

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри менеджменту,
Фінансів та бізнес -
адміністрування
_____Наталія ПРИЙМАК
«_____» _____2024

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

тема:

**Психологія управління персоналом сучасної
організації**

Виконавець: Оруджова А. Р. _____

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н., доцент Власенко О. О. _____

КИЇВ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Основні підходи до сутності поняття «управління персоналом».....	9
1.2. Особливість психології управління персоналом на підприємстві.....	19
1.3. Соціально-психологічні методи управління персоналом сучасної організації.....	28
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	37
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану підприємства.....	37
2.2. Аналіз психологічних методів управління персоналом на підприємстві.....	44
2.3. Аналіз психологічного клімату в колективі.....	49
 РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	57
3.1. Напрями удосконалення психологічних методів управління персоналом підприємства.....	57
3.2. Удосконалення психологічного клімату в колективі.....	66
 ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. Психологія управління персоналом є однією з ключових галузей у сучасному бізнесі, оскільки успішна робота організації залежить від ефективного управління персоналом. Крім того, швидкий темп змін у сучасному бізнес-середовищі вимагає постійного вдосконалення методів управління персоналом, щоб організація могла ефективно адаптуватися до нових умов і змінювати свою стратегію розвитку. Тому психологія управління персоналом є актуальною темою досліджень і її розробка дозволяє організаціям залучити і утримати талановитих співробітників, підвищити їх продуктивність та досягти успіху на ринку.

Управління персоналом включає в себе ряд завдань, спрямованих на підтримку ефективної роботи команди. Психологія управління персоналом допомагає керівникам розуміти психологічні особливості спілкування, мотивації та поведінки співробітників. Сучасна організація вимагає від керівників гнучкості, адаптивності та вміння розв'язувати конфлікти. Психологія управління персоналом допомагає розвивати ці навички та допомагає підвищити ефективність управлінської діяльності. Застосування психологічних підходів у управлінні персоналом дозволяє підвищити задоволеність співробітників своєю роботою, покращити комунікацію в колективі, знизити рівень стресу та конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі дослідження присвяченні численні наукові роботи А. Климчук, М. Загірняк, Г. Щокіна, Ю. Продіус, Г. Обруч, О. Грідін, Г. Жаворонкової, О. Скібіцького, Р. Лопатюк, О. Галацького, О. Гавриш, Л. Михайлової та ін. Але, незважаючи на наявні вагомні здобутки науковців та практиків у даній сфері, питання психологічних особливостей управління персоналом сучасної організації потребує подальшого дослідження.

Однією з основних особливостей психології управління персоналом є врахування індивідуальних особливостей кожного працівника. Кожна людина унікальна, має свої потреби, цілі, мотиви, рівень знань та досвіду. Тому важливо враховувати ці особливості під час управління персоналом.

Отже, актуальність проблеми та потреба в її подальшому вивченні зумовили вибір теми дипломної роботи: *«Психологія управління персоналом сучасної організації»*.

Мета дослідження – теоретично дослідити та практично виявити психологічні особливості управління персоналом сучасної організації.

Відповідно до мети виділені такі *завдання дослідження*:

1. На основі аналізу наукових праць і джерельної бази вивчити та обґрунтувати теоретичні засади психології управління персоналом сучасної організації.

2. Розкрити соціально-психологічні методи управління персоналом сучасної організації.

3. Розглянути напрями удосконалення психологічних методів управління персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом сучасної організації.

Предмет дослідження – психологічні особливості управління персоналом сучасної організації.

За результатами дослідження опубліковані тези «Роль психології управління персоналом у сталому функціонуванні сучасної організації» / II МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «ТРАЄКТОРІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ І СВІТУ: ВИКЛИКИ ТА ДРАЙВЕРИ»: матеріали конференції, м. Київ, 26 квітня 2024 р., С.32-34.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Основні підходи до сутності поняття «управління персоналом»

В економічній літературі, присвяченій питанням управління підприємствами, має місце ототожнення економічних категорій «персонал» та «трудові ресурси» власне у випадках, коли мова йде про окремо взяте підприємство, а не про регіональний чи національний вимір (сукупність підприємств). Вважаємо за доцільне у даному дослідженні також використовувати економічну категорію «персонал», коли мова йтиме про людей, задіяних на підприємстві. З цією метою виконаємо дослідження економічної літератури щодо трактування категорії «персонал» задля з'ясування сутності цієї категорії та її уточнення для власних досліджень, що дозволить правильно застосовувати складові системи персоналу при здійсненні управління ним та формуванні органу відповідального за ефективну кадрову роботу будь-якого суб'єкта господарювання.

Персонал – це працюючий, згідно договорів найму, особовий склад підприємства, з відповідними якісно-професійними характеристиками та закріпленими трудовими відносинами з роботодавцем, зазначає Р. Олексенко [34]. Персонал – це сукупне штатне укомплектування працівників на підприємстві, що сформоване на трудових відносинах, відповідно до діючого законодавства, з відповідним рівнем кваліфікації, та залученням до участі у господарських процесах підприємства, при цьому забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток, на умовах одержання заробітної плати [40]. Персонал – це залучені до виробничо-господарських процесів підприємства працівники, на умовах часткової або повної зайнятості, які утворюють сукупність індивідуальностей, взаємодіючих між собою; є власниками та

носіями трудового потенціалу, використання якого з високою ефективністю формує відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства [8]. Персонал – це інтегрована економічна категорія, що демонструє ресурсні можливості господарюючого суб'єкта, з питань трудових відносин сукупності осіб та відображає існуючі, набуті чи розвинуті людські ресурси [26]. Відповідні ресурси – працівники - мають трудові відносини з підприємством та соціальні відносини з іншими працівниками, з метою забезпечення особистих потреб, та застосовуються підприємством для досягнення його остаточних цілей та забезпечення ефективної діяльності [6].

Отже, узагальнюючи результати дослідження сутності економічної категорії «персонал» можна зробити наступні висновки: категорію «персонал» застосовують, якщо мова йде про сукупність людей, а не про одну людину; категорію «персонал» застосовують щодо людей, які задіяні в роботі підприємства (юридичної особи), але не застосовують щодо фізичних осіб-підприємців; необхідною умовою застосування категорії «персонал» є наявність трудових відносин між людьми та підприємством, оформлених відповідно до законодавства (угодами, договорами, контрактами тощо); категорію «персонал» використовують до усіх без винятку людей, що працюють на підприємстві, незалежно від виду їхньої діяльності, рівня зайнятості, посади, незважаючи на результати їхньої роботи, її ефективність, сприяння досягненню цілей підприємства, задоволенню власних потреб та бажань.

Зауважимо, що у науковій літературі поряд із категорією «персонал» застосовується також поняття «кадри». Поняття «персонал» є значно ширшим, ніж «кадри». (табл.1.1.) Під кадрами вважаємо за доцільне розуміти залучених на умовах постійної зайнятості працівників підприємства, які отримали відповідну посаді кваліфікацію, підтверджену відповідними професійно-кваліфікаційними документами [22].

Таблиця 1.1.

Співставлення понять «персонал» та «кадри»

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем [4, с. 21].	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [4, с. 21].
Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [13, с. 15].	Персонал – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [17].
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [26, с. 12].	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації [25, с. 20]
Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [33, с. 60].	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [19, с. 10].

У той же час, як категорія «персонал» враховує не лише постійних, але й тимчасово залучених працівників підприємства.

Визначивши об'єкт управління – персонал, – можемо перейти до дослідження самого процесу управління – управління персоналом

підприємства. Так, управління персоналом – це процес планування кадрового забезпечення, набір кадрів, відповідна їх підготовка до виконуваної роботи, навчання та мотивування ефективної роботи персоналу, а також оцінювання результатів діяльності, спрямоване на ефективне застосування найманої праці з метою виконання цілей підприємства та самореалізації працівників [40]. Управління персоналом розглядається на засадах застосування методів менеджменту економічного, соціально-психологічного та організаційного характеру з метою ефективного застосування та забезпечення розвитку людських ресурсів підприємства в контексті реалізації особистих цілей персоналу та цілей організації [6]. Управління персоналом – це форма впливу на поведінку людей, які утворюють кадрову сферу на підприємстві, із застосуванням організованого процесу виконання поставлених завдань. Даним процесом передбачено пошук робочої сили, її формування та розподіл із залученням фахівців усіх ланок управління. У результаті чого вибудовується ідеологія; реалізується механізм використання найманої праці; формується цілісна система, що складається з відповідних підсистем, які забезпечують прийом, збереження та використання людських ресурсів [2].

Управління персоналом як система – це власне система підприємства соціально-економічного спрямування, яка передбачає виконання функцій управління працівниками з позиції планування та прогнозування їх кількості, плінності, структури; забезпечує маркетингові заходи по роботі з персоналом; створює умови для розвитку працівників із застосуванням мотиваційних інструментів та належних умов праці; передбачає побудову організаційної структури управління персоналом та підприємством в цілому; забезпечує формування трудових відносин та дотримання юридично-правових аспектів; здійснює облік персоналу, та розвиває інфраструктуру соціального спрямування [1]. Управління як система базується на системі заходів з формування та застосування персоналу з метою виконання ним поставлених функцій, відповідно до визначеної кадрової політики та в цілях організації і

працівників [10]. Управління персоналом як система – комплексна система взаємозалежних економічних, соціальних та організаційних заходів, що забезпечує формування комплексу мотиваційних заходів у відповідності до цілей та завдань суб'єкта господарювання [22].

«Управління персоналом» як діяльність – діяльність учасників керуючої системи управління з питань праці щодо формування, розроблення та реалізації концептуальних засад кадрової роботи, виконання стратегії по роботі з персоналом, застосування методів управління людськими ресурсами. Ця діяльність розглядається як вплив взаємопов'язаних заходів, (організаційно економічних так і соціальних), що спрямовані на рівні підприємства на належне використання трудового потенціалу [37]. Це цілеспрямована діяльність з розроблення кадрової концепції, стратегії та політики, формування принципів і застосування методів управління персоналом. Така діяльність здійснюється під контролем керівного складу підприємства, а її виконавцями є керівники та фахівці підрозділів по роботі з персоналом [40]. Це дія системного характеру, її організування є планомірним та відбувається за допомогою взаємопов'язаних заходів різного роду (у т.ч організаційних, економічних і соціальних). Ця дія виконується у процесі формування і перерозподілу робочої сили кожного окремого підприємства в цілях всебічного застосування трудових якостей працівників з метою безперервного ефективного функціонування підприємства і усестороннього комплексного розвитку працівників, які на ньому працюють [11].

«Управління персоналом» як вплив – сукупність заходів організаційного впливу на процес управління робочою силою, на рівні окремого підприємства, з метою створення та підтримання відповідних умов виявлення та застосування професійно-кваліфікаційних, трудових якостей працівника у контексті його всеохоплюючого розвитку у процесі досягнення цілей підприємства [8]. Це управлінський вплив керуючої системи організації на персонал через множину форм, принципів, методів, заходів та напрямів з

метою забезпечення його формування і застосування у повній відповідності до стратегії, цілей та завдань підприємства [26]. Це сукупність заходів, що впливають на організаційну поведінку учасників підприємства, спрямованих на активізування не задіяних професійних можливостей для розв'язання поставлених завдань, особливістю цього впливу є врахування духовних можливостей [22]. Власне є результатом сукупного впливу керівника-власника, керівника-менеджера та керівників структурних підрозділів на сформований колектив чи команду виконавців поставленого завдання, що базується на розробленій кадровій політиці і реалізації функцій з управління персоналом задля забезпечення ефективного функціонування підприємства та розвитку персоналу підприємства [10].

«Управління персоналом» як сукупність (заходів, принципів, методів) – це сукупність засобів, методів та принципів впливу на зацікавленості, поведінку та організаційні можливості працівників для максимальної реалізації їхніх здібностей при досягненні поставлених підприємством цілей та у процесі розвитку самого персоналу [40]. Це сукупний набір механізмів, принципів, форм і методів впливу на персонал під час його формування, розвитку та діяльності на підприємстві, що реалізується під час здійснення конкретних видів господарської діяльності [11]. Трактуються як сукупність заходів щодо планування та формування персоналу, професійного кар'єрного росту, аналізування результатів роботи працівників, оцінювання витрат на функціонування системи персоналу, дослідження ринку трудових ресурсів, внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності персоналу, створення відповідного організаційного клімату, усунення організаційних конфліктів, забезпечення налагодженої взаємодії між структурними підрозділами та їх учасниками [2].

«Управління персоналом» як елемент менеджменту (складова управління підприємством) – це управління окремими людьми, їх

колективами у процесі соціальної, організаційної, економічної, виробничо-господарської тощо діяльності [34].

«Управління персоналом» як наука. Розглядаються наукові аспекти організаційно-економічного характеру, чинники адміністративно-управлінського впливу, досліджуються внутріособистісні та групові фактори, застосовуються технологічні, правові засоби і методи формування поведінки персоналу підприємства в цілях підвищення ефективності роботи підприємства [22]. Власне забезпечення відповідної професійно-трудової діяльності працівників, шляхом ефективного управління людьми [1].

За результатами аналізу наукової літератури з питань трактування сутності категорії «управління персоналом» можна усі наявні підходи систематизувати на кілька груп відповідно до змісту, що закладається у сутність досліджуваної економічної категорії.

Перша група досліджень розкриває управління персоналом як певний процес, спрямований на отримання запланованого результату. Основною спільною характеристикою визначень є те, що основним результатом управління персоналом є досягнення цілей підприємства, а от цілі та інтереси персоналу практично не враховуються, як і не розглядаються способи досягнення поставлених цілей підприємства.

Друга група науковців розглядають управління персоналом як певну систему. У своїх визначеннях досліджуваної економічної категорії вони деталізують функції управління, ґрунтовна увага приділяється ефективному використанню персоналу та його потенціалу.

Третя група науковців наголошує на тому, що управління персоналом потрібно розглядати як певну діяльність. Усі дослідження цієї групи авторів зосереджені на організуванні роботи персоналу підприємства. У цей же час практично не враховуються цілі управління персоналом.

Четверта група науковців визначають управління персоналом як певний вплив. Основною спільною характеристикою визначень вище наведених

авторів є розгляд управління персоналом як впливу на людей через різні форми і методи управління, проте цей вплив не завжди передбачає досягнення певних цілей. Недоліками цього підходу є те, що цілі персоналу і їхні умови праці не беруться до уваги, а також не отримали деталізації функції, етапи, суб'єкти управління персоналом тощо. Проте визначення сутності управління персоналом як впливу є максимально близьким до визначення сутності управління загалом, адже управління – це також вплив [40].

Підсумовуючи все вище сказане, розділяємо думку М. Виноградського, що управління персоналом це інтегральна величина, що включає ряд особливостей. (рис. 1.1.) [4, стр.11]

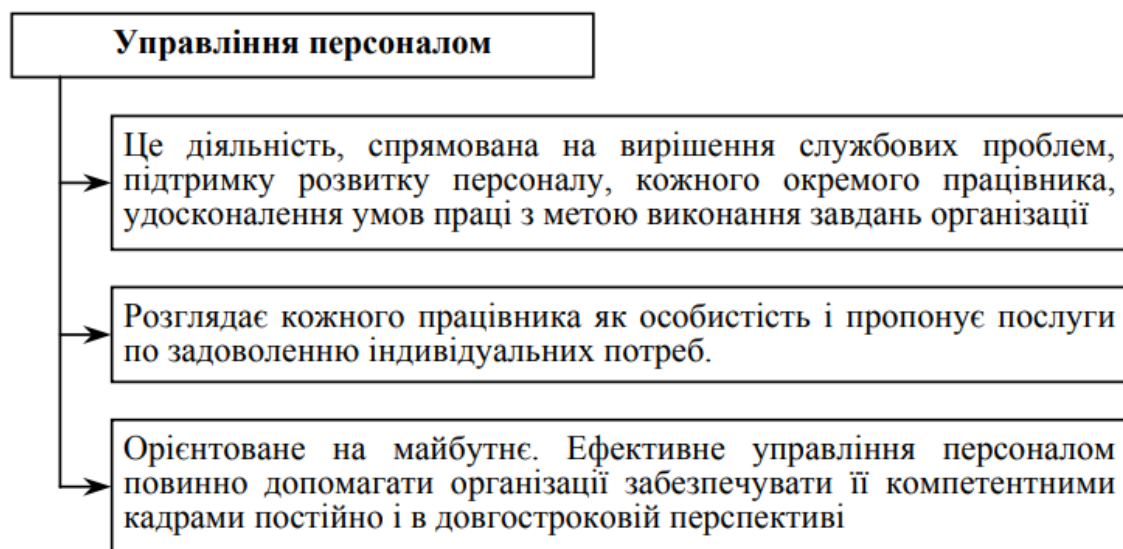


Рис.1.1. Управління персоналом організації.

За його підходом категорія «управління персоналом» характеризується двома основними аспектами [4, стр.12]:

- 1) функціональним;
- 2) організаційним.

