інші витрати	2270		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	57 106.30	28 771.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	58 836.30	28 743.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 730.00	27.70
Податок на прибуток	2300		5.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1 730.00	22.70

Фінансова звітність ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	32.20	65.60
первісна вартість	1001	79.10	217.30
накопичена амортизація	1002	46.90	151.70
Незавершені капітальні інвестиції	1005	192.70	872.60
Основні засоби:	1010	441.40	651.60
первісна вартість	1011	900.10	1 244.90
знос	1012	458.70	593.30
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	666.30	1 589.80
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3 670.00	9 289.20
у тому числі готова продукція	1103	3 633.30	8 856.30
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 059.60	5 191.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	384.10	177.20
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 662.90	408.00
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	209.10	196.70
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	105.70	147.20
Усього за розділом II	1195	11 091.40	15 409.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	11 757.70	16 999.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 710.30	-1 653.50
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-1 705.30	-1 648.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
Короткострокові кредити банків	1600		
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	11 189.30	12 468.70
розрахунками з бюджетом	1620	47.80	233.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	7.00
розрахунками зі страхування	1625	35.00	27.80
розрахунками з оплати праці	1630	130.60	106.30
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2 060.30	5 811.30
Усього за розділом III	1695	13 463.00	18 647.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	11 757.70	16 999.20

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	68 524.10	57 069.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58 230.10	50 126.10
Інші операційні доходи	2120	349.20	32.40
Інші операційні витрати	2180	10 573.90	8 710.20
Інші доходи	2240		4.50
Інші витрати	2270		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	68 873.30	57 106.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	68 804.00	58 836.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	69.30	-1 730.00
Податок на прибуток	2300	12.50	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	56.80	-1 730.00

Фінансова звітність ТОВ «Хлібний Дім Одеса» за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	65.60	46.20
первісна вартість	1001	217.30	101.40
накопичена амортизація	1002	151.70	55.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	872.60	147.60
Основні засоби:	1010	651.60	914.90
первісна вартість	1011	1 244.90	1 790.10
знос	1012	593.30	875.20
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1 589.80	1 108.70
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9 289.20	13 652.60
у тому числі готова продукція	1103	8 856.30	13 084.30
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5 191.10	1 780.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	177.20	177.20
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	408.00	479.30
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	196.70	447.90
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	147.20	233.20
Усього за розділом II	1195	15 409.40	16 770.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	16 999.20	17 879.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5.00	5.00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 653.50	-1 553.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 648.50	-1 548.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
Короткострокові кредити банків	1600		
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	12 468.70	11 810.40
розрахунками з бюджетом	1620	233.60	232.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	7.00	7.90
розрахунками зі страхування	1625	27.80	27.00
розрахунками з оплати праці	1630	106.30	109.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 811.30	7 248.90
Усього за розділом III	1695	18 647.70	19 428.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	16 999.20	17 879.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 034.60	68 524.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	72 022.30	58 230.10
Інші операційні доходи	2120	154.30	349.20
Інші операційні витрати	2180	12 039.80	10 573.90
Інші доходи	2240		
Інші витрати	2270	5.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	84 188.90	68 873.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	84 067.10	68 804.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	121.80	69.30
Податок на прибуток	2300	21.90	12.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	99.90	56.80

Додаток Б

Анкета для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Хлібний Дім Одеса»

Позначте один із запропонованих варіантів відповіді на кожне запитання. Ваша участь анонімна, і результати будуть використані виключно для аналізу загальної ситуації.

1. Як Ви оцінюєте загальну атмосферу у колективі?

☐ Сприятлива

☐ Нейтральна

☐ Напружена

2. Чи задоволені Ви взаєминами з колегами у Вашому відділі?

☐ Задоволений/-а

☐ Частково задоволений/-а

☐ Незадоволений/-а

3. Як часто виникають конфлікти у колективі?

☐ Рідко

☐ Час від часу

☐ Часто

4. Чи вважаєте Ви рішення керівництва справедливими?

☐ Так, справедливими

☐ Іноді справедливими

☐ Ні, несправедливими

5. Як Ви оцінюєте умови праці на підприємстві (обладнання, робоче місце, графік роботи)?

☐ Задоволений/-а

☐ Частково задоволений/-а

☐ Незадоволений/-а

6. Як Ви оцінюєте систему мотивації та заохочень на підприємстві?

- ☐ Ефективна
- ☐ Частково ефективна
- ☐ Неефективна

7. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

- ☐ Завжди
- ☐ Іноколи
- ☐ Ніколи

8. Чи задоволені Ви можливостями для професійного та кар'єрного зростання?

- ☐ Задоволений/-а
- ☐ Частково задоволений/-а
- ☐ Незадоволений/-а

9. Чи вважаєте Ви, що соціально-психологічний клімат у колективі потребує покращення?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Дякуємо за Вашу участь!

Ваші відповіді допоможуть створити сприятливіші умови праці та взаємовідносин у колективі.