

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему
**«РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи МОМГ 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
організацій міського господарства»

Марія СТРИЖКО

(ім'я та прізвище)

Керівник: Вікторія ШЕВЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

Рецензент: Дмитро ПРУНЕНКО

(ім'я та прізвище)

Рецензент: Мілиця ВОЛКОВА

(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського
господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Стрижко Марії Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток соціально-психологічних методів менеджменту персоналу в системі управління комунальним підприємством»

керівник роботи Шевченко Вікторія Сергіївна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03

Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, спеціальна періодична література, інші джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні засади розвитку соціально-психологічних методів менеджменту персоналу комунального підприємства. Розділ 2. Дослідження соціально-психологічних аспектів системи менеджменту персоналу КП «Харківські теплові мережі». Розділ 3. Напрями вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту персоналу КП «Харківські теплові мережі».

5. Перелік графічного матеріалу. 1. Структурно-логічна схема роботи.

2. Методи соціально-психологічного впливу в менеджменті персоналу.

3. Типологія соціально-психологічних методів менеджменту персоналу.

4. Ключові характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату.

5. Основні підходи до лідерства в організації. 6. Ключові завдання у структурі

понять лідерства. 7. Аналіз трудових показників діяльності КП «Харківські

теплові мережі». 8. Особливості використання соціально-психологічних

методів у КП «Харківські теплові мережі».. 9. Аналіз потреб працівників і

причин виникнення стресових та конфліктних ситуацій. 10. Шляхи

вдосконалення кадрової політики з урахуванням соціально-психологічних аспектів у КП «Харківські теплові мережі». 11. Результати первинного опитування учасників тренінгу. 12. Оцінка змін за результатами опитування через тиждень після тренінгу. 13. Визначення особистісних і ділових характеристик співробітників методом Дельфі

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Дослідження основних літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади розвитку соціально-психологічних методів менеджменту персоналу комунального підприємства	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Дослідження соціально-психологічних аспектів системи менеджменту персоналу КП «Харківські теплові мережі»	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Напрями вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту персоналу КП «Харківські теплові мережі»	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____ **Марія СТРИЖКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Вікторія ШЕВЧЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, класифікація та роль соціально-психологічних методів менеджменту персоналу в системі управління комунальним підприємством .	9
1.2. Методи дослідження соціально-психологічних аспектів управління персоналом комунального підприємства.....	24
1.3. Соціально-психологічна роль лідерства, впливу та влади в менеджменті персоналу	30
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»	41
2.1. Загальна характеристика та аналіз персоналу КП «Харківські теплові мережі»	41
2.2. Аналіз системи соціально-психологічних методів менеджменту персоналу КП «Харківські теплові мережі»	48
2.3. Оцінка ефективності застосування соціально-психологічних методів управління в КП «Харківські теплові мережі»	59
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»	68
3.1. Шляхи удосконалення вирішення соціально-психологічних проблем у системі кадрової політики КП «Харківські теплові мережі»	68
3.2. Удосконалення соціально-психологічної складової діяльності КП «Харківські теплові мережі».....	72
3.3. Запровадження заходів щодо підвищення ефективності комунікацій у системі «керівник–працівник».....	79

ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств, особливо комунальної сфери, зростає роль ефективного управління персоналом як ключового чинника забезпечення стабільності та розвитку організації. В умовах економічної нестабільності, реформування житлово-комунального господарства та підвищених вимог до якості послуг особливого значення набувають соціально-психологічні методи менеджменту персоналу, які сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищенню мотивації працівників, розвитку корпоративної культури та зміцненню внутрішніх комунікацій.

Соціально-психологічні методи управління дозволяють впливати на поведінку працівників через систему цінностей, норм, міжособистісних відносин, лідерства та мотивації, що є особливо важливим для комунальних підприємств, де значну роль відіграє людський фактор та відповідальність перед громадою. Разом з тим, на практиці спостерігається недостатній рівень використання таких методів, що обумовлює необхідність їх подальшого розвитку та вдосконалення.

Питання соціально-психологічних методів менеджменту персоналу широко досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці у межах теорії управління персоналом, організаційної поведінки та психології управління. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних засад управління персоналом зробили українські вчені, зокрема О.А. Грішнова [17], А.М. Колот [28], В.М. Данюк [19], І.Л. Петрова [42], які розглядали мотиваційні аспекти, соціально-трудова відносини та роль людського капіталу в розвитку підприємств.

Серед зарубіжних учених вагомий внесок у розвиток теорії мотивації та соціально-психологічних методів управління зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, Д. МакГрегор, які обґрунтували природу мотивації, потреб і поведінки працівників. Питання організаційної поведінки та лідерства

досліджували М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, а також Р. Дафт і С. Роббінс, які розглядали соціально-психологічні механізми впливу на персонал, роль комунікацій та управлінської культури.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, специфіка застосування соціально-психологічних методів менеджменту персоналу в діяльності комунальних підприємств залишається недостатньо дослідженою. Це пов'язано з особливостями їх функціонування, зокрема високим рівнем соціальної відповідальності, обмеженими фінансовими ресурсами, регуляторним впливом держави та необхідністю забезпечення безперервного надання послуг населенню. У зв'язку з цим виникає потреба у подальшому дослідженні та адаптації соціально-психологічних методів управління персоналом з урахуванням сучасних викликів і умов господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток соціально-психологічних методів менеджменту персоналу в системі управління комунальним підприємством.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та класифікацію соціально-психологічних методів менеджменту персоналу;
- дослідити теоретичні підходи до їх використання в системі управління;
- проаналізувати діяльність комунального підприємства та особливості застосування соціально-психологічних методів;
- оцінити ефективність їх використання;
- визначити проблеми у сфері соціально-психологічного управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо розвитку соціально-психологічних методів менеджменту персоналу;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом комунального підприємства.

Предметом дослідження є соціально-психологічні методи менеджменту персоналу та їх розвиток у системі управління підприємством.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, економічний аналіз, методи соціологічних досліджень, а також графічні та статистичні методи обробки інформації.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, статистичні дані, а також внутрішня інформація комунального підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом та покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, класифікація та роль соціально-психологічних методів менеджменту персоналу в системі управління комунальним підприємством

Соціально-психологічні методи управління персоналом являють собою систему специфічних способів впливу на міжособистісні відносини, соціальні зв'язки та поведінку працівників у межах трудового колективу. Вони спрямовані на регулювання соціальних процесів, що формуються в організації, а також на створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Соціальні методи забезпечують управління взаємодією між працівниками, групами та структурними підрозділами підприємства, сприяють формуванню ефективних комунікацій, розвитку корпоративної культури та згуртованості колективу. Водночас психологічні методи орієнтовані на вплив на індивідуальну поведінку працівника, його мотивацію, цінності, емоційний стан і міжособистісні відносини.

Застосування соціально-психологічних методів ґрунтується переважно на використанні нематеріальних стимулів, таких як визнання, довіра, участь у прийнятті рішень, розвиток лідерських якостей і формування відчуття причетності до діяльності організації. Їх ключовою особливістю є трансформація зовнішніх управлінських впливів у внутрішню мотивацію працівника, коли виконання поставлених завдань сприймається не лише як службовий обов'язок, а як усвідомлена потреба та особиста зацікавленість у досягненні результатів.