Розглядаючи функціональний аспект управлінням персоналом визначаємо певний склад наступних найважливіших елементів:

- планування загальної стратегії управління персоналом;

- складання плану потреби підприємства у персоналі, беручи до уваги діючий кадровий склад;
- процес залучення, відбіру та оцінки персоналу;
- розробка програм підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення критеріїв управління кар'єрним зростанням;
- критерії звільнення персоналу;
- побудова організаційної структури, що характеризує робочі місця, функціональні та технологічні зв'язки між ними, зміст та послідовності виконання робіт, умови праці;
- визначення політики заробітної плати та соціальних переваг;
- управління бюджетом персоналу.

Організаційний аспект управління персоналом характеризує взаємозв'язок всіх працівників та структурних підрозділів підприємства, взаємозалежність осіб, що несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Вплив суб'єкта на об'єкт в роботі з управління персоналом має відбуватися через планування, організування, мотивування, контролювання, та регулювання роботи персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління. Зокрема зміст управління персоналом підприємства розкривають такі процеси: підбір персоналу (планування персоналу); навчання персоналу (організування персоналу); мотивування персоналу (матеріальне та нематеріальне); контролювання роботи персоналу та результатів цієї роботи; регулювання персоналу підприємства через його оновлення, зміну структури, кваліфікації тощо. Власне кожне управління передбачає отримання певних результатів. Так і управління персоналом. Вважаємо, що результатами управління персоналом підприємства має бути: досягнення цілей підприємства; досягнення особистих цілей працівників; розвиток персоналу підприємства; підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Основні етапи і напрямки управління персоналом на підприємстві представлені на рис 1.2. [4, стр.12]

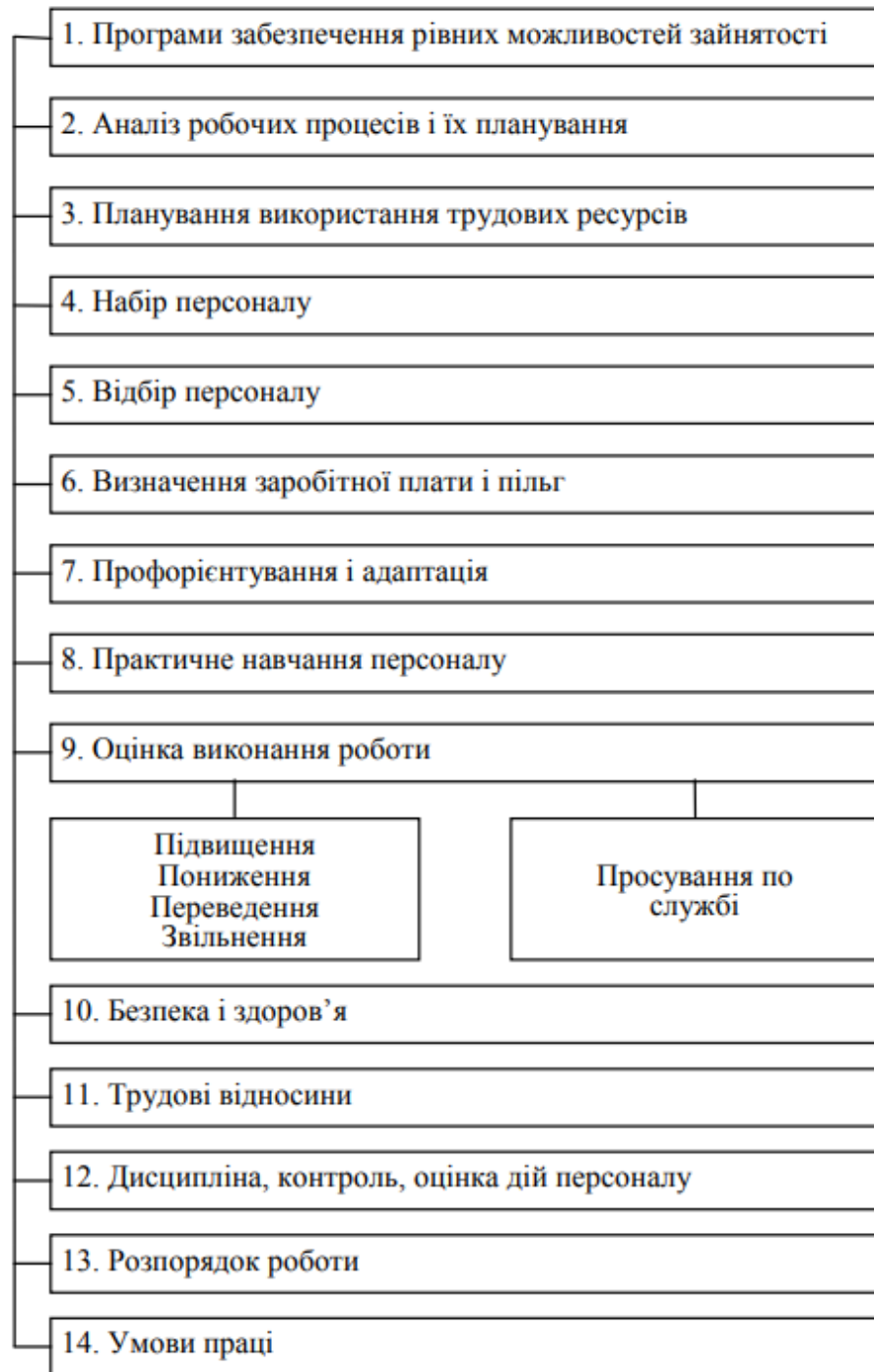


Рис.1.2. Основні етапи і напрямки управління персоналом на підприємстві

Таким чином, управління персоналом – це різновид управління, в якому об'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу підприємства та підвищення його кадрового потенціалу». Чітка формалізація результатів управління персоналом виокремлює його з поміж інших різновидів управління, що здійснюються на підприємстві, тобто визначає особливості та ознаки ідентифікації. Розкриття функцій управління відбуватиметься через застосування конкретизованих у кожній окремій ситуації засобів, методів та інструментів управління, що застосовуються суб'єктом управління – органом управління персоналом підприємства задля досягнення цілей та результатів цього управління.

Персонал підприємства є ключовим фактором розвитку. Коли підприємство проявляє турботу та забезпечує увагу до своїх працівників – це забезпечує передумови ефективності діяльності підприємства.

1.2. Особливість психології управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом засноване на психологічних принципах, допомагає підприємству зберегти та розвивати таланти, покращити комунікацію між співробітниками, забезпечити ефективну роботу команд та підвищити загальний рівень задоволеності працівників. Розглянемо декілька визначень даного поняття. Психологія управління персоналом – це наука, що вивчає взаємовідносини між керівниками та підлеглими на підприємстві з точки зору психологічних аспектів [41]. Психологія управління персоналом

вивчає психологічні процеси та закономірності, які відбуваються у процесі взаємодії між керівництвом та працівниками [27]. Психологія управління персоналом включає в себе психологічні аспекти прийняття рішень, мотивації працівників, комунікації, конфліктів, та інших аспектів управлінської діяльності [9]. Психологія управління персоналом допомагає підприємствам забезпечити ефективне та гармонійне функціонування команди, розвиваючи навички управління, комунікації та мотивації працівників.

Таким чином, психологія управління, як наука вивчає психологічні основи управлінської діяльності. Вона аналізує вплив психології окремого працівника або групи на процес управління та вплив управлінського процесу на психологію окремої особистості та колективу працівників. Психологія управління, як наука, має наступні предмет, об'єкт та методи вивчення. (рис.1.3.) [10, стр. 8]

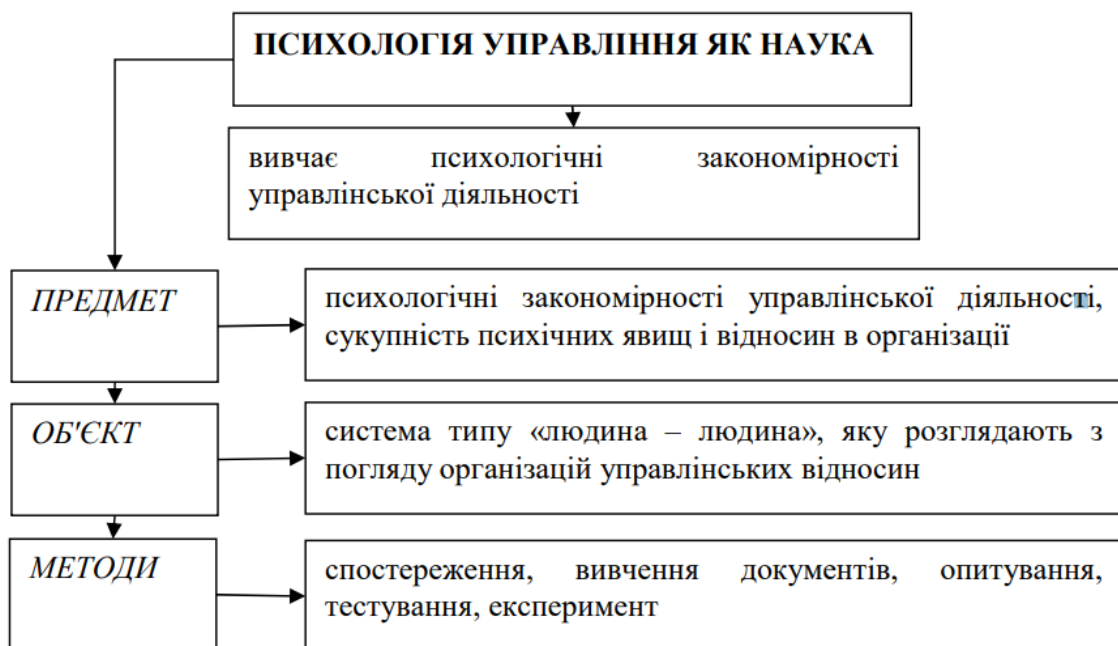


Рис. 1.3. Психологія управління як наука.

Психологія управління персоналом підприємства відображає психологічні закономірності управлінської діяльності, що характеризують всю сукупність психологічних відносин між працівниками.

Психологія управління персоналом підприємства складається з основних трьох частин. (рис.1.4.) [27, стр.12]



Ри.1.4. Психологія управління персоналом організації

Важливим елементом управління персоналом є розуміння психологічних особливостей працівників та використання їх впливу для досягнення цілей підприємства [42]. Однією з ключових особливостей психології управління персоналом є врахування індивідуальних різниць між працівниками. Кожна людина має свої унікальні риси, потреби, мотивації та цінності, і вміння управління персоналом передбачає адаптацію стратегій управління до конкретних особливостей кожного працівника.

Деякі психологічні аспекти управління персоналом включають у себе такі елементи, як мотивація персоналу, комунікація, конфліктологія та стрес-менеджмент. Наприклад, для стимулювання працівників до досягнення

високих результатів можуть застосовуватися різноманітні мотиваційні програми та навички комунікації. У разі виникнення конфліктів між працівниками ключовим є вміння вчасно виявити причини конфлікту і вирішити його конструктивним шляхом [32].

Основними категоріями психології управління персоналом є категорії теорії управління та психологічні категорії. (рис.1.5.) [10, стр. 10]

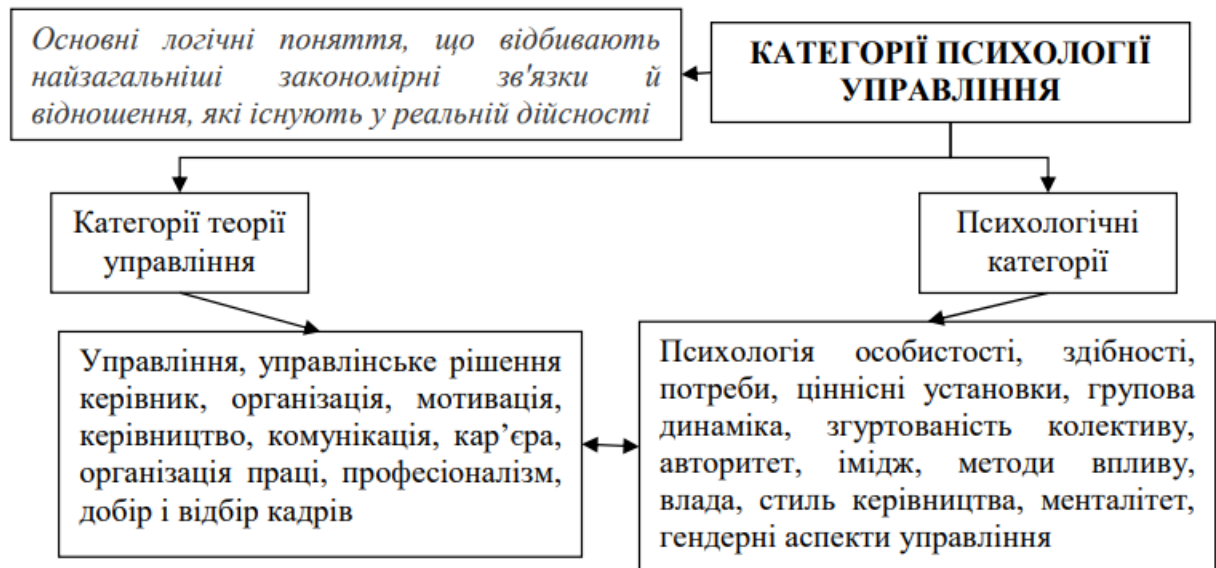


Рис. 1.5. Основні категорії психології управління персоналом

Розглянемо деякі психологічні аспекти управління персоналом більш детально. Мотивація персоналу на підприємстві – це дуже важливий аспект управління, який дозволяє забезпечити ефективність роботи і задоволення співробітників. Існує безліч способів мотивувати персонал, але кожна компанія повинна знайти свій власний підхід, враховуючи специфіку діяльності, тип організації та особливості свого колективу. Одним із ключових методів мотивації персоналу є фінансова стимуляція. Це може бути зарплата, премії, бонуси, акції, пенсійні плани тощо. Важливо, щоб компанія пропонувала конкурентну заробітну плату, а також надавала можливості для кар'єрного росту та розвитку [28]. Для багатьох співробітників також

важливим є визнання їхньої праці. Похвала, слова подяки від керівництва можуть допомогти підтримати мотивацію. Також варто створювати умови для відчуття гордості за свою роботу, наприклад, шляхом організації корпоративних заходів, нагородження найкращих працівників, розробки програми лояльності. Крім того, можна заохочувати співробітників шляхом надання можливостей для саморозвитку та самореалізації. Це може включати тренінги, семінари, конференції, корпоративні університети та інші ініціативи [41].

Дуже важливим є створення комфортної робочої атмосфери, де співробітники будуть відчувати себе цінними та поважаними. Це можна забезпечити шляхом створення дружнього колективу, підтримки спільних цінностей та ідей, а також забезпечення дотримання працівниками балансу між роботою та особистим життям. Загалом, успішна мотивація персоналу вимагає індивідуального підходу до кожного співробітника, постійного вдосконалення та врахування їхніх потреб і очікувань.

Комунікація на підприємстві є ключовим чинником успішності його діяльності. Це процес обміну інформацією між співробітниками, керівництвом, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Важливо, щоб комунікація була ефективною, чіткою і відкритою, щоб уникнути недорозумінь та помилок [9]. Для забезпечення успішної комунікації на підприємстві важливо використовувати різноманітні засоби комунікації, такі як електронна пошта, телефонні дзвінки, відеоконференції, зустрічі вживу тощо. Також важливо встановлювати чіткі процедури та правила комунікації, а також вирішувати можливі конфлікти та проблеми шляхом відкритої дискусії та взаєморозуміння. Гарна комунікація на підприємстві сприяє покращенню внутрішнього клімату, збільшенню продуктивності та підвищенню задоволеності співробітників, що в свою чергу сприяє зростанню бізнесу та досягненню поставлених цілей.

На підприємстві можуть виникати різні типи конфліктів, такі як конфлікти між співробітниками, конфлікти між керівництвом та підлеглими, конфлікти через розбіжності у цілях та інтересах сторін. Для успішного вирішення конфліктів на підприємстві важливо володіти навичками конфліктолога, уміти слухати, сприймати думку іншої сторони, шукати компромісні рішення та використовувати методи медіації та переговорів. Крім того, важливо забезпечити відкрите спілкування та створити на підприємстві атмосферу взаєморозуміння та довіри [27]. Працівники, які володіють знаннями в області конфліктології, можуть бути корисні для підприємства, оскільки вони допоможуть вирішувати конфлікти та попереджувати їх виникнення, що сприятиме підвищенню ефективності роботи колективу та забезпечить сприятливий робочий клімат.

Стрес-менеджмент на підприємстві – це комплекс заходів, спрямованих на попередження та власне зменшення стресових ситуацій у колективі працівників, а також на підвищення їхнього рівня емоційного здоров'я і ефективності роботи [32]. Впровадження стрес-менеджменту на підприємстві допомагає працівникам краще впоратися з негативними емоціями та напругою, зберегти здоров'я та підвищити продуктивність. Така система включає в себе різні методи та прийоми, спрямовані на підтримку фізичного та психологічного благополуччя співробітників.

