

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра
(назва освітнього ступеня)

на тему: «Покращення соціально-психологічного клімату в колективі організації, на
прикладі ТОВ «Керхер»»

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу групи БМз-41
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Скрипник Р. І.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Шведа Н. М.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О. Б.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О. А.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Паляниця В. А.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

АНОТАЦІЯ

Скрипник Р. І. Покращення соціально-психологічного клімату в колективі організації, на прикладі ТОВ «Керхер»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 68 сторінки, 20 рисунків, 13 таблиць, 3 додатки, 28 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – соціально-психологічний клімат в колективі.

Предмет дослідження – покращення соціально-психологічного клімату в колективі організації.

Мета роботи – дослідити особливості соціально-психологічного клімату ТОВ «Керхер» і визначити шляхи його покращення.

Методи дослідження – метод абстрагування; метод спостереження; метод дедукції; логічний метод; метод порівняння; метод аналізу; метод вимірювання; метод синтезу; метод анкетування; системний підхід та інші.

Запропоновані шляхи покращення соціально-психологічного клімату в колективі в ТОВ «Керхер», а саме рекомендовано запровадити політику зниження конфліктності і вдосконалити лідерські навички керівників.

Рекомендовані новації можуть бути реалізовані на сучасних підприємствах різного виду.

Ключові слова: підприємство, колектив, соціально-психологічний клімат, зниження конфліктності, медіація, лідерські навички.

SUMMARY

Skrypnyk R. Improvement of the social and psychological climate in an organization's staff: LLC "Kärcher" as a case study

Qualifying bachelor paper consists of 68 pages, 20 figures, 13 tables, 3 appendices and 28 references.

The subject of paper is social and psychological climate in staff.

The object of paper is improvement of the social and psychological climate in an organization's staff.

The aim of paper is to investigate the features of the social and psychological climate of Kärcher LLC and to determine ways for its improvement.

The results are obtained with the following research methods: abstraction method; observation method; deduction method; logical method; comparison method; analysis method; measurement method; synthesis method; questionnaire method; system approach and others.

The ways to improve the social and psychological climate in the organization's staff at LLC "Kärcher" have been proposed, such as to introduce the reducing conflict policy and to improve the leadership skills of managers.

The recommendations can be implemented in different types modern enterprises activity.

Key words: enterprise, staff, social and psychological climate, conflict reduction, mediation, leadership skills.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Соціально-психологічний клімат в колективі: суть і види	7
1.2 Показники здорового клімату в колективі	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «КЕРХЕР»	18
2.1 Загальна характеристика досліджуваного товариства	18
2.2 Аналіз соціально-психологічного клімату в ТОВ «Керхер»	29
РОЗДІЛ 3 ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «КЕРХЕР»	36
3.1 Запровадження політики зниження конфліктності як способу покращення соціально-психологічного клімату в колективі досліджуваного товариства	36
3.2 Вдосконалення лідерських навиків керівників для згуртування колективу і покращення клімату в ТОВ «Керхер»	44
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	52
4.1 Психологічні чинники небезпеки	52
4.2 Охорона праці в магазині	55
Висновки	60
Бібліографія.....	64
Додатки	68

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає тому, що в сучасному нестабільному світі особливо важливим стає питання ефективності діяльності працівників. Одним із найважливіших чинників, що визначають успішність функціонування організації, є соціально-психологічний клімат в колективі, що описує систему міжособистісних стосунків, емоційного стану і загальної атмосфери в колективі. Саме соціально-психологічний клімат впливає на продуктивність праці, згуртованість колективу, рівень задоволення працівників, їх мотивацію, а також на рівень конфліктності і стресу. Успішні організації зрозуміли, що говорити про ефективність діяльності працівників неможливо без формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Дослідження клімату дозволяє виявити внутрішні проблеми колективу, налагодити ефективну комунікацію, покращити управлінські рішення і забезпечити гармонійний розвиток організації.

Питанням дослідження соціально-психологічного клімату в колективі і покращення його присвячено праці багатьох науковців, серед яких можна виділити таких: Хованець Н. В. [2], Бабічева Л. А. [3], Амурова Я. В., Момот М. А. [4], Базалійська Н. П., Гук А. В. [5], Зудова І. Ю., Котелевська А. В. [7], Кравець І. М., Совира Н. Р. [8], Бикова І. М. [9] та багато інших.

Мета роботи – дослідити особливості соціально-психологічного клімату ТОВ «Керхер» і визначити шляхи його покращення.

Завдання роботи включають:

- 1) опрацювати теоретичний матеріал щодо формування соціально-психологічного клімату в колективі організації;
- 2) вивчити соціально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Керхер»;
- 3) визначити шляхи покращення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Керхер»;
- 4) дослідити питання психологічних чинників небезпеки і охорони праці в магазині.

Об’єкт дослідження – соціально-психологічний клімат в колективі.

Предмет дослідження – покращення соціально-психологічного клімату в колективі організації.

Методи дослідження: метод абстрагування; метод спостереження; метод дедукції; логічний метод; метод порівняння; метод аналізу; метод вимірювання; метод синтезу; метод анкетування; системний підхід та інші.

Практичне значення роботи полягає в тому, що дослідивши теоретичний матеріал щодо формування соціально-психологічного клімату в колективі та вивчивши клімат в ТОВ «Керхер», були запропоновані шляхи його покращення, що можна рекомендувати до впровадження на сучасних вітчизняних підприємствах.

Інформаційна база роботи: нормативні акти, монографії, статті науковців, посібники, підручники, інтернет-джерела, інформація з сайту і документи ТОВ «Керхер».

Структура та обсяг роботи. Робота включає вступ, чотири розділи, висновки. Робота містить 68 сторінок тексту, 20 рисунків, 13 таблиць, 3 додатки. Бібліографія включає 28 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Соціально-психологічний клімат в колективі: суть і види

Кожна людина постійно перебуває в контакті з іншими людьми як особистому, так і в професійному житті. Суть кожної людини можна побачити через її зв'язки із іншими людьми, тобто через колективну взаємодію і спілкування. Людина, здійснюючи взаємодію із колективом, формує почуття задоволення собою та іншими. Стосунки у колективі впливають на настрій і психологічне самопочуття як окремої людини, так і всього колективу. Через навіювання, наслідування, переконання настрої окремої людини поширюється на інших членів колективу і, відображаючись у їх свідомості і діях, веде до формування психологічного фону колективу. Саме настрої і психологічні відчуття людей визначають соціально-психологічний клімат в колективі. Такі явища, як настрої, самопочуття і самооцінка, а також вплив внутрішнього середовища організації визначають реакцію людини на соціально-психологічний клімат, а також є суб'єктивними формами прояву клімату в колективі [1-12].

Соціально-психологічний клімат в колективі показує тип стосунків, що виникають між людьми, основний тон настрою членів колективу, який пов'язаний із задоволенням умовами життя і роботи, стилем керівництва менеджерів тощо [1, с. 79].

Соціально-психологічний клімат в колективі пов'язаний із психологічними зв'язками працівників між собою, що формуються через близькість, симпатії, збіг характерів й інтересів [1, с. 79].

Соціально-психологічний клімат в колективі – це стан міжособистісних стосунків, що відображається через сукупність психологічних умів, котрі сприяють чи перешкоджають ефективній і результативній роботі всього колективу [2]. Кожен член колективу має свої індивідуальні властивості, які формують позицію і

здійснюють вплив на інших членів колективу. Кожен член колективу хоче мати активну позицію, захистити власні права, втілити можливості і амбіції.

Соціально-психологічний клімат – це якісна характеристика відносин, що формуються між людьми в колективі. Цю характеристику можна описати через сукупність психологічних умов, що перешкоджають або навпаки, сприяють, спільній результативній роботі, а також розвитку особистості в колективі. Соціально-психологічний клімат є станом групової психіки і описує відношення всіх учасників колективу до колег і керівників, до спільної роботи [3].

Формування, розвиток і прояв соціально-психологічного клімату в колективі відбувається в під час групового спілкування, результатом якого стає реалізація колективних потреб, вирішення особистих і групових конфліктів [4, с. 18]. Саме клімат характеризує приховані змістовні ситуації взаємодії, а саме наявні товариське гуртування або нечесна конкуренція, відбувається відкрите змагання або таємне суперництво, спостерігається грубий тиск на працівників чи свідома взаємодія задля досягнення мети.

Науковці вказують на подвійний характер соціально-психологічного клімату в колективі [1, с. 79-80]. З однієї сторони, соціально-психологічний клімат – це певне суб'єктивне сприйняття свідомістю його членів і відображення нею всіх елементів навколишнього середовища, з іншого – клімат виникає як результат впливу різних чинників на групову свідомість і його можна подати як об'єктивну характеристику всього колективу. Соціально-психологічний клімат впливає як на колективну взаємодію і результати роботи, так і на окремих працівників.

Соціально-психологічний клімат в колективі не є статичним [1, с. 80]. Він змінюється з часом і на різних етапах розвитку колективу можуть бути різні стосунки між працівниками. На етапі становлення колективу формуються зв'язки і відносини. Тут емоційний чинник грає важливу роль, адже люди або зможуть працювати разом, або ні.

На етапі створення колективу пізнавальні процеси вже відіграють велику роль, адже кожна людина є не лише об'єктом емоційного спілкування, а й носієм певних особистісних і психологічних характеристик, соціальних норм і цінностей.

Саме в цей період і формуються спільні для працівників колективу погляди, норми, символи, ціннісні орієнтири.

Ознакою, що вказує на зміну соціально-психологічного клімату в колективі, є поява «кліматичних збурень» [1, с. 80]. До них відносять т.зв. природні коливання емоційного фону в колективі, підйоми і спади настрою працівників, що виникають щодня. Причинами появи «кліматичних збурень» можуть бути або зміни умов взаємодії всередині колективу, або зміни зовнішнього середовища. «Кліматичні збурення» можуть бути як позитивно, так і негативно орієнтовані, адже зміни в кліматі колективу можуть як сприяти, так і заважати роботі працівників.

Будь-яка людина, що працює в колективі, впливає на різні аспекти його функціонування, зокрема на соціально-психологічний клімат. Окрема людина зазвичай впливає на самопочуття оточуючих, хоча цей вплив може бути як позитивний, так і негативний, що залежить від соціально-психологічних і індивідуально-психологічних властивостей кожного [1, с. 80-81]. Позитивно впливають на соціально-психологічний клімат в колективі такі соціально-психологічні властивості людини, як відповідальність, принциповість, дисциплінованість, активність у взаємодії з іншими, товариськість, тактовність, культура поведінки тощо. Негативний вплив мають люди, що проявляють такі властивості, як непослідовність, егоїзм, безтактність тощо.

На соціально-психологічний клімат в колективі здійснюють вплив і індивідуальні особливості психічних процесів, темперамент і характер кожної людини. В робочому колективі важливу роль також відіграє і підготовка учасників до праці, зокрема вміння, знання і навички кожного працівника. Якщо людина володіє високою професійною майстерністю, то вона може виступати прикладом для своїх колег і стимулювати до професійної майстерності інших.

Виділяють два рівня соціально-психологічного клімату в колективі [4, с.18]:

- перший рівень є статичним і відносно постійним. Він характеризує стійкі стосунки членів колективу, описує інтерес до роботи і до інших працівників. Для цього рівня клімат вважається стійким, може тривалий час не підлягати руйнуванню і виконувати власні функції;

- другий рівень є динамічним, здатним до коливань. На цьому рівні можна побачити як клімат змінюється залежно від настрою працівників під час виконання завдань. Тут термін «клімат» можна замінити на термін «психологічна атмосфера», адже саме психологічну атмосферу характеризують швидкі і тимчасові зміни, вона менше усвідомлюється працівниками, проте може впливати на кожного працівника протягом робочого дня, зокрема на його працездатність і настрій.

Функції, що виконує соціально-психологічний клімат в колективі, подано на рис. 1.1.

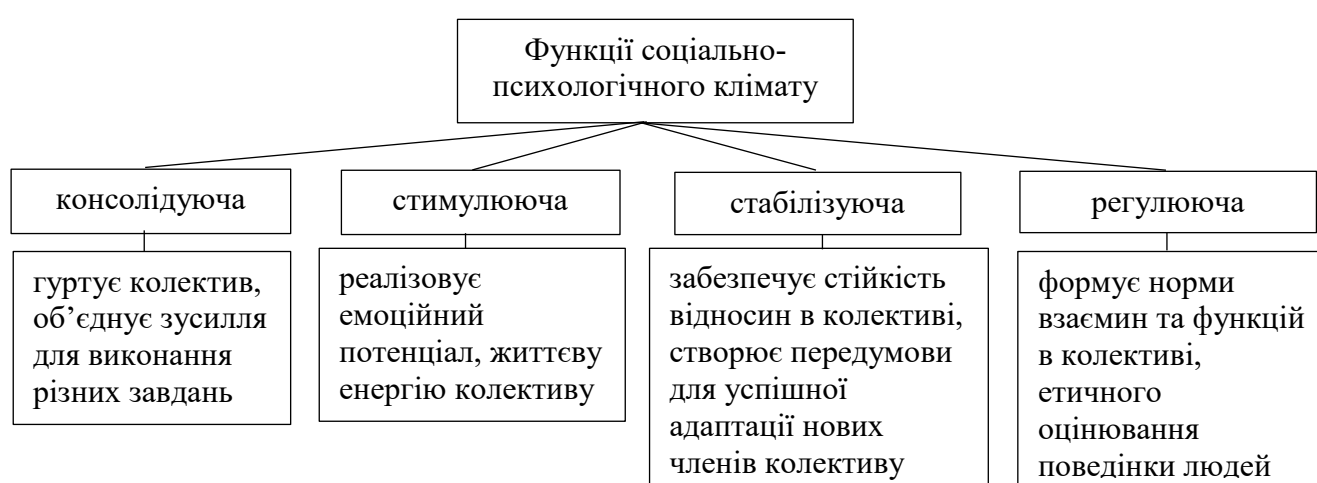


Рисунок 1.1 – Функції соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Основними чинниками, що впливають на соціально-психологічний клімат в колективі, є [2]:

- задоволення працею;
- зміст праці;
- стосунки між членами колективу;
- задоволення умовами проживання і праці;
- особистість керівника;
- стиль керівництва.

Соціально-психологічний клімат в колективі може відповідати одному із трьох типів [2]:

- сприятливий;
- несприятливий;
- нейтральний.

Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі передбачає, що кожен працівник відчуває себе впевнено і максимально розкриває власний потенціал. Стосунки в колективі доброзичливі, кожен дотримується моральних норм, відбувається поєднання свободи діяльності із дисципліною та творчістю із підпорядкуванням. Тобто, характерними рисами сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є довіра і доброзичливість; відсутність тиску зі сторони керівника; наявність умов для здійснення діяльності та власного розвитку; задоволення роботою, оплатою, колективом тощо. Більш детально класифікацію ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату подано на рис. 1.2.