Особливого значення соціально-психологічні методи набувають у діяльності комунальних підприємств, де ефективність роботи значною мірою

залежить від рівня взаємодії персоналу, відповідальності працівників та їх орієнтації на суспільно значущі результати [26].

Соціально-психологічний вплив у системі управління персоналом реалізується через комплекс взаємопов'язаних заходів і інструментів, спрямованих на регулювання поведінки працівників, формування ефективної взаємодії в колективі та підвищення результативності їх діяльності.

До основних складових соціально-психологічного впливу належать:

- застосування системи методів соціального управління, зокрема соціального планування, соціального регулювання, нормування та морального стимулювання, які спрямовані на формування стабільного та згуртованого трудового колективу;

- урахування формальних і неформальних зв'язків у колективі, що дозволяє ефективно управляти внутрішніми комунікаціями, попереджати конфлікти та зміцнювати соціально-психологічний клімат;

- вплив стилю керівництва на формування поведінки працівників і загальної атмосфери в колективі, що визначає рівень довіри, залученості та мотивації персоналу;

- комплексний аналіз індивідуально-психологічних характеристик працівників (цінностей, установок, мотивів, здібностей), що забезпечує можливість їх ефективного використання в процесі управління;

- урахування та застосування принципів психологічної сумісності, а також механізмів психологічного стимулювання працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного ставлення до виконуваних завдань.

Таким чином, соціально-психологічний вплив виступає важливим інструментом сучасного менеджменту персоналу, що забезпечує не лише координацію діяльності працівників, а й формування внутрішньої мотивації, командної взаємодії та ефективного функціонування організації, зокрема комунального підприємства.

Усі зазначені напрями соціально-психологічного впливу на особистість працівника спрямовані на мінімізацію розбіжностей між індивідуальними характеристиками працівників і вимогами, які висуває до них організація. Йдеться насамперед про подолання проявів небажаної поведінки, зокрема порушень трудової дисципліни, норм професійної етики та правил внутрішнього розпорядку.

Водночас ефективне застосування соціально-психологічних методів управління дозволяє формувати у працівників такі якості, як відповідальність, ініціативність, дисциплінованість, орієнтація на результат, а також забезпечує своєчасне та якісне виконання службових обов'язків.

Таким чином, основною метою соціально-психологічного впливу є гармонізація інтересів працівника та організації, що досягається шляхом трансформації поведінкових установок і формування внутрішньої мотивації до ефективної трудової діяльності. Особливої актуальності це набуває в умовах функціонування комунальних підприємств, де якість роботи персоналу безпосередньо впливає на рівень надання послуг населенню.

Об'єктом застосування соціальних методів управління, а також організаційної психології на рівні підприємства виступають трудовий колектив у цілому та окремі групи працівників. Основною метою їх використання є цілеспрямоване формування та розвиток колективу як цілісної соціальної системи, здатної ефективно досягати стратегічних і поточних цілей організації.

Реалізація цієї мети передбачає забезпечення оптимального рівня згуртованості працівників, узгодження їх інтересів із цілями підприємства, дотримання принципів соціальної справедливості, а також створення умов для розвитку ініціативності та підвищення відповідальності кожного працівника за результати як індивідуальної, так і колективної діяльності.

Застосування соціальних методів управління сприяє формуванню ефективної командної взаємодії, зміцненню довіри в колективі та підвищенню

рівня залученості персоналу, що є особливо важливим для забезпечення стабільного функціонування комунальних підприємств [18].

Головною метою застосування соціально-психологічних методів управління є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, що створює передумови для ефективного вирішення організаційних, управлінських та економічних завдань, які стоять перед підприємством.

Центральне місце в будь-якому колективі посідає працівник як носій індивідуальних потреб, цінностей і мотиваційних установок. Ефективність його трудової діяльності залежить не лише від рівня матеріального забезпечення, але й від ступеня задоволеності соціально-психологічними умовами праці, зокрема характером міжособистісних відносин, рівнем довіри в колективі, стилем керівництва та загальною атмосферою в організації.

Таким чином, забезпечення позитивного мікроклімату в колективі сприяє підвищенню мотивації персоналу, зростанню продуктивності праці та формуванню відповідального ставлення працівників до виконання своїх обов'язків, що є особливо важливим для ефективного функціонування комунального підприємства.

В умовах ринкової економіки зростає значення творчого підходу працівників до виконання своїх професійних обов'язків. Це потребує формування таких умов праці та управлінських відносин, за яких кожен працівник може максимально реалізувати свій потенціал. Важливу роль у цьому відіграють сприятливий соціально-психологічний клімат і конструктивна взаємодія між керівництвом та персоналом.

Трудовий колектив виступає як соціальна група, об'єднана спільними цілями, цінностями та нормами діяльності, що забезпечує узгодження інтересів працівника й організації. Саме колектив є ключовим середовищем реалізації соціально-психологічних методів управління персоналом.

Узагальнена система соціально-психологічних методів менеджменту персоналу представлена на рис. 1.1.