Одним з ключових елементів стрес-менеджменту є планування робочого часу та відпочинку працівників. Важливо створити баланс між роботою та відпочинком, дозволяючи співробітникам відпрацьовувати потрібну кількість годин, а також мати достатньо часу для відпочинку та відновлення сил. Крім того, велике значення має створення комфортних умов праці та підтримка співробітників в складних ситуаціях. Важливо відчувати підтримку та розуміння зі сторони керівництва та колег, що допомагає подолати стресові ситуації та підтримує психологічний комфорт працівників [9]. Важливими елементами стрес-менеджменту є проведення тренінгів, консультування

працівників, організація розважальних заходів та інші заходи, спрямовані на покращення психологічного клімату на підприємстві. Розглянемо їх більш детально. Один з важливих елементів стрес-менеджменту – проведення тренінгів з психологічного самопізнання та саморегуляції [41]. Ці тренінги допомагають працівникам розуміти свої внутрішні стани, вплив стресу на їхні емоції і поведінку, а також навчити їх технікам подолання стресу. Дані тренінги можуть допомогти підвищити свідомість працівників про їхні власні потреби і можливості управління стресом. Також важливо організувати консультування працівників з психологами або фахівцями з психосоціальної підтримки. Це може допомогти працівникам виявити джерела стресу, розв'язати внутрішні конфлікти, отримати підтримку та поради щодо подолання стресу.

Організація розважальних заходів на підприємстві також може відігравати важливу роль у стрес-менеджменті. Такі заходи можуть включати спортивні змагання, тимблдінгові заходи, культурні події, вечірки тощо [27]. Вони допомагають створити позитивну атмосферу на робочому місці, зміцнюють командний дух та соціальні зв'язки між співробітниками. Крім цього, важливо створити на робочому місці сприятливий психологічний клімат, де співробітники відчують підтримку та повагу соціального оточення. Це може бути досягнуто через відкриту комунікацію, врахування потреб та інтересів працівників, створення можливостей для саморозвитку та самовираження.

Загальний підхід до стрес-менеджменту повинен базуватися на індивідуальних потребах та характеристиках працівників, а також на особливостях робочого колективу [9]. Ефективний стрес-менеджмент сприяє збільшенню задоволеності працівників, підвищенню продуктивності та зниженню втрат від відсутності на роботі через захворювання, пов'язані зі стресом.

Власне впровадження стрес-менеджменту на підприємстві є необхідним кроком для збереження здоров'я працівників та підвищення продуктивності. Важливо створити сприятливу атмосферу на робочому місці, де працівники почуваються комфортно та підтримано, що впливає на загальний успіх підприємства.

Управління персоналом також передбачає розвиток лідерських навичок у керівників, які дозволяють ефективно впливати на мотивацію та ефективність працівників. Це включає в себе вміння мотивувати колектив, сприяти розвитку командної роботи, вирішувати конфлікти та стимулювати особистісний розвиток підлеглих [32].

Лідерські навички є одними з найважливіших для керівників на підприємстві, оскільки вони визначають ефективність та успішність роботи всього колективу. Ось деякі ключові лідерські навички, якими повинен володіти керівник:

1. Вміння комунікувати. Керівник повинен вміти чітко та ефективно спілкуватися з підлеглими, встановлювати з ними контакт, вирішувати конфлікти та мотивувати їх до досягнення спільних цілей.

2. Спроможність впливати на людей. Керівник повинен мати впливовість на своїх підлеглих, вміти їх мотивувати та вести за собою до досягнення спільних цілей.

3. Ефективне управління конфліктами. Керівник повинен вміти вирішувати конфлікти між працівниками та забезпечувати гармонійне співіснування всього колективу.

4. Рішучість та впевненість в собі. Керівник повинен бути готовим приймати важливі рішення та не боятися відповідальності за них.

5. Спроможність планувати та організовувати роботу. Керівник повинен мати чіткий план дій та здатність організовувати роботу своїх підлеглих для досягнення поставлених цілей.

6. Власне емоційний інтелект. Керівник повинен розуміти емоції своїх підлеглих та вміти керувати ними для покращення робочого процесу [42].

Загалом, лідерські навички грають важливу роль у успішному керівництві на підприємстві і дозволяють ефективно керувати колективом, максимізувати результативність та досягати поставлених цілей.

Психологія управління персоналом в організації виконує теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та інші функції. (рис.1.6). [10, стр. 18]



Рис.1.6. Функції психології управління.

Таким чином, основною особливістю психології управління персоналом на підприємстві є зосередження на психологічних аспектах взаємодії між керівниками та співробітниками. Психологія управління допомагає вивчити та зрозуміти, які внутрішні механізми впливають на працівників і їхню продуктивність, а також допомагає вирішити конфлікти, покращити комунікацію та мотивацію персоналу. Важливою складовою психології управління є вивчення особистісних рис працівників, їхніх потреб та мотивацій, що дозволяє підібрати оптимальні стратегії керівництва. Застосування психологічних знань у управлінні персоналом дозволяє створити сприятливу робочу атмосферу, забезпечити високий рівень задоволення працівників своєю роботою та підвищити рівень їхньої продуктивності.

1.3. Соціально-психологічні методи управління персоналом сучасної організації

Внутрішній соціально-психологічний клімат організації розглядають як внутрішній стан колективу, його емоційний настрій, стан міжособистісних стосунків, внутрішні психологічні умови в організації, сприйняття робочого місця. [27, стр. 71]

Критеріями сприятливого соціально-психологічного клімату можуть слугувати наступні характеристики [27, стр. 73]:

- на рівні колективної свідомості: розуміння суспільних цілей; позитивна оцінка власної виробничої діяльності; оптимістичний (життєрадісний) настрій, домінуюче в процесі життєдіяльності колективу;

- на рівні поведінки: сумлінне, ініціативне ставлення членів колективу до виконуваних обов'язків; високий рівень розвитку колективізму (взаємної відповідальності, вимогливості, взаємодопомоги у виробничих та особистих відносинах); низький рівень конфліктності і міжособистісних відносинах,

відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність чи незначна плинність кадрів; вільне обговорення усіх питань, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики

Управління персоналом в сучасній організації включає в себе застосування різноманітних соціально-психологічних методів, спрямованих на підтримання та розвиток продуктивних відносин між співробітниками та ведення їх до досягнення цілей компанії [31].

Система соціально-психологічних методів управління персоналом представлена на рис. 1.7. [27]

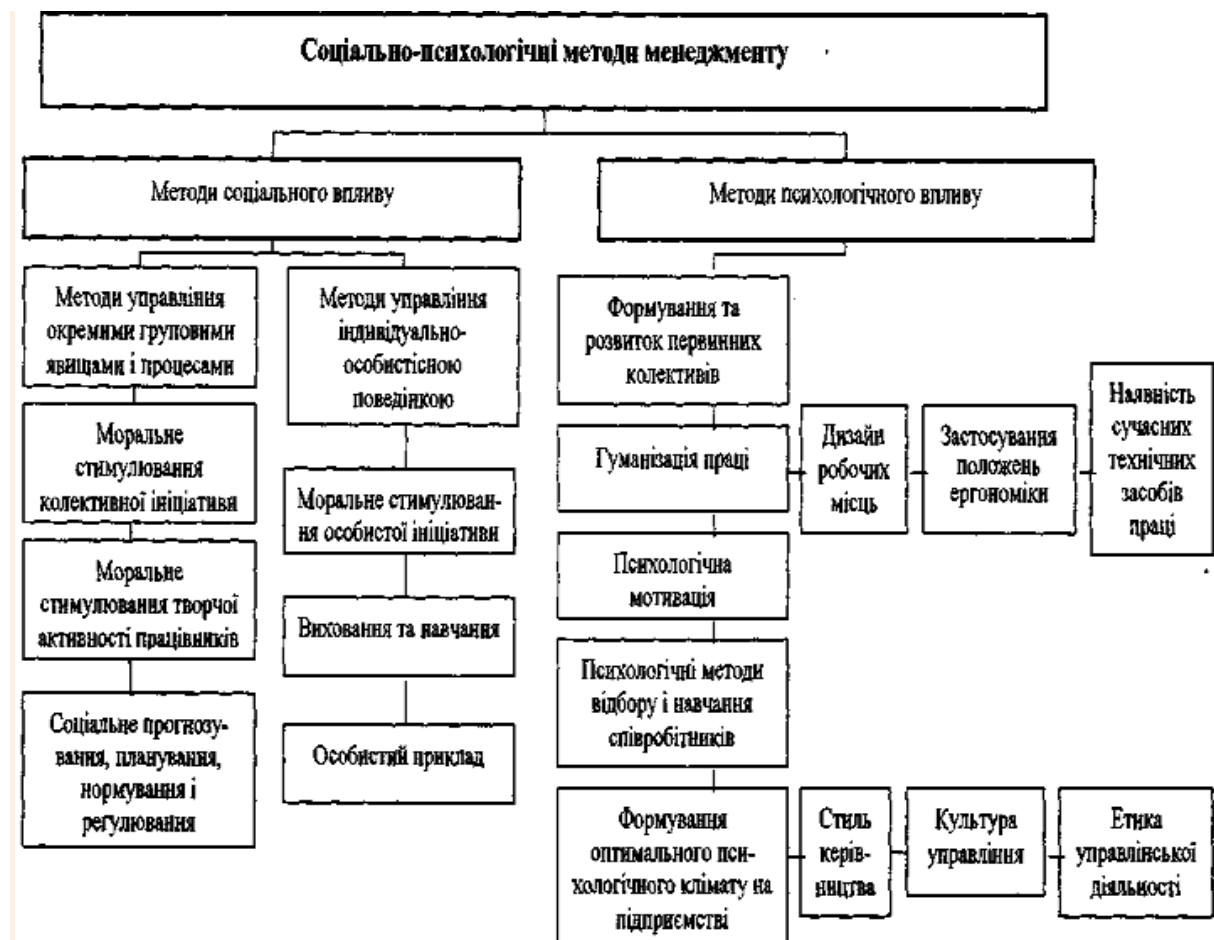


Рис. 1.7. Система соціально-психологічних методів управління персоналом

Одним з процесів, що впливають на застосування соціально-психологічних методів управління персоналом є комунікація. Ефективна

комунікація між роботодавцем і співробітниками забезпечує взаєморозуміння та сприяє підтриманню позитивного робочого клімату. Також важливою є психологічна підтримка персоналу, яка може включати проведення тренінгів з розвитку особистості та спрощенням вирішення конфліктів. Додатково до цього, можна використовувати такі методи, як мотивація персоналу, стимулювання та підвищення ефективності праці, розвиток лояльності та відповідальності працівників. Також варто враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника та допомагати їм у розвитку їхнього потенціалу. У результаті застосування соціально-психологічних методів управління персоналом можна досягти підвищення ефективності роботи колективу, зниження кількості конфліктних ситуацій та підвищення рівня задоволеності працівників своїм робочим місцем [35].

Ефективна комунікація між роботодавцем і співробітниками є важливим елементом успішної робочої взаємодії. Вона сприяє покращенню взаєморозуміння між сторонами, збільшенню продуктивності та задоволеності працівників, а також сприяє збереженню та розвитку позитивної корпоративної культури [9]. Одним з основних принципів ефективної комунікації є чіткість та відкритість у спілкуванні. Роботодавець повинен чітко формулювати свої очікування від співробітників, надавати достатню кількість інформації про робочі завдання та процеси, а також відверто ділитися відгуками та конструктивною критикою. В свою чергу, співробітники повинні відкрито спілкуватися про свої питання, проблеми та ідеї, щоб спільно з роботодавцем знаходити оптимальні рішення. Для забезпечення успішної комунікації також важливо будувати довіру між сторонами. Роботодавець повинен створювати відчуття безпеки та підтримки серед працівників, демонструючи відкритість до їхніх думок та ініціатив. Крім того, слід вміти слухати співробітників, розуміти їхні потреби та відповідати на їхні запитання та скарги [27].

Ефективна комунікація також передбачає використання різних комунікаційних каналів, в залежності від ситуації та потреб. Роботодавець може використовувати як усні, так і письмові форми спілкування, а також використовувати спеціальні платформи для комунікації на відстані [41]. Важливо також забезпечити доступність різних інформаційних ресурсів для співробітників, щоб вони могли швидко знаходити необхідну інформацію та документи.

Усе вищезазначене свідчить про те, що ефективна комунікація між роботодавцем і співробітниками є ключовим фактором у досягненні успіху для обох сторін. Вона допомагає покращити робочі відносини, підвищити якість виконаної роботи та забезпечити гармонію в колективі. Тому важливо приділити належну увагу розвитку цієї навички і постійно працювати над її удосконаленням.

Психологічна підтримка персоналу є надзвичайно важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. Необхідно пам'ятати, що працівники – це найцінніший ресурс будь-якої компанії, і їх емоційний та психологічний стан напряму впливає на якість виконаної ними роботи [27]. Психологічна підтримка персоналу включає в себе ряд заходів, спрямованих на покращення емоційного стану та психологічного комфорту співробітників. Це може бути проведення тренінгів з підвищення мотивації, розвитку навичок управління стресом, побудови комунікації, роботи в команді тощо. Також важливою частиною психологічної підтримки є консультування працівників з питань особистих проблем, вирішення конфліктів на робочому місці.

Вирішення конфліктів на підприємстві є ключовим аспектом, який впливає на успішність роботи колективу і, відповідно, на результативність підприємства в цілому. Тренінги з цих напрямків можуть значно покращити взаємини між співробітниками, збільшити продуктивність та покращити атмосферу в колективі [36]. Конфлікти між співробітниками можуть негативно впливати на робочий процес, знижувати продуктивність та творити напружену

атмосферу в колективі. Тому важливо навчати працівників ефективно вирішувати конфлікти, користуючись конструктивними методами та стратегіями.

Зазначимо, що одним з ключових елементів тренінгу з вирішення конфліктів є вивчення технік активного слухання. Дана навичка допоможе співробітникам почути іншу сторону конфлікту, зрозуміти їхні позиції та почувати себе почутими. Крім того, важливо вчити співробітників конструктивно висловлювати свої власні почуття та потреби, а також шукати взаємоприйнятні рішення. Іншим важливим аспектом тренінгу є вивчення технік врегулювання конфліктів, таких як позитивна аргументація, компроміс та співпраця [41]. Для вирішення конфлікту важливо, щоб обидві сторони були готові пояснити свої погляди та узгодити свої інтереси для досягнення спільного рішення. Тренінг з вирішення конфліктів на підприємстві може включати також рольові ігри, де співробітники мають можливість відтворити ситуації конфлікту та практикувати навички вирішення проблем. Це допоможе їм збільшити свою емпатію, розвинути толерантність та спроможність працювати разом навіть у найскладніших ситуаціях. Професійно підготовлені співробітники, які володіють навичками вирішення конфліктів, можуть сприяти підвищенню рівня комунікації, підтримувати позитивні відносини та сприяти успішному функціонуванню підприємства.

Організація психологічної підтримки персоналу має бути системним підходом, з регулярними заходами, що сприяють формуванню здорового психологічного клімату в колективі. Важливо, щоб керівництво компанії було відкрите до співпраці з психологами та психотерапевтами, які можуть надавати кваліфіковану допомогу у вирішенні психологічних проблем. Психологічна підтримка персоналу має бути доступною для всіх співробітників, незалежно від їх посади чи рівня зарплати. Важливо, щоб працівники відчували себе підтриманими та розуміли, що їхні психологічні потреби є важливими для керівництва компанії [9].

Одним із ефективних інструментів психологічної підтримки є тренінги з розвитку особистості. Ці тренінги допомагають працівникам пізнати себе та свої можливості, розвивати навички саморегуляції і впевненості у собі. Вони допомагають усвідомити власні мотиви та цілі, розробляти плани дій та стратегії досягнення успіху [27]. Крім того, дані тренінги допомагають працівникам відкрити для себе нові можливості, розвинути креативність та інноваційність у вирішенні проблем.

Таким чином, психологічна підтримка персоналу є важливою складовою успішної діяльності організації. Забезпечення комфортного та сприятливого психологічного клімату на робочому місці допомагає підвищити продуктивність працівників, знизити ризик виникнення конфліктів та стресу, а також сприяє збереженню здоров'я та добробуту співробітників.

Мотивація персоналу є одним з ключових факторів, які визначають успіх підприємства. Задоволені, мотивовані співробітники демонструють вищу продуктивність, кращу якість роботи і високу відданість компанії []. Тому важливо витрачати час і зусилля на створення стимулів для своїх працівників, щоб вони були задоволені своєю роботою та протистояли викликам трудового процесу.

Одним з ключових методів мотивації є матеріальні стимули. Гроші є дуже важливим фактором для більшості людей і можуть бути сильним стимулом для працівників. Зарплата, премії, бонуси – це всі засоби, за допомогою яких можна мотивувати персонал до досягнення високих результатів і успіхів. Однак, окрім грошових винагород, також важливо враховувати інші аспекти, які можуть бути для співробітників стимулом [32]. Наприклад, створення комфортних умов праці і розвиток корпоративної культури можуть стати додатковими мотивуючими факторами. Забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку, організація тренінгів і семінарів, стимулювання творчості та ініціативи співробітників - все це може бути важливим для стимулювання їхньої внутрішньої мотивації.

Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та бажання працівників. Деякі можуть бажати гнучкого графіку роботи, інші – можливості працювати з віддаленої локації, а ще інші - можливість брати участь у проектах, які стимулюють їхні інтереси та й дають можливість застосувати свої унікальні навички. У цілому, мотивація персоналу – це складний процес, який потребує індивідуального підходу до кожного працівника. Тільки завдяки виваженому підходу до стимулювання співробітників можна досягти високих результатів та забезпечити успішну діяльність підприємства.

Розвиток лояльності та відповідальності працівників – це один з ключових аспектів успішного управління персоналом в будь-якій компанії. Лояльність та відповідальність працівників сприяють підвищенню продуктивності, зниженню текучості кадрів та покращенню репутації компанії серед клієнтів та конкурентів [25]. Важливо розуміти, що лояльність працівників не можна примусити або купити – вона повинна бути заснована на взаємоповазі, довірі та оптимізмі з боку керівництва компанії. Працівники повинні бачити, що їхні досягнення та зусилля відзначаються, що вони цінуються як професіонали і їхній внесок в успіх компанії важливий.

Для розвитку лояльності працівників важливо створювати сприятливу атмосферу в колективі, де кожен відчуває себе частиною команди та бере участь у прийнятті ключових рішень. Керівництво повинно виявляти інтерес до потреб та поглядів працівників, слухати їхні пропозиції та враховувати їх у процесі прийняття управлінських рішень [42]. Також, важливо стимулювати працівників на досягнення нових цілей та результатів через систему преміювання та винагород. Це може бути фінансова стимуляція, але також інші форми винагород, такі як подяки, додаткові вихідні чи можливість пройти курси підвищення кваліфікації. Нарешті, важливо розвивати в працівників відповідальність за результати своєї роботи. Кожен працівник повинен розуміти, яка відповідальність покладається на нього та як він впливає на успіх

компанії в цілому. Обов'язковою умовою є чесність, точність та відповідальність у виконанні поставлених завдань.

Власне розвиток лояльності та відповідальності працівників є ключовим елементом успішного управління персоналом. Від цього залежить стабільність та продуктивність компанії, її репутація та конкурентоздатність на ринку. Зусилля на створення сприятливого середовища для розвитку цих якостей не будуть марними і дозволять досягти виняткових результатів в бізнесі.

Зауважимо, що врахування індивідуальних особливостей кожного співробітника на підприємстві є дуже важливим аспектом управління персоналом. Кожна людина має свої власні потреби, мотивації, навички та характеристики, які потрібно враховувати для того, щоб забезпечити ефективну роботу команди [9]. Один з способів врахування індивідуальних особливостей співробітників – це використання індивідуальних підходів до кожного працівника. Це може включати розробку персоналізованих планів навчання та розвитку, надання можливостей для самовдосконалення та кар'єрного зростання, а також надання підтримки у вирішенні особистих проблем. Загалом, врахування індивідуальних особливостей співробітників допоможе створити сприятливу та ефективну робочу атмосферу на підприємстві, підвищить мотивацію та задоволеність працівників, а також позитивно позначиться на результативності та успішності організації в цілому.

Отже, соціально-психологічні методи управління персоналом є важливою складовою ефективного управління в сучасних організаціях. Дані методи дозволяють керівникам ефективно взаємодіяти з персоналом, забезпечуючи їх мотивацію, задоволеність роботою і високий рівень продуктивності. Одним з ключових методів є психологічне поглиблення спілкування з підлеглими, що дозволяє керівникам краще розуміти потреби та мотивацію своїх співробітників. Це допомагає підтримувати позитивний клімат у колективі, вирішувати конфлікти та підтримувати взаємодію між працівниками. Ще одним ефективним методом є застосування психологічного

тренінгу та розвитку особистості співробітників. Це дозволяє підвищувати рівень самооцінки, сприяти розвитку комунікативних навичок та вирішувати проблеми у взаємодії між працівниками.

Власне використання соціально-психологічних методів управління персоналом в сучасній організації сприяє покращенню взаємин між керівниками та співробітниками, підвищує ефективність командної роботи та допомагає досягати високих результатів у діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану підприємства

ПП «Максимум» – це підприємство, яке займається виробництвом пластмасових виробів, використовуваних в будівництві.

ПП «Максимум» також веде діяльність за напрямками: виробництво електромонтажних робіт; роботи будівельні оздоблювальні; торгівля оптова та роздрібна лісоматеріалами, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; виробництво санітарно-технічних робіт, монтаж опалювальних систем та систем кондиціонування повітря; виробництво покрівельних робіт.

На даному етапі ПП «Максимум» володіє міцними та надійними зв'язками з відомими світовими виробниками будівельних та оздоблювальних матеріалів. І більше того: регулярне розширення асортименту вже збільшило число номенклатурних найменувань до 40 000. Також ПП «Максимум» пропонує інноваційну продукцію вітчизняних виробників. Так, всі будівельно-оздоблювальні бригади проходять навчання у провідних виробників оздоблювальних матеріалів і, внаслідок цього, істотно підвищується якість запропонованих послуг.

ПП «Максимум» постійно підвищує рівень сервісу, щоб залишатися найкомфортнішим, вигідним та зручним постачальником товарів та послуг для своїх клієнтів.

Метою ж діяльності ПП «Максимум» є – збільшення доходу за допомогою задоволення попиту на запропоновану продукцію та послуги. Досягається дана мета через реалізацію наступних завдань:

- формування бази постачальників;
- оптимізація логістичних зв'язків та власне стабільності поставок;

- моніторинг ринку.

Управління ПП «Максимум» здійснює директор. Відповідно до даної структури в безпосередньому підпорядкуванні директора знаходиться відділ закупівлі, тендерний відділ, бухгалтерія, каса, відділ реалізації, відділ логістики, відділ сантехнічних робіт, відділ монтажно-електричних робіт, відділ натяжних стель.

Менеджер з відділу закупівель займається питаннями постачання товарів та розміщення товару на складі, для подальшої поставки на об'єкт або покупцеві, а також ведуть роботу з юридичними особами, здійснюють повернення товару.

Тендерний відділ займається оформленням пакету документів для участі в тендерах, а також відстежує найбільш вигідні та актуальні конкурси.

Відділ реалізації веде звітність по проданому товару, формує звітність керівнику про прибуток.

Відділ логістики формує оптимальні маршрути вивантаження товару та робітників на об'єкти будівництва.

Виробничий блок бере участь безпосередньо на об'єктах будівництва та поставляє послуги оздоблювальних та монтажних робіт.

Керівники відділу звітують відділу реалізації в плані виконання обсягу робіт та витрачених матеріалів.

Головний бухгалтер займається веденням бухгалтерського обліку, складанням балансу, проводить роботу з Державною податковою інспекцією, а також позабюджетними фондами. Поряд з директором, головний бухгалтер несе відповідальність за достовірність відомості.

Так, кожен працівник має відповідну посадову інструкцію, в якій детально розкриваються його посадові обов'язки та права, а також регламент компанії.

Основними завданнями ПП «Максимум» є:

- зберегти існуючі позиції на ринку оздоблювальних та будівельних послуг, утримавши існуючих клієнтів та частку ринку;

- помножити частку ринку (на 10%) та доходи (на 15%), розширити клієнтську базу.

Основні економічні показники ПП «Максимум» за 2021-2023 рр. представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Основні економічні показники ПП «Максимум» за 2021-2023 років

Показник	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
				Відн. %	Абс. +/-	Відн.%	Абс. +/-
Виручка від реалізації продукції тис. грн.	39232	82542	117345	210,39	43310	142,16	34803
Повна собівартість	35308	73462	103263	208,0	38154	140,56	29801
Чистий прибуток (збитки)	3924	9080	14082	231,39	5156	155,09	5002
Середньооблікова чисельність, чол.	34	59	82	173,53	25	138,98 3051	23
Середньорічне вироблення працюючого	1153,88	1399,02	1431,04	121,24	245,14	102,29	32,02
Рентабельність	10,00	11,00	12,00	109,98	0,99	109,09	1,00
Фонд оплати праці	7163,8	12631,9	17826,8	176,33	5468,1	141,13	5194,9
Середньорічна заробітна плата працюючого	210,7	214,1	217,4	101,61	3,4	101,54	3,3
Витрати на виручки	89,99	88,99	87,99	98,89	-0,99	98,88	-1,00

Так, за період дослідження 2021-2023 років спостерігається збільшення виручки підприємства: відносний показник 2023 до 2022 року зріс на 42,16%,

абсолютний показник 2023 року по відношенню до 2022 року зріс на 34803 тис. грн. У 2022 році по відношенню до 2021 року показник виручки від реалізації виріс на 110,39% або на 43310 тис. грн., зростання виручки можна пояснити зростанням обсягу продажів. Збільшення виручки від реалізації продукції відбулося також в результаті зниження витрат на грн. виручки, які зменшилися в 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 1,11%, а в 2023 році на 1,12% в порівнянні з 2022 роком. Це пов'язано з пошуком більш вигідних пропозицій від постачальників сировини та закупівлею великих партій сировини за більш вигідними оптовими цінами.

Чистий прибуток підприємства також має тенденцію до зростання, в 2022 році він зріс на 5156 тис. грн., або на 131,39%, а в 2023 році в порівнянні з попереднім 2022 роком збільшення відбулося на 5002 тис. грн., або на 55,09%.

Найбільшу частку в структурі собівартості ПП «Максимум» складають матеріальні витрати (51% в 2023 році), заробітна плата (17% в 2023 році) і комерційні витрати (19% в 2023 році). Найменшу частку займають інші витрати (6% в 2023 році) і відрахування на соціальні потреби (5% у 2023 році). За три роки частка матеріальних витрат зросла з 50,41% до 51,52%. Пов'язано це зі зростанням обсягу реалізації.

Отже, на підставі вищевикладеного, можна зробити наступний висновок: ПП «Максимум» – підприємство, яке створено з метою отримання прибутку від реалізації товарів та послуг, а також здійснення пов'язаної з нею іншої господарської діяльності.

У своїй діяльності воно керується українським законодавством, а також Статутом підприємства. Підприємство очолює директор, якому підпорядковуються працівники. У всіх працівників підприємства визначені посадові обов'язки.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Максимум» показав, що у підприємства спостерігається зростання виручки.

Чистий прибуток також має тенденцію до зростання, що говорить про ефективність господарської діяльності підприємства.

Для подальшого аналізу психологічного клімату всередині підприємства та для визначення подальшої стратегії поведінки підприємства на ринку було проаналізовано внутрішнє середовище підприємства з позиції управлінського аспекту діяльності. Таким чином, ми виходимо з того, що досліджене внутрішнє середовище ПП «Максимум» складає собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів та факторів, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства та спричинені процесом прийняття управлінських рішень.

Як визначилось, у дослідженні, внутрішнє управлінське середовище сформоване формальними і неформальними групами. Проведене оцінювання визначило, що внутрішнє середовища підприємства залежить від стратегічної ситуації, яка спостерігається всередині підприємства. Таким чином, аналіз внутрішнього середовища підприємства базувався на визначенні стратегічної ситуації, яка склалася всередині підприємства та на основі оцінювання поточного становища діяльності підприємства,

Для аналізу внутрішнього середовища ПП «Максимум» було розглянуто такі напрямки, як: менеджмент, маркетинг, виробництво, фінанси, персонал. (Табл.2.2)

Проведено дослідження ґрунтувалось на експертній оцінці, що визначала рівень основних факторів, що визначають стан внутрішнього середовища підприємства. Ранжування відбувалося з позиції градації трьох рівнів: сильна, нейтральна, слабка.

Як показало дослідження більшість факторів, що характеризує внутрішнє середовище підприємства не відповідає сильній позиції, що свідчить про наявність невідповідних умов формування гарного психологічного клімату в колективі.

Таблиця 2.2. Управлінське обстеження внутрішнього середовища підприємства

Області компетенції підприємства	Експертна оцінка (визначення позиції)		
	Сильна	Нейтральна	Слабка
Менеджмент			
1. Рівень управлінської підготовки керівників організації	x		
2. Досвід керівників у практичній роботі з управління	x		
3. Розподіл відповідальності та повноважень між керівниками	x		
4. Ступінь мотивації керівників проекту та рядових виконавців		x	
5. Імідж підприємства в очах громадськості	x		
Маркетинг			
1. Наявність зрозумілої маркетингової концепції		x	
2. Ступінь сприйняття концепції керівництвом та працівниками		x	
3. Проведення маркетингових досліджень			x
4. Наявність стратегій 5-Р та ін.		x	
Фінанси			
1. Ліквідність / платоспроможність		x	
2. Рентабельність		x	
3. Оборотність		x	
НІОКР			
1. Рівень спеціальних знань колективу		x	
2. Досвід впровадження наукових розробок			x
3. Рівень знання досягнень в області функціонування підприємства		x	
Персонал			
1. Віковий та освітній рівень		x	
2. Ступінь допуску виконавців до прийняття рішення		x	
3. Наявність системи відбору кадрів		x	
4. Наявність системи мотивації персоналу	x		
5. Наявність системи атестації персоналу		x	
6. Вміння співробітників працювати в команді	x		
7. Наявність системи навчання персоналу	x		

Для аналізу загального інформаційного потенціалу підприємства, який забезпечує ефективність управлінських рішень ПП «Максимум» використовуємо SWOT-аналіз (Таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3. SWOT-аналіз ПП «Максимум»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	1. Постійний штат співробітників. 2. Широкий асортимент. 3. Послуга конкурентоспроможна. 4. Наявність сайту, офлайн магазину і складської площі.	1. Внутрішня комунікація між відділами не ефективна . 2. Занижена мотивація співробітників. Невелика заробітна плата. 3. Навантаження роботою персоналу. 4. Недостатньо високий рівень кваліфікації менеджерів продажу. 5. Низька ефективність рекламної діяльності.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	1. Співпраця з іншими компаніями. 2. Можливість розширення асортименту послуг, що надаються. 3. Збільшення реклами. 4. Задоволеність клієнтів.	1. Нестабільність постачальників. 2. Зростання конкурентів. 3. Сезонний спад. 4. Зниження кількості споживачів. 5. Втрата репутації.

Він вказує на сильні та слабкі сторони підприємства, а також встановлює можливості підприємства та виявляє загрози для діяльності підприємства з боку зовнішнього середовища.

Аналізуючи сильні та слабкі боки ПП «Максимум» можна зробити висновок, що основною перевагою підприємства у порівнянні з конкурентами, є широкий асортимент та конкурентоспроможність послуг підприємства. Також істотною перевагою є наявність сайту, Інтернет магазину та складського приміщення.

2.2. Аналіз психологічних методів управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом ПП «Максимум» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності підприємства. Використання психологічних методів управління персоналом на ПП «Максимум» допомагають керівнику розвивати співробітників, стимулювати їх до досягнення поставлених цілей, підтримувати позитивний робочий клімат та підвищувати загальний рівень задоволеності працівників. Одним з головних завдань при управлінні персоналом на ПП «Максимум» є врегулювання конфліктів та співробітництва між працівниками. Психологічні методи на ПП «Максимум» дозволяють ефективно вирішувати конфлікти шляхом аналізу міжособистісних відносин, сприяють побудові здорових комунікаційних взаємин та формуванню ефективних команд. Психологічні методи управління персоналом на ПП «Максимум» включають наступні аспекти:

1. Мотивація персоналу. Для виробництва пластмасових виробів необхідно мати висококваліфікований персонал. Тут було важливо створити мотиваційну систему, щоб переконати співробітників важливість їхньої роботи і високі можливості розвитку в компанії. Мотивування персоналу ПП «Максимум» є дуже важливим для забезпечення ефективності та продуктивності робочого процесу. Ось декілька способів, які використовуються для мотивації персоналу на ПП «Максимум»:

- фінансові стимули: це включає підвищення зарплати, премії за досягнення поставлених цілей, бонуси за високу продуктивність або ж якість виробництва;
- розвиток кар'єри: створення можливостей для професійного зростання та розвитку. Це включає навчання і підвищення кваліфікації, участь у проектах або програмах стажування;
- визнання та похвала: обов'язкове визнання внеску та зусиль працівників, подяки за відмінні досягнення та досягнення;
- створення командного духу: спільні заходи, тренінги та ігри, які сприяють підвищенню згуртованості та комунікації між працівниками;
- забезпечення комфортних умов праці: створення безпечного та комфортного робочого середовища, оснащеного сучасним обладнанням та технологіями.

Зауважимо, що мотивація персоналу є дуже важливим аспектом успішного виробництва на ПП «Максимум», і тому було важливо створити мікс різноманітних стимулів, щоб кожен співробітник даного підприємства мав можливість бути задоволеним з робочого процесу і був готовим працювати на високому рівні ефективності.