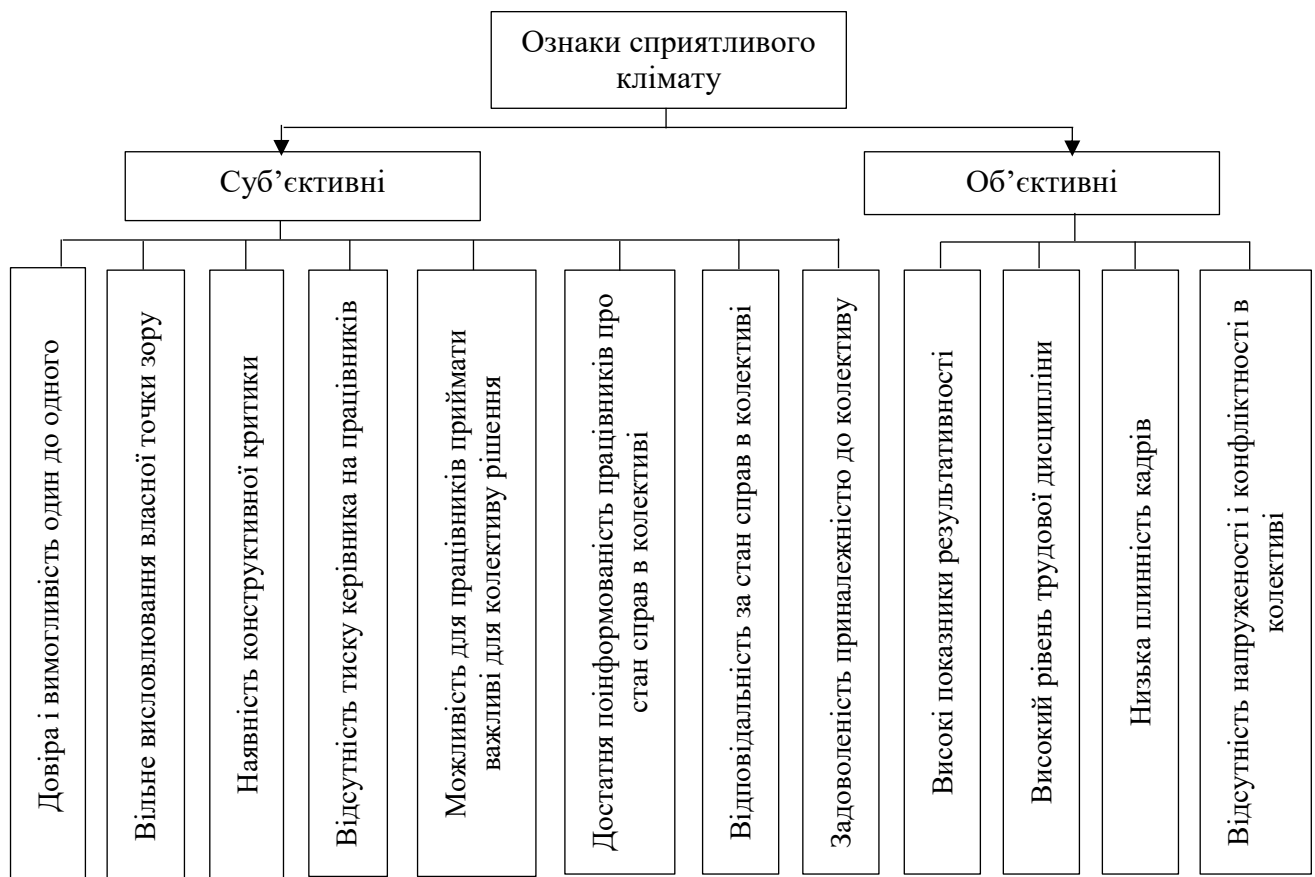


Рисунок 1.2 – Ознаки сприятливого клімату в колективі і їх класифікація
Джерело: сформовано автором на основі [3]

Якщо в колективі наявний несприятливий тип соціально-психологічного клімату, то тут можна побачити байдужість в стосунках і байдужість до інтересів колективу, кожен працівник ніби ізольований від інших членів колективу. В цій ситуації зазвичай наявні погані результати діяльності, незадовільна дисципліна, конфлікти, напруженість в стосунках. Часто працівники хочуть змінити місце роботи.

Нейтральний клімат передбачає певний нейтралітет в стосунках і ситуаціях. Проте такий тип клімату в колективі не може існувати довго, адже певні чинники можуть похитнути його в сторону сприятливого чи несприятливого типу клімату.

Можна виділити такі основні складові соціально-психологічного клімату в колективі [6]:

- рівень довіри і підтримки – вказує на те, що в здоровому колективі працівники можуть і мають довіряти один одному та власним керівникам, а також мають відчувати підтримку від них. Високий рівень довіри і підтримки веде до налагодження ефективної взаємодії в колективі та створює атмосферу генерування ідей для розвитку колективу і організації;

- відкритість та комунікація – показує, що ефективна взаємодія в колективі може бути налагоджена при умові наявності відкритості та доброзичливих комунікацій. Якщо в колективі можна вільно висловити власну думку і обговорити проблеми, що з'являються, то полегшується досягнення встановлених цілей;

- взаємини між співробітниками – акцентує увагу на тому, що основними причинами доброзичливої атмосфери в колективі є стосунки, що базуються на повазі і доброзичливому ставленні. І навпаки, якщо в колективі часто виникають напруження і конфлікти, то це стає причиною погіршення клімату і зниження ефективності діяльності;

- рівень стресу – вказує, що напруга в стосунках і як її результат стрес можуть призвести до погіршення клімату в колективі. Якщо рівень стресу в працівників низький, навантаження – не за складні для них, то самопочуття колективу буде позитивним.

Якщо клімат в колективі позитивний та налагоджені хороші стосунки між працівниками, то можна спостерігати наступні результати [6]:

1) підвищення мотивації і продуктивності працівників – в результаті підтримки від інших членів колективу та керівників працівники мають вищу мотивацію до продуктивної діяльності і вищий ступінь готовності для досягнення цілей, що позитивно впливає на ефективність функціонування організації;

2) зниження рівня стресу і кількості конфліктів – позитивна атмосфера в колективі сприяє зниженню рівня стресу, що веде до оздоровлення (фізичного і ментального) працівників. Зниження кількості конфліктів сприяє формуванню такої атмосфери, в якій працівникам більш комфортно працювати і вирішувати поставлені завдання;

3) підвищення креативності та інновацій – в комфортній атмосфері працівники відчують себе вільніше, тому легше можуть обмінятися думками і висловити нову ідею, що, в свою чергу сприяє, створенню клімату інноваційності і креативності. Більш креативні та інноваційні організації мають вищий рівень конкурентоспроможності;

4) зниження рівня плинності кадрів – в умовах сприятливого клімату працівники не мають бажання звільнитись з роботи без особливих причин, що знижує плинність кадрів. Тому організації із сприятливим кліматом можуть заощадити ресурси (наприклад, на пошуку, адаптації і навчанні нових працівників), зберегти тонкощі професії «серед своїх» всередині колективу тощо;

5) покращення іміджу організації – організації із позитивним кліматом зазвичай мають кращий імідж на ринку загалом та серед потенційних працівників зокрема, що веде до зростання ефективності діяльності.

Отже, кожен колектив є дуже складним. Щоб успішно ним управляти, керівники організацій повинні розуміти своїх працівників, знати їх психологічні особливості, позиції, які вони займають, і ролі, які вони виконують. Також керівник має розуміти яким чином працівників можна мотивувати до ефективної діяльності та прогнозувати розвиток клімату в колективі.

1.2 Показники здорового клімату в колективі

Взаємодія людей веде до формування соціально-психологічного клімату в колективі. Клімат впливає на успішність управлінської діяльності в організації, на самопочуття і взаємозв'язок усіх членів колективу. Клімат відображає комфортність існування людини в колективі та у спільність діяльності. Окрім того, що клімат впливає на результативність спільної діяльності чи поведінку колективу чи окремої людини, він також впливає і на психологічне здоров'я людини. Саме тому, соціально-психологічний клімат в колективі має бути здоровим.

Здоровий соціально-психологічний клімат сприяє налагодженню діяльності таким чином, що відбувається підвищення продуктивності праці, задоволення працівників своєю діяльністю і її результатами, налагоджуються здорові стосунки в колективі [4, с. 19]. Хоча соціально-психологічний клімат в колективі формується спонтанно, проте здоровий клімат потребує активної праці менеджера.

Чинниками, що ведуть до формування здорового клімату в колективі, можна вважати [4, с. 19]:

1) врахування психологічної сумісності працівників при комплектуванні колективу – різні психологічні типи особистості ведуть до різноманіття працівників і можливості виконання колективом різних завдань, проте кращі результати роботи будуть в колективі, де працівники здатні працювати в команді і не перетворювати роботу на постійний конфлікт;

2) врахування кількості працівників, що можуть підпорядковуватись одному керівнику – науковці вважають оптимальною 5-7 підпорядкованих працівників;

3) відсутність у штатному розписі і по факту зайвих працівників і вакансій, адже нестача чи надлишок працівників в колективі ведуть до його нестійкого стану, до виникнення стресів і конфліктів;

4) наявність в колективі службового етикету і дотримання його.

Показники, що на думку науковців характеризують здоровий клімат в колективі, подані на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Показники здорового клімату в колективі

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Розглянемо вказані показники більш детально.

1. Згуртованість та організованість працівників. Щоб діяльність як колективу, так і всієї організації була успішна, то потрібно, працівники працювати разом, тобто була спільна продуктивна діяльність. В зв'язку з цим важливо, щоб працівники колективу були одностайними, при чому одночасно бралась до уваги думка, здібності, інтереси, бажання і потреби кожного окремого працівника. Щоб згуртувати колектив, потрібно не зробити всіх однаковими, а навпаки – забезпечити прості для реалізації здібностей кожної людини, при цьому доклавши максимум зусиль для досягнення цілей організації.

2. Єдність офіційного і неофіційного рівнів спілкування. Для формування сприятливого клімату в колективі важливо, щоб не було роз'єднання офіційного і неофіційного рівнів спілкування. Вони пов'язані певним чином і не можуть існувати окремо.

Офіційне спілкування (йдеться про наради, збори, засідання тощо) стосується постановки цілей, розробки планів, підбиття підсумків роботи колективу тощо. Воно виникає в офіційних ситуаціях, часто стосується виконання поставлених завдань і обмежується посадами чи ролями працівників.

Неофіційне спілкування зазвичай є неформальним. Воно виникає лише за бажанням працівників і пов'язане із товариськими стосунками, спільними інтересами, приязню. Наявність позитивного неформального спілкування покращує клімат в колективі і створює умови для розвитку працівників. Навпаки,

наявність негативного неформального спілкування веде до появи конфліктів, знищення ініціативи і погіршення результатів роботи.

Проте єдність формального і неформального рівнів спілкування в колективі не є гарантованою. Іноді трапляються ситуації, що в колективі віддають перевагу одному із них. Якщо схиляються до формального рівня спілкування, то спочатку спілкування, а потім взаємодія набувають рис формальності, консерватизму, традиційності, в результаті чого часто відкидається нове і може виникнути розгубленість в нестандартних ситуаціях. Якщо в колективі схиляються до неформального рівня спілкування, то може виникнути невизначеність, непослідовність діяльності, ігнорування колективних інтересів, що призводить до невиконання поставлених завдань. Тому схиляння до одного із рівнів спілкування може дезорганізувати працівників і погіршити результати їх роботи. Тільки при об'єднанні офіційного і неофіційного рівнів спілкування в колективі можна говорити про ефективну роботу колективу і досягнення організаційних цілей.

3. Позитивний та бадьорий настрій у колективі. Такий настрій у колективі залежить як від оптимізму, притаманного його членам, злагоди і отриманих результатів діяльності, так і від зовнішніх чинників (наприклад, який настрій має колега, яку манеру спілкування він використовує тощо). Наявність чітких орієнтирів в діяльності організації і колективу теж допомагає стабілізувати самопочуття працівників, налаштовує на ефективну діяльність та захищає від перепадів емоцій. Коректно сформовані вимоги до працівників формують позитивний настрій і добрі стосунки між працівниками, підвищують їх працездатність та ініціативність.

4. Атмосфера турботи і допомоги в колективі. Така атмосфера з'являється в колективі при наявності взаємоповаги, підтримки, а також взаємодії при вирішенні завдань. Також важливо, щоб в колективі були присутні як особисті, так і колективні інтереси, а також продумали оптимальне їх співвідношення. Спільна діяльність веде до того, що професійні інтереси зближаються, проте в різних людей вони все таки різняться. Саме тому зближення професійних інтересів працівників

веде до формування сприятливого клімату в колективі. На формування сприятливої атмосфери в колективі впливають:

- громадська думка – передбачає судження стосовно повторюваних дій і подій, формується усвідомлено. Якщо працівник її не поділяє, то можуть виникнути конфлікти із керівниками та в колективі;

- смаки – вказують на здатність оцінювати людей і їх дії та розрізняти добре і погане. Смаки можна виявити в діях і спілкуванні. Якщо смаки людини відрізняються від загальноприйнятого в колективі, то розбіжності можуть знівелювати загальні умови і правила, постійне спілкування. Проте постійна критика чийхось смаків веде до конфліктів і протистоянь;

- прихильність – виникає на основі подібних інтересів, потреб, смаків. Вона сприяє встановленню контактів і покращенню взаємодії при спільній діяльності. Часто трапляється ситуація, коли прихильність переростає в дружбу, що сприяє формуванню позитивного клімату в колективі;

- прагнення – передбачає наполегливе бажання досягнути результатів. Його основою є інтерес до особистості, веде до розвитку і стимулювання спілкування між членами колективу (при умові, що подібними є інтереси, потреби, смаки людей). З часом може привести до формування колективної волі.

Отже, формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі і врахування його при прийнятті управлінських рішень сприяє не тільки покращенню управлінської праці в організації, а й стимулює саморозвиток і підвищення результативності діяльності працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «КЕРХЕР»

2.1 Загальна характеристика досліджуваного товариства

Компанія «Керхер» (в оригіналі назва звучить «Alfred Kärcher SE & Co. KG») була заснована в 1935 році. Її засновник – винахідник Альфред Керхер – почав бізнес із нагрівальної техніки. В 1950 році було винайдено апарат для чищення високим тиском з підігрівом води, що в подальшому дозволило компанії стати лідером на ринку техніки для прибирання. Компанія Kärcher є сімейним підприємством і сьогодні. Її головний офіс розташований в м. Вінненден біля м. Штутгарт.

Мета компанії звучить так: «Оновити стійкість. Разом ми зробимо потужний вплив для очищення світу (Renew to sustain. Together we make a powerful impact towards a clean world)» [13].

Кожне слово в меті має своє значення:

Оновити (renew) – для підтримки досягнутого рівня потрібно постійно оновлюватись, адже оновлення – це простір для ідей, для виживання і зростання.

Стійкість (sustain) – вказує на те, що компанія в своїй діяльності дотримується принципів сталого розвитку, тому вони себе позиціонують як стійкий бізнес для майбутніх поколінь.

Разом (together) – описують себе як спільноту, характерними рисами якої є «солідарність, відвертість, інклюзивність, спільність, готовність допомогти».

Діємо (make) – в компанії вважають за краще діяти, а не розмовляти.

Сила (powerful) – компанія позиціонує себе як сильну та лідера світового ринку, якій належить впевнений бренд.

Вплив (impact) – вказує на те, що компанія робить щодня внесок в зміну світу.

Напрямок (towards) – описує, що в компанії обирають спільний напрямок для руху, а також вказує на те, що компанія щодня робить світ чистішим.

Очищення (clean) – це основний напрям діяльності компанії.

Світ (world) – вказує, що світ різноманітний і кожне місце потребує чистоти та особливого підходу до її забезпечення.

Основні принципи компанії подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні принципи компанії «Керхер»

№ п/п	Принцип	Пояснення принципу
1	2	3
1	Орієнтація на запити клієнтів	Компанія формує партнерський діалог із клієнтами та пропонує таку продукцію/послуги і таким чином, щоб забезпечити максимальну користь для покупців
2	Співробітники	Компанія вважає працівників важливим фактором власного успіху, тому дбає про їх кваліфікацію і мотивацію
3	Співробітництво	Взаємодія із зовнішнім світом і всередині компанії базується на принципах довіри, лояльності, відкритості, порядності, надійності, уваги і поваги, що веде до тісного співробітництва
4	Програма продуктів і послуг	Компанія пропонує прибиральну техніку і послуги для побутових і промислових клієнтів за оптимальним співвідношенням ціна-якість
5	Позиція на ринку	Компанія позиціонує себе як «інтернаціональне підприємство із прагненням до лідерства» і прагне досягнути високих результатів в усіх сферах
6	Інновації	Компанія є лідером в інноваціях, тому «формує стандарти в сферах технології, сервісу та дизайну». Інновації є важливою перевагою компанії
7	Маркетинг	Компанія сформувала сильний бренд і хоче його авторитет далі зміцнювати
8	Виробництво і постачальники	Компанія інтегрувала своїх постачальників в ланцюжок створення вартості та постійно працює над формуванням оптимальної програми і структури виробництва
9	Соціальна відповідальність	Компанія надає великого значення відповідальності бізнесу перед суспільством в різних аспектах
10	Екологічна відповідальність	Продукція і процеси компанії відповідають екологічним вимогам та направлені на охорону довкілля
11	Зростання, фінанси і прибуток	Діяльність компанії має на меті існування в довгостроковій перспективі, тому головним принципом є «збереження фінансової незалежності і свободи прийняття рішень»
12	Сімейне підприємство	Компанія позиціонує себе як сімейне підприємство і прагне таким залишатись, тому приділяє увагу посиленню взаємозв'язку її партнерів із нею

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Компанія продає свою продукцію під власним брендом. На рис.2.1 зображено логотип компанії.



Рисунок 2.1 – Зображення логотипу компанії «Керхер»

Джерело: [13]

Компанія «Керхер» включає ряд підприємств, які виготовляють продукцію чи надають послуги різного призначення [13]:

- Kärcher Futuretech GmbH – виготовляє спеціальні модульні системи, які застосовують рятувальники чи миротворці для оперативного розгортання в зонах бойових дій чи стихійних лих;
- Ringler GmbH – виготовляє потужні пирососи для промисловості;
- WOMA GmbH – виготовляє плунжерні насоси високого тиску, апарати надвисокого тиску і водоструминні інструменти;
- Zoi TechCon GmbH – розробляє програмне забезпечення і хмарні рішення для виробничого бізнесу;
- Interpool Personal GmbH – працює в сфері міжнародних проблем управління персоналом, надає аналітичні послуги в сфері підбору, навчання і підвищення кваліфікації працівників;
- SoniQ Services ONE GmbH – працює із принципово новою цифровою системою, яку було розроблено спеціально для клінінгових компаній;
- Kärcher New Venture – виступає в якості стратегічного партнера й інвестора для інноваційних клінінгових стартапів;
- Max Holder GmbH – виробляє багатофункціональну автомобільну техніку для прибирання вулиць, догляду за зеленими насадженнями, виконання зимових робіт та вирішення інших спеціальних завдань.