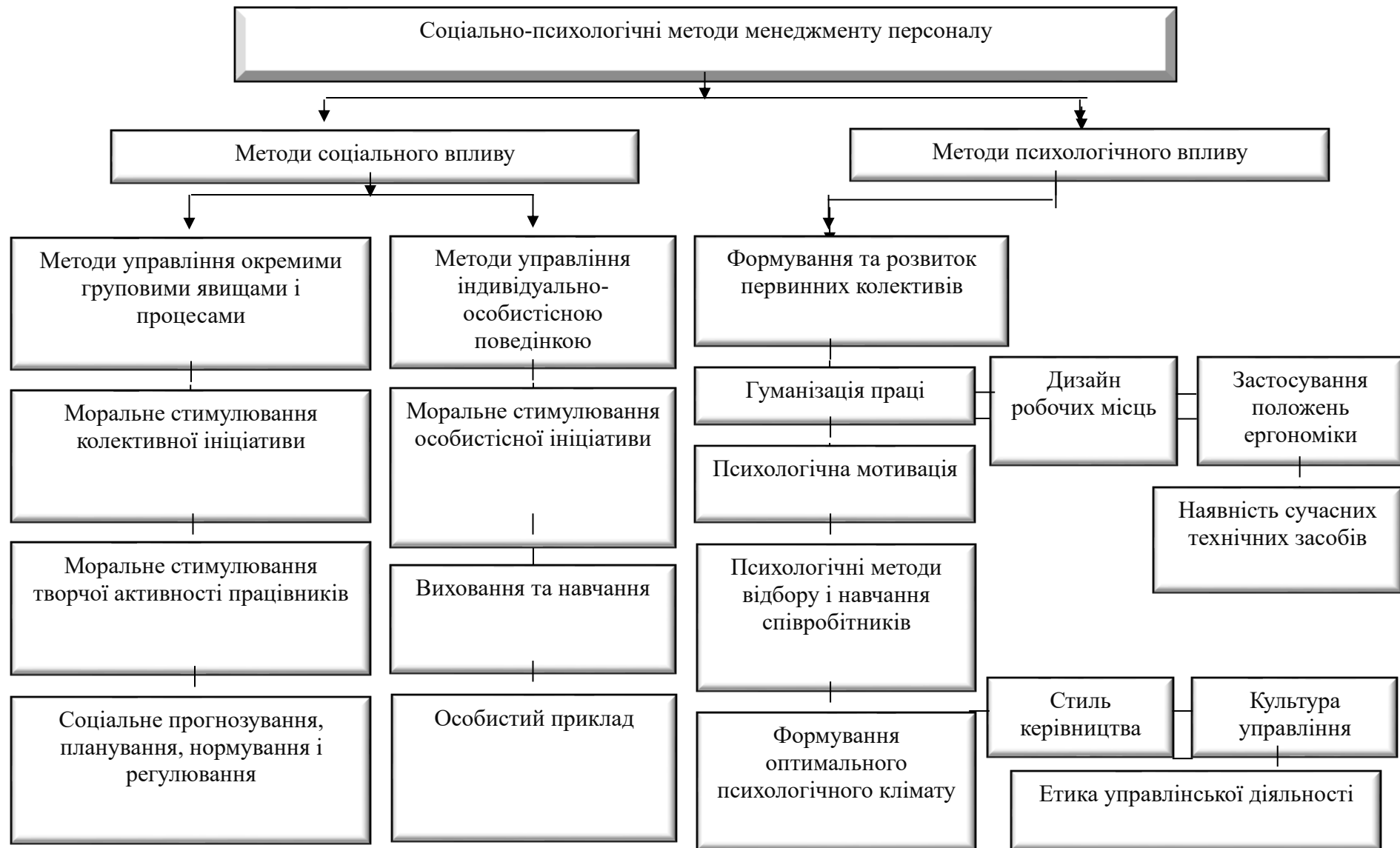


Рис. 1.1. Методи соціально-психологічного впливу в менеджменті персоналу

Головними функціями трудового колективу є:

– предметна функція, що полягає у безпосередньому виконанні завдань, заради яких створено колектив, та забезпеченні досягнення його виробничих і організаційних цілей;

– соціально-виховна функція, яка передбачає гармонізацію інтересів працівника і суспільства через розвиток професійних, соціальних та особистісних якостей працівників, формування їхньої мотивації, відповідальності та залученості до спільної діяльності [32].

Інтегральним показником рівня розвитку соціально-психологічної спільності колективу є його морально-психологічний клімат, який відображає загальний настрій, думки та традиції, що склалися в колективі. Даний феномен є важливим об'єктом уваги в процесі управління персоналом, оскільки значною мірою впливає на ефективність спільної діяльності працівників.

Недооцінка ролі таких соціально-психологічних чинників, як колективний настрій, громадська думка, традиції та морально-психологічний клімат, може призводити до зниження продуктивності праці та втрати до 15% робочого часу.

Ефективність соціально-психологічних методів управління значною мірою визначається такими факторами, як соціальне планування, виробниче виховання і стимулювання в трудових колективах. Соціальне планування як інструмент управління почало активно застосовуватися з 60-х років. Його основна мета полягає у поступальному розвитку трудового колективу, що забезпечує створення найкращих умов праці, побуту, духовного та фізичного розвитку працівників, а також формування свідомого, відповідального ставлення до праці й суспільства.

Плани соціального розвитку колективу, як правило, включають кілька основних розділів.

1. Удосконалення соціальної структури колективів, що передбачає:

– зміну соціально-демографічної структури колективу;

– підвищення кваліфікаційної та професійної структури працівників;

- підвищення рівня загальної та спеціальної освіти;
- впровадження заходів щодо скорочення плинності кадрів та забезпечення стабільності трудового колективу.

2. Поліпшення умов праці та побуту працівників, що охоплює:

- покращення санітарно-гігієнічних умов праці;
- удосконалення режиму праці та відпочинку;
- реалізацію заходів зі зниження виробничого травматизму;
- профілактику та зменшення рівня професійної і загальної захворюваності працівників.

3. Удосконалення оплати праці, житлових і культурно-побутових умов працівників, зокрема:

- вдосконалення системи оплати праці та преміювання працівників;
- поліпшення житлових і соціально-побутових умов персоналу;
- розвиток матеріальної бази соціально-культурних установ та організацій відпочинку.

4. Виховання особистості та розвиток громадської активності в колективі, що включає:

- розвиток громадської активності працівників та підвищення їх ролі в управлінні колективом;
- розвиток соціалістичного (змагального) духу та змагання;
- удосконалення ідейно-виховної роботи;
- зміцнення трудової дисципліни;
- розвиток фізичної культури і спорту;
- удосконалення культурно-масової роботи;
- формування та розвиток сприятливих соціально-психологічних відносин у колективі [45].

В умовах ринкової економіки зростає значення соціальної активності кожного працівника, що проявляється в ініціативності, творчій спрямованості та самодисципліні. Саме ці особистісні якості значною мірою визначають

успішність професійної діяльності та ефективність роботи організації в цілому.

Водночас слід зазначити, що в умовах попередньої адміністративно-командної системи господарювання розвиток зазначених якостей не завжди належним чином стимулювався, що зумовлює необхідність їх цілеспрямованого формування в сучасних умовах управління персоналом.

Визначенню основних напрямів соціального розвитку трудового колективу має передувати ґрунтовний аналіз та спеціальні дослідження, що охоплюють соціальний склад працівників, рівень їх освіти та кваліфікації, а також потреби, інтереси й професійні схильності.

Виробниче виховання розглядається як безперервний процес пошуку та застосування досконалих форм і методів впливу на свідомість працівників. Основними його складовими є:

1. Система ідейно-теоретичного виховання, що включає економічне, правове та моральне виховання і сприяє формуванню соціальних почуттів, ціннісних орієнтацій та ідейних переконань, необхідних для досягнення поставлених цілей.

2. Змагання та самоствердження особистості, ефективність яких значною мірою залежить від правильного психологічного підходу до їх організації. Залученість працівників до трудового змагання визначається рівнем їх підготовки, досвіду, умов праці та особистої мотивації. Важливе значення має обґрунтованість і посиленість виробничих та громадських завдань, особливо для молодих працівників і тих, хто нещодавно приєднався до трудового колективу.

3. Інформаційне забезпечення. Важливе значення має своєчасність і достовірність інформування працівників. У кожному трудовому колективі має бути забезпечена прозорість щодо результатів роботи, зокрема хто і як виконує свої обов'язки, а також за якими показниками визначаються переможці трудового змагання. Оперативне забезпечення підрозділів підприємства

достовірною інформацією є необхідною умовою ефективного виховного впливу.

Всебічна поінформованість працівників про стан справ на рівні бригади, цеху чи підприємства підсилює відчуття причетності до спільної діяльності. На цій основі формується взаєморозуміння, співпереживання та колективне мислення, що сприяє згуртуванню колективу та розвитку колективістських відносин.

4. Наставництво. Наставництво поєднує елементи економічного, морального, професійного та трудового виховання, забезпечуючи гармонійне поєднання індивідуального підходу з колективними формами виховного впливу. Воно сприяє адаптації працівників, передусім молодих фахівців, та формуванню їх професійних і особистісних якостей.

5. Участь трудящих в управлінні виробництвом. Залучення працівників до активної управлінської діяльності є важливою формою виробничого виховання. У сучасних умовах сформувалася система основних форм участі трудящих у громадському управлінні, зокрема:

- колективне обговорення результатів діяльності за рік на загальних зборах (конференціях), а також на піврічних зборах щодо виконання колективного договору;

- контроль за виконанням рішень колективу та вищестоящих органів управління;

- участь працівників у виборних органах управління (правліннях, радах тощо).