2. Комунікація. Ефективна комунікація між керівництвом і працівниками є важливим елементом успішного управління персоналом на ПП «Максимум». Зазначимо, що ефективна комунікація між керівництвом і працівниками ПП «Максимум» є важливим елементом успішного управління персоналом, оскільки вона сприяє покращенню взаєморозуміння, збільшенню мотивації та підтримує стабільну та продуктивну робочу атмосферу в організації. Керівництво повинно бути відкритим у спілкуванні з працівниками, слухати їх запитання та думки, розуміти їх потреби та сприймати критику конструктивно. Така відкритість сприяє побудові довіри між керівництвом і персоналом ПП «Максимум», що є важливою складовою

успішного управління. Також важливо, щоб керівництво було доступним для спілкування в будь-який час і за будь-яких обставин.

Ефективна комунікація на ПП «Максимум» допомагає уникнути недорозуміння та конфліктів, які можуть виникнути через відсутність чіткості у вимогах або очікуваннях. Крім того, вона сприяє вирішенню проблем швидко та ефективно, що дозволяє зберегти продуктивність колективу.

В цілому, ефективна комунікація між керівництвом і працівниками на ПП «Максимум» відіграє важливу роль у успішному управлінні персоналом. Це допомагає покращити взаєморозуміння, збільшує мотивацію та підтримує позитивну робочу атмосферу. Тому керівництво ПП «Максимум» приділяє належну увагу розвитку навичок комунікації та працювати над покращенням спілкування з працівниками для досягнення успіху в управлінні персоналом.

3. Розвиток особистості. Підвищення кваліфікації персоналу і розвиток їхніх особистих навичок на ПП «Максимум» є дуже важливими для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Один з ключових методів підвищення кваліфікації персоналу на ПП «Максимум» – це надання можливості пройти різноманітні курси та тренінги. Це може бути як технічна підготовка (навчання роботі з новими програмами та технологіями), так і розвиток м'яких навичок (комунікативні навички, лідерство, управління конфліктами тощо). Також на даному підприємстві співробітникам надається можливість проходити стажування в інших відділах підприємства або ж навіть в інших компаніях, щоб вони могли отримати нові знання та досвід. Підвищення кваліфікації персоналу на ПП «Максимум» дозволяє не лише підтримувати високу конкурентоспроможність компанії на ринку, але й стимулює розвиток та самореалізацію працівників. Чим більше знань та навичок має співробітник, тим він більш впевненим себе відчуває та більше внесок може внести у розвиток компанії. Здатність критично мислити, швидко адаптуватися до змін, працювати в команді та бути лідером – це саме ті якості, які можуть бути розвинуті через різноманітні тренінги та курси.

Працівники, які розвивають свої особисті навички, можуть краще впоратися з викликами та стресами на роботі, а також краще взаємодіяти з колегами та клієнтами.

4. Психологічний підхід до управління конфліктами. Психологічний підхід до управління конфліктами на ПП «Максимум» включає в себе ряд стратегій й методів, спрямованих на вирішення конфліктних ситуацій з урахуванням психологічних аспектів. Ось деякі з них:

- розуміння корінних причин конфлікту. Важливо аналізувати ситуацію та встановлювати причини конфлікту, оскільки це допоможе знайти оптимальний шлях для вирішення проблем;

- культура спілкування. Сприяє позитивному та відкритому спілкуванню між працівниками на підприємстві, це допомагає уникнути недорозумінь та конфліктів;

- тренінги з комунікації та врегулювання конфліктів. Проведення тренінгів та семінарів для працівників ПП «Максимум» з підвищення навичок ефективної комунікації та вирішення конфліктів між колегами;

- залучення спеціалістів-психологів. У складі команди ПП «Максимум» можна мати спеціалістів, які надають консультації та підтримку у вирішенні конфліктних ситуацій;

- розвиток емоційного інтелекту. Важливо навчити працівників ПП «Максимум» розуміти та керувати своїми емоціями, що допоможе уникнути конфліктів та сприятиме побудові позитивних стосунків на робочому місці.

Власне психологічний підхід до управління конфліктами на ПП «Максимум» має на меті забезпечити позитивний та продуктивний розвиток взаємин між працівниками на підприємстві та сприяти побудові здорового та сприятливого робочого середовища.

5. Емоційний інтелект. Емоційний інтелект або ж емоційна компетентність є важливою частиною успішної роботи команди на ПП «Максимум». Здатність співробітників ефективно керувати своїми емоціями,

розуміти та взаємодіяти з іншими, вирішувати конфліктні ситуації та вміти співпрацювати у команді, значно впливають на продуктивність та якість виробництва. Для розвитку емоційного інтелекту персоналу на ПП «Максимум» використовуються наступні підходи:

- тренінги з розвитку емоційного інтелекту. Організація тренінгів, семінарів та майстер-класів з основ емоційного інтелекту, емпатії, ефективної комунікації та керування стресом допомагає співробітникам ПП «Максимум» набути необхідні навички для успішної роботи в команді;

- індивідуальні консультації з психологом. Залучення кваліфікованого психолога для проведення індивідуальних консультацій з працівниками ПП «Максимум» сприяє розвитку їхньої емоційної стійкості, самосвідомості та вмінню ефективно керувати емоціями;

- тимбілдинг та командоутворювальні заходи. Організація спільних заходів на ПП «Максимум» сприяє підвищенню взаєморозуміння та довіри між співробітниками, допомагає створити позитивну атмосферу на робочому місці та покращити співпрацю в колективі;

- впровадження системи мотивації та винагородження за успішні досягнення ПП «Максимум». Винагородження працівників за їхні успіхи та досягнення, виявлення позитивних якостей та внеску кожного з них в роботу колективу підвищує їхню мотивацію та самооцінку.

Зауважимо, що розвиток емоційного інтелекту персоналу ПП «Максимум» покращує співробітництво, зменшує стрес та вирішує проблеми взаємодії між співробітниками даного підприємства.

В цілому, психологічні методи управління персоналом на ПП «Максимум» сприяють підвищенню ефективності та продуктивності працівників, а також забезпечують позитивний розвиток та задоволеність персоналу даної організації.

2.3. Аналіз психологічного клімату в колективі

Сприятливий клімат у колективі підвищує ефективність спільної роботи. Неприятливі ж стосунки можуть стати причиною високої плинності кадрів, підвищення рівня конфліктності, зниження ефективності праці та загалом погіршення репутації організації. Найчастіше керівник помічає лише перелічені наслідки, але не здогадується про причини їх виникнення. Бувають випадки, коли керівник не бачить справжньої причини погіршення роботи колективу та спрямовує зусилля не в те русло, що, зрозуміло, не призводить до поліпшення ситуації. Тому керівнику організації важливо вивчати поточний стан психологічного клімату і на основі результатів дослідження вживати необхідних заходів щодо його поліпшення. Особливо важливим, виступає створення в колективі гарного настрою, бажання працювати, взаємоповаги, вимогливості та нетерпимості до порушень норм і правил. Практика показує, що небагато підприємств мають сприятливий психологічний клімат. У соціально-психологічному кліматі полягає якісна складова міжособистісних стосунків, яка проявляється як сукупність психологічних умов, які допомагають або ж навпаки перешкоджають здійсненню ефективної спільної трудової діяльності та прогресу особистості в даному колективі. Найважливіші ознаки сприятливого психологічного клімату полягають у довірі та високій вимогливості співробітників один до одного, у доброзичливій і діловій критиці, у свободі особистої думки при розгляді питань усього колективу, у відсутності тиску керівництва на нижчих співробітників та визнання за ними прав ухвалення потрібних колективу рішень.

Психологічний клімат колективу завжди характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного його учасника, індивіда і, безсумнівно, залежить від загального стану людей, які його оточують. Своєю чергою атмосфера тієї чи іншої спільності

або ж групи проявляється через характер психічної налаштованості людей, яка може бути діяльною або ж споглядальною, життєрадісною або песимістичною, цілеспрямованою або анархічною, буденною або святковою. Психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їхньої близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей.

Проведення дослідження психології управління та безпосередньо психологічного клімату на підприємстві можливо із використання сукупності різноманітних методів та методик.

Головними з них є:

- метод спостереження;
- метод самоспостереження;
- методи опитування;
- метод тестування;
- метод експерименту;
- метод вивчення документів;
- контент-аналіз;
- біографічний метод;
- метод соціометрії.

Для нашого дослідження вважаємо найбільш доцільним використання методів спостереження, самоспостереження та методики опитування. Метод самоспостереження - це безпосереднє, самостійно спостереження людиною за власними почуттями та психічними процесами. Самоспостереження дає можливість особистості усвідомити свої почуття, якості, вчинки та бажання.

Методи опитування - це велика група методик, сутність яких полягає у представленні інформації у вигляді питань або тверджень, а завданням респондента є повідомлення певних відомостей про себе у вигляді відповідей. Метод опитування відображає підхід отримання інформації про об'єктивні чи

суб'єктивні факти опираючись на суб'єктивну думку респондента. Ці методи передбачають збирання інформації про респондента, джерелом якої є словесне повідомлення опитуваного. Вони використовують безпосередню (бесіду, інтерв'ю) чи опосередковану (анкетування) взаємодію дослідника і опитуваного (респондента).

Основною перевагою анкетування є можливість зібрати великий обсяг матеріалу, який надасть можливість ґрунтовно зробити висновок щодо певної ситуації. Зважаючи, що психологічний аспект є суто суб'єктивною думкою кожної особистості, метод опитування є найбільш ефективним в розрізі нашого дослідження.

Недоліком цього методу є те, що на об'єктивність отриманої інформації суттєво впливає наявність чи відсутність в опитуваного установки на щирість у відповідях та його здатність об'єктивно оцінювати події та вчинки людей, і ситуації.

У нашому дослідженні було використано метод тестування (англ. test - випробування). С позиції того, що тест є системою стандартизованих завдань, які стимулюють певну форму активності. Результати обробки дають можливість кількісно та якісно оцінити психологічний клімат в колективі.

У даному дослідженні було використано декілька методик, щоб оцінити стан психологічного клімату в даній організації серед співробітників. Склад трудового колективу невеликий, переважно це чоловіки зрілого віку. Особливість маленького і дорослого чоловічого колективу в тому, що люди мало звертають увагу на статус, кожен вважає себе фахівцем у своїй справі, важливим гвинтиком на виробництві. Тривалі конфлікти виключені, оскільки співробітники взаємозалежні і регулярно перетинаються між собою під час робочого процесу і будь-яке незначне непорозуміння має можливість відразу ж позначитися на якості роботи. Колектив підбирається, в основному з професіоналів, які розуміються на тонкощах виробництва, і кожен себе вважає більш обізнаним у якихось питаннях. Все це неминуче призводить до того,

«що кожен тягне ковдру на себе», маючи свою єдино правильну думку. Кожен співробітник являє собою яскраву індивідуальність, зі своїми звичками, психологічними особливостями, темпераментом, рисами характеру, притаманними тільки йому, і з якими всім іншим необхідно зважати. Тому в даному колективі співробітники не відчують ні симпатії один до одного не антипатії, а намагаються просто тримати дистанцію між собою. З одного боку, це допомагає не вступати в конфронтацію та власне уникати складних конфліктних моментів, але з іншого боку немає згуртованості колективу, немає однієї команди, об'єднаної спільними цілями.

У досліджуваному колективі спостерігаються здебільшого ознаки несприятливого психологічного клімату. Члени колективу ПП «Максимум» у своїй професійній діяльності, вважають за краще триматися відокремлено один від одного, не відгукуються, якщо потрібна допомога у вирішенні будь-якого завдання, не обмінюються особистою інформацією, тобто не довіряють один одному, відсутній командний дух. При цьому співробітники офіційно ввічливі, не витрачають даремно час на інформацію, що не стосується роботи, немає в колективі місця для пліток і інтриг. Також виявлено антипатію більшості співробітників до директора підприємства, а отже, зростає ступінь невдоволення в колективі. Спостерігається деяке суперництво між окремими працівниками. За підсумками тестування колективу ПП «Максимум», можна відзначити, що виявлено напружену ситуацію між усім колективом та керівником, з яким створюються конфліктні ситуації. Незважаючи на те, що колектив роз'єднаний, він спрямований на спільну справу, а саме на підвищення продуктивності праці всього підприємства.

Крім того для перевірки психологічного клімату було застосовано методи тестування. У рамках методу тестування було застосовано 3 методики:

1. Методика «Задоволеність роботою» (Л. Верещагіна). Дана методика може слугувати для вивчення задоволеності працівника мікрокліматичними

умовами праці, змістом діяльності, взаємовідносинами з керівниками та колегами, можливістю професійного зростання та іншими факторами.

2. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі (А.Фідлер). Методика використовується для оцінки психологічної атмосфери в колективі. В основі лежить метод семантичного диференціала.

3. Методика для визначення індексу групової згуртованості Сішора. Даний тест призначений для вивчення стану психологічного клімату в колективі. Тест визначення індексу групової згуртованості Сішора дає змогу оцінити надзвичайно важливий параметр – ступінь інтеграції групи, її згуртування в єдине ціле. Тест складається з п'яти запитань із кількома варіантами відповідей на кожне. Відповіді кодуються в балах згідно з наведеною таблицею.

За методикою «Задоволеність роботою» (Л. Верещагіна) опитування проводилося у всьому трудовому колективі. З цією методикою випробовуванням запропонували заповнити анкети і пояснили інструкцію: «Перед Вами анкета, що містить 14 тверджень. Просимо Вас оцінити кожне з цих тверджень, обвівши кружечком цифру, що відповідає Вашим уявленням про ступінь задоволеності ваших потреб, запитів тощо».

Далі нами було опрацьовано результати, підсумовано бали, відмічені на бланку анкети. За результатами обстеження можна набрати від 14 до 70 балів. Якщо людина набирає 40 і більше балів – це свідчить про її незадоволеність роботою. І відповідно, чим менше балів набирає працівник, тим вища його задоволеність роботою. Тест для оцінювання задоволеності роботою співробітника пропонувався робітникам, охороні, фахівцям і керівникам (крім директора підприємства). У тесті взяло участь 22 людини. Було опитано 3 фахівця, 3 керівника, 14 робітників і 2 охоронця ПП «Максимум».

**Таблиця 2.4. Аналіз даних за тестом «Задоволеність роботою»
(Л. Верещагін)**

Ступінь задоволеності	Кількість, чол.	
	Керівники, 3 Спеціалісти, 3	Працівники, 14 Охорона, 2
Цілком задоволені роботою (15-20 балів)	0	0
Задоволені роботою (21-32 бали)	0	0
Не цілком задоволені роботою (33-44 бали)	4	6
Не задоволені роботою (45-60 балів)	2	10

Як бачимо з цієї таблиці, найбільше умови праці не задовольняють робітників і охорону. Усі фахівці та керівники здебільшого «не цілком задоволені роботою», а серед робітників більше людей, які «не задоволені роботою зовсім». Аналізуючи середній бал за кожним фактором, видно, що він коливається від 3,6 до 4,3. Робітники в більшості пунктів не задоволені заробітною платою та фізичними умовами (холодний цех і побутовка для охорони), Керівники та спеціалісти з професійною компетентністю начальника та службовим (професійним) просуванням.

Крім того, нами було проведено анкетування працівників за допомогою методики: «Оцінювання психологічної атмосфери в колективі» (А. Фідлер). Було використано дану методику для оцінки психологічної атмосфери в колективі. Цей тест було проведено анонімно. Респондентам було надано таблиці, де наведено протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу в колективі. Відповідь за кожним із 10 пунктів оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак *, тим нижчий бал, тим сприятливіша психологічна атмосфера в колективі. Підсумковий показник коливається від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна). (рис.2.1)



Рис. 2.1. Результати тестування «Оцінювання психологічної атмосфери в колективі» (А. Фідлер).

За підсумками результатів, можна зробити висновок, що 63% опитуваних працівника ПП «Максимум» вважають свій психологічний клімат середньої сприятливості, а саме 14 осіб. Частина респондентів (28%) оцінюють психологічний клімат із точки зору високої сприятливості (6 осіб), а 9% опитуваних осіб відповіли, що їхній психологічний клімат – незначної сприятливості (2 особи). Немає співробітників, які б оцінили свій психологічний клімат, як несприятливий. Отже, колектив ПП «Максимум» оцінює психологічний клімат роботи як середньої сприятливості.

Для визначення згуртованості колективу у своїх дослідженнях було використано тест визначення індексу групової згуртованості Сішора, що дало нам змогу оцінити надзвичайно важливий параметр – ступінь інтеграції групи, її згуртування в єдине ціле. Було запропоновано відповісти на п'ять запитань із кількома варіантами відповідей на кожне. У тесті взяло участь 22 співробітники. Далі, завдяки таблиці, де кодуються відповіді в балах, ми визначили ступінь згуртованості колективу ПП «Максимум». В результаті інтерпретації, нами було встановлено середній бал згуртованості колективу.

Формування та вдосконалення психологічного клімату – це постійне практичне завдання керівників. Створення сприятливого клімату є справою не тільки відповідальною, а й творчою, такою, що вимагає знань його природи та засобів регулювання, уміння передбачати ймовірні ситуації у взаєминах членів колективу. Формування гарного психологічного клімату вимагає, особливо від керівників та власне психологів, розуміння психології людей, їхнього емоційного стану, настрою, душевних переживань, хвилювань, стосунків один з одним.