Обсяги збуту компанії протягом 2022-2023 роки подано на рис. 2.2 Як бачимо, відбулось зростання обсягів збуту компанії і в 2023 році вони досягнули свого максимального значення за всю історію компанії.

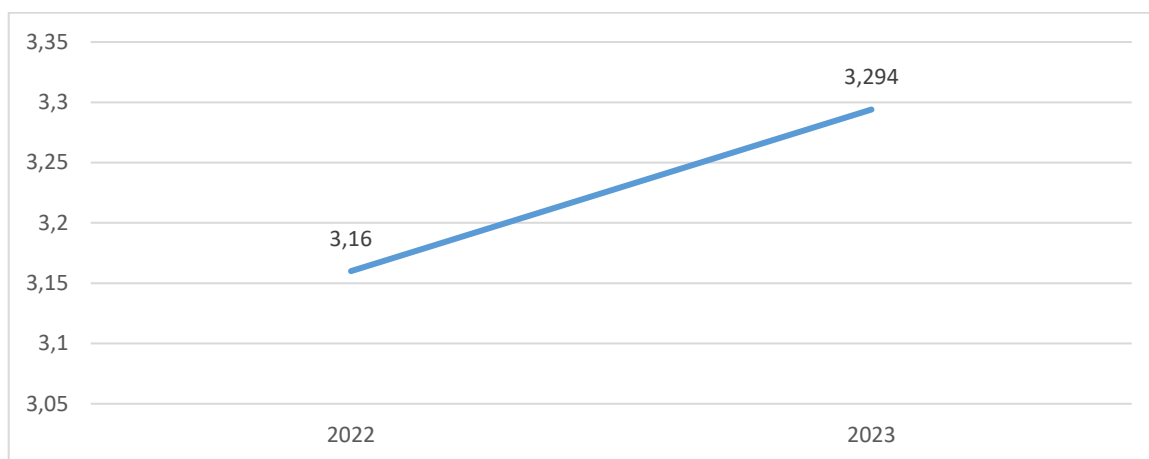


Рисунок 2.2 – Річні обсяги збуту компанії «Керхер», млрд. євро

Джерело: сформовано автором на основі [13]

К компанії «Керхер» в 2022 році працювало 15330 працівників, а в 2023 році – вже 16000 [14].

Досліджувана компанія продає свою продукцію у 82 країнах через 160 компаній. В Україні продукцію цього бренду продає ТОВ «Керхер», яке зареєстроване 13 лютого 2006 року. Товариство є підприємством із іноземними інвестиціями (їх частка – 100%) [13].

Основним видом діяльності ТОВ «Керхер» є 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. Фактично досліджуване товариство здійснює оптову і роздрібну торгівлю клінінговим обладнанням та займає на ринку від 5% до 80% залежно від виду обладнання. Товариство як продає різні види прибиральної техніки, так і надає послуги по її сервісному обслуговуванню [13].

Товариство зареєстроване за адресою м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська, 33-Б. На початку 2024 року товариство змінила свою юридичну адресу на Київська обл., Фастівський р-н, с. Гатне, вул. Інститутська, 12 [14].

Вищим управлінським органом товариства є Загальні збори. Виконавчим органом є його директор – Бечко Іван Іванович [13, 14].

Статутний капітал товариства становить 14911290,0 грн [14].

ТОВ «Керхер» продає таку продукцію: пилососи, пароочисники, підлогомийні машини, апарати високого тиску, комунальну техніку тощо. Також

товариство надає наступні послуги: доставка продукції, її гарантійний ремонт, сервісне обслуговування техніки.

ТОВ «КЕРХЕР» має магазини в таких містах України: Київ, Гатне, Бориспіль, Вінниця, Хмельницький, Тернопіль, Запоріжжя, Житомир, Одеса, Львів, Чернівці, Івано-Франківськ, Дніпро [13].

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення	
			абс., тис. грн.	відн., %
1	2	3	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	844651	1517994	673343	79,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	429696	851351	421655	98,1
Валовий прибуток/збиток	414955	666643	251688	60,7
Інші операційні доходи	10521	18186	7665	72,9
Адміністративні витрати	162199	233933	71734	44,2
Витрати на збут	104024	187660	83636	80,4
Інші операційні витрати	142792	69904	-72888	-51,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	16461	193332	176871	1074,5
Інші фінансові доходи	2289	2785	496	21,7
Інші доходи	1497	2931	1434	95,8
Фінансові витрати	199	729	530	266,3
Інші витрати	1225	1315	90	7,3
Фінансовий результат до оподаткування	18823	197004	178181	946,6
Витрати з податку на прибуток	3466	35464	31998	923,2
Чистий прибуток/збиток	15357	161540	146183	951,9

Джерело: сформовано автором на основі додатків А і Б

Отже, в 2023 році порівняно з 2022 роком для ТОВ «Керхер» покращилась ситуація: всі показники зросли (окрім інших операційних витрат, які зменшились на 51%). Найважливіше, що, окрім зростання чистого доходу від реалізації продукції на 79,7%, відбулося зростання чистого прибутку в 10,78 разів.

Проаналізуємо структуру доходів ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура доходів ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки

Стаття доходів	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2023/2022	
					абс., тис. грн.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7
Доходи від реалізації товарів	833948	98,73	1498107	98,69	664159	79,6
Доходи від надання послуг	10703	1,27	19887	1,31	9184	85,8
Усього дохід	844651	100,00	1517994	100,0	673344	79,7

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Отже, основну частку в доходах досліджуване товариство отримує від реалізації товарів. Доходи від надання послуг в структурі доходів ТОВ «Керхер» займають незначну частку (в 2022 році – 1,27%, а в 2023 році – 1,31%).

Проаналізуємо активи ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз активів ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки

Стаття активів	2022 рік тис. грн.	2023 рік тис. грн.	Відхилення	
			абс., тис. грн.	відн., %
1	2	3	4	5
Активи усього, в тому числі:	582234	693979	111745	19,2
Необоротні активи, з них:	220712	289099	68387	31,0
Нематеріальні активи	96	1649	1553	1617,7
Незавершені капітальні інвестиції	126805	166595	39790	31,4
Основні засоби	58366	75066	16700	28,6
Відстрочені податкові активи	35445	45789	10344	29,2
Оборотні активи, з них:	361522	404880	43358	12,0
Запаси	167156	242805	75649	45,3
Дебіторська заборгованість	165906	118704	-47202	-28,5
Гроші та їх еквіваленти	25866	38939	13073	50,5
Витрати майбутніх періодів	2592	3799	1207	46,6
Інші оборотні активи	2	633	631	31550,0

Джерело: сформовано автором на основі додатку А

Отже, активи ТОВ «Керхер» протягом 2022-2023 років зросли на 111745 тис. грн. або на 19,2%. Таке зростання активів товариства відбулося за рахунок зростання величини необоротних і оборотних активів (відповідно на 68387 тис. грн. або на 31% і 43358 тис. грн. або 12%). Серед складових необоротних активів протягом аналізованого періоду відбулося зростання серед усіх елементів, а серед складових оборотних активів – зросли усі елементи, окрім дебіторської заборгованості, величина якої зменшилась на 47202 тис. грн. або 28,5%.

Проаналізуємо структуру активів ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки (рис. 2.3).

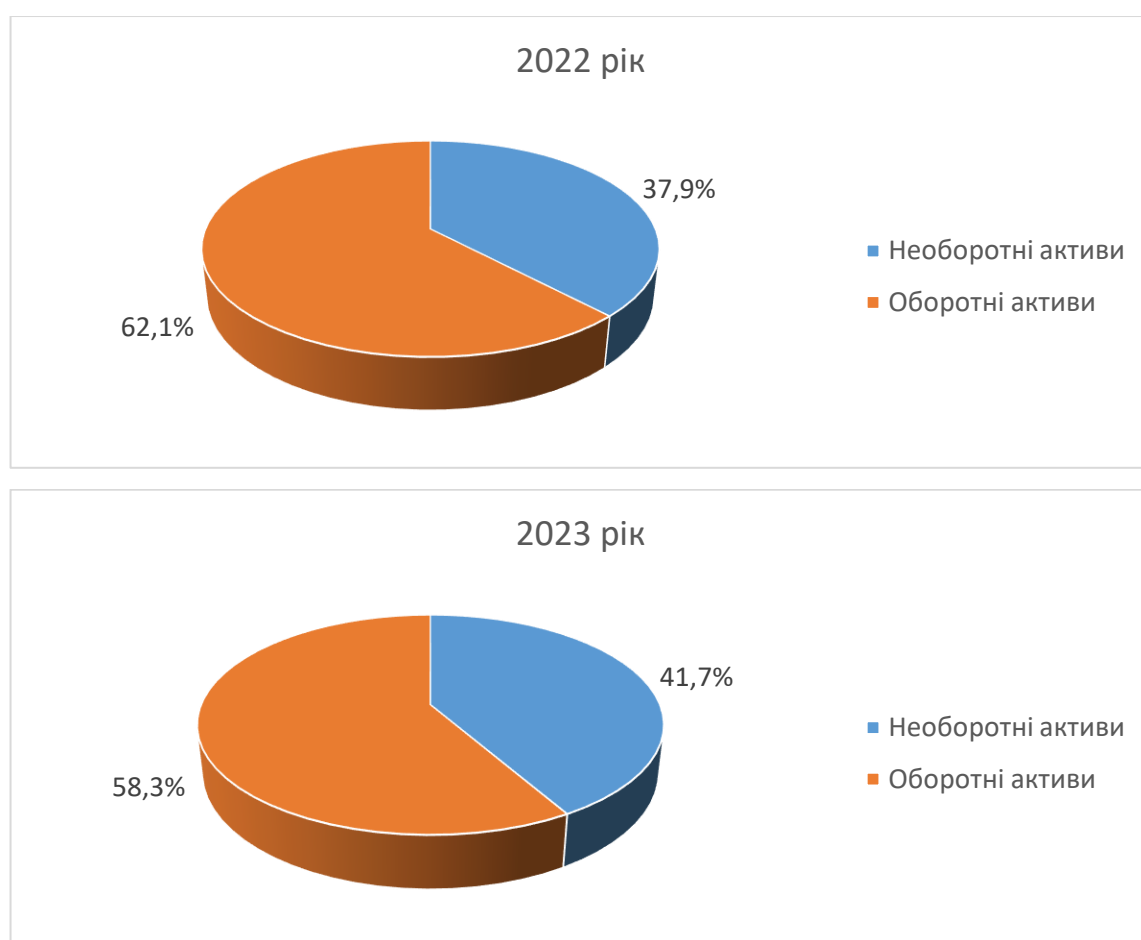


Рисунок 2.3 – Аналіз структури активів ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки
Джерело: сформовано на основі додатку А

Проаналізувавши зміни в структурі активів ТОВ «Керхер», можна побачити, що протягом аналізованого періоду дещо зросла частка необоротних активів (з 37,9% до 41,7%), а частка оборотних активів – зменшилась (з 62,1% до 58,3%).

Незважаючи на вказані зміни, часка оборотних активів все ще досліджуваного товариства переважає частку необоротних активів.

Проаналізуємо пасиви ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз пасивів ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки

Стаття пасивів	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	Відхилення	
			абс., тис. грн.	відн., %.
1	2	3	4	5
Пасиви усього, в тому числі:	582234	693979	111745	19,2
Власний капітал, з нього:	333061	494601	161540	48,5
Зареєстрований (пайовий) капітал	14911	14911	0	0,0
Резервний капітал	2742	2742	0	0,0
Нерозподілений прибуток	315408	476948	161540	51,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, з них:	69708	43115	-26593	-38,1
Довгострокові кредити банків	55898	33539	-22359	-40,0
Інші довгострокові зобов'язання	188	86	-102	-54,3
Довгострокові забезпечення	13622	9490	-4132	-30,3
Поточні зобов'язання і забезпечення, з них:	179465	156263	-23202	-12,9
Поточна кредиторська заборгованість	145840	126869	-18971	-13,0
Поточні забезпечення	26090	29394	3304	12,7
Інші поточні зобов'язання	7535	0	-7535	-100,0

Джерело: сформовано автором на основі додатку А

Отже, протягом аналізованого період величина пасивів ТОВ «Керхер» зросла на 111745 тис. грн. або на 19,2%. Така ситуація відбулась в зв'язку із зростанням величини власного капіталу на 161540 тис. грн. або 48,5% із одночасним зменшенням довгострокових зобов'язань і забезпечень (на 26593 тис. грн. або 38,1%) та поточних зобов'язань і забезпечень (на 23202 тис. грн. або 12,9%). Серед складових власного капіталу протягом аналізованого періоду відбулося зростання серед усіх елементів, лише не відбулося змін у величині зареєстрованого і резервного капіталу. Серед складових довгострокових зобов'язань і забезпечень протягом 2022-2023 років відбулося зменшення усіх елементів, а серед складових

поточних зобов'язань і забезпечень зменшилась величина усіх елементів, окрім поточних забезпечень, величина яких зросла на 3304 тис. грн. або 12,7%.

Проаналізуємо структуру пасивів ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки (рис. 2.4).

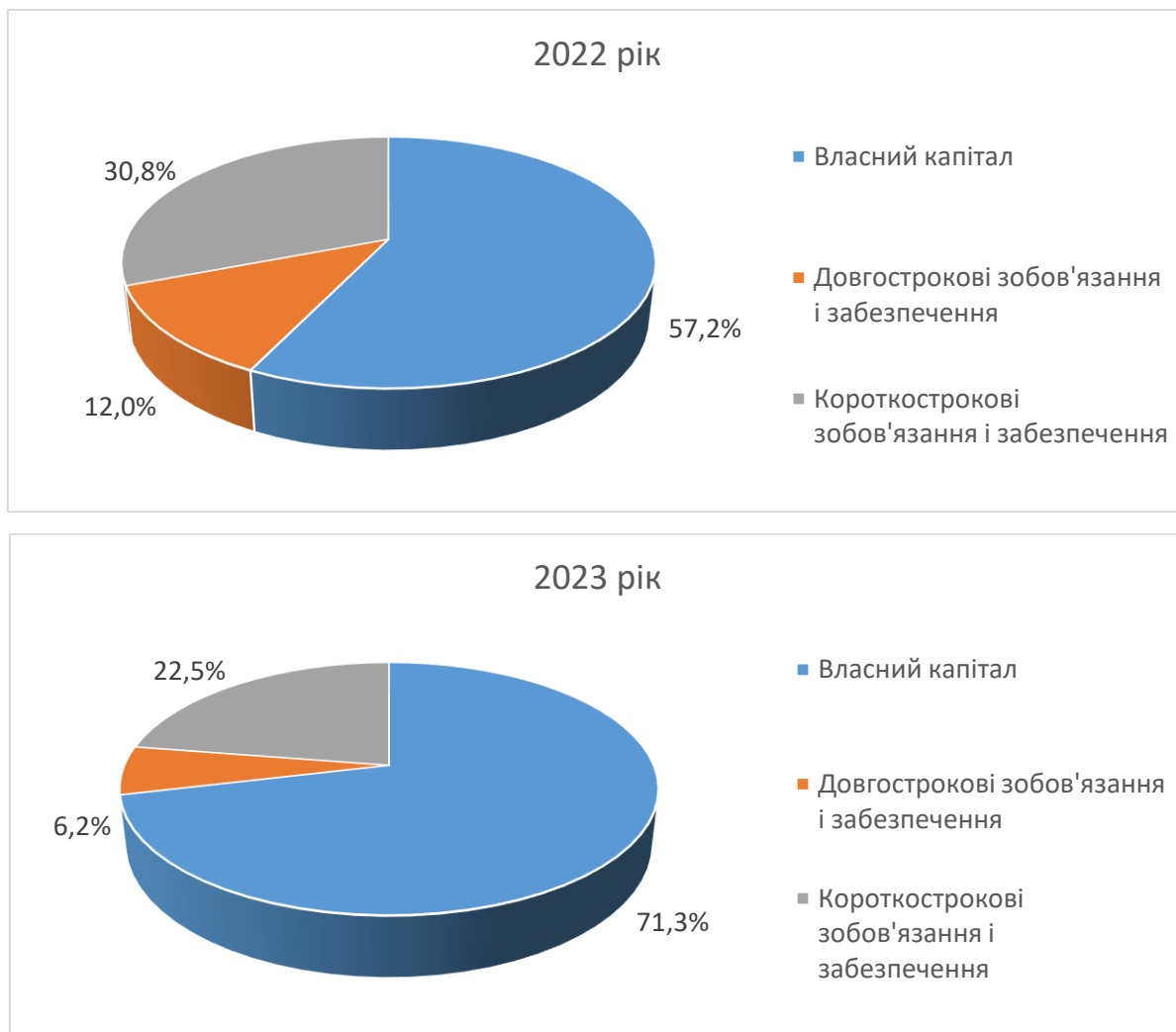


Рисунок 2.4 – Аналіз структури пасивів ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки
Джерело: сформовано автором на основі додатку А

Аналізуючи структуру пасивів ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки, можна побачити таку ситуацію: зросла частка власного капіталу (з 57,2% до 71,3%), зменшилась частку довгострокових зобов'язань і забезпечень (з 30,8% до 22,5%) та поточних зобов'язань і забезпечень (з 12% до 6,2%). Така ситуація вказує на зниження залежності товариства від позикового капіталу.