З метою досягнення стабільного виховного ефекту від залучення працівників до громадського управління доцільно дотримуватися визначених психологічних вимог, що забезпечують підвищення їхньої зацікавленості, відповідальності та ефективності участі в управлінських процесах [26].

По-перше, необхідною умовою є особиста орієнтація керівного складу підприємства на розвиток та постійне вдосконалення системи залучення працівників до громадського управління, їхня увага до діяльності відповідних

органів, підтримка ініціативи та авторитету, а також недопущення будь-яких спроб з боку посадових осіб чи окремих працівників ігнорувати або не виконувати їхні рішення.

По-друге, при створенні громадських органів управління слід виходити з реальної потреби виробництва в їх функціонуванні та доцільності їх діяльності.

По-третє, важливим є врахування того, що ефективність діяльності громадського органу значною мірою залежить від його офіційного статусу, зокрема чіткого визначення завдань, прав і обов'язків.

По-четверте, необхідно здійснювати обґрунтований добір складу та раціональний розподіл функцій між учасниками виборного органу управління.

По-п'яте, слід забезпечувати ротацію видів діяльності працівників у системі громадського управління. Періодична зміна громадських доручень сприяє розширенню управлінського досвіду, поглибленню розуміння значення громадської діяльності, а також дає можливість різнобічно реалізувати здібності, інтереси та професійний досвід працівників.

По-шосте, доцільно ширше застосовувати інструменти морального стимулювання, як у формі заохочення, так і у формі громадського визнання або осуду.

Метод переконання є основним методом цілеспрямованого впливу на свідому сферу особистості. Його психолого-педагогічне призначення полягає в осмисленому засвоєнні інформації та формуванні стійких переконань у працівників. Даний метод передбачає досягнення свідомого розуміння та прийняття людьми наукових, економічних, політичних, моральних та інших положень.

6. Наслідування і навіювання. Метод переконання рідко застосовується ізольовано, оскільки він зазвичай поєднується з методами наслідування та навіювання. Ці методи ґрунтуються на некритичному сприйнятті інформації під впливом авторитету керівника, загального настрою колективу, громадської думки та сформованих ціннісних орієнтацій.

Навіювання є цілеспрямованим психологічним впливом, що має активний смисловий характер. Його ефективність значною мірою залежить від морально-психологічного клімату в колективі, рівня розвитку громадської думки, традицій та ціннісної спрямованості членів соціально-психологічної спільноти.

8. Вплив справою. Виховання через особистий приклад ставлення до праці та здатність самостійно вирішувати виробничі завдання сприяє формуванню у працівників відповідних поглядів і моделей поведінки. Цей метод реалізується через демонстрацію позитивних прикладів та активне залучення працівників до виробничої й громадської діяльності.

9. Вплив словом. Кожен керівник повинен володіти культурою мовлення та вміти ефективно використовувати слово як інструмент управлінського впливу, що забезпечує формування довіри, мотивації та позитивного ставлення працівників до праці.

10. Вплив зовнішнім виглядом. Окрім ідейно-моральної зрілості та професійної компетентності, керівник має вміти формувати позитивне візуальне враження та викликати довіру й прихильність у працівників. Уміння презентувати себе відповідно до сучасних вимог етики, ділового етикету, культури одягу, міміки та манери поведінки визначається як ефект самопрезентації. У культурної особистості він виступає як органічний стиль комунікації, що відображає повагу до оточення. У сукупності це сприяє формуванню цілісного позитивного образу керівника, підвищує рівень довіри до нього та сприйнятливості до його управлінських впливів.

11. Стимулювання. Існує різноманіття підходів до класифікації стимулів управління за різними ознаками. Стимул за своєю природою розглядається як форма взаємозв'язку між суб'єктом і об'єктом управління, що спрямована на активізацію поведінки працівників та підвищення ефективності їхньої трудової діяльності. [53].

Узагальнена класифікація соціально-психологічних методів управління персоналом наведена на рис. 1.2.

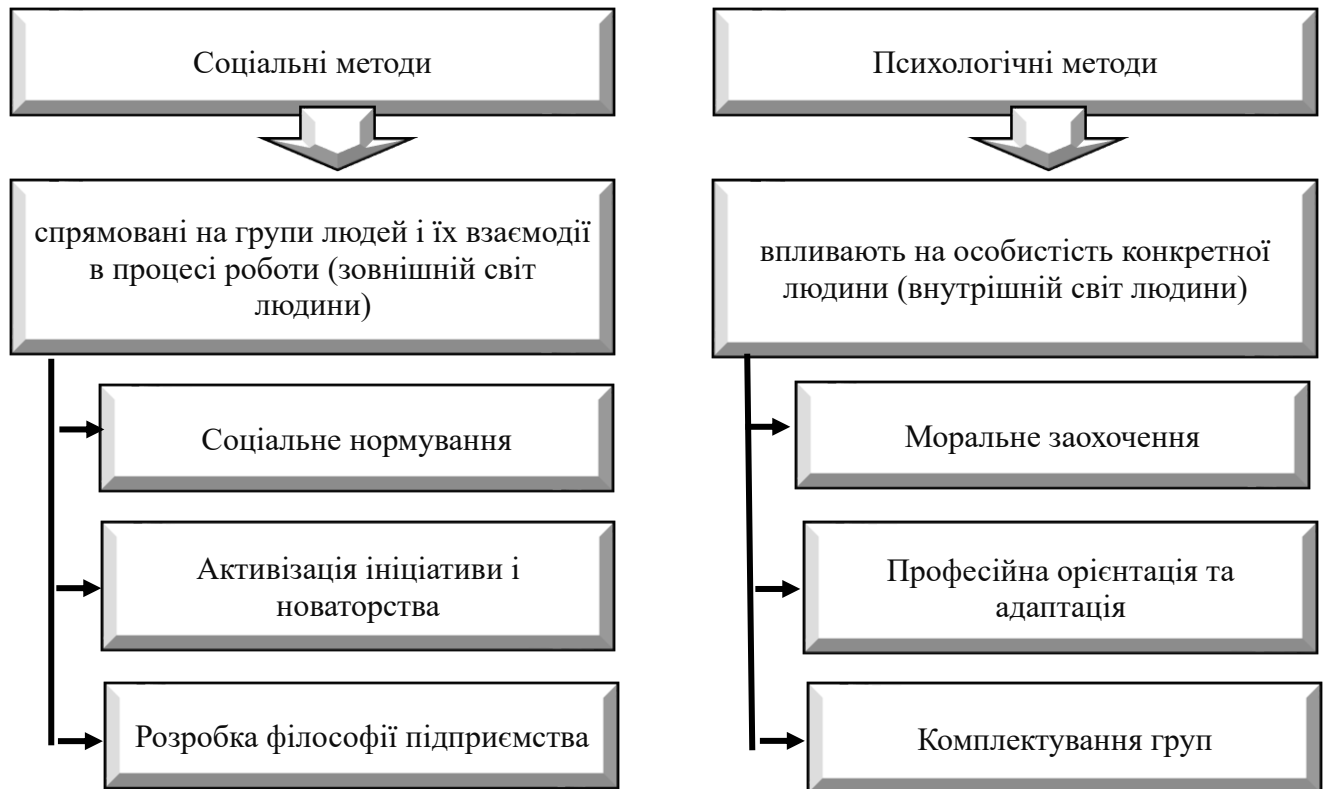


Рис. 1.2. Типологія соціально-психологічних методів менеджменту персоналу

Встановлено, що результати праці значною мірою залежать від комплексу психологічних чинників. Уміння враховувати ці чинники та використовувати їх для цілеспрямованого впливу на працівників дає змогу керівнику формувати згуртований колектив із єдиними цілями та завданнями.