Можна зробити висновок, що визначальним чинником для формування сприятливого психологічного клімату є ступінь задоволеності працею персоналу. Такий фактор, як умови праці – вагомий аргумент для працівників. Несприятливі умови праці для співробітників можуть стати причиною, що гальмує оптимальний розвиток психологічного клімату. Одна з причин, що заважають розвитку клімату, виникає у разі не збігу інтересів і цілей організації та персоналу. В такому разі, працівники не співвідносять себе з фірмою, вони функціонують окремо один від одного. Таким чином, психологічний клімат розвитку не отримує, а навіть погіршує наявний. Інтереси та цілі співробітників і організації мають бути невіддільні одна від одної. Також кожен працівник має відчувати розвиток своїх творчих і професійних здібностей, організація повинна надати персоналу впевненість у «завтрашньому дні». Важливу роль для співробітників має можливість навчання та підвищення кваліфікації. Коли організація не дає цього своїм кадрам, коли не існує перспективи розвитку кар'єри, то починають виникати проблеми у відносинах між керівником, а також з іншими співробітниками. Отже, страждає сам психологічний клімат. Проблеми, які заважають або ж можуть у майбутньому завадити оптимальному розвитку соціально-психологічного клімату, не повинні залишатися поза увагою. Керівництво організації має сприяти їх знищенню, а краще заздалегідь припиняти розвиток даних проблем.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення психологічних методів управління персоналом підприємства

Однією з основних проблем удосконалення психологічних методів управління персоналом на даному підприємстві є недостатня увага до психологічного комфорту працівників. Часто керівництво фокусується лише на досягненні цілей та показників продуктивності, не приділяючи достатньо уваги психологічним аспектам роботи колективу. Для того, щоб вирішити дану проблему, необхідно впроваджувати психологічні методи управління, що спрямовані на підвищення мотивації працівників, розвиток їхніх навичок та здібностей, а також створення сприятливої атмосфери в колективі. Вважаємо, що для успішного впровадження психологічних методів управління необхідно створити належні умови для розвитку підприємства як цілісної системи. Це означає застосування гнучких структур управління, які ураховують індивідуальні особливості працівників підприємства, що дає можливості виявлення та створення творчого потенціалу працівників та стимулювання їх самовдосконалення.

Для покращення психологічних методів управління персоналом на даному підприємстві вважаємо за необхідне впровадити наступні процедури.
(рис.3.1.)

1. Регулярні тренінги з психологічних аспектів управління персоналом для керівників і співробітників надають можливість створити творчий потенціал працівників та стимулювання їх самовдосконалення.

2. Вивчення та аналіз психологічних характеристик і потреб працівників для підвищення їх мотивації та задоволеності роботою.



Рис.3.1. Заходи для покращення психологічних методів управління персоналом на ПП «Максимум»

3. Застосування психологічних тестів та інструментів для виявлення і оцінки працівників.

4. Створення психологічної підтримки та консультацій для працівників у разі стресу чи конфліктних ситуацій.

5. Розвиток психологічної безпеки на робочому місці та стимулювання співпраці та емоційного благополуччя у колективі.

Тренінги з психологічних аспектів управління персоналом для керівників і співробітників стали необхідністю в умовах постійних змін та розвитку. Такі тренінги можуть включати в себе різні аспекти психології, які допомагають керівникам краще розуміти поведінку своїх підлеглих, а також співробітникам – краще розуміти себе та своїх колег. Наприклад, тренінги з комунікації допомагають покращити взаєморозуміння між працівниками, знизити конфлікти та підвищити ефективність командної роботи. Дуже важливою є також психологічна підготовка керівників до роботи зі змінами та стресом. Тренінги з розуміння емоцій та стресу допомагають керівникам легше управляти своїми емоціями та стресом, а також допомагають їм допомагати підлеглим управляти стресом. Крім того, психологічні тренінги можуть включати в себе аспекти мотивації та підвищення продуктивності працівників [27]. Навчання керівників виявляти потреби та мотивації своїх підлеглих, створювати мотиваційні програми та стимулювати їх до досягнення цілей, також може бути корисним для підвищення ефективності роботи колективу.

У цілому, тренінги з психологічних аспектів управління персоналом мають великий потенціал для покращення організаційного клімату, підвищення продуктивності та забезпечення успішності компанії в цілому. Тому, інвестування у такі тренінги може стати важливим кроком на шляху до успіху та конкурентоспроможності.

Такі тренінги можуть включати в себе наступні теми:

- «Ефективне комунікація з підлеглими та колегами».
- «Розвиток лідерських навичок».
- «Управління конфліктами та стресом на робочому місці».

- «Мотивація персоналу».
- «Розвиток командної співпраці».
- «Конструктивне вирішення проблем та прийняття рішень».
- «Розуміння психологічних аспектів мотивації та задоволеності праці».

Дані тренінги допоможуть керівникам та співробітникам краще розуміти психологічні аспекти управління персоналом, покращити їхні навички у комунікації та взаємодії з колегами, а також зрозуміти та ефективно вирішувати конфлікти та проблеми на робочому місці.

Працівники є найважливішим ресурсом будь-якої організації. Вони вносять свою працю, енергію та креативність у діяльність компанії, впливаючи на її успішність та результативність. Тому дуже важливо вивчати та аналізувати психологічні характеристики та потреби працівників для підвищення їх мотивації та задоволеності роботою [42]. По-перше, необхідно розуміти, що мотивація працівників базується на їхніх внутрішніх потребах, цілях та цінностях. Деякі люди можуть бути мотивовані матеріальними стимулами, такими як висока заробітна плата або бонуси, тоді як інші можуть цінувати визнання, можливість саморозвитку або співпрацю з цікавими колегами. Саме тому важливо проводити індивідуальні бесіди з працівниками, для того щоб зрозуміти, що для кожного з них є найбільш важливим та мотивуючим. Другий аспект, який важливо враховувати при аналізі психологічних характеристик працівників, - це задоволеність роботою. Задоволеність праці допомагає зберегти працівників у компанії, підвищує їх продуктивність та впливає на загальний клімат в колективі. Для того щоб зрозуміти, як підвищити задоволеність працівників, можна використовувати різні методики, такі як опитування, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів або співробітників, а також застосування психологічних тестів.

Потрібно розуміти, що кожен працівник – це унікальна особистість, і підходи до підвищення їх мотивації та задоволеності роботою повинні бути індивідуальними. Варто враховувати особливості персоналу, їхні інтереси та

потреби, для того щоб створити сприятливе середовище для продуктивної праці.

Таким чином, вивчення та аналіз психологічних характеристик та потреб працівників є важливим етапом в управлінні персоналом. Це допомагає розкрити потенціал кожного працівника, підвищити їх мотивацію та задоволеність роботою. Такий підхід допоможе підвищити продуктивність компанії та покращити взаємини в колективі.

Психологічні тести та інструменти є невід'ємною частиною процесу відбору та оцінки працівників в сучасних компаніях. Вони дають змогу провести об'єктивну оцінку кандидатів на вакантні посади, а також допомагають розподілити робочі обов'язки та посади у команді для кращої продуктивності [25]. Один з основних аспектів застосування психологічних тестів на підприємстві – це виявлення та оцінка ключових особистісних якостей та навичок кандидатів. Тести здебільшого спрямовані на оцінку таких аспектів, як комунікаційні здібності, лідерські якості, здатність до співпраці в колективі та прийняття рішень. Іноді такі тести можуть виявити потенційні проблеми або конфліктні ситуації, які можуть виникнути під час роботи з працівником. Також психологічні тести допомагають визначити талановитих та комунікабельних працівників, які можуть бути успішними в команді, а також ідентифікувати слабкі сторони або зони ризику у певних кандидатів. Наприклад, тест MBTI дозволяє визначити тип особистості кандидата та пристосувати його до конкретних завдань та ролей в організації.

Зауважимо, що психологічні тести можуть допомогти створити більш гармонійну та продуктивну команду, розподіляючи ролі та обов'язки відповідно до особистісних особливостей кожного працівника. Рівняння кількості і типу працівників з особистісними характеристиками та навичками може значно покращити результативність та ефективність роботи компанії.

Власне використання психологічних тестів та інструментів для виявлення та оцінки працівників може бути важливою складовою успішної

бізнес-стратегії. Вони допомагають збільшити об'єктивність в оцінці кандидатів, підвищити продуктивність команди та знизити ризики прийняття неадекватних рішень у процесі відбору працівників.

Забезпечення психологічної підтримки працівників допомагає їм краще впоратися зі стресом, що може виникнути внаслідок високого темпу роботи, конфліктів з колегами чи керівництвом, невідповідності вимогам роботи, а також особистих труднощів. Психологічні консультації допомагають працівникам розуміти причини свого стресу, розвивати стратегії його подолання, покращувати комунікацію та вирішувати конфлікти [27]. Організація психологічної підтримки та консультацій для працівників може бути проведена на різних рівнях. Компанії можуть надавати доступ до психологів в робочий час, організовувати тренінги з психологічного здоров'я та взаємодії, проводити анонімні консультації за допомогою онлайн платформ. Крім того, важливо підтримувати відкриту та довірчу атмосферу у колективі, де працівники можуть відкрито обговорювати свої проблеми та отримувати підтримку від колег та керівництва.

Необхідність психологічної підтримки для працівників стає особливо актуальною у період пандемії та воєнного стану, коли багато людей втратили стійке робоче місце, стикнулися з фінансовими труднощами та ізоляцією. В цей складний час психологічна підтримка може допомогти людям зберегти емоційне благополуччя та відновити внутрішні ресурси для подолання викликів. Усвідомлення важливості психологічної підтримки та консультацій для працівників у разі стресу та конфліктних ситуацій є ключовим для створення здорового та ефективного робочого середовища. Безпека та благополуччя працівників є пріоритетом для будь-якої компанії, тому важливо інвестувати в психологічну підтримку та забезпечувати доступ до неї для всіх працівників.

Одним з прикладів психологічної підтримки для працівників є проведення тренінгів та семінарів. Дані заходи можуть допомогти робочому

колективу зрозуміти природу стресу та конфліктів, навчити ефективно їх управляти та знаходити конструктивні рішення. Такі тренінги можуть бути проведені психологами або тренерами з відповідним досвідом. Ще одним прикладом психологічної підтримки є надання працівникам можливості консультуватися з психологом чи психотерапевтом в разі стресу чи конфліктів. Це може відбуватися як в рамках програми корпоративного благополуччя, так і за ініціативою самого працівника. Зустрічі з психологом можуть бути конфіденційними та допомогти працівникові знайти способи розв'язання своїх проблем. Також важливою частиною психологічної підтримки є створення атмосфери відкритості та довіри в колективі. Комунікація між співробітниками та керівництвом повинна бути відкритою, а конфлікти повинні розв'язуватися швидко та ефективно. Працівники повинні знати, що вони можуть звертатися за підтримкою та консультаціями у разі потреби.

Зазначимо, що робоче місце – це місце, де працівник проводить більшу частину нашого часу, взаємодіючи з колегами, виконуючи завдання та ставлячи перед собою цілі. Тому важливо, щоб у колективі панувала психологічна безпека, сприяючи співпраці, емоційному благополуччю та стимулюючи досягнення спільних цілей [42]. Психологічна безпека на робочому місці – це відчуття комфорту, довіри і підтримки у колективі. Це включає в себе взаєморозуміння, взаємопідтримку та відсутність конфліктів і негативних взаємодій. Для того, щоб стимулювати розвиток психологічної безпеки на робочому місці, важливо розвивати емпатію, співпрацю та взаємодію між колегами.

Співпраця у колективі сприяє досягненню спільних цілей та успіху команди. Важливо створити атмосферу взаємодопомоги, довіри та взаєморозуміння, щоб кожен член колективу відчував себе важливим та цінним. Здатність співпрацювати з іншими, вирішувати конфлікти та

працювати в команді – це важливі навички, які необхідно розвивати для успішної спільної діяльності.

Емоційне благополуччя в колективі є не менш важливим аспектом робочого життя. Позитивне спілкування, взаємопідтримка та підтримка допомагають підтримувати здорову атмосферу на робочому місці. Важливо розвивати емоційну інтелігенцію та вміти відчувати та виражати свої емоції з розумінням та повагою до інших.

Зауважимо, що проведення тренінгів з психологічної безпеки на робочому місці допомагає працівникам відчувати себе захищеними та підтриманими у важку життєву періоди. Дані тренінги спрямовані на вирішення конфліктних ситуацій, допомогу працівникам у керуванні стресом та підвищенні самооцінки. Вони сприяють побудові довіри та дружби між колегами, а також вивченню способів ефективної комунікації та розвитку толерантності.

Одним із ефективних способів щодо сприяння співпраці та емоційному благополуччю у колективі є організація різноманітних корпоративних заходів, спрямованих на підвищення дружелюбності та тісності взаємодії між працівниками. Це можуть бути спільні вечери, спортивні змагання, тимбілдінгові заходи та багато іншого. Такі заходи сприяють підвищенню моралі та відчуттю єдності у колективі, що в свою чергу позитивно відображається на робочих процесах.

Одним із інноваційних напрямків удосконалення психологічних методів управління персоналом є використання психологічних тестів та асесмент-центрів для оцінки та відбору персоналу. Використання психологічних тестів та асесмент-центрів для оцінки та відбору персоналу є важливим інструментом у сучасному бізнесі. Ці методи дозволяють роботодавцям отримати об'єктивну інформацію про кандидатів і визначити їхні здібності, навички та особистісні якості. Психологічні тести можуть бути спрямовані на визначення різних аспектів особистості, таких як інтелектуальні здібності, комунікативність,

креативність, лідерські якості тощо. Дані тести допомагають виявити потенційних працівників, які найкраще підходять для конкретної вакансії.

Асесмент-центри використовуються для проведення комплексного аналізу кандидатів, включаючи співбесіду, групові вправи, рольові ігри та інші завдання. Це дозволяє зробити більш детальну оцінку кандидатів і визначити, як вони працюють у команді та вирішують проблеми. Використання психологічних тестів та асесмент-центрів допомагає зменшити ризик найму несправних працівників, покращити ефективність роботи команди та збільшити шанси на успішне виконання поставлених завдань. Такий підхід до відбору персоналу сприяє підвищенню якості кадрового потенціалу компанії і, в кінцевому рахунку, досягненню успіху на ринку.

Ще однією інноваційною практикою є впровадження програм корпоративного коучінгу та менторингу. Один із основних аспектів корпоративного коучінгу та менторингу – це власне підтримка працівників у досягненні їхніх кар'єрних та особистісних цілей. Коучінг допомагає працівникам розкрити свій потенціал, покращити навички та навчитися ефективно керувати своїми справами. В той же час, менторинг дозволяє новим працівникам отримувати поради від більш досвідчених колег, що сприяє швидшому пристосуванню до нових умов роботи і компанії.

Корпоративний коучінг та менторинг є важливим інструментом у підтримці здорової робочої атмосфери та комунікації на підприємстві. Програми допомагають уникнути конфліктів, підвищити рівень співпраці та збільшити ефективність роботи команди. Впровадження програм корпоративного коучінгу та менторингу на підприємстві може мати ряд переваг для бізнесу. Перш за все, це покращує спроможність компанії утримати та залучити талановитих працівників, що робить її конкурентоспроможною на ринку праці. Крім того, ці програми допомагають компанії виявити та розвинути потенціал свого персоналу, що сприяє зростанню продуктивності та прибутковості.

Усі ці інноваційні напрями спрямовані на покращення взаємин між працівниками та керівництвом, збільшення мотивації та задоволеності персоналу від роботи, а також на підвищення продуктивності та ефективності діяльності даного підприємства в цілому.

3.2. Удосконалення психологічного клімату в колективі

Визначення напрямів удосконалення психологічного клімату ПП «Максимум» було проведено на основі досліджень психологічного клімату в організації. Удосконалення умов формування соціально-психологічного клімату означає вироблення та власне практичну реалізацію комплексу технічних, економічних та організаційно забезпечених заходів щодо планомірної зміни чинників, що мають несприятливу оцінку. Регулювання психологічного клімату має специфіку відповідно до рівнем формування та прояву клімату. Вважаємо, що на рівні організації в цілому найбільшу віддачу дають матеріально-речові чинники (умови, організація, стимулювання праці), у малій групі – ті чинники, які пов'язані із соціально - психологічним настроєм, міжособистісними взаємодіями. На особистісному рівні головна умова сприятливого соціально-психологічного клімату - формування стійкої трудової мотивації.

За результатами тестування соціально-психологічний клімат ПП «Максимум» має середній рівень сприятливості. За методикою визначення інтегральної задоволеності працею, персонал має середній рівень задоволеності. Також у колективі оцінювався рівень згуртованості, де показано середній результат. Таким чином, визначилися основні напрями вдосконалення соціально-психологічного клімату: підвищення задоволеності праці, а також формування рівня згуртованості в колективі.