Проаналізуємо операційні витрати ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз операційних витрат ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки

Стаття витрат	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2023 р./2022 р.	
					абс., тис. грн.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7ю
Матеріальні витрати	8972	2,2	8901	1,8	-71	-0,8
Витрати на оплату праці	104544	25,6	119899	24,4	15355	14,7
Відрахування на соціальні заходи	19828	4,8	27537	5,6	7709	38,9
Амортизація	7831	1,9	7831	1,6	0	0,0
Інші операційні витрати	267840	65,5	327292	66,6	59452	22,2
Операційні витрати, усього	409015	100,0	491496	100,0	82481	20,2

Джерело: сформовано автором на основі додатку Б

Отже, протягом досліджуваного періоду в ТОВ «Керхер» зросла величина операційних витрат на 82481 тис. грн. або на 20,2%, причиною чого є зростання обсягів реалізації продукції і послуг товариства. В зв'язку з цим відбулося зростання усіх елементів операційних витрат досліджуваного товариства, окрім величини амортизації, яка за аналізований період не змінилась, і величини матеріальних витрат, які незначно зменшились (на 71 тис. грн. або 0,8%).

Якщо аналізувати структуру операційних витрат ТОВ «Керхер», то протягом аналізованого періоду вона дещо змінилась. Основним елементом в структурі витрат залишились інші операційні витрати, хоча їх частка дещо зросла (з 65,5% до 66,6%). Також зросла частка відрахувань на соціальні заходи (з 4,8% до 5,6%). Частка інших елементів витрат в структурі операційних витрат товариства зменшилась.

ТОВ «Керхер» приділяє багато уваги персоналу і його розвитку, адже керівники компанії вважають, що працівники – це головна цінність. Тому основними принципами роботи із персоналом в товаристві є повага, відповідальність, неупереджене ставлення, обмін інформацією і комунікація,

командний дух і взаємодія, загальне мислення і гордість за компанію.

З метою підтримки і розвитку ефективності працівників в ТОВ «Керхер» запроваджено такі проєкти, як Performance & Goals та Succession & Development. Ці проєкти дозволяють для кожного працівника оцінювати рівень досягнення бізнес-цілей, працювати в напрямку розвитку потрібних компетенцій, формувати прозоре кар'єрне зростання і працювати над професійним розвитком.

Окрім того, досліджуване товариство дбає про професійне навчання персоналу та проводить заходи, що мають на меті зростання і професійний розвиток працівників. Важливими тренінгами, що проводились для працівників ТОВ «Керхер» протягом 2022-2023 років, є Fit for Daily Business, Leadership Development. Як додаткові можливості для працівників товариства можна назвати запровадження Програми ментального здоров'я, проведення занять йогою в офісі, організація вивчення англійської мови тощо.

Відповідно до політики товариства працівники мають бути забезпечені харчуванням. Якщо працівники відмовляються від харчування, то товариство пропонує компенсації.

Проаналізуємо зарплату працівників ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз оплати праці персоналу ТОВ «Керхер» за 2022-2023 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абс.	відн., %
1	2	3	4	5
Витрати на оплату праці, тис. грн.	104544	119899	15355	14,7
Чисельність працівників, осіб	194	195	1	0,5
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника, грн.	44,9	51,2	6,3	14,1

Джерело: сформовано автором на основі додатку Б

Отже, в 2023 році порівняно з 2022 роком в ТОВ «Керхер» зросла чисельність персоналу на 1 працівника. Також відбулося зростання витрат на оплату праці на 15355 тис. грн. або 14,7%, що відобразилось на величині середньомісячної зарплати одного працівника (вона зросла на 6,3 тис. грн. або на 14,1%).

Керівний склад ТОВ «Керхер» протягом 2022-2023 років складає 27 осіб, серед яких 14 осіб (51,8%) – це жінки [13].

Таким чином, ТОВ «Керхер» - це сучасне успішне підприємство, яке працює в багатьох містах України. Окрім забезпечення ефективності в діяльності, підприємство багато уваги приділяє кадровим питанням.

2.2 Аналіз соціально-психологічного клімату в ТОВ «Керхер»

Аналіз соціально-психологічного клімату колективу в досліджуваному товаристві проведемо на прикладі магазину «Керхер Центр Тернопіль», що знаходиться за адресою м. Тернопіль, вул. 15-го Квітня 1-И. Даний магазин включає як сам магазин по продажу техніки фірми «Керхер», так і сервісний центр.

Для аналізу соціально-психологічного клімату в колективі застосуємо метод анкетування. Для цього ми розробили анкету (додаток В), яка включає 12 питань. При опитуванні потрібно з кожного питання вибрати одну правильну відповідь.

В опитуванні взяли участь 10 осіб, які займають різні посади і знаходяться на різних ієрархічних рівнях в «Керхер Центр Тернопіль». Серед учасників опитування було 5 працівників (50%) віку 18-30 років, 3 працівники (30%) віку 30-50 років та 2 працівники (20%), вік яких більше 50 років.

Щодо гендерного складу, то в опитуванні взяли участь 70% (7 осіб) чоловіків і 30% (3 особи) жінок.

Якщо оцінити стаж роботи опитаних працівників в магазині «Керхер Центр Тернопіль», то бачимо таку картину:

- стаж роботи до 1 року і 5-10 років мають по 20% (2 особи) опитаних;
- стаж роботи 1-5 років мають 60% (6 осіб) опитаних.

Відповідаючи на питання «Який настрій, на вашу думку, зазвичай переважає в колективі?» працівники магазину «Керхер Центр Тернопіль» вважають, що

бадьорий і життєрадісний (3 особи або 30%), пригнічений і песимістичний (2 особи або 20%) і не можуть дати однозначної відповіді 5 осіб (або 50%) (рис.2.5).

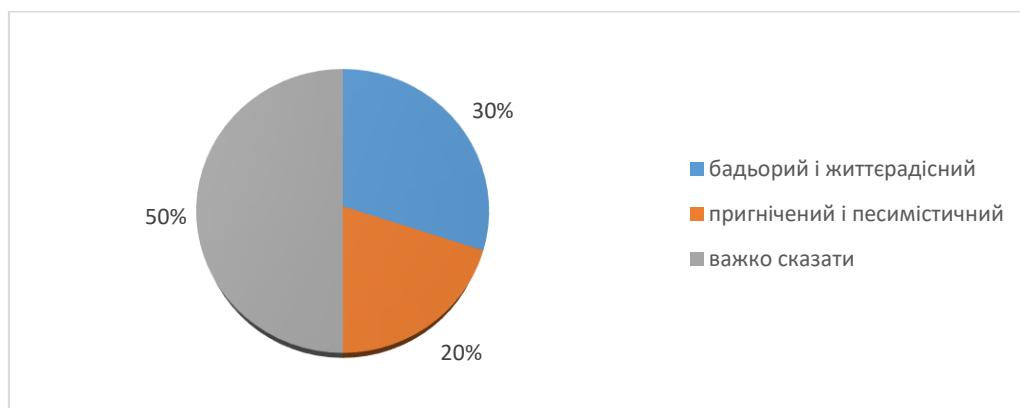


Рисунок 2.5 – Настрій, що переважає в колективі магазину «Керхер Центр Тернопіль»

Джерело: результати власного дослідження

Отже, як бачимо в магазині «Керхер Центр Тернопіль» більшість опитаних працівників не можуть сказати, що настрої в колективі є бадьорим і позитивним.

На запитання «Які стосунки сформувались в колективі між його членами?» відповіді респондентів розподілились наступним чином: по 40% (4 особи) вважають, що стосунки доброзичливі чи нейтральні, 20% (2 особи) – вважають, що стосунки конфліктні (рис. 2.6).

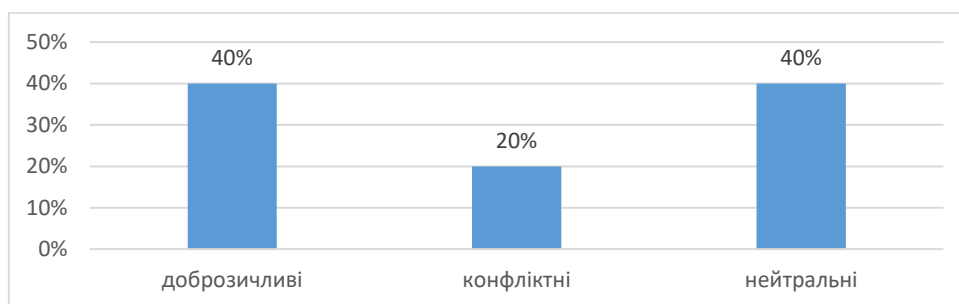


Рисунок 2.6 – Тип стосунків в колективі магазину «Керхер Центр Тернопіль»

Джерело: результати власного дослідження

Отже, стосунки в колективі досліджуваного магазину не є конфліктними, проте не можна сказати, що вони є доброзичливими. Можна сказати, що вони є нейтральними, але з позитивним нахилом.

Аналізуючи відповіді на питання «Чи є бажання в колективі працювати спільно і виконувати спільні завдання?», то 30% працівників (3 особи) магазину вважають, що так, 50% працівників (5 осіб) вважають, що інколи, і лише 20% працівників (2 особи) вважають, що майже ніколи (рис. 2.7).

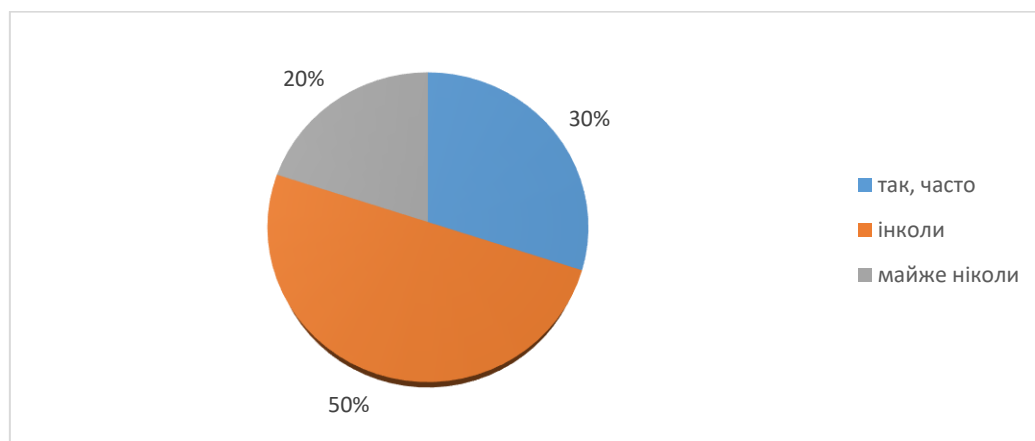


Рисунок 2.7 – Наявність бажання спільно працювати в працівників магазину «Керхер Центр Тернопіль»

Джерело: результати власного дослідження

Отже, більшість опитаних працівників магазину вказують на те, що мають бажання до спільної діяльності.

Більшість працівників магазину «Керхер Центр Тернопіль» задоволена керівником і його стосунками із ними: задоволені 60% чи 6 осіб і незадоволені 40% чи 4 особи.

На думку опитаних, зазвичай керівник магазину використовує ліберальний стиль управління (5 осіб або 50% опитаних). Проте 3 особи (30%) вважають, що найчастіше керівник застосовує демократичний стиль і лише 2 особи (20%) вважають, що автократичний (рис. 2.8).

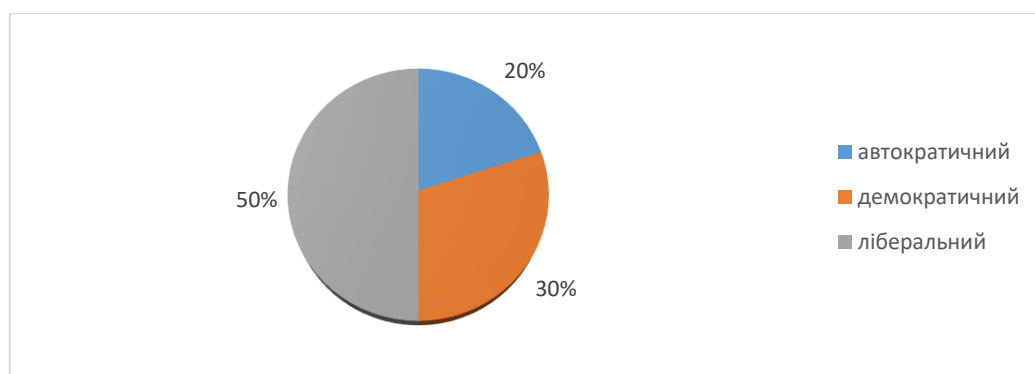


Рисунок 2.8 – Стиль керівництва, що найчастіше застосовує керівник магазину «Керхер Центр Тернопіль»

Джерело: результати власного дослідження

Отже, на думку респондентів, керівник магазину не має схильності до здійснення тиску на працівників.

Щодо відповіді на питання «Чи цікавиться керівник думкою членів колективу при прийнятті рішень?», то респонденти в основному (6 осіб або 60%) вважають, що керівник іноді цікавиться їх думкою при вирішенні різних питань. По 20 % опитаних (або по 2 особи) вважають, що керівник або завжди цікавиться, або ніколи не цікавиться думкою працівників при прийнятті рішень (рис. 2.9).

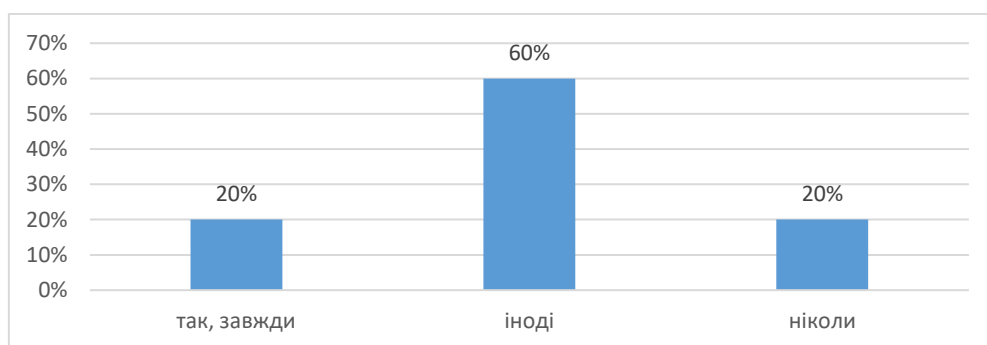


Рисунок 2.9 – Розподіл відповідей на питання чи керівник магазину «Керхер Центр Тернопіль» цікавиться думкою працівників при прийнятті рішень

Джерело: результати власного дослідження

Отже, опитані працівники вважають, що керівник не є прихильником ознайомлення із думкою працівників при прийнятті рішень.

Оцінюючи ставлення керівника до членів колективу, то думка респондентів розподілилась наступним чином: 50% або 5 працівників вважають, що ставлення керівника іноді справедливе, 30% або 3 працівники вважають, що ставлення завжди справедливе, і 20% або 2 працівники вважають, що ставлення несправедливе (рис. 2.10).

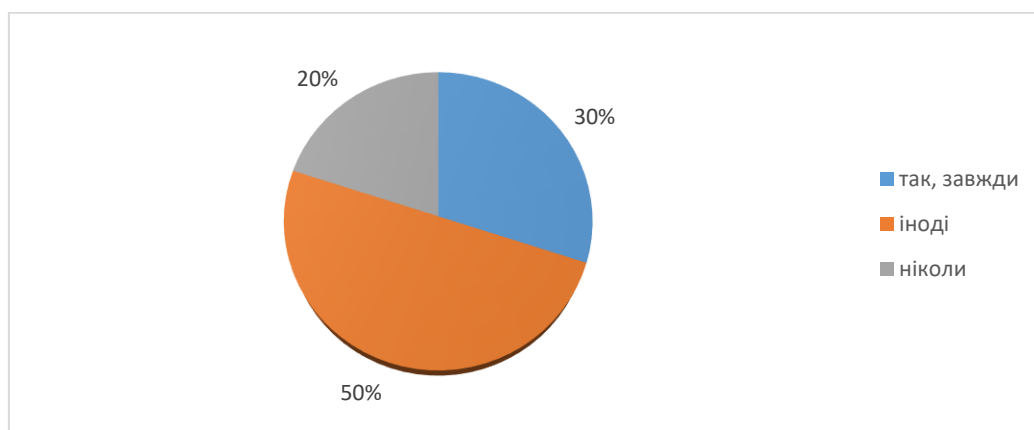


Рисунок 2.10 – Думка про справедливість у ставленні до працівників магазину «Керхер Центр Тернопіль» зі сторони керівника

Джерело: результати власного дослідження

Отже, більшість опитаних працівників вважають, що керівник магазину «Керхер Центр Тернопіль» справедливо ставиться до працівників.