Соціологічні дослідження свідчать, що успіх управлінської діяльності керівника приблизно на 15% залежить від його професійних знань, тоді як близько 85% визначається здатністю ефективно працювати з людьми [14].

Знаючи особливості поведінки та характеру кожного працівника, можна прогнозувати його поведінку в напрямі, необхідному для ефективного функціонування колективу. Це пов'язано з тим, що кожній групі притаманний власний соціально-психологічний клімат.

У психологічному словнику подається таке визначення соціально-психологічного клімату: соціально-психологічний клімат – це якісна

характеристика міжособистісних відносин у колективі, яка проявляється як сукупність психологічних умов, що або сприяють, або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [18].

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі проявляється через взаємну довіру між працівниками, поєднану з конструктивною вимогливістю щодо якості виконання завдань. Важливим елементом є наявність відкритої та доброзичливої комунікації, де критика має діловий характер і спрямована на покращення результатів роботи, а не на особистісні оцінки.

Також суттєвим чинником є можливість вільного висловлення власної думки працівниками під час обговорення виробничих і організаційних питань, що сприяє залученості персоналу до процесу прийняття рішень. Водночас позитивний клімат передбачає мінімізацію адміністративного тиску з боку керівництва та визнання права працівників брати участь у формуванні рішень, які впливають на діяльність колективу.

Не менш важливою складовою є достатній рівень інформованості співробітників щодо цілей, завдань організації та поточного стану їх виконання, що підвищує прозорість управління та формує відчуття залученості. Сприятливий клімат також характеризується задоволеністю працівників своєю приналежністю до колективу, високим рівнем емоційної підтримки та взаємодопомоги, особливо у складних або стресових ситуаціях.

Окремо варто відзначити формування у працівників почуття відповідальності за результати спільної діяльності, що сприяє підвищенню командної ефективності та розвитку корпоративної культури організації.

Наукові дослідження підтверджують наявність прямого позитивного взаємозв'язку між рівнем соціально-психологічного клімату в колективі та ефективністю спільної діяльності, оскільки покращення міжособистісних відносин забезпечує зростання продуктивності колективної праці.

Найбільш узагальнено соціально-психологічний клімат колективу можна визначити як інтегральний психологічний стан, що відображає особливості його життєдіяльності. Даний стан охоплює сукупність емоційних, когнітивних і поведінкових характеристик взаємодії членів колективу та включає в себе емоційний настрій працівників, рівень їх задоволеності працею і міжособистісними відносинами, ступінь згуртованості колективу, характер взаємодії та комунікації, рівень довіри, взаємопідтримки і відповідальності, а також домінуючі цінності, норми та установки, що визначають поведінку працівників у процесі спільної діяльності.

Однією з ключових проблем у дослідженні соціально-психологічного клімату є визначення чинників, що його формують. Серед найбільш вагомих факторів, які впливають на рівень психологічного клімату виробничого колективу, провідну роль відіграють особистість керівника та система підбору і розстановки управлінського персоналу.

Водночас істотний вплив мають індивідуально-психологічні якості керівника, обраний стиль і методи управління, рівень його авторитету, а також особистісні характеристики членів колективу, що визначають особливості міжособистісної взаємодії в організації.

Показниками соціально-психологічного клімату колективу виступають не лише різноманітні феномени психології трудового колективу, а й об'єктивні результати його функціонування. Насамперед доцільно враховувати рівень продуктивності праці, а також непрямі показники діяльності колективу, зокрема рівень плинності кадрів, стан трудової дисципліни та ступінь конфліктності.

Крім того, важливим джерелом інформації є результати соціологічних досліджень, отримані за допомогою анкетування та інтерв'ювання, які дозволяють оцінити психічні стани, настрої та соціально-психологічні характеристики працівників у межах досліджуваного колективу [30].

Одним із найбільш точних індикаторів соціально-психологічного клімату є домінуючий настрій членів колективу. Переважаючий емоційний

фон значною мірою визначає стан соціально-психологічного клімату, і водночас сформований клімат проявляється у відповідному настрої працівників, що свідчить про їх взаємозумовлений характер.

З огляду на це, розуміння природи настрою як специфічного психологічного стану дає можливість визначати ефективні шляхи формування позитивного емоційного фону в колективі, зокрема бадьорого, оптимістичного та сприятливого для продуктивної діяльності. Це, у свою чергу, сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та адекватної громадської думки в організації.

Вивчення соціально-психологічного клімату є складним і багатогранним процесом. Це зумовлено тим, що клімат проявляється інтегрально – як загальний позитивний або негативний морально-психологічний фон внутрішньоколективних відносин. Він являє собою динамічну рівновагу численних взаємопов'язаних компонентів, які мають специфічний характер для кожної організації та складно піддаються фіксації за допомогою традиційних методів дослідження.

За результатами досліджень зарубіжних, зокрема японських, соціологів, встановлено, що продуктивність праці значною мірою залежить від емоційного стану працівників, їх мотивації та морально-психологічної атмосфери в колективі: за сприятливих умов вона може зростати приблизно у 1,5 раза, тоді як за несприятливих – істотно знижуватися [41].

Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління призводить до формування несприятливих міжособистісних відносин у колективі, що, у свою чергу, негативно впливає на рівень продуктивності праці.

Практика свідчить, що формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток взаємодопомоги та колективізму більш активно відбувається в колективах, функціонування яких ґрунтується на ринкових засадах. Зокрема, за результатами соціологічних досліджень, 91% опитаних зазначають формування атмосфери взаємної вимогливості та

відповідальності між членами трудового колективу, а також покращення ставлення до праці та принципів її оплати. Крім того, 82% працівників масових професій виявляють зацікавленість у результатах діяльності своїх колег та підтримують їхні професійні досягнення.

1.2. Методи дослідження соціально-психологічних аспектів управління персоналом комунального підприємства

Дослідження соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу є важливим напрямом сучасної управлінської науки, оскільки дозволяє виявити особливості міжособистісної взаємодії, мотивації, поведінки працівників та формування соціально-психологічного клімату в колективі. Особливої актуальності такі дослідження набувають у діяльності комунальних підприємств, де ефективність управління значною мірою залежить від рівня згуртованості персоналу, якості комунікацій та ступеня залученості працівників до спільної діяльності.

Методичні підходи до дослідження соціально-психологічних аспектів управління персоналом передбачають використання комплексу взаємодоповнюючих методів, які дають змогу всебічно оцінити стан трудового колективу, визначити рівень розвитку соціально-психологічного клімату, а також виявити чинники, що впливають на ефективність діяльності персоналу.

До основних методів дослідження належать соціологічні, психологічні та економічні методи, кожен з яких виконує окрему функцію в процесі аналізу соціально-психологічних явищ у колективі.

Загалом у науковій літературі виокремлюють три основні групи методів дослідження соціально-психологічних явищ у системі управління персоналом, а саме: методи емпіричного дослідження, методи моделювання та управлінсько-виховні методи.