У результаті дослідження ми з'ясували, що необхідно змінити фізичні умови праці, поліпшити взаємини директора з підлеглими, дати можливість професійного зростання, звернути увагу директора на невідповідність

зарплати з трудовитратами, а саме головне приділити особливу увагу проблемі відсутності згуртованості в колективі. Від психологічного клімату в колективі безпосередньо залежить продуктивність праці і, отже, рівень доходів організації. Якщо в колективі відсутня взаємодопомога, кожен свою «ковдру тягне на себе себе», то співробітники не можуть спільно вирішувати важливі ділові питання, і це плачевно відбивається на кінцевому результаті. Трапляється навіть, що цінні працівники звільняються, не витримуючи гнітючої атмосфери байдужості.

Перший етап щодо вдосконалення психологічного клімату – підвищення загальної задоволеності працею. Інтегральна задоволеність працею означає благополуччя або неблагополуччя особистості в трудовому колективі. Загальна задоволеність працею включає задоволеність такими чинниками: умовами праці, стимулюванням та організацією праці, інтерес до роботи, задоволеність досягненнями в роботі, задоволеність взаємовідносинами зі співробітниками та керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, професійна відповідальність. Таким чином, задоволеність усіх наведених чинників у сумі показує загальну задоволеність працею. Перше на що необхідно звернути увагу це стимулювання та організація праці. Удосконалення цього напрямку дасть суттєві результати щодо загальної задоволеності працею, а відтак і психологічним кліматом у цілому. Удосконалення організації праці здійснюється за такими напрямами: удосконалення форм поділу і кооперації праці, поліпшення, організації та обслуговування робочих місць, удосконалення нормування праці, підготовка і підвищення кваліфікації працівників, раціоналізація режимів праці та відпочинку. За цим напрямом немає чітко визначених норм. Тут потрібна поглиблена дослідницька робота з використанням спеціальних методик. Складним і суперечливим у своєму впливі на соціально-психологічний клімат є діюча система стимулювання. Матеріальні та моральні стимули є стрижневим моментом у формуванні

психологічного статусу людини в колективі. Персонал має відчувати не лише матеріальну підтримку, яка його б стимулювала, а й нематеріальну. Проведення конкурсів, вікторин, сприяє розвитку не тільки інноваційної діяльності організації, а й підвищенню соціального статусу людини. Оскільки присудження певних звань (найкращий працівник місяця, року, найкраща ідея, почесний працівник) формує у працівників бажання і здібності до творчості, стимулює його на нові досягнення в роботі.

Крім індивідуальних особливостей особистості на сприйняття стимулів впливають групова думка, умови праці та побуту, традиції, норми та цінності. Початковими умовами психологічного сприятливого сприйняття стимулів психологічного сприятливого сприйняття системи стимулювання працівників є: зрозумілість механізму зв'язку зусиль і винагороди, врахування соціально-демографічних, особистісних, індивідуальних особливостей працівників і характеристик первинного колективу (норми, цінності, традиції). Головне щоб працівники чітко розуміли систему їхньої роботи та преміювання за це, винагороди. Тобто кожен має розуміти, як і за що він отримає матеріальні виплати. Також для стимулювання персоналу можна розробити положення про кар'єрне зростання працівників, таким чином, персонал ставиться в такі умови, в яких при зайнятті певної посади є куди прагнути далі. І завжди є стимул для роботи, творчої діяльності та просування. Удосконалення соціально-демографічних характеристик колективу сприяє сприятливому розвитку клімату в організації. Тобто для ефективної роботи необхідно створити комфортні умови праці. Якщо людина роздратована через постійні неприємності на роботі, незручного часу відпустки, низької зарплати тощо, вона навряд чи буде дружелюбно спілкуватися з іншими членами колективу. Особливу увагу приділіть облаштуванню робочого місця. Стіл і крісло мають бути зручними, щоб до кінця робочого дня співробітники не страждали від болю в спині. Можна дозволити персоналу приносити з дому близькі їхньому серцю речі та самостійно оформляти свої робочі місця. Так, місце для

відпочинку бригади стане для співробітників другою домівкою, а колектив буде сприйматиметься як сім'я.

По-друге, створити комфортні умови для відпочинку співробітників. Можна облаштувати місце для приготування їжі та кімнату відпочинку, де працівники зможуть поспілкуватися в неформальній обстановці. Нехай інтер'єр цих приміщень буде простим. Головне, щоб працівники могли розслабитися і поговорити не як колеги, а як друзі. Бесіди за чаєм під час обідньої перерви зміцнюють стосунки та допомагають людям зблизитися.

По-третє, необхідно впроваджувати командні ігри (тімбілдинг) для оптимізації соціально психологічного клімату. Практика проведення корпоративного тимбілдингу свідчить про те, що його вартість часто виявляється меншою, ніж організація традиційних вечірок, але вироблений ефект має набагато якісніший вигляд. Професійна організація тимбілдингу сприяє: виробленню корпоративної культури; формуванню командного духу та орієнтації на спільну діяльність; зняттю стресу у співробітників; вибудовуванню дружніх взаємин та збільшенню рівня довіри в колективі; психологічному розслабленню; м'якій адаптації нових фахівців; усуненню конфліктних ситуацій і непорозумінь; швидкому припиненню несприятливих моментів у колективі.

Термін *team building*, який сьогодні зустрічається досить часто, можна перекласти як «побудова команди». Ним заведено називати різні спільні заходи, що сприяють згуртуванню колективу та формуванню корпоративної філософії. Успіх компанії в першу чергу залежить від злагодженої та результативної діяльності всієї команди. І головне, що має зробити керівник – налагодити комунікацію серед своїх підлеглих. Допомогти в цьому питанні здатна професійна організація тимбілдингу, що включає сучасні методики, що сприяють згуртуванню команди та отриманню навичок ефективних взаємодій. Організація тимбілдингу здійснюється у вигляді заходів активного відпочинку. В ігровій формі співробітникам доноситься важливість взаєморозуміння з

колегами і демонструються переваги взаємодопомоги при вирішенні складних завдань.

Організація корпоративного тимбілдингу у вигляді спільного відпочинку дасть змогу працівникам фірми відволіктися від щоденної рутини й отримати позитивний емоційний заряд. Правильно підібрана програма та організація досить швидко дає відчутні результати у вигляді підвищення продуктивності. Подібний тренінг допоможе вирішити багато проблем у колективі. Він посприє швидкій адаптації нових співробітників, а також зміцнить відносини між старими працівниками. У процесі таких заходів розкриваються внутрішні особливості персоналу, вони допомагають краще зрозуміти себе та інших. Для стимулювання спілкування та консолідування членів колективу проводяться заходи, де співробітники спільно виконують «творчі завдання», часто навіть не пов'язані з основною сферою діяльності, організовуються корпоративні свята. Удосконалення психологічного клімату лише тоді дасть помітний результат, коли воно здійснюється системно.

Власне періодично рекомендується проводити заходи на свіжому повітрі, де можна відчути себе більш вільним. Виїзний тимбілдинг може поєднувати активний та спокійний відпочинок. Його основна перевага полягає у відсутності обмежень за тематикою. Незважаючи на те, що колектив складається з дорослих чоловіків, усі вони ведуть активний спосіб життя. Із задоволенням грають у футбол, волейбол, теніс, люблять виїжджати на риболовлю і збирати гриби. На жаль, це робиться поза колективом, тому організація спільного відпочинку буде корисна для зближення співробітників. Подібні тренінги допоможуть зняти стани тривожності, вільному вираженню емоцій, отриманню та наданню емоційної підтримки, модифікації способу переживання та емоційного реагування, розширенню сфери усвідомлення своєї проблематики та своєї ролі в походженні різних конфліктних ситуацій, відпрацюванню нових прийомів і способів поведінки, подоланню неадекватних форм поведінки, розвитку навичок ефективного спілкування та

інші напрямки. Як результат, співробітники отримають більшу емоційну компетентність у спілкуванні та їм легше буде встановлювати позитивні взаємини один з одним усередині колективу.

Одна з прекрасних ідей для організації тимбілдингу – фотополювання. Такі заходи сприяють розвитку фантазії та розкриттю талантів учасників, а також створюють умови для згуртування колективу. Організація тимбілдингу за цим напрямком – це досить простий процес. Ведучий задає тему, якій будуть присвячені фотознімки, і визначає кількість часу для їх виконання. За найяскравіші фотографії учасники отримують цінні призи. Завдання може включати створення випадкових знімків перехожих для колажу, соціальної реклами тощо. Під час проведення фотополювання оцінюється не професіоналізм учасників, а їхня креативність і творчі здібності.

Зауважимо, що організація тимбілдингу «фотополювання» не вимагає особливих фінансових витрат, але дає змогу отримувати хороші результати в галузі командоутворення. Також рекомендується провести арт-тимбілдинг. Завдання спільної роботи – створити спільними зусиллями картину, яка може стати не тільки прикрасою офісу, а й талісманом компанії. Творчий тимбілдинг можна проходити двома шляхами: Створення загальної картини величезних розмірів, яка складається з окремих фрагментів. Колектив ділиться на команди, кожна з яких отримує частини полотна в потрібному розмірі. Обирається сюжет і деталі для кожного елемента. Згодом усі частини з'єднуються в єдине полотно. Співробітники діляться на команди, і вони мають створити свою картину. Вони можуть бути об'єднані спільною темою або ж мати свій сюжет.

Екологічний тимбілдинг. Організація таких заходів дає змогу вирішити два важливі завдання: покращувати екологічну ситуацію (висаджування дерев, збір сміття, випуск агітплакатів). Вибір того чи іншого варіанта тимбілдингу здійснюється з огляду на особливостей колективу. Для таких заходів потрібно залучати фахівців, які допоможуть досягнути ази майстерності в потрібній

галузі творчості. Щоб налаштувати команду на дружній лад, важливо також виключити моменти суперництва учасників. Організація кулінарного тимбілдингу користується високою популярністю у керівників, які планують командоутворювальні заходи. Смачна їжа подобається всім, а процес її приготування і спільний обід сприяють зближенню колективу. Спільними зусиллями учасники мають приготувати якусь страву із запропонованого набору продуктів. Вправа виявить неформальних лідерів і навчить розподіляти обов'язки. Проведення таких заходів дає можливість співробітникам розслабитися, дізнатися нові рецепти та отримати навички колективної роботи. Як правило, кожен член команди виконує окреме завдання, після чого всі куштують приготовану страву. Без сумніву, від таких заходів усі отримують яскраві враження.

Організація тимбілдингу для великого колективу може передбачати проведення заходу, результатом якого є спільно відзнятий фільм. У цьому разі необхідно провести кілька занять, на яких буде розроблено сценарій, проведено зйомки та виконано монтаж. Логічним завершенням цього процесу стане колективний перегляд відзнятого фільму. Сюжет картини, над якою працюватимуть учасники заходу, слід обирати виходячи зі спільних інтересів групи. Такі заходи сприяють згуртуванню колективу та підвищенню його креативності.

Пантоміма. Учасник повинен показати якесь задумане слово, не використовуючи вербальних засобів. Його колеги вгадують. Гра спрямована на вироблення взаєморозуміння і на придушення сором'язливості. Наввипередки. Гра проводиться між учасниками різних відділів або підрозділів. Капітан повинен вишикувати учасників своєї команди за будь-якою ознакою (зріст, вік тощо) у зростаючому або спадаючому порядку. спадаючому порядку. Хто перший впорався, той і переміг. Гра стимулює співробітників краще пізнавати один одного. Анонім. Кожен з учасників анонімно пише на листку якісь відомості про себе. Це можуть бути факти з

життя або особисті дані. Листки перемішуються, після чого хтось їх зачитує. Присутні мають вгадати, про кого саме йдеться в описі.

Приклади нестандартного тимбілдингу. Класичний ігровий тимбілдинг мало кого здивує. Для вирішення серйозних проблем можна вдаватися до таких нестандартних прийомів: тестування продукції або послуг. Суть у тому, щоб ближче познайомити співробітників з діяльністю підприємства. Працівникам буде запропоновано протестувати товар або послугу з подальшим колективним обговоренням. Квест. У багатьох великих розважальних центрах є квест-кімнати. Потрапляючи в замкнутий штучно змодельований світ, співробітники відчують важливість командної роботи і залежність один від одного.

Соціальну політику підприємства ПП «Максимум» рекомендується спрямувати на формування почуття задоволеності від роботи і реалізувати через систему соціальних гарантій і заходів підтримки для всіх працівників. Соціальна політика є складовою частиною механізму вдосконалення якості робочої сили та умов її ефективної реалізації. Об'єктом впливу соціальної політики є не тільки зайняті працівники підприємства, але певною мірою і колишні працівники підприємства, зокрема ті, що вийшли на пенсію. Поряд із соціальними гарантіями та пільгами, ПП «Максимум» надає додаткове пенсійне забезпечення в рамках підприємства, а також пенсіонери отримують одноразову винагороду з боку підприємства ПП «Максимум» надає додаткові соціальні гарантії пенсіонерам (колишнім працівникам) підприємства. Також у пенсіонерів залишається чудова можливість відпочивати на природі за рахунок підприємства. Така акція дає змогу підприємству забезпечувати безболісний вихід працівників на пенсію.

Важливо враховувати в практичній роботі з удосконалення психологічного клімату стиль керівництва. На основі аналізу проведених тестів було виокремлено аспекти вивчення психологічного клімату, що дало змогу розробити програму проведення командних ігор спрямованих на

оптимізацію психологічної атмосфери в колективі, оскільки це один із найбільш ефективних методів вироблення злагодженості дій і згуртованості співробітників. Тімбілдінг дасть змогу підвищити інтенсивність і стійкість змін, що виникають, максимально використовувати можливості кожного учасника. Його цінність полягає в тому, що він має груповий характер, що значно розширює можливості розвитку якостей особистості, необхідних для роботи в колективі та підвищення рівня техніки спілкування. Крім того, групова робота сприяє глибокій особистісній трансформації кожного учасника процесу, змінам у його поведінці, у різних видах міжособистісних стосунків, у його методах роботи і в структурі цілої організації. Подібні заняття допомагають вирішити низку завдань. Зокрема – це допомога учасникам тренінгу в розумінні та усвідомленні своїх мотивів, потреб і принципів поведінки, у формуванні найбільш адекватних та ефективних способів дій у складних життєвих ситуаціях. життєвих ситуаціях, розвиток здатності до емпатії, готовності до прийняття за свою поведінку, оптимізація самооцінки, формування здатності до подолання труднощів.

Вважаємо за необхідне впровадити для менеджерів ПП «Максимум» основні правила роботи з підлеглими, які постійно повинні контролюватись та координуватись. (рис. 3.2.)

1) Дотримання виробничої етики. Завжди потрібно пам'ятати, що підлеглий у будь-який момент може вас покинути, навіть якщо на перший погляд податися йому нікуди. Ввічливість та коректність діє на людей навіть із невисоким рівнем розвитку сильніше за крик і лайки.

2) Критика має бути коректною та конструктивною – завжди пам'ятайте, що ви розпікаєте не працівника, а його роботу, і мета у вас не скинути негатив або покарати людину, а з'ясувати причину недоробок і допомогти її усунути. Ваша мета робота. Якщо ви перейдете професійну межу, то перш ніж виконати ваші вказівки або виправити недопрацювання, людина має спершу подолати

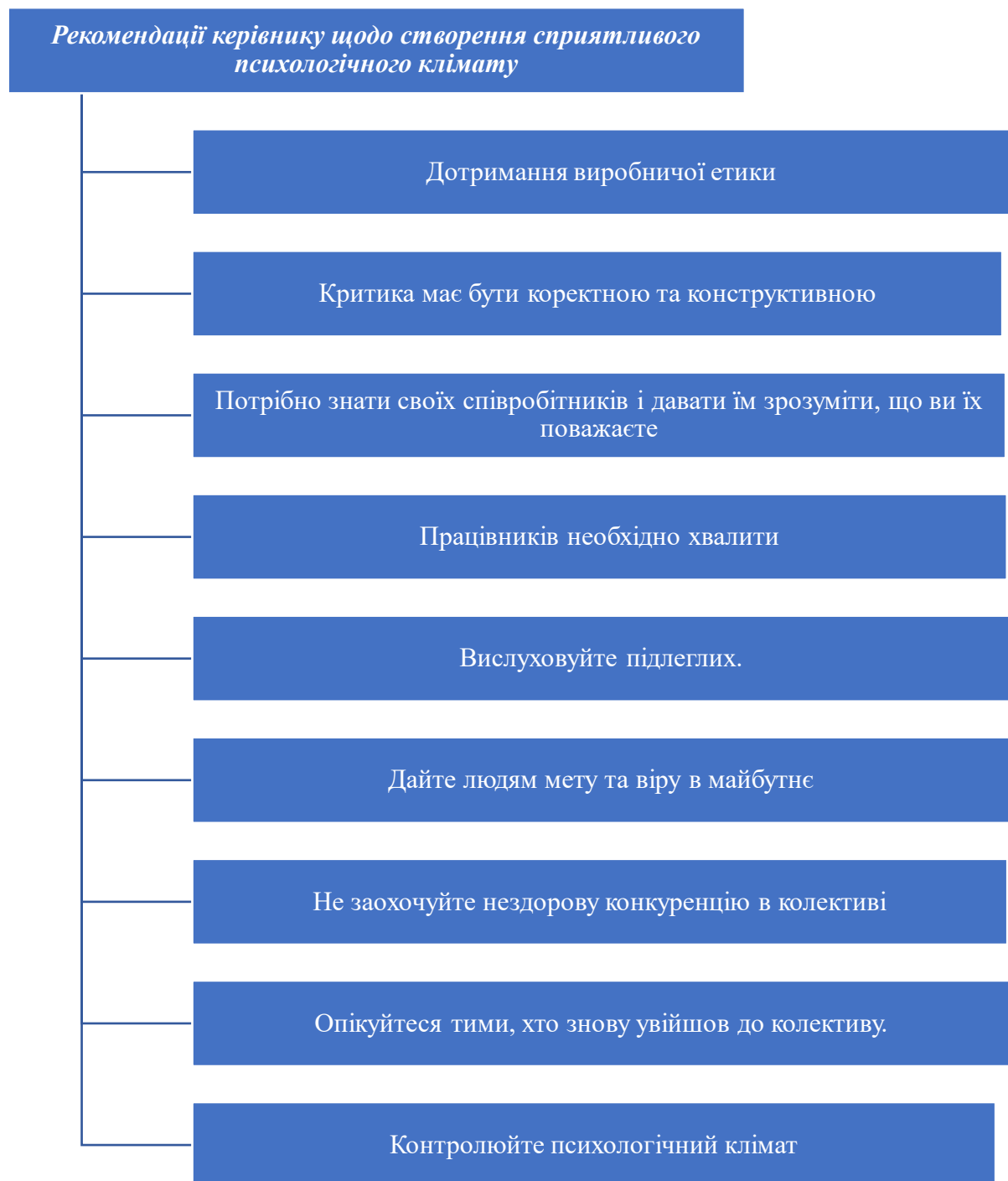


Рис.3.2. Рекомендації керівнику щодо створення сприятливого психологічного клімату:

образу і негатив, отриманий після спілкування з вами, а на це в неї іноді піде весь залишок робочого дня, а то й усього тижня. Можливо, вже не буде

працівників, тому що, відчуючи свою безпорадність, вони знизять свою самооцінку і їхня віддача ще більше знизиться.