Оцінюючи частоту виникнення конфліктів, то опитані працівники в більшості вважають, що конфлікти виникають іноді (70% або 7 осіб). 20% опитаних (2 особи) вважають, що конфлікти виникають часто, а 10% (1 особа) – що майже ніколи (рис. 2.11).

Отже, в колективі магазину «Керхер Центр Тернопіль» іноколи виникають конфлікти.

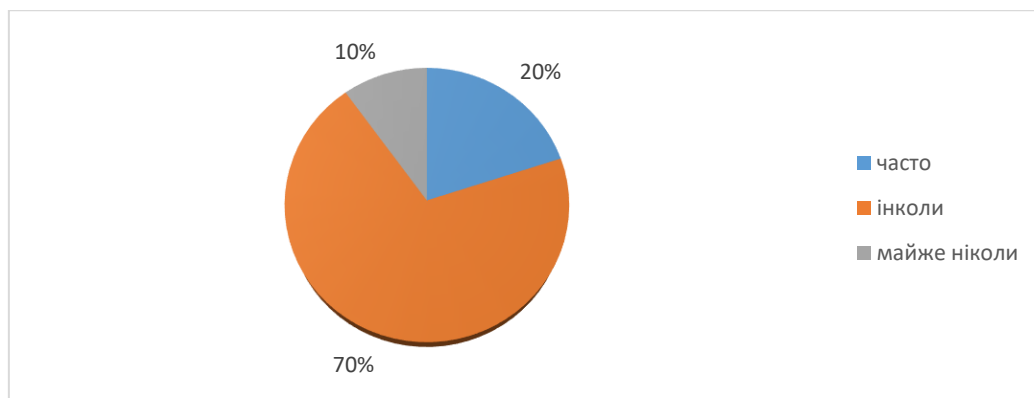


Рисунок 2.11 – Оцінка частоти виникнення конфліктів в магазині «Керхер Центр Тернопіль»

Джерело: результати власного дослідження

Щодо сторін конфліктних ситуацій, то опитані працівники вказують, що найчастіше конфлікти виникають між керівником і підлеглими – 50% опитаних або 5 осіб та між працівниками, тобто всередині колективу, - 30% опитаних або 3 особи. На те, що часто виникають конфлікти із клієнтами, вказують лише 20% опитаних або 2 особи (рис. 2.12).

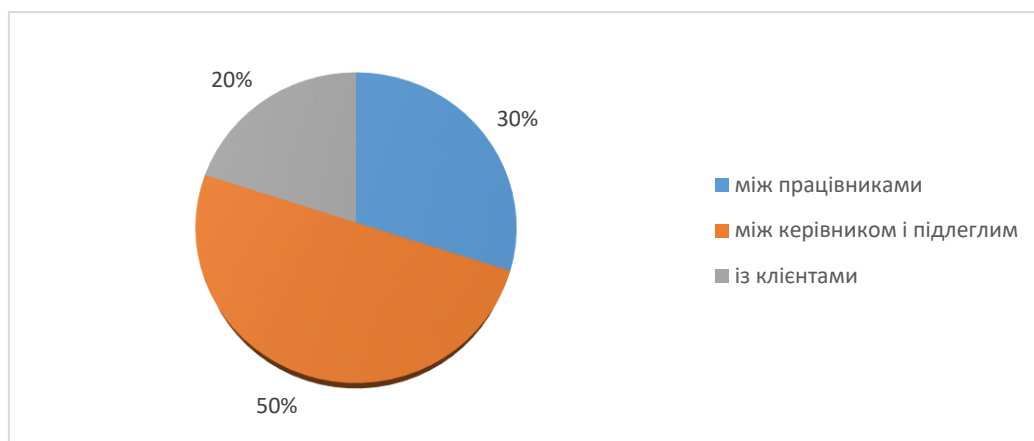


Рисунок 2.12 – Сторони конфлікту в магазині «Керхер Центр Тернопіль»

Джерело: результати власного дослідження

Отже, найчастіше в магазині «Керхер Центр Тернопіль» виникають внутрішні конфлікти. Також конфлікти частіше стосуються професійної діяльності

(вказують 60% опитаних або 6 осіб). Проте також наявні конфлікти, що стосуються особистих відносин (вказують 40% опитаних або 4 особи).

Оцінюючи можливість професійного розвитку, думки опитаних працівників розділились навпіл: половина опитаних (50% або 5 осіб) вважає, що є магазині «Керхер Центр Тернопіль» є можливість для професійного розвитку, інші половина вважає, що ні.

Оцінюючи відповіді на питання «Чи ви задоволені власним становищем і стосунками в колективі?», можна зробити такі висновки: по 40% опитаних повністю чи частково задоволені власним становищем і стосунками в колективі. Лише 20% опитаних (2 особи) незадоволені становищем і стосунками (рис. 2.13).

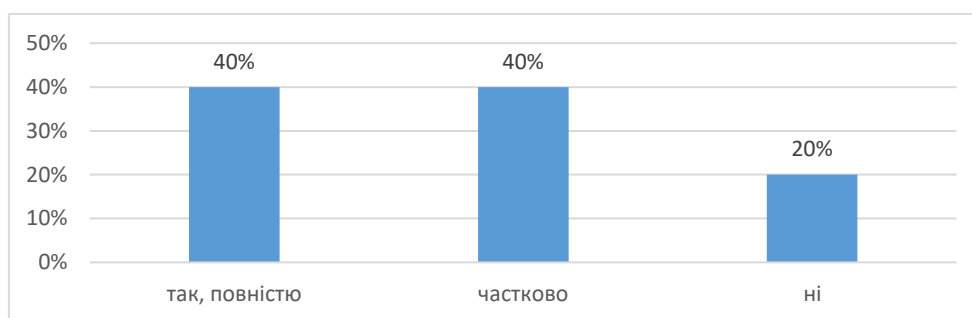


Рисунок 2.13 – Розподіл відповідей щодо оцінки задоволення власним становищем і стосунками в колективі в магазині «Керхер Центр Тернопіль»

Джерело: результати власного дослідження

Отже, більшість опитаних працівників задоволені власним становищем і стосунками в колективі.

Таким чином, проаналізувавши соціально-психологічний клімат в колективі магазину «Керхер Центр Тернопіль», можна зробити висновки, що він є нейтрально-сприятливим, адже в колективі є як багато нейтральних моментів (наприклад, настроїв і стосунки в колективі, наявні нечасті конфлікти, дистанція між керівником і працівниками), так і позитивні моменти (бажання спільної діяльності, стосунки керівника і працівників, задоволеність власним становищем і стосунками в колективі).

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «КЕРХЕР»

3.1 Запровадження політики зниження конфліктності як способу покращення соціально-психологічного клімату в колективі досліджуваного товариства

Проаналізувавши соціально-психологічний клімат в колективі, ми побачили, що в ТОВ «Керхер» однією із проблем є конфлікти. Хоча відповідно до опитування працівників досліджуваного товариства, результати якого подано в пункті 2.2 цієї роботи, конфлікти в колективі виникають, на думку більшості, іноді, проте для покращення клімату в колективі товариства потрібно працювати в напрямку зниження конфліктності. На нашу думку, в ТОВ «Керхер» потрібно запровадити політику зниження конфліктності. Основні її складові подано на рис.3.1.

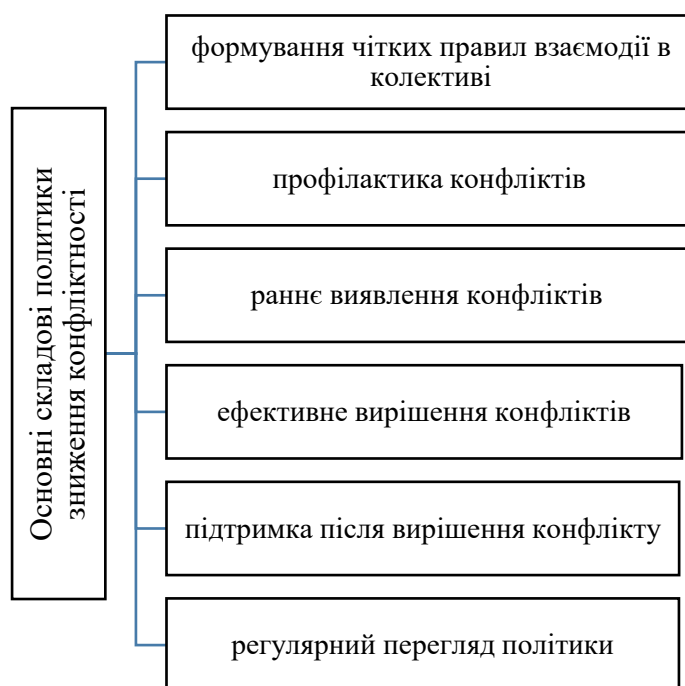


Рисунок 3.1 – Основні складові політики зниження конфліктності в ТОВ
«Керхер»

Джерело: сформовано автором

Основними правилами для вирішення конфліктів в ТОВ «Керхер» в рамках політики зниження конфліктності мають стати:

- 1) не піддаватись емоціям і зберігати спокій – адже зайва емоційність веде до скандалу і бажання виплеску емоцій, а не до конструктивного діалогу;
- 2) потрібно концентруватись на конфлікті (виявленні причин і пошуку шляхів вирішення), а не на особистих якостях сторін конфлікту;
- 3) сторони конфлікту мають мати можливість висловитись і їх потрібно уважно вислухати, незважаючи на власне бачення ситуації;
- 4) зі сторонами потрібно говорити, щоб вони мали можливість зрозуміти свої помилки і визнати їх;
- 5) потрібно зрозуміти, що є основою позиції кожної сторони конфлікту. кожен має право на власну точку зору щодо ситуації;
- 6) потрібно при комунікуванні не стверджувати, а ставити запитання. Така побудова розмови дасть змогу скерувати її в потрібному напрямку та навести сторони конфлікту на потрібні висновки, до яких можна було сторонам і не дійти самотійно.

Важливим аспектом політики зниження конфліктності є формування в працівників ТОВ «Керхер» навиків для мирного вирішення конфліктів. Щоб розвивати ці навички в працівників товариства, потрібно організувати серію тренінгів. Тренінги щодо конфліктної грамотності працівників ТОВ «Керхер» включають три основні їх види, що подані в табл. 3.1. Вказані тренінги відповідно до думки їх розробників призначені для різних категорій працівників і можуть знизити рівень конфліктності в колективі, що посприє покращенню соціально-психологічного клімату. Проте даний перелік можна розширити за потреби і долучати інші категорії працівників.

Таблиця 3.1 – Основні характеристики пропонованих тренінгів для працівників ТОВ «Керхер»

Назва курсу	Кількість занять/ вартість	Перелік тем до вивчення	Посилання
1	2	3	4
Вирішення конфліктів у командах: інструменти, кейси, дієві рішення	6 онлайн-занять в запису / 350\$ (14700 грн.)	Заняття 1. Що таке конфлікти у команді Заняття 2. Типи конфліктів Заняття 3. Робота з причинами конфліктів Заняття 4. Різні конфліктні ситуації у компанії та що з ними робити Заняття 5. Запобігання конфліктам у компанії Заняття 6. Вирішення конфліктів	https://pritula.academy/ua/conflicts
Управління конфліктами	2 дні онлайн-заняття/ 6500 грн.+ПДВ за 1 людину (можлива знижка до 15% при реєстрації більше 1 людини)	Блок 1. Комплексний підхід до вирішення конфліктів Блок 2. Безконфліктна комунікація Блок 3. Вирішення конфлікту Блок 4. Закриття конфлікту	https://www.ey.com/uk_ua/services/academy/conflict-management
Діалог і медіація для розв'язання конфліктів	12 онлайн-занять/ 24200 грн.	Тема 1. Психологія в бізнес-комунікаціях Тема 2. Робота з конфліктами в команді Тема 3. Підготовка до переговорів	https://laba.ua/lecture/dialog-i-mediacya-v-biznesi

Джерело: сформовано автором

Таким чином, проведення навчання працівників ТОВ «Керхер» дають їм можливість зрозуміти важливість спілкування, слухання та пошуку взаємовигідних рішень для всіх при вирішенні конфліктів. Окрім того ці заняття розвивають комунікаційні навички, що особливо актуально в конфліктних ситуаціях, адже це дає можливість домовитись в прийнятній для усіх сторін манері.

Також важливим аспектом політики зниження рівня конфліктності в ТОВ «Керхер» є впровадження процедури медіації. Взагалі медіація (від англійського терміну «mediation», що перекладається як «посередництво, примирення») – це гнучкий і структурований процес, що передбачає наявність медіатора (неупередженої сторони), яка допомагає сторонам, що конфліктують, самостійно

знайти взаємовигідне рішення [16]. В цій процедурі наявність медіатора обов'язкова (його роль може виконувати будь-яка спеціально підготовлена особа), проте він не приймає жодного рішення. Роль медіатора при вирішенні спору чи конфлікту зводиться до вибудовування якісного переговорного процесу з метою пошуку рішення.

Медіація довела свою ефективність і доцільність у світі, адже її ефективно застосовують у вирішенні судових спорів і конфліктів, а також в справах про адміністративні правопорушення і в кримінальних провадженнях. Також медіація використовується і в розв'язанні організаційних конфліктів.

В межах медіації для обговорення і розв'язання конфліктів можна застосовувати різні техніки. Рекомендуємо для ТОВ «Керхер» такі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Рекомендовані техніки для обговорення і розв'язання конфліктів для ТОВ «Керхер»

№ п/п	Назва техніки	Суть техніки
1	2	3
1	«Я - висловлювання»	допомагає у випадках потреби виваженого висловлювання власної думки, наприклад, «У мене виникає відчуття, що мою думку не враховують». Техніка буде ефективною, коли людина висловлює оцінку ситуації чи опис власних відчуттів, а не дає оцінку діям іншої сторони
2	«Ні - твердженням, так - запитанням»	полягає в тому, щоб не стверджувати, а наводити людей на думку, наприклад, не говорити «Через твоє вічне запізнення ми не виконуємо плани», запитати «Як, на твою думку, зміняться показники виконання планів, якщо ти прийдеш на роботу вчасно?». Дана техніка дозволяє з'ясувати думки і відчуття сторін конфлікту, направити дискусію в певному напрямку, зробити все, щоб сторони могли зробити певні висновки. Якщо ставити запитання про мотиви дій і почуття сторін конфлікту, то можна налагодити конструктивний діалог і взаємну повагу сторін
3	«Сендвіч»	передбачає, що при спілкуванні має чергуватись приємна і неприємна інформація. Дана техніка корисна, коли потрібно поговорити про неприємні моменти. Така манера побудови спілкування дає змогу донести думку до іншої сторони, налагодити зворотній зв'язок спілкуванні, а також налагодити відчуття взаємної поваги і порозуміння при діалозі
4	«Поступове зниження рівня напруженості»	направлена на те, щоб конфлікт перетворити у співпрацю. Одна із сторін конфлікту з метою примирення і досягнення порозуміння робить невелику поступку іншій стороні, сподіваючись, що вона вчинить аналогічно. Роблячи кроки назустріч, хоча трохи поступаючи інтересами, сторони налагоджують конструктивні переговори і співпрацю. При цій техніці поступки сторін мають бути

Продовження табл. 3.2

1	2	3
		невеликі, адже великі поступки вказують на слабкість, проте наявність поступок – це вже демонстрація намірів до порозуміння і співпраці

Джерело: сформовано автором на основі [всеосвіта]

Важливим кроком для запровадження процедури медіації в ТОВ «Керхер» є створення посади медіатора. Фактично медіатор в ТОВ «Керхер» дасть змогу почати з головних питань будь-якого конфлікту:

- 1) Яка мета ініціаторів конфлікту? Що вони хочуть у підсумку отримати?
- 2) Чому вони потребують саме таких результатів і наслідків ?

Медіатор має допомагати виявляти типові причини конфліктів, уникати і розв'язувати їх, а також працювати над формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Керхер».

Основними обов'язками для медіатора в ТОВ «Керхер» мають стати такі:

- 1) організація і проведення медіації між окремими працівниками, структурними підрозділами чи між керівниками і підлеглими;
- 2) сприяння вирішення конфліктів за допомогою застосування фасилітації, переговорів, нейтрального посередництва;
- 3) виявлення джерел і причин конфліктів в колективі;
- 4) здійснення профілактичної роботи щодо попередження конфліктів;
- 5) забезпечення конфіденційності процесів медіації;
- 6) ведення внутрішньої документації при проведенні медіації;
- 7) підготовка аналітичних звітів щодо стану соціально-психологічного клімату в колективі, типових конфліктів і шляхів їх уникнення;
- 8) розробка політики, спрямованої на підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Медіатор має стати важливою ланкою ТОВ «Керхер», яка має підтримувати зв'язок між керівництвом, HR-підрозділом, структурними підрозділами і звичайними працівниками задля покращення соціально-психологічного клімату в

колективі і зниження рівня конфліктності. Це в свою чергу впливатиме на результати роботи як окремого працівника, так і всього товариства.