Методи емпіричного дослідження спрямовані на безпосереднє отримання первинної інформації про стан соціально-психологічних процесів у трудовому колективі. До них належать спостереження, анкетування, інтерв'ювання, соціометрія, тестування та аналіз документів. Застосування цих методів дозволяє отримати об'єктивні дані щодо міжособистісних відносин, рівня згуртованості колективу, особливостей комунікацій та ставлення працівників до праці і керівництва.

Методи моделювання використовуються для формалізації та прогнозування соціально-психологічних процесів у колективі. Вони передбачають побудову аналітичних, графічних або математичних моделей, що дозволяють досліджувати взаємозв'язки між різними факторами впливу та оцінювати можливі наслідки управлінських рішень. Завдяки таким методам забезпечується можливість прогнозування розвитку соціально-психологічного клімату та оцінювання ефективності потенційних змін у системі управління персоналом.

Управлінсько-виховні методи спрямовані на формування та регулювання соціально-психологічного клімату в колективі через систему управлінських впливів. Вони включають методи мотивації, стимулювання, делегування повноважень, формування корпоративної культури, а також виховні та комунікативні заходи, спрямовані на розвиток відповідальності, взаємоповаги та командної взаємодії. Застосування цих методів дозволяє не лише досліджувати, але й активно впливати на соціально-психологічні процеси в організації.

Таким чином, комплексне використання зазначених груп методів забезпечує всебічне дослідження соціально-психологічних аспектів управління персоналом та створює підґрунтя для підвищення ефективності діяльності підприємства [26].

Серед основних методів збору інформації у дослідженні соціально-психологічних явищ доцільно виділити спостереження, аналіз документів (зокрема контент-аналіз), різні види опитувань (анкетування та інтерв'ю),

психологічне тестування, включаючи найбільш поширений соціометричний тест, а також експериментальні методи, як лабораторні, так і природні.

Водночас у межах загального викладу доцільно не зосереджуватися на детальній характеристиці кожного з перелічених методів, а подати їх загальну сутність, акцентуючи увагу на сферах застосування у контексті дослідження конкретних соціально-психологічних проблем. Такий підхід забезпечує більш логічне та зрозуміле викладення матеріалу.

Особливу увагу слід приділити можливим труднощам, що виникають у процесі застосування зазначених методів, оскільки саме вони можуть впливати на достовірність отриманих результатів. У більшості випадків ці методи є ідентичними або суттєво подібними до тих, що використовуються в соціологічних дослідженнях [42].

Метод спостереження належить до традиційних методів соціальної психології і інколи розглядається як менш досконалий порівняно з експериментальними методами. Водночас його потенціал у сучасних дослідженнях далеко не вичерпаний, оскільки у випадках вивчення відкритої поведінки та безпосередніх дій індивідів він відіграє важливу роль.

Основною проблемою застосування методу спостереження є забезпечення чіткої фіксації певних класів поведінкових характеристик таким чином, щоб результати спостереження могли бути однозначно зрозумілими іншим дослідникам і інтерпретованими відповідно до висунутих гіпотез. Інакше кажучи, ключові питання полягають у визначенні того, що саме слід спостерігати та яким чином коректно фіксувати отримані дані.

Існує значна кількість підходів до структурування даних спостереження, що передбачає попереднє виділення певних класів явищ, наприклад, типів міжособистісних взаємодій у групі з подальшою фіксацією їх кількості, частоти та інтенсивності прояву. Однією з відомих спроб такої систематизації є підхід, запропонований Р. Бейлсом, який широко використовується у соціально-психологічних дослідженнях.

Проблема виділення класів спостережуваних явищ фактично є питанням визначення одиниць спостереження, що є актуальним і для інших галузей психології. У межах соціально-психологічного дослідження це питання вирішується індивідуально для кожного конкретного випадку з урахуванням предмета та цілей дослідження.

Іншим важливим аспектом є визначення часових інтервалів, достатніх для фіксації відповідних одиниць спостереження. Попри наявність різних процедур кодування та реєстрації даних у визначені проміжки часу, це питання залишається дискусійним і не має остаточного вирішення.

Таким чином, метод спостереження є значно складнішим, ніж може здаватися на перший погляд, і за умови правильного застосування може ефективно використовуватися в соціально-психологічних дослідженнях.

Вивчення документів має важливе значення у соціально-психологічних дослідженнях, оскільки цей метод дає змогу здійснювати аналіз продуктів людської діяльності та зафіксованих результатів соціальної взаємодії. Водночас іноді необґрунтовано протиставляють метод аналізу документів, зокрема опитувальним методам, як нібито більш «об'єктивний» метод «суб'єктивному». Однак таке протиставлення є некоректним, оскільки джерелом інформації в документах також виступає людина, тому проблеми достовірності та інтерпретації зберігаються.

Звичайно, рівень суб'єктивності документів може варіюватися залежно від їхнього характеру – офіційного чи особистісного, проте повністю усунути її неможливо. Окрему складність становить і те, що інтерпретація документа здійснюється дослідником, який також є носієм індивідуальних психологічних особливостей, що можуть впливати на результати аналізу.

Важливу роль у процесі аналізу документів відіграє здатність до розуміння тексту, яка є окремою психологічною проблемою, але водночас безпосередньо впливає на якість застосування даного методу і тому повинна обов'язково враховуватися в дослідницькій практиці.

Для подолання зазначеного типу суб'єктивності, пов'язаного з інтерпретацією документа дослідником, використовується спеціальний методичний прийом, відомий як контент-аналіз (тобто аналіз змісту). Він передбачає формалізацію та систематизацію змісту документальних матеріалів з метою підвищення об'єктивності їхнього дослідження [18].

Контент-аналіз є спеціальним, частково формалізованим методом дослідження документів, що передбачає виділення в тексті певних смислових одиниць із подальшим підрахунком частоти їхнього вживання. Застосування цього методу є доцільним насамперед у випадках, коли дослідник працює з великими масивами інформації та необхідно опрацьовувати значну кількість текстових джерел.

У соціальній психології контент-аналіз найчастіше використовується при дослідженнях у сфері масових комунікацій, зокрема для аналізу медіатекстів, інформаційних повідомлень та інших видів соціально значущої документації.

Водночас використання цього методу не усуває всіх труднощів, оскільки процес виділення одиниць аналізу значною мірою залежить від теоретичної позиції дослідника, його професійної компетентності та дослідницького досвіду. Як і в багатьох інших методах соціально-психологічних досліджень, ефективність застосування контент-аналізу значною мірою визначається кваліфікацією та аналітичним «мистецтвом» дослідника.

Опитування є одним із найбільш поширених методів у соціально-психологічних дослідженнях і водночас таким, що найчастіше зазнає критики. Зазвичай критичні зауваження стосуються сумнівів щодо надійності інформації, отриманої шляхом безпосередніх відповідей респондентів, тобто їх самозвітів.

Подібні зауваження, як правило, ґрунтуються або на непорозумінні специфіки методу, або на недостатньому рівні компетентності щодо його застосування. Серед різних видів опитувань у соціальній психології

найбільшого поширення набули інтерв'ю та анкетування, особливо при дослідженні великих соціальних груп.

Тестові методики не є специфічним інструментом саме соціально-психологічних досліджень, оскільки вони широко використовуються в різних галузях психологічної науки. У контексті соціальної психології під тестами найчастіше розуміють особистісні тести, рідше – групові методики.