3) Потрібно знати своїх співробітників і давати їм зрозуміти, що навіть якщо ви незадоволені ними, ви їх поважаєте. Керівник має знати можливості своїх співробітників. Погодьтеся, різні співробітники необхідні в колективі, але наділіть їх не тією роботою і у вас не тільки не буде віддачі, а й,

4) Людей хвалити корисно! Керівник повинен стежити не тільки за помилками і недоробками, а й за успіхами, і це нітрохи не менш важливо. Перш ніж висловити невдоволення, похваліть співробітника за те, що він робив або зробив добре, поясніть, чому ви незадоволені його роботою, а потім знову подякуйте за роботу і висловіть упевненість, що він у силах впоратися з виправленням недоліків. Працівник вийде від вас сповнений енергії для виконання роботи. Ніколи не забувайте похвалити людину за успіхи, інакше в іншого разу вона не стане працювати з колишньою віддачею, і ви отримаєте ще одного байдужого співробітника.

5) Вислуховуйте підлеглих. Навіть якщо у вас дуже мало часу, то перш ніж зробити догану, попросіть пояснень, чому так вийшло, дайте співробітнику висловитися, запитайте, скільки йому потрібно часу, щоб виправити помилки, чим йому можна допомогти, чого йому не вистачає, дайте пораду. І вже потім, якщо його вина безсумнівна, попросіть бути уважнішим, але обов'язково підтримайте людину, скажіть, що, незважаючи на те, що трапилося, ви сподіваєтеся на подальшу продуктивну співпрацю.

6) Дайте людям мету та віру в майбутнє. Навіть якщо ваша компанія переживає не найкращі часи, не спишіть пригнічувати людей моторошними перспективами. Це не означає замовчувати справжню картину, це означає, що ви маєте говорити про те, що, незважаючи на труднощі, ми повинні працювати добре і тоді, цілком можливо, ми їх подолаємо.

7) Не заохочуйте нездорову конкуренцію в колективі.

8) Опікуйтеся тими, хто знову увійшов до колективу. Не полінуйтеся зайвий раз запитати, що їм важко, роз'яснити деякі правила, систему і принципи роботи - вони свіжа кров і будуть вдячні вам за це.

9) Контролюйте психологічний клімат, цікавтеся своїм колективом, будьте доступнішими і ви самі здивуєтеся, як підвищаться виробничі показники і наскільки легшою стане ваша власна робота. Хочеться вірити, що керівники знайдуть час попрактикуватися в застосуванні цих рекомендацій і отримувати від цього видимий ефект.

Отже, соціально орієнтована кадрова політика підприємства і пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб працівник ототожнював себе зі своїм підприємством, зростала продуктивність праці та готовність працівників до роботи і бажання працівників відповідали цілям підприємства, тому соціальна політика, що реалізується на підприємстві, вигідна і для працівників, та для адміністрації. За допомогою соціальної політики у працівників і у громадськості має створюватися позитивне уявлення про підприємство і формуватися сприятливий психологічний клімат.

ВИСНОВКИ

Головною метою управління персоналом є забезпечення ефективної роботи з організації трудових ресурсів. Персонал – це власне сукупне штатне укомплектування працівників на підприємстві, що сформоване на трудових відносинах, відповідно до діючого законодавства, з відповідним рівнем кваліфікації, та залученням до участі у господарських процесах підприємства, при цьому забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток, на умовах одержання заробітної плати. Зауважимо, що у науковій літературі поряд із категорією «персонал» застосовується також поняття «кадри». Поняття «персонал» є значно ширшим, ніж «кадри». Під кадрами розуміємо залучених на умовах постійної зайнятості працівників підприємства, які отримали відповідну посаді кваліфікацію, підтверджену відповідними професійно-кваліфікаційними документами.

Управління персоналом – це процес планування кадрового забезпечення, набір кадрів, відповідна їх підготовка до виконуваної роботи, навчання та мотивування ефективної роботи персоналу, а також оцінювання результатів діяльності, спрямоване на ефективне застосування найманої праці з метою виконання цілей підприємства та самореалізації працівників. Це є формою впливу на поведінку людей, що утворює кадрову сферу на підприємстві, із застосуванням організованого процесу виконання поставлених завдань.

Управління персоналом є інтегральною величиною, що включає ряд особливостей, в якій об'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу підприємства та підвищення його кадрового потенціалу.

Мотивація персоналу на підприємстві – це дуже важливий аспект управління, який дозволяє забезпечити ефективність роботи і задоволення співробітників. Існує безліч способів мотивувати персонал, але кожна компанія повинна знайти свій власний підхід, враховуючи специфіку діяльності, тип організації та особливості свого колективу. Одним із ключових методів мотивації персоналу є фінансова стимуляція. Це може бути зарплата, премії, бонуси, акції, пенсійні плани тощо. Важливо, щоб компанія пропонувала конкурентну заробітну плату, а також надавала можливості для кар'єрного росту та розвитку.

Вирішення конфліктів на підприємстві є ключовим аспектом, який впливає на успішність роботи колективу і, відповідно, на результативність підприємства в цілому. Тренінги з цих напрямків можуть значно покращити взаємини між співробітниками, збільшити продуктивність та покращити атмосферу в колективі. Конфлікти між співробітниками можуть негативно впливати на робочий процес, знижувати продуктивність та творити напружену атмосферу в колективі. Тому важливо навчати працівників ефективно вирішувати конфлікти, користуючись конструктивними методами та стратегіями.

Для успішного впровадження психологічних методів управління необхідно створити належні умови для розвитку підприємства як цілісної системи. Це означає впровадження гнучких структур управління, урахування індивідуальних особливостей працівників, створення можливостей для творчого виявлення потенціалу та стимулювання самовдосконалення.

Психологія управління, як наука вивчає психологічні основи управлінської діяльності.

Психологія управління персоналом в організації виконує теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та інші функції. Основною особливістю психології управління персоналом на підприємстві є

зосередження на психологічних аспектах взаємодії між керівниками та співробітниками. Психологія управління допомагає вивчити та зрозуміти, які внутрішні механізми впливають на працівників і їхню продуктивність, а також допомагає вирішити конфлікти, покращити комунікацію та мотивацію персоналу.

Аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Максимум», за період 2021-2023 років, показав, що у підприємства спостерігається зростання виручки. Чистий прибуток також має тенденцію до зростання, що свідчить про ефективність господарської діяльності підприємства.

Аналіз сильних та слабких сторін ПП «Максимум» дозволив зробити висновок, що основною перевагою підприємства у порівнянні з конкурентами, є широкий асортимент та конкурентоспроможність послуг підприємства. Також істотною перевагою є наявність сайту, Інтернет магазину та складського приміщення.

Однак, як показало дослідження, більшість факторів, що характеризує внутрішнє середовище підприємства не відповідає сильній позиції, що свідчить про наявність невідповідних умов формування гарного психологічного клімату в колективі.

Одним з головних завдань управління персоналом на ПП «Максимум» є врегулювання конфліктів та налагодження співробітництва між працівниками. Для мотивації персоналу на ПП «Максимум» використовуються фінансові стимули, розвиток кар'єри, визнання та похвала, створення командного духу, забезпечення комфортних умов праці. В цілому, психологічні методи управління персоналом на ПП «Максимум» сприяють підвищенню ефективності та продуктивності працівників, а також забезпечують позитивний розвиток та задоволеність персоналу даної організації.

Психологічний клімат колективу завжди характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного його учасника, індивіда і, безсумнівно, залежить від загального стану

людей, які його оточують. Для перевірки психологічного клімату було застосовано методи тестування. У трудовому колективі ПП «Максимум» спостерігаються здебільшого ознаки несприятливого психологічного клімату та незадоволеність ним працівників.

Для покращення психологічних методів управління персоналом на даному підприємстві вважаємо за необхідне впровадити наступні процедури: регулярні тренінги з психологічних аспектів управління персоналом для керівників і співробітників; вивчення та аналіз психологічних характеристик і потреб працівників; застосування психологічних тестів та інструментів для виявлення і оцінки працівників; створення психологічної підтримки та консультацій для працівників; розвиток психологічної безпеки на робочому місці та стимулювання співпраці.

Перший етап щодо вдосконалення психологічного клімату – підвищення загальної задоволеності працею. По-перше, на що необхідно звернути увагу це стимулювання та організація праці. По-друге, необхідно створити комфортні умови для відпочинку співробітників. По-третє, необхідно впроваджувати командні ігри (тімблдинг) для оптимізації соціально психологічного клімату.

Вважаємо за необхідне впровадити для менеджерів ПП «Максимум» основні правила роботи з підлеглими, які постійно повинні контролюватись та координуватись: дотримання виробничої етики; критика має бути коректною та конструктивною; потрібно знати своїх співробітників і давати їм зрозуміти, що навіть якщо ви незадоволені ними, ви їх поважаєте; працівників необхідно хвалити; вислуховуйте підлеглих; давайте людям мету та віру в майбутнє; не заохочуйте нездорову конкуренцію в колективі; опікування тими, хто знову увійшов до колективу; контроль психологічного клімату колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Балацький О. Ф. Удосконалення системи управління підприємством. Економічні проблеми сталого розвитку : тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, присвячена дню науки в Україні, Суми, 18-22 квітня 2011 року. Суми: СумДУ, 2011. Ч. 1. С. 1-3.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. В 49 Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Гавкалова Н. Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. Проблеми науки. 2016. № 4. С. 19–22.
6. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці. № 3. С. 22-25.
7. Гавриш О. А. Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб.. Київ : «Київ. політехн. ін-т», 2017. 333 с.
8. Германюк Н. В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. №5. С. 53-57.
9. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка. 2017. Вип. 188. С. 207-211.

10. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.
11. Загірняк М. В. Психологія управління : навч. посіб. Харків : Точка, 2015. 193 с.
12. Зеркаль А. В. Управління персоналом на засадах комерційної свідомості як конкурентна перевага підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 46(1). С. 92-95.
13. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій. М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту. Кривий Ріг , 2017. 140 с.
14. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
15. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
16. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
17. Кравченко В.О. Основи менеджменту. Одеса: Атлант, 2012 211 с.
18. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. Проблеми там науки. 2016. Т № 7. С. 18-22.
19. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П. Коляда. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
20. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 188-191.
21. Менеджмент персоналу. Практикум: навч. посіб. / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова. Полтава: ПДАА, 2012. 344 с.

22. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
23. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
24. Обруч Г. В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 154-158.
25. Оруджова А., Власенко О. «Роль психології управління персоналом у сталому функціонуванні сучасної організації» / II МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «ТРАЄКТОРІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ І СВІТУ: ВИКЛИКИ ТА ДРАЙВЕРИ»: матеріали конференції, м. Київ, 26 квітня 2024 р. С.32-34.
26. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. К.: Вид-во «Ліра-К». 2010. 338 с.
27. Поняття керівництва та лідерства. URL: https://studopedia.com.ua/1_180797_ponyattya-kerivnitstva-ta-liderstva.html
28. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2016. 150 с.
29. Продіус Ю. І. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 12(1). С. 8-11.
30. Психологія управління : навч. посіб. / Н. А. Липовська, І. В. Пісьменний. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 198 с.
31. Психологічні аспекти управління персоналом. URL: https://economics.net.ua/files/science/innov_roz/2017/148.pdf
32. Роль соціально-психологічних методів в управлінні персоналом. URL: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/27139/Tezy%20-%202022%20Part%209-248.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

33. Роль лідерства в системі управління персоналом. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/4449bf2d-e770-4568-bd9c-bc7764163eff/content>
34. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/79.pdf
35. Степанова Е. Р. Психологія впливу: як досягти бажаного результату та не втратити персонал. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.- практ. конф. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 181-184.
36. Сучасні тенденції та проблеми управління персоналом. URL: https://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/5_56855.doc.htm
37. Управління персоналом: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / І. О. Щебликіна, Р. І. Олексенко. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 272 с.
38. Управління конфліктами: Навчальний посібник: Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О.І. К.: Кондор, 2010. 172 с.
39. Управління персоналом: соціально-психологічні аспекти. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13958/>
40. «Управління персоналом», е-журнал. URL: <https://www.facebook.com/UpravleniePersonalom>
41. Управління персоналом та лідерство. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/discipline/upravlinnya-personalom-ta-liderstvo/>
42. Управління персоналом. Agile-лідерство – новий підхід до управління людьми у VUCA-світі. URL: <https://www.develor.com.ua/agile-лідерство-новий-підхід-до-управління/>
43. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
44. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.

45. Щокін Г. В. Організація і психологія управління персоналом Навчально-методичний посібник. К: МАУП, 2002. 832 с.
46. HR Trends in 2019: The Future of Human Resource Management. URL:<https://selecthub.com/hris/futureof-hr-software-trends/>
47. HRM, Organizational Psychology and Personnel Psychology: Linear and Simplex Analysis of HR. URL: https://www.researchgate.net/publication/314145340_HRM_Organizational_Psychology_and_Personnel_Psychology_Linear_and_Simplex_Analysis_of_HR
48. Objectives of modern management psychology. URL: <file:///C:/Users/Hard/Downloads/IJHS-13534+5547-5554.pdf>
49. The Psychology of Management: Its Impact on Personnel Management. URL: <https://www.lpcentre.com/articles/the-psychology-of-management-its-impact-on-personnel-management>
50. <https://vcf.vn.ua/metodika-ocinki-psixologichno%d1%97-atmosferi-v-kolektivi-za-fredu-fidleru-i-adaptovana-yu-xanim-prigotuvav-kochin-lev-oleksandrovich-na-prikladi-analizu-prezentaciya/>
51. <https://bing.com/search?q=%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%d0%ba%d0%b0+%d0%be%d1%86%d1%96%d0%bd%d0%ba%d0%b8+%d0%bf%d1%81%d0%b8%d1%85%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d1%96%d1%87%d0%bd%d0%be%d1%97+%d0%b0%d1%82%d0%bc%d0%be%d1%81%d1%84%d0%b5%d1%80%d0%b8+%d0%b2+%d0%ba%d0%be%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%b8%d0%b2%d1%96+%d0%a4%d1%96%d0%b4%d0%bb%d0%b5%d1%80>
52. http://ni.biz.ua/7/7_17/7_172112_metodika-otsenki-psihologicheskoy-atmosferi-v-kollektive-poaf-fidleru.html
53. <https://magistr54.ru/wp-content/uploads/2021/02/svirina-n.g.-metodika-ocenki-psihologicheskoy-atmosfery-v-kollektive-po-fidleru.pdf>
54. <https://multiurok.ru/files/metodika-otsenki-psikhologicheskoi-atmosfery-v-kol.html>

55. <https://naurok.com.ua/metodika-viznachennya-indeksu-grupovo-zgurtovanosti-za-sishorom-53678.html>
56. http://ni.biz.ua/7/7_6/7_62756_test-opredelenie-indeksa-gruppovoy-splochennosti-sishora.html
57. <https://ua.waykun.com/articles/viznachennja-indeksu-grupovoi-zgurtovanosti.php>
58. <https://studfile.net/preview/4030898/page:17/>
59. <https://ukrnova.com/suspilstvo/viznachennya-indeksu-grupovoji-zgurtovanosti-sishora.html>