Медіатор входить до складу HR-підрозділу, підпорядковується його керівнику. Фактично медіатор є частиною адміністрації товариства. Саме таке його посадове розташування дозволяє краще розуміти особливості товариства і налагодити ефективну співпрацю із його керівним складом.

Одним із обов'язків медіатора є запровадження процедури медіації в практику діяльності ТОВ «Керхер». Застосування процедури медіації дає змогу при вирішенні конфліктів звертатись до медіатора як безпристрасного посередника, який допомагає шукати найоптимальніший спосіб вирішення конфліктів, не приймаючи точку зору окремої сторони. На рис. 3.2 подано етапи впровадження медіації в діяльність ТОВ «Керхер».

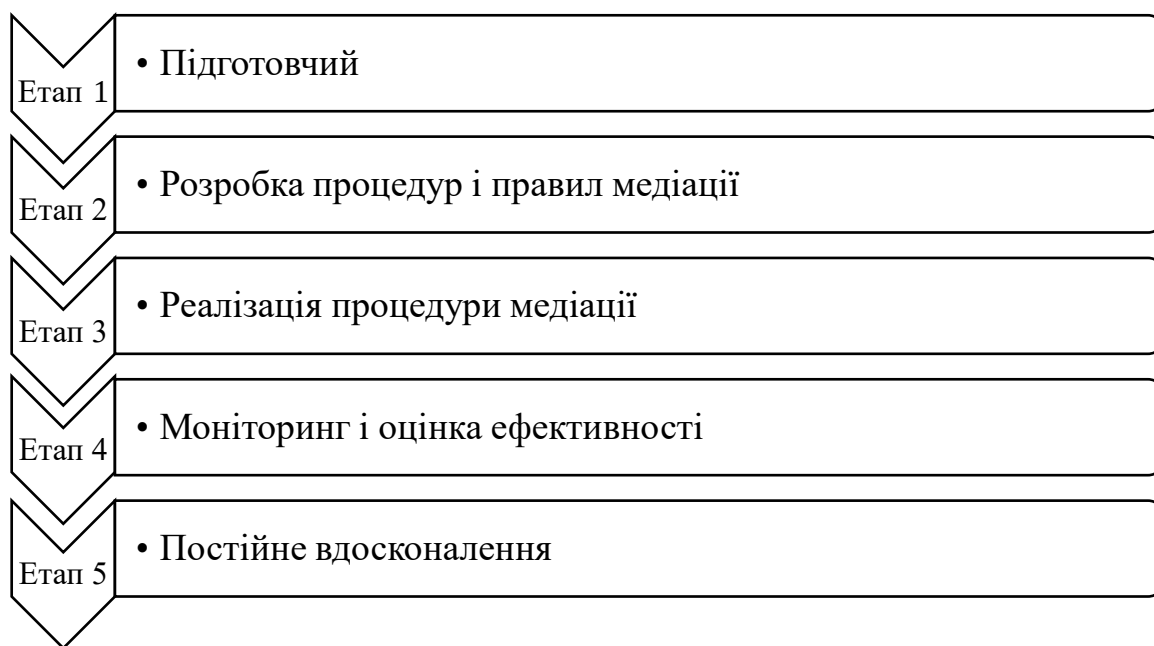


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження процедури медіації для розв'язання конфліктів в ТОВ «Керхер»

Джерело: розроблено автором

Опишемо детальніше кожен етап впровадження процедури медіації в діяльність ТОВ «Керхер»:

Етап 1 – підготовчий. Передбачає аналіз ситуації в товаристві і виявлення моментів де є потреба в медіації (наприклад часті конфлікти, необхідність посередництва тощо). Також на цьому етапі проводиться спілкування із керівниками і працівниками задля ознайомлення їх із суттю концепції медіації, її принципами і перевагами.

Етап 2 – розробка процедур і правил медіації. Даний етап направлений на те, щоб розробити підходи щодо застосування медіації, зокрема визначити умови, за яких варто застосовувати медіацію, визначити її формат і строки, а також розробка умов конфіденційності процедури медіації.

Етап 3 – реалізація процедури медіації для працівників товариства. Передбачає перш за все інформування працівників про наявність процедури медіації при вирішенні конфліктів і про можливість її використання. Якщо працівники в конфліктних ситуаціях звертаються до медіатора, то він має надати всі необхідні консультації та підтримку працівникам. Також цей етап передбачає проведення медіаційних сесій за потреби (задля пошуку способу вирішення конфлікту).

Етап 4 – моніторинг і оцінка ефективності. На цьому етапі потрібно обов'язково організувати збір відгуків про проведені сесії медіації (відгуки можуть надати, як безпосередні учасники медіації, так і працівники, які страждали від конфлікту, чи керівники, в підрозділі яких відбувався конфлікт). Під час цього етапу також важливим є аналіз результатів медіаційних процедур (чи дійсно вдалось вирішити конфлікт, чи він перейшов у прихований вигляд тощо), а також здійснити оцінку впливу медіації на соціально-психологічний клімат в колективі. На основі проведеного аналізу вже можна робити висновки про необхідність внесення коректив в медіаційні процедури і правила.

Етап 5 – постійне вдосконалення. На цьому етапі потрібно працювати над постійним вдосконаленням процедури медіації в товаристві, зокрема визначати напрямки оновлення політики і процедур відповідно до нових ризиків та набутого досвіду. Також на цьому етапі потрібно визначити напрями додаткового навчання для медіатора.

Запровадження посади медіатора потребує певних витрат, розрахунок яких подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок величини витрат на впровадження посади медіатора в ТОВ «Керхер»

№ п/п	Категорія витрат	Загальна сума, тис. грн.
1	2	3
1	Річна заробітна плата	360,0
2	Нарахування на зарплату	79,2
3	Додаткове навчання (1 раз на рік)	15,0
4	Організація робочого місця (меблі, техніка, інтернет)	50,0
5	Ліцензійне програмне забезпечення	5,5
6	Організація навчання для працівників (2 рази на рік)	25,0
7	Організація сесій медіації (4 рази на рік)	20,0
8	Додаткові матеріали для медіації і навчання працівників	8,0
9	Непередбачені витрати	5,0
	Разом	567,7

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на впровадження посади медіатора в структуру ТОВ «Керхер» становлять 567,7 тис. грн. Впровадження посади медіатора для ТОВ «Керхер» посприє зниженню рівня конфліктності і покращенню соціально-психологічного клімату, що в результаті дозволить підвищити ефективність діяльності працівників.

Таким чином, в результаті запровадження політики зниження конфліктності в ТОВ «Керхер» буде отримано як соціальний ефект, так і економічний. Основні аспекти соціального ефекту подано на рис. 3.3 Як бачимо, поряд із зниженням конфліктності та додатковими навиками ефективного розв'язання конфліктів працівники досліджуваного товариства покращать вміння спілкуватись, слухати, дивитись на ситуацію з іншої точки зору тощо, що загалом позитивно вплине на соціально-психологічний клімат в колективі.

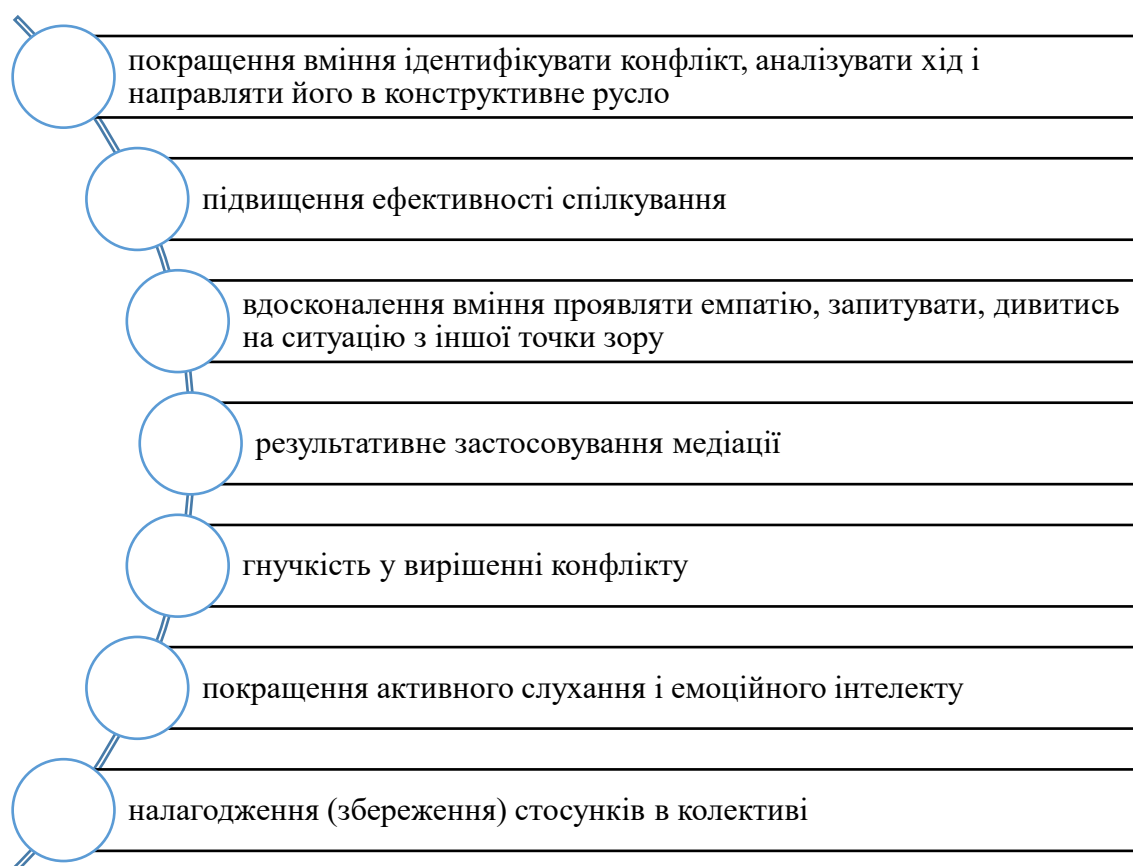


Рисунок 3.3 – Основні аспекти соціального ефекту від впровадження політики зниження конфліктності для ТОВ «Керхер»

Джерело: сформовано автором

Також в результаті запровадження політики зниження конфліктності в ТОВ «Керхер» буде отримано економічний ефект, що виражатиметься в підвищенні продуктивності праці персоналу (на 5%), що в результаті приведе до зростання чистого прибутку товариства на 1,5% (або на 2423,1 тис. грн.).

3.2 Вдосконалення лідерських навиків керівників для згуртування колективу і покращення клімату в ТОВ «Керхер»

Вивчаючи соціально-психологічний клімат ТОВ «Керхер» (підрозділ 2.2 цієї роботи), ми виявили деякі проблеми із керівництвом в товаристві, які впливають на колектив. Так, хоча наявний високий ступінь задоволення керівником працівників, проте є деякі суперечності щодо стилю, що використовує керівник (немає однозначності в трактуванні), та керівник не завжди цікавиться думкою підлеглих

при прийнятті рішень. Також, на думку половини опитаних працівників, ставлення керівника до них іноді справедливе. Тому, на нашу думку, потрібно керівникам ТОВ «Керхер» вдосконалити власні лідерські навички. Це дозволить їм зробити клімат в колективі більш позитивним.

Ефективне лідерство – це важливий чинник, що веде організацію до успіху. Від лідерів і їх рішень залежать мотивація працівників, клімат в колективі і досягнення встановлених стратегічних цілей організації. Проте стати ефективним лідером дуже складно, адже постійно змінюється середовище організації, з'являються нові виклики для неї, що вимагає змін у навиках лідера.

Часто трапляється ситуація, що керівника організації вважають її лідером. Проте керівник і лідер – це не синоніми. Керівник – це не лише посада, а й стиль діяльності. Керівник в товаристві – по посада в системі «людина-людина», що передбачає тісну взаємодію і спілкування між людьми при виконанні ними своїх професійних обов'язків. В цій системі спілкування виходить на передній план і з додаткової діяльності перетворюється на основний аспект.

Керівник – людина, яка відповідно до своїх посадових обов'язків має право керувати підлеглими в організації. Керівник спрямовує підлеглих до продуктивної діяльності і несе відповідальність за результати роботи. Фактично об'єктом впливу керівника є людина/група людей.

Керівник має право давати вказівки і доручення підлеглим, а після того вимагати, щоб ці вказівки були виконані. Керівник не бере прямої участі у виконанні завдань підлеглим, він спрямовує працівника. І чим краще керівник розуміє свої обов'язки, тим він краще працює над організацією діяльності своїх підлеглих, реалізуючи функції менеджменту.

В той час лідер – це людина, яка веде за собою. Лідер користується авторитетом і повагою в зв'язку із власними здібностями і досягненнями. Лідер організовує діяльність і розподіляє завдання між працівниками таким чином, щоб кожен з них міг виявити свої найкращі риси і ініціативу. Лідер – це людина, яка може надихнути інших на здобутки.

Дуже добре, коли керівник і лідер є однією і тією самою особою, проте часто буває так, що це різні особи. Якщо керівник є лідером, то він фактично здійснює керівництво через призму неформального лідерства, адже в цьому випадку він формує стосунки типу «лідер-послідовник», а не «керівник-підлеглий». Стосунки «лідер-послідовник» набагато міцніші і дають кращі результати, ніж стосунки «керівник-підлеглий». Фактично лідерство підсилює управлінські дії керівника.

В табл. 3.4 подано порівняння характеристик керівника і лідера в організації.

Таблиця 3.4 – Порівняння характеристик керівника і лідера

№ п/п	Критерій порівняння	Характеристика	
		Керівника	Лідера
1	2	3	4
1	Роль	Наявність офіційної посади і формального авторитету	Можу бути як формальний, так і неформальний авторитет і вплив
2	Джерело влади	Посада, повноваження, місце в офіційній ієрархії	Особисті якості, харизма, довіра
3	Основні методи впливу	Накази, контроль, інструкції	Власний приклад, натхнення, мотивація
4	Мета дій	Підтримка порядку, досягнення встановлених цілей	Зміни, розвиток, бачення майбутнього
5	Стосунки з колективом	Формальні, дистанційні	Особисті, довірчі, партнерські
6	Орієнтація	На процеси, правила, виконання	На людей, ідеї, розвиток
7	Основна мета	Ефективне управління	Вести за собою
8	Реакція на зміни	Уникнення, опір змінам	Ініціатор і підтримка змін
9	Мотивація колективу	За допомогою обов'язків і контролю	За допомогою цінностей, цілей, визнання

Джерело: сформовано автором на основі [20-22]

Отже, характерними рисами лідера в організації є: наявність компетентностей/професіоналізму та визнання цього факту колегами і підлеглими; орієнтація на досягнення актуальних для всіх цілей; переважний неформальний вплив на підлеглих; ефективна взаємодія із членами колективу.

Фактично лідерство є важливим для керівників ТОВ «Керхер», адже воно може підсилити важливі для товариства дії і процеси, зокрема, встановлення цілей, координацію дій підлеглих працівників, оцінку досягнутих результатів працівниками, визначення стимулів і мотивацію діяльності, відстоювання інтересів

колективу і всього товариства в зовнішньому середовищі, а також визначення стратегії розвитку товариства і оцінку її реалізації. В цьому контексті рекомендуємо керівникам ТОВ «Керхер» враховувати такі характеристики, що посприяють їх позиціонуванню і розвитку як лідерів:

1) при прийнятті рішень потрібно ставити себе на місце працівника, що дасть змогу зрозуміти його реакцію на ситуацію;

2) при прийнятті рішень потрібно залучати до цього процесу підлеглих (чи хоча б створити у них відчуття причетності), що дасть змогу працівникам оцінити власну важливість для товариства і власний вплив на майбутній розвиток товариства;

3) при виникненні проблем у товариства як результати неправильних власних дій чи рішень не варто перекладати за це відповідальність на підлеглих, адже кожен має відповідати за власні вчинки чи рішення, а не за вчинки чи рішення інших.

Для ефективної діяльності ТОВ «Керхер» основними функціями керівника-лідера, на нашу думку, мають стати:

1) конструктивна – лідер очолює колектив та сприяє вираженню і задоволенню інтересів групи;

2) організаційна – лідер організовує виконання завдання, розподіляє обов'язки між членами групи, регулює відносини в колективі;

3) координаційна – лідер узгоджує дії різних членів колективу і направи їх діяльності з метою виконання важливих для групи завдань;

4) інтегративна – це згуртування членів колективу для спільної діяльності і спільного виконання важливих завдань.