Водночас слід зазначити, що навіть ці різновиди тестів застосовуються і в загальнопсихологічних дослідженнях особистості, тому їх використання не має принципової специфіки саме для соціальної психології. Усі методологічні вимоги та нормативи проведення тестування, які розроблені в загальній психології, є повною мірою чинними і для соціально-психологічних досліджень.

Експеримент є одним із ключових методів дослідження в соціальній психології. Дискусії щодо можливостей та меж застосування експериментального методу в цій галузі залишаються одними з найбільш актуальних і гострих у сучасній методологічній науці.

У соціальній психології прийнято розрізняти два основні види експерименту: лабораторний і природний. Для обох типів характерні загальні методологічні принципи, що полягають у цілеспрямованому введенні дослідником незалежних змінних, їх контролі, а також у відстеженні змін залежних змінних. Спільною вимогою також є формування експериментальної та контрольної груп, що дає змогу порівнювати отримані результати з певним еталоном.

Водночас кожен із зазначених видів експерименту має власні специфічні особливості та правила проведення. Особливо дискусійним у межах соціальної психології залишається питання застосування лабораторного експерименту, з огляду на його штучний характер та обмежену наближеність до реальних умов соціальної взаємодії.

1.3. Соціально-психологічна роль лідерства, впливу та влади в менеджменті персоналу

Поняття інтересу до лідерства в системі менеджменту персоналу за своєю сутністю є співставним із інтересом до якості продукції в економічній діяльності, оскільки воно відображає прагнення до підвищення ефективності функціонування організації. В умовах діяльності комунального підприємства значення лідерства зростає, оскільки воно сприяє забезпеченню узгодженості дій персоналу та досягненню стратегічних і соціально значущих цілей.

Лідерство є невід'ємною складовою системи управління персоналом і тісно пов'язане з організаційними умовами діяльності підприємства, особистісними характеристиками керівників, рівнем розвитку комунікацій та специфікою внутрішнього середовища колективу.

Менеджмент персоналу слід розглядати не лише як наукову дисципліну, але і як практичну діяльність, що поєднує досвід, інтуїцію та мистецтво управління. Така багатогранність знаходить своє відображення і в понятті лідерства, яке включає як формальні, так і неформальні його прояви.

Поведінка працівників значною мірою визначається здатністю керівника здійснювати ефективний вплив, спрямований на досягнення цілей організації. Водночас ефективність управлінської діяльності не обмежується лише мотивацією персоналу. Важливим є також визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства, формування чітких орієнтирів діяльності та надання працівникам необхідних повноважень для їх реалізації.

У сучасних умовах забезпечення ефективного лідерства не може ґрунтуватися виключно на мотиваційних механізмах управління. Практика свідчить, що діяльність керівника потребує комплексного підходу, який враховує різні напрями менеджменту, зокрема ситуаційний, конфліктний, антикризовий, стратегічний, інноваційний, фінансовий, проєктний та інші.

Лідерство пов'язане з кожним із зазначених напрямів управлінської діяльності, проте його природа найбільш тісно інтегрована з менеджментом

персоналу. Саме в цій сфері лідерство проявляється через здатність керівника ефективно організувати роботу колективу, активізувати потенціал працівників та сприяти їх професійному розвитку, що є особливо важливим для комунальних підприємств.

Водночас поняття управління персоналом і лідерства не є тотожними. Однак здатність до лідерства виступає ключовою умовою ефективної управлінської діяльності. Сутність лідерства полягає у здатності формувати коло послідовників, які добровільно підтримують цілі та цінності організації.

Управління організацією, зокрема комунальним підприємством, передбачає поєднання формального лідерства, що базується на посадових повноваженнях, із активною діловою та управлінською діяльністю, спрямованою на досягнення стратегічних і соціально значущих результатів.

Лідерство пов'язане з тією складовою управління організацією, яка безпосередньо стосується менеджменту персоналу та охоплює формування спільної волі колективу, визначення стратегічних орієнтирів розвитку, забезпечення реалізації управлінських рішень і підтримання досягнутих результатів. У цьому контексті лідерство відображає переважно соціально-психологічну сторону управління.

Лідерство доцільно розглядати як процес цілеспрямованого впливу на групу людей з метою об'єднання їхніх зусиль для досягнення визначених цілей організації. Сучасний керівник-лідер виконує функції стратега, формуючи бачення розвитку підприємства, водночас забезпечуючи можливості для участі працівників у процесі постановки цілей та прийняття управлінських рішень, що є особливо актуальним для комунальних підприємств.

На відміну від цього, ділова активність пов'язана з організаційно-технічною складовою управління і охоплює вирішення завдань планування, організації системи управління, координації діяльності, регулювання процесів, управління ресурсами та технічної підготовки діяльності підприємства.

Таким чином, ділова активність являє собою процес формування раціональних організаційних, технологічних та інформаційних зв'язків, що реалізуються через відповідні організаційні структури (лінійні, функціональні, матричні тощо) та забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Ділова активність у системі управління орієнтована на формування організаційної структури підприємства, яка визначається його стратегією та цілями розвитку. Натомість лідерство спрямоване на створення умов для досягнення поставлених цілей, а також на їх формування та узгодження з інтересами персоналу.

Організацію, зокрема комунальне підприємство, доцільно розглядати як складну, динамічну та відкриту систему, в якій зміни в одній підсистемі неминуче спричиняють відповідні реакції в інших. У зв'язку з цим лідерство та ділова активність виступають взаємопов'язаними складовими єдиного процесу управління.

Сучасні підходи до визначення сутності лідерства характеризуються багатогранністю та відсутністю єдиного трактування. Узагальнення основних підходів до розуміння лідерства доцільно подати у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні напрямки лідерства

Концепція	Характеристика	Пріоритетні області та умови
1	2	3
Лідерство на основі влади, сили (посади)	Ґрунтується на формальних повноваженнях керівника, його посадовому статусі та можливості застосування адміністративного впливу	Ефективне в умовах чіткої ієрархії, регламентованої діяльності, характерне для комунальних підприємств із високим рівнем формалізації
Поведінкова концепція	Розглядає лідерство через стиль поведінки керівника та його взаємодію з підлеглими	Використовується в умовах необхідності підвищення ефективності управління через вибір оптимального стилю керівництва
Лідерство на основі техніки групової роботи по досягненню цілей	Орієнтоване на організацію командної роботи, координацію діяльності та залучення працівників до досягнення спільних цілей	Доцільне в умовах колективної діяльності, проєктного управління, розвитку командної взаємодії

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Лідерство як вплив	Визначається як здатність керівника впливати на поведінку працівників незалежно від формальних повноважень	Ефективне в умовах розвинених комунікацій та високого рівня взаємодії в колективі
Лідерство через переконання	Базується на здатності керівника аргументовано впливати на підлеглих, формувати їх переконання та підтримку управлінських рішень	Актуальне в умовах демократичного стилю управління та необхідності підвищення мотивації персоналу
Лідер як досягнення згоди	Розглядає лідера як особу, що забезпечує узгодження інтересів членів колективу та формує спільне бачення цілей	Доцільне в умовах необхідності зниження конфліктності, підвищення згуртованості та соціально-психологічного клімату

Отже, наведені концепції лідерства відображають різні підходи до розуміння ролі керівника в організації. У практиці управління комунальним підприємством доцільно поєднувати елементи різних концепцій залежно від умов діяльності, рівня розвитку колективу та стратегічних цілей організації.