Таким чином, основні риси, що мають бути притаманні лідерам в ТОВ «Керхер», подані на рис. 3.4.

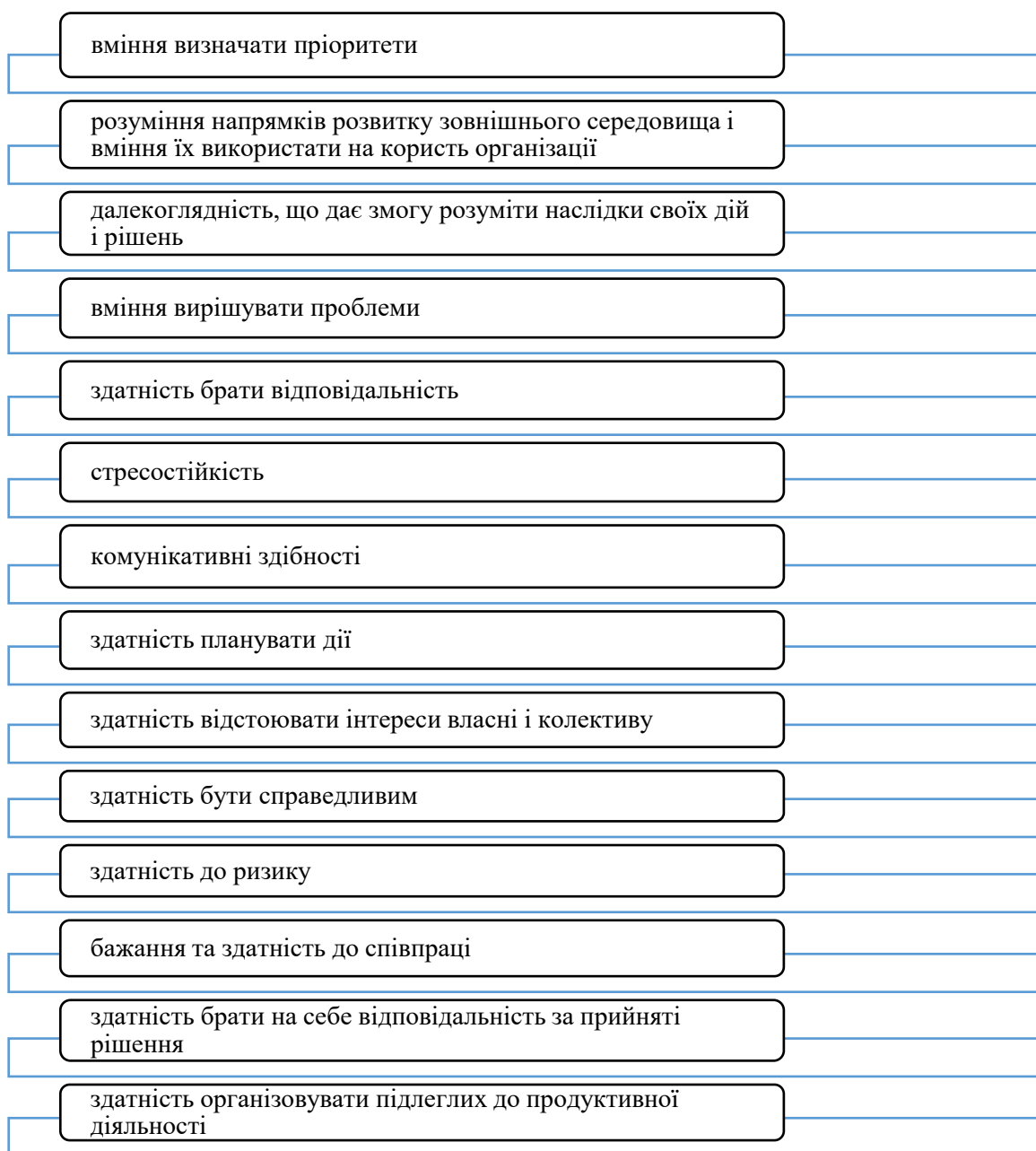


Рисунок 3.4 – Основні характерні риси керівника-лідера ТОВ «Керхер»
Джерело: розроблено автором

Деякі із вказаних рис керівника-лідера притаманні керівникам ТОВ «Керхер», деякі ні. Проте більшість із них можуть бути набуті за допомогою спеціального навчання. На нашу думку, основними напрямками для підвищення лідерського потенціалу в керівників ТОВ «Керхер» має стати участь у різноманітних тренінгах:

- задля формування позитивного досвіду лідерської поведінки;
- задля розвитку міжособистісної взаємодії, комунікативних навиків;

- по власному розвитку задля подолання власних бар'єрів (зокрема страхів, наприклад, невпевненості, невдачі, невіри, критики тощо) і вироблення мотивації бути лідером.

Також важливим аспектом розвитку лідерського потенціалу керівника ТОВ «Керхер» має стати самовдосконалення задля поглиблення знань в професійній сфері.

Для підвищення лідерських здібностей в ТОВ «Керхер» рекомендуємо пройти тренінг «Трансформаційне лідерство в бізнесі». Даний курс можна пройти в онлайн чи оффлайн форматі, а також в корпоративному форматі для усіх керівників товариства. Після завершення тренінгу учасники здобудуть практичні навички з розвитку інноваційного мислення лідера нового покоління, формування інноваційної культури в організації, застосування принципів свідомого лідерства та новітніх технологій управління персоналом для забезпечення високої продуктивності організації. Характеристика запропонованого курсу подана в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Характеристика пропонованого курсу «Трансформаційне лідерство в бізнесі»

Складова	Характеристика
1	2
Формат	Два дні оффлайн, корпоративний формат
Рівень	Топ-менеджери, керівники департаментів та команди
Переваги	Інтерактивне навчання, кейс-стаді, практичні вправи, картування
Сертифікація	Сертифікат участі
Навчальні теми	Тема 1. Лідерство в сучасному світі. Нові типи гуманістичного лідерства. Тема 2. Лідерство та керівництво. Ситуаційне лідерство Тема 3. Креативне лідерство. Місія, цінності, переконання, здібності, поведінка креативного лідера. Тема 4. Лідер у контексті корпоративної культури. Лідер та плем'я: 5 рівнів лідерства. Тема 5. Інноваційне лідерство і глобальні інновації Тема 6. Архітектура і інфраструктура екосистеми запровадження інновацій Тема 7. Опір змінам. Основні моделі change-менеджменту. Мотивація до змін. Тема 8. Карта розвитку лідера.

Продовження табл. 3.5

1	2
Вартість	210 тис. грн. (у вартість входить: роздаткові матеріали, кава-паузи, сертифікат участі, адміністративний супровід)

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Таким чином, тренінг «Трансформаційне лідерство в бізнесі» від бізнес-школи КРОК допоможе зрозуміти природу лідерства, посприє розкриттю лідерського потенціалу його учасників, навчить керівника управляти особистою ефективністю, роз'яснить особливості поведінки креативного лідера, що працює над створенням інновацій, і визначить механізми залучення персоналу в цей процес, пояснить особливості формування інноваційної корпоративної культури. Цей курс актуальний для діючих керівників усіх рівнів, а також для команд (для розуміння ними лідерства і визначення потенційних лідерів). Важливою перевагою курсу є його прикладний характер, адже він формує важливі вміння для лідера, а саме оцінювати власні навички і розробляти стратегію особистісного зростання; дає множину інструментів для прийняття рішень, делегування повноважень, впливу і мотивування колективу, розвитку талантів персоналу.

Для подальшого розвитку лідерських навичок керівників ТОВ «Керхер» працівники HR-підрозділу можуть підібрати інші тренінги, що дозволять вдосконалювати інші лідерські навички.

Підвищення лідерських якостей керівника ТОВ «Керхер» веде до отримання низки позитивних результатів, які вплинуть як на ефективність діяльності керівника, так і на результативність товариства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Результати ТОВ «Керхер» від покращення лідерських якостей керівників

№ п/п	Критерій результативності	Показники результативності
1	2	3
1	Покращення командної роботи	- створення згуртованої і цілеспрямованої команди; - зменшення рівня конфліктності в колективі; - зростання рівня співпраці при виконанні завдань

Таблиця 3.6

1	2	3
2	Підвищення гнучкості і адаптивності до змін	- пришвидшення адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі товариства; - підтримка персоналу у періоди невизначеності; - зниження опору змінам
3	Покращення корпоративної культури товариства	- формування культури відповідальності, відкритості й інновацій; - покращення іміджу товариства
4	Підвищення рівня залученості та утримання працівників	- зростання рівня лояльності працівників; - підвищення рівня залученості працівників; - зниження рівня плинності кадрів
5	Вдосконалення процесів прийняття рішень	- розвиток стратегічного мислення керівників; - підвищення якості рішень; - покращення процесів оцінки ризиків і можливостей
6	Підвищення продуктивності	- вдосконалення процесів цілевстановлення, делегування повноважень, контролю виконання завдань; - зростання рівня мотивації працівників; - підвищення ефективності діяльності працівників
7	Зростання результатів діяльності товариства	- зростання рівня конкурентоспроможності товариства, особливо по критеріях «якість і швидкість обслуговування покупців» і «якість персоналу»; - зростання фінансових показників діяльності, зокрема зростання чистого прибутку підприємства на 2,0% або на 3230,8 тис. грн.

Джерело: визначено автором

Таким чином, покращення лідерських навиків керівників ТОВ «Керхер» веде до покращення соціально-психологічного клімату в колективі, а саме ефективності командної взаємодії, підвищення гнучкості і адаптивності до змін, покращення корпоративної культури, зростання рівня залученості та утримання працівників, вдосконалення процесів прийняття рішень, що в підсумку дозволить товариству отримати підвищення продуктивності та зростання результатів діяльності.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Психологічні чинники небезпеки

Аналіз статистичних даних та висновки експертів в галузі безпеки життєдіяльності дозволяють стверджувати, що від 60 до 90% травм у побуті та на виробництві відбувається з вини самих потерпілих. Які причини цього?

Підвищують імовірність наразитись на небезпеку постійні функціональні зміни в нервовій системі або інших системах чи органах, що мають хворобливий характер або близький до цього стан. Такі зміни не означають непрацездатності, однак можуть чинити несприятливий вплив на людину з точки зору її безпеки (наприклад, головні болі, серцеві захворювання, цукровий діабет та ін.). В основному перебіг хвороби позначається на поведінці людини, безпосередньо – у вигляді слабкості, недомагання, а побічно – шляхом загального впливу на психіку (наприклад, подавленість, депресія, роздратованість), підвищуючи тим самим імовірність наразитись на небезпеку.

Імовірність наразитись на небезпеку підвищують різноманітні вади органів чуття, наприклад, часткова втрата зору, слуху. Зрозуміло, що дефекти органів чуття можуть мати різну ступінь, однак навіть мінімальний дефект підвищує імовірність нещасного випадку.

Підвищують імовірність наразитись на небезпеку порушення зв'язку між сенсорними та руховими центрами вищих відділів нервової системи. Внаслідок таких порушень людина не здатна з необхідною швидкістю та точністю реагувати на зовнішні впливи, що сприймаються її органами чуття. Вказані порушення можуть бути компенсовані в першу чергу завдяки правильному розподілу уваги. Значну роль також відіграє доведена до автоматизму належна ступінь відпрацювання навичок, що дозволяє людині відповідати на зовнішні подразнення не тільки з рефлексивною впевненістю, але й з потрібною точністю і саме в даний момент.

На імовірність наразитись на небезпеку впливає неврівноваженість емоційних процесів. Наприклад, підвищена емоційна збудливість, раптові зміни радості та злоби, гострі емоційні реакції на незначні зовнішні подразнення підвищують загрозу нещасного випадку. Зовнішній вплив неврівноваженості емоційних процесів іноді позначається побічно, наприклад, у формі легковажності, необдуманості вчинків, поспішності їх виконання.

Серед інших чинників, які підвищують імовірність наразитись на небезпеку, необхідно назвати пагубну пристрасть до алкоголю, наркотиків, які негативно впливають на всі сфери психічного життя людини.

Підвищує імовірність наразитись на небезпеку і незадоволеність роботою, відсутність інтересу до неї. Людина, яка не цікавиться роботою і не отримує від неї задоволення, не здатна психологічно правильно налаштуватись і зосередити свою увагу на точному виконанні прийомів та рухів, її поведінка характеризується як невпевнена, а увага – розсіяна. Саме ті відхилення у поведінці працівника, що викликані незадоволеністю роботою, є досить часто причиною нещасних випадків.

Поряд з чинниками, що постійно підвищують індивідуальну імовірність наразитись на небезпеку, існують також чинники, які або проявляються лише в певні періоди трудового процесу, або впливають на поведінку людини протягом короткого часу (кількох годин чи навіть хвилин).

Недосвідченість. Практичний досвід є безумовно важливим чинником, що підвищує безпеку праці. Він, до того ж, впливає на загальну поведінку працівника на робочому місці, що проявляється у високому темпі, ритмі, інтенсивності роботи. Досвідченість суттєво впливає на вміння працівника правильно розподілити увагу. Досвідчений працівник менше втомлюється і, відповідно, підвищує свою безпеку.

Необережність – це чинник, який підвищує імовірність наразити на небезпеку в певний момент часу не лише самого працівника, а й цілий виробничий колектив. Протилежний чинник – обережність. Здатність людини до обережності проявляється найчастіше в таких формах:

– раціональне керування своєю увагою. Для обережної людини властива внутрішня зосередженість, за допомогою якої вона оберігає себе від несприятливих

впливів зовнішнього оточення, не дозволяє порушити необхідну внутрішню установку на роботу;

- правильне використання виробленого автоматизму дії. Це означає, що працівник знає, коли необхідно свідомо контролювати свої дії, а коли він може повністю покластися на вироблені під час навчання та практики навички;

- дисциплінованість. Вона проявляється в безумовному виконанні необхідних норм безпеки та застосуванні відповідних засобів захисту;

- підтримання порядку на робочому місці. Обережний працівник перед тим, як приступити до роботи, перевірить місце та знаряддя праці. В той же час, працівник, який легковажно ставиться до безпеки вважає, що підтримання порядку на робочому місці – це марна трата часу.

Втома. З точки зору безпеки життєдіяльності втома є досить значним чинником. Як правило розрізняють фізіологічну та психічну втому. Часто стан втоми супроводжується відчуттям стомленості – суб'єктивним вираженням процесів, які відбуваються в організмі при втомі. Психічна втома виявляється такими явищами:

- зниженням сприйняття подразників, в результаті чого окремі подразники людина взагалі не сприймає, а інші сприймає лише з певним запізненням;

- зниження здатності концентрувати увагу;

- сповільненням мислення, яке, окрім того, певною мірою втрачає критичність, гнучкість, широту;

- зниженням здатності до запам'ятовування, важче також згадувати вже відомі речі;

- змінами в емоційному стані (виникають депресії або роздратування, втрата емоційної рівноваги);

- сповільненням сенсомоторних функцій, в результаті чого час реакції людини на зовнішні подразнення збільшується, а рухи стають неточними.

Як правило, після відпочинку втома зникає.

Емоційні впливи. Напружений психічний стан, спричинений будь-якими емоційними потрясіннями тимчасово підвищує індивідуальну імовірність

наразитись на небезпеку. Так, після конфліктних ситуацій, сварок, сімейних чвар, у багатьох людей протягом кількох днів відзначається нестриманість, хвилювання, що негативно відбивається на таких психічних процесах, як увага, мислення, швидкість сенсомоторних реакцій.

Не лише неприємні переживання тимчасово знижують індивідуальну захищеність людини. Часті випадки, коли раптове почуття радості, яке виникло у людини, робить її настільки неуважною, що спричинює нещасний випадок. До аналогічного результату може призвести і стан напруженого очікування.

Таким чином, психічні стани, що виникають внаслідок раптових емоційних впливів, підвищують індивідуальну імовірність наразитись на небезпеку двоюко: з одного боку людина стає тимчасово необережною через відповідний психічний стан, а з іншого – втрачає пильність і впевненість в рухах.

4.2 Охорона праці в магазині

Охорона праці в магазині регулюється «Інструкцією з охорони праці для продавця». Дія інструкції поширюється на всі підрозділи підприємства. За даною інструкцією продавець інструктується перед початком роботи (первинний інструктаж), а потім через кожні 6 місяців (повторний інструктаж).

Результати інструктажу заносяться до «Журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці», в журналі після проходження інструктажу повинні бути підписи особи, яка інструктує, та продавця.

В разі пошкодження здоров'я продавця з вини власника, він (продавець) має право на відшкодування заподіяної йому шкоди.

За невиконання інструкції продавець несе дисциплінарну, матеріальну, адміністративну та кримінальну відповідальність.

До самостійної роботи продавцем допускаються особи не молодше 18 років, які пройшли медичний огляд, вступний інструктаж з охорони праці та інструктаж на робочому місці.

Продавець повинен:

1. Виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку.

2. Пам'ятати про особисту відповідальність за виконання правил охорони праці і відповідальність за товаришів по роботі.

3. Утримувати робоче місце в належному стані; не захаращувати його, проходи і підходи.

4. Вміти надавати першу медичну допомогу потерпілим від нещасних випадків.

5. Вміти користуватись первинними засобами пожежегасіння.

6. Користуватись справним обладнанням.

Основні небезпечні та шкідливі фактори, які діють на продавця:

1. Незадовільні метрологічні умови в виробничих приміщеннях:

2. Недостатня освітленість робочої зони.

3. Протяги.

4. Недостатні або перебільшені швидкість і вологість повітря робочої зони.

5. Ураження електричним струмом.

Продавець забезпечується робочою формою або спецодягом згідно з колективним договором (угодою).

Товари в складських приміщеннях треба розміщати на стелажах або в штабелях. Товари, що мають підвищену пожежну небезпеку, не повинні зберігатися сумісно з іншими товарами.

Входи, виходи і сходи в магазинах повинні бути окремими для покупців та обслуговуючого персоналу. Сходинок службових сходин повинні бути огорожені поруччями з решітками.

Забороняється захаращувати проходи і площу підлоги біля робочих місць.

За наявності в торгових залах вітрин необхідно забезпечити зручний доступ до виставлених взірців товарів, можливість протирання шибок і прибирання простору між ними.

На робочих місцях продавця між прилавком і пристінним обладнанням повинен бути справний дерев'яний настил для запобігання переохолодженню ніг.

На робочих місцях продавця повинні бути встановлені зручні стільці для відпочинку (через кожні 2-3 години роботи стоячи). Не дозволяється використовувати для цих цілей ящики і інші випадкові предмети.

Продавці, які працюють на технологічному обладнанні, повинні пройти навчання по правилах безпечної їх експлуатації та мати відповідне посвідчення.

Дзеркала, які знаходяться в торгівельному залі і примірочних кабінах, повинні бути надійно закріплені.

Штанги, з яких складаються примірочні, повинні бути міцно закріплені.

Зберігати горючі матеріали, відходи, упаковку та контейнери в торгових залах та на шляхах евакуації забороняється.

Робочі місця продавців повинні оснащатися необхідним обладнанням і інвентарем у відповідності з нормами технічного оснащення торгових об'єктів.

Робоче місце продавця необхідно розміщувати з урахуванням найбільш зручного зв'язку з підсобними приміщеннями.

Продавцям при постійній роботі в неопалювальних приміщеннях повинен додатково видаватися безкоштовно теплий спецодяг, спецвзуття: куртка бавовняна на утепленій підкладці, валянки, калоші на валянки.

Вимоги безпеки перед початком роботи:

1. Одягти форму або спеціальний одяг. Волосся прибрати під головний убір.
2. Звільнити робоче місце від тари та інших непотрібних речей, які не використовуються під час роботи.

3. Перевірити достатність освітлення робочої зони.

4. Перевірити наявність, справність та стійкість дерев'яної решітки, стан підлоги, стан повітря робочої зони.

5. Розмістити товар, інвентар таким чином, щоб забезпечувалась зручність в роботі, запобігались зайві переходи, рухи.

6. Перевірити, щоб обладнання, яке живиться від електромережі, мало справне захисне заземлення.

Робоче місце повинно утримуватись в чистоті, захаращення робочих місць і проходів не допускається.

Вимоги безпеки під час виконання роботи:

1. Робоче місце необхідно утримувати в чистоті і порядку, не захащувати його сторонніми речами, тарою та іншими предметами.

2. Під час перебування в місцях навантаження і розвантаження товарів не можна знаходитись на лінії руху транспорту або вантажу.

3. Для зняття товару з верхніх полиць необхідно користуватись приставними драбинами, які мають пристосування проти ковзання.

4. Під час перенесення товарів в жорсткій тарі необхідно користуватися рукавичками.

5. Розкривання ящиків чи бочок слід виконувати тільки з торцевого боку відповідним інструментом.

6. Під час перевірки електротоварів, радіотоварів, використовуючи електровимірювальні або випробувальні прилади, необхідно слідкувати за тим, щоб дріт був ізольований. Забороняється залишати електроприлади під напругою.

Продавці повинні пройти навчання по правилах безпечного користування електроприладами.

У робочий час завантаження товарів та вивантаження тари має здійснюватись шляхами, не зв'язаними з евакуаційними виходами для покупців з торгових залів.

В магазинах забороняється:

1. Проводити вогневі роботи під час перебування людей в торгових залах.

2. Розміщувати відділи і секції для продажу парфумерних товарів поблизу виходів і біля шляхів евакуації.

3. Зберігати одночасно в магазині більше 15 тис. аерозольних упаковок.

4. Викладати целулоїдні і інші пожежонебезпечні вироби у вітринах.

5. Складувати і зберігати товари в торгових залах магазинів з прилавками.

6. Розміщувати на шляхах евакуації і сходових клітках пункти по ремонту годинників, граверні та інші майстерні.

7. Розміщувати торгові автомати і торгувати товарами на площадці сходових кліток, в тамбурах та на інших шляхах евакуації.

В магазинах з великою кількістю покупців доставка товарів на робочі місця повинна бути здійснена до відкриття магазину.

Вимоги безпеки після закінчення роботи:

1. Після закінчення роботи все обладнання повинно бути переведено в положення, яке виключає можливість його пуску сторонніми особами.
2. Прибрати сміття та відходи за межі магазину, упорядкувати робоче місце.
3. Зняти спецодяг, покласти його в відповідне місце.
4. Помити обличчя, руки з милом. При можливості прийняти душ.
5. Доповісти керівникові робіт про всі недоліки, які мали місце під час виконання робіт.

Вимоги безпеки в аварійній ситуації:

1. При виникненні аварійної ситуації або ситуації, яка може привести до аварії чи нещасного випадку (вихід з ладу обладнання, ураження електричним струмом, виявлення напруги на металевих частинах обладнання, відрив заземлюючого приводу та інше), необхідно відключити обладнання від електромережі.
2. Огородити небезпечну зону та не допускати до неї сторонніх осіб.
3. Повідомити про те, що сталося, керівника робіт.

Якщо є потерпілі, надати їм першу медичну допомогу; при необхідності викликати «швидку медичну допомогу».

ВИСНОВКИ

В представлений роботі досліджено важливість формування соціально-психологічного клімату в колективі, а також визначені напрямки для його покращення.

Кожна людина постійно перебуває в контакті з іншими людьми як в особистому, так і в професійному житті. Саме настрій і психологічні відчуття людей визначають соціально-психологічний клімат в колективі. Такі явища, як настрій, самопочуття і самооцінка, а також вплив внутрішнього середовища організації визначають реакцію людини на соціально-психологічний клімат, а також є суб'єктивними формами прояву клімату в колективі.

Компанія «Керхер» (в оригіналі назва звучить «Alfred Kärcher SE & Co. KG») заснована в 1935 році. Компанія продає свою продукцію для прибирання під власним брендом. В Україні продукцію цього бренду продає ТОВ «Керхер», що зареєстроване в 2006 році.

В 2023 році порівняно з 2022 роком у ТОВ «Керхер» основні показники діяльності зросли (окрім інших операційних витрат, які зменшились на 51%). Найважливіше, що, окрім зростання чистого доходу від реалізації продукції на 79,7%, відбулося зростання чистого прибутку в 10,78 разів.

ТОВ «Керхер» приділяє багато уваги персоналу і його розвитку, адже керівники компанії вважають, що працівники – це головна цінність. Тому основними принципами роботи із персоналом в товаристві є повага, відповідальність, неупереджене ставлення, обмін інформацією і комунікація, командний дух і взаємодія, загальне мислення і гордість за компанію. В 2023 році порівняно з 2022 роком в ТОВ «Керхер» зросла чисельність персоналу на 1 працівника. Також відбулося зростання витрат на оплату праці, що відобразилось на величині середньомісячної зарплати одного працівника (вона зросла на 6,3 тис. грн. або на 14,1%).

Для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі товариства ми провели опитування в магазині «Керхер Центр Тернопіль» за допомогою розробленої нами анкети. В опитуванні взяли участь 10 осіб, що знаходяться на різних ієрархічних рівнях. Результати опитування свідчать, що в магазині «Керхер Центр Тернопіль» настрій в колективі є бадьорим і позитивним, стосунки не є конфліктними, проте не можна сказати, що вони є доброзичливими, проте в працівників є бажання до спільної діяльності.

Більшість працівників магазину «Керхер Центр Тернопіль» задоволена керівником і його стосунками із ними, зазвичай керівник магазину використовує ліберальний стиль управління, проте є такі, хто описує стиль як демократичний і навіть як автократичний. Опитані працівники вважають, що керівник не є прихильником ознайомлення із думкою працівників при прийнятті рішень і більшість з них вважають, що керівник магазину справедливо ставиться до них.

В колективі магазину «Керхер Центр Тернопіль» інколи виникають конфлікти. Зазвичай вони є внутрішніми і стосуються професійної діяльності. Щодо можливості професійного розвитку, то лише половина опитаних вважає, що в магазині «Керхер Центр Тернопіль» є можливість для професійного розвитку. Більшість опитаних працівників задоволені власним становищем і стосунками в колективі.

Таким чином, соціально-психологічний клімат в колективі магазину «Керхер Центр Тернопіль» є нейтрально-сприятливим, адже в колективі є як багато нейтральних моментів (наприклад, настрій і стосунки в колективі, наявні нечасті конфлікти, дистанція між керівником і працівниками), так і позитивні моменти (бажання спільної діяльності, стосунки керівника і працівників, задоволеність власним становищем і стосунками в колективі).

Однією із важливих проблем, що негативно впливають на соціально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Керхер», є конфлікти. На нашу думку, в товаристві потрібно запровадити політику зниження конфліктності. Важливим аспектом цієї політики є формування в працівників навиків для мирного вирішення конфліктів. Щоб розвивати ці навички в працівників, потрібно організувати серію

тренінгів: «Вирішення конфліктів у командах: інструменти, кейси, дієві рішення», «Управління конфліктами», «Діалог і медіація для розв'язання конфліктів». Проведення навчання працівників ТОВ «Керхер» дають їм можливість зрозуміти важливість спілкування, слухання та пошуку взаємовигідних рішень для всіх при вирішенні конфліктів. Окрім того, ці заняття розвивають комунікаційні навички.

Також важливим аспектом політики зниження рівня конфліктності в ТОВ «Керхер» є впровадження процедури медіації. Важливим кроком для запровадження процедури медіації є створення посади медіатора. Медіатор входить до складу HR-підрозділу, підпорядковується його керівнику. Медіатор має допомагати виявляти типові причини конфліктів, уникати конфліктів і розв'язувати їх, а також працювати над формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Це в свою чергу впливатиме на результати роботи як окремого працівника, так і всього товариства.

Одним із обов'язків медіатора є запровадження процедури медіації в практику діяльності ТОВ «Керхер». Етапами впровадження процедури медіації в діяльність ТОВ «Керхер» є: етап 1 – підготовчий; етап 2 – розробка процедур і правил медіації; етап 3 – реалізація процедури медіації для працівників товариства; етап 4 – моніторинг і оцінка ефективності; етап 5 – постійне вдосконалення. Витрати на впровадження посади медіатора в структуру ТОВ «Керхер» становлять 567,7 тис. грн.

В результаті запровадження політики зниження конфліктності в ТОВ «Керхер» буде отримано як соціальний ефект, так і економічний. Основними аспектами соціального ефекту є те, що поряд із зниженням конфліктності та додатковими навичками ефективного його розв'язання працівники досліджуваного товариства покращать вміння спілкуватись, слухати, дивитись на ситуацію з іншої точки зору тощо, що загалом позитивно вплине на соціально-психологічний клімат в колективі. Також в результаті запровадження політики зниження конфліктності в ТОВ «Керхер» буде отримано економічний ефект, що виражатиметься в підвищенні продуктивності праці персоналу (на 5%), що в результаті приведе до зростання чистого прибутку товариства на 1,5% (або на 2423,1 тис. грн.).

Також, на нашу думку, керівникам ТОВ «Керхер» потрібно вдосконалити власні лідерські навички, що дозволить зробити клімат в колективі більш позитивним. Більшість лідерських навичок можуть бути набуті за допомогою участі у тренінгах. Рекомендуємо почати із тренінгу «Трансформаційне лідерство в бізнесі». Його вартість 210 тис. грн. і потрібно його проводити оффлайн у корпоративному форматі для усіх керівників товариства. Тренінг формує важливі вміння для лідера, а саме вміння оцінювати власні навички і розробляти стратегію особистісного зростання; дає множину інструментів для прийняття рішень, делегування повноважень, впливу і мотивування колективу, розвитку талантів персоналу. Для подальшого розвитку лідерських навичок керівників можна підібрати інші тренінги.

Покращення лідерських навичок керівників ТОВ «Керхер» веде до покращення соціально-психологічного клімату в колективі, а саме ефективності командної взаємодії, підвищення гнучкості і адаптивності до змін, покращення корпоративної культури, зростання рівня залученості та утримання працівників, вдосконалення процесів прийняття рішень, що в підсумку дозволить товариству отримати підвищення продуктивності та зростання результатів діяльності.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Прищак М. Д., Мацко Л. А. Психологія. Ч.1: навчальний посібник для студентів заочної форми навчання. Вінниця: ВНТУ, 2013. 98 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2021/Prishchak_P1_2013_98.pdf
2. Хованець Н. В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/64.pdf
3. Бабічева Л. А. Соціально-психологічний клімат колективу (методики дослідження). URL: <https://surl.li/ihktvc>
4. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Серія: Психологія, (2). С. 17-20. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>
5. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2016. Т. 21. Вип. 2. С. 56-60. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a8fee928-459f-4311-a23a-0eb099a680b8/content>
6. Психологічний клімат: як створити здорову атмосферу в трудовому колективі? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/psihologichnij-klimat-yak-stvoriti-zdorovu-atmosferu-v-trudovomu-kolektivі>
7. Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 341-344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>
8. Кравець І. М., Совира Н. Р. Шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. URL:

<https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/24c52ea2-c906-4cc8-9663-80fdd265e3c2/content>

9. Бикова І. М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПНУ. Актуальні проблеми психології. Т IX. Вип.10. С. 241-251. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v9/i10/30.pdf>

10. Пушкар З. М., Войтович Г.М. Соціально-психологічний клімат в колективі. Українська наука. 2013. Випуск 18. URL: <https://surl.li/wqdfcs>

11. Сімоненко О. Роль соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в контексті впровадження децентралізації в Україні: теоретичний аналіз проблеми. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. №2(26), С. 107-114. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2022.2.26.12>

12. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. №2(6). С. 106-120. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25518/nzmened-106-120.pdf>

13. ТОВ «Керхер». URL: <https://www.kaercher.com/ua-uk/>

14. Товариство з обмеженою відповідальністю «Керхер». URL: <https://clarity-project.info/edr/34003237>

15. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-varto-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktyamy/>

16. Медіація, як один із ефективних альтернативних способів вирішення конфліктів. URL: <https://rtpp.com.ua/news/mediatsiya-instrument/>

17. Як ефективно вирішувати конфліктні ситуації. URL: <https://vseosvita.ua/c/pedagogy/post/50071>

18. Юрик Н., Шведа Н. Управління конфліктами під час прийняття та реалізації управлінських рішень. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього:

дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 217с. С. 203-205.

19. Козак М., Мосій О.Б. Шляхи подолання конфліктів у колективі // Матеріали міжнародної студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“ (2018)/ Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль: 2018. С. 103. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25228>

20. Сергеева Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом: навчально-методичний посібник. Київ: Арт Економі, 2011. 115 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32306394.pdf>

21. Сушик Н. Теоретичні основи формування лідерських якостей учнівської молоді. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Розділ III. Теорія виховання. 2013. №7. С. 110-114. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4289/3/sushyk.pdf>

22. Буняк Н. М. Особливості формування лідерських якостей у керівника підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Випуск 6. С. 90-93. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/19.pdf

23. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>

24. Сорока, О., & Гулакова, В. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. Економіка та суспільство. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48>

25. Тренінг «Трансформаційне лідерство в бізнесі». URL: <https://bs.krok.edu.ua/treningi-ta-seminari/trening-transformacionnoe-liderstvo-v-biznese/>

26. Мосій О., Никитюк Г., Горбатюк В. Основні виклики та тренди керівництва і лідерства під час війни. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д.е.н.,

проф. О.А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 401-410. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

27. Березюк О. В., Лемешев М. С. Безпека життєдіяльності: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ. 2011. 204 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi51/0039078.pdf>

28. Інструкція з охорони праці для продавця непродовольчих товарів (31889). URL: <https://dnaop.com/html/31889/doc-instrukcijaz-ohoroni-pracidlya-prodavcyaneprodovolychih-tovariv>

ДОДАТКИ