Лідерство формується в процесі взаємодії працівників під час вирішення спільних завдань і виступає однією з ключових форм міжособистісної взаємодії в організації. Воно включає низку взаємопов'язаних елементів, зокрема лідера, його послідовників, конкретну управлінську ситуацію та завдання, що стоять перед групою. Взаємодія цих складових визначає ефективність реалізації управлінських рішень, особливо в умовах діяльності комунального підприємства.

Лідер є центральною фігурою у процесі лідерства, яка відіграє визначальну роль у координації дій колективу та досягненні поставлених цілей. Йому притаманні певні особистісні та професійні характеристики, що вирізняють його серед інших членів колективу, зокрема компетентність, комунікабельність, здатність до інтуїтивного прийняття рішень, відповідальність та організаторські здібності.

Важливою ознакою лідерства є його стійкість у часі: лідером доцільно вважати особу, яка неодноразово демонструє здатність займати провідну

позицію в колективі та утримувати її протягом тривалого періоду, забезпечуючи ефективну взаємодію та досягнення спільних результатів.

Статус лідера формується в межах самого колективу та ґрунтується на визнанні його членами, а не лише на формальному призначенні ззовні. На відміну від формальної влади керівника, яка базується на посадових повноваженнях і може підтримуватися адміністративними санкціями, справжнє лідерство передбачає добровільне прийняття авторитету особи з боку працівників.

Досягнення спільних результатів і позитивні емоції від їх реалізації, як правило, асоціюються саме з тим керівником, якого колектив визнає своїм лідером. У зв'язку з цим у системі управління персоналом, зокрема на комунальних підприємствах, актуальним є питання обґрунтування та розвитку лідерства через використання сучасних механізмів добору управлінських кадрів, у тому числі із залученням працівників до процесів оцінювання, відбору або навіть виборності керівників.

Цілі організації визначають її основні завдання, які виступають важливими елементами реалізації лідерства. Водночас ці завдання, між якими існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.3), можуть розглядатися як класифікаційні ознаки видів діяльності або функціональних напрямів управління, зокрема менеджменту персоналу в системі комунального підприємства.

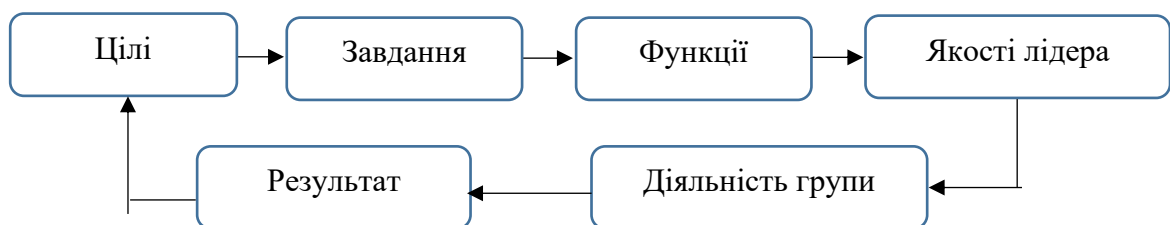


Рис. 1.3. Завдання в системі понять лідерства

Завдання визначають характер діяльності групи та формують вимоги до особистісних і професійних якостей лідера. Вони є настільки суттєвим

елементом ділової ситуації, що можуть розглядатися як самостійна складова процесу лідерства. Різні типи завдань зумовлюють різні вимоги до компетентності, стилю поведінки та управлінських здібностей лідера.

У разі зміни завдань трансформуються й вимоги до керівника, що може призводити до зміни лідера або до розширення кола осіб, які отримують можливість впливати на групові процеси та прийняття управлінських рішень у межах колективу.

Людина найчастіше набуває статусу лідера не лише завдяки набору визначених особистісних рис, а передусім через здатність до активної адаптації до конкретної управлінської ситуації. Важливим є вміння узгоджувати власні якості з вимогами середовища, що склалося, та ефективно вибудовувати систему міжособистісних відносин за схемою «ситуація – лідер – послідовники».

Лідерство можна частково формалізувати через сукупність ділових якостей і компетентностей, однак воно не є стабільною характеристикою особистості. Воно може проявлятися ситуативно, залежно від ролі, яку виконує індивід у групі, та специфіки завдань, що вирішуються.

Таким чином, лідерство має динамічний характер і відображає особливості міжособистісної взаємодії в колективі. Воно не завжди безпосередньо пов'язане з формальним управлінням, оскільки іноді достатньо цілеспрямованого та усвідомленого впливу на групу для формування лідерських позицій.

Під групою у контексті менеджменту персоналу розуміють персонал окремого структурного підрозділу організації або його частину, яка характеризується наявністю як формальних, так і неформальних взаємовідносин. Група є обов'язковою умовою виникнення лідерства та виступає його системо-утворюючим елементом.

У науковій літературі з управління персоналом поняття «група» часто ототожнюється з поняттям «колектив», тому характеристики трудового колективу можна розглядати як характеристики відповідної групи. До них

належать характер міжособистісних відносин, організація праці, рівень комунікаційного клімату, задоволеність працею, стан трудової дисципліни, а також статево-вікова структура колективу.

Склад групи та її соціально-психологічний стан істотно впливають на особливості лідерства, формування лідерських якостей та стійкість позицій лідера в колективі.

Оцінка значущості таких чинників, як ситуація, завдання та особистісні характеристики лідера, є неоднозначною та залежить від теоретичних підходів до розуміння феномену лідерства. Основні з цих підходів доцільно систематизувати у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні теоретичні підходи до дослідження лідерства

Теоретичний підхід	Сутність підходу	Роль ключових чинників (ситуація, завдання, якості лідера)
Теорія рис	Лідерство пояснюється наявністю вроджених або набутих особистісних якостей лідера	Основний акцент на якостях лідера; ситуація та завдання мають другорядне значення
Поведінковий підхід	Лідерство визначається стилем поведінки керівника	Важливими є дії лідера, тоді як ситуація впливає опосередковано
Ситуаційний підхід	Ефективність лідерства залежить від конкретних умов і обставин	Ключову роль відіграє ситуація та характер завдань; лідер має адаптуватися
Системний підхід	Лідерство розглядається як взаємодія лідера, групи та середовища	Усі чинники (лідер, група, ситуація, завдання) є рівнозначними
Соціально-психологічний підхід	Лідерство формується через міжособистісні відносини в колективі	Важливими є група та взаємодія; ситуація впливає на структуру відносин
Синтетичний підхід	Поєднання особистісних, поведінкових і ситуаційних факторів	Лідерство визначається комплексною взаємодією всіх чинників

Отже, аналіз теоретичних підходів до лідерства свідчить про багатофакторність цього явища та необхідність урахування як особистісних характеристик керівника, так і специфіки ситуації та особливостей групи. У системі менеджменту персоналу комунального підприємства найбільш

доцільним є інтегрований підхід, який поєднує різні концепції лідерства залежно від управлінських умов.

Практично кожна функція менеджменту одночасно може розглядатися як прояв лідерства, зокрема планування, організація системи управління, мотивація персоналу, регулювання та контроль. Водночас лідерство значною мірою визначається так званими сполучними процесами, які забезпечують інтеграцію та взаємодію зазначених функцій. До них належать процеси прийняття управлінських рішень, комунікаційна взаємодія, а також сучасні технології управління персоналом.

У сучасній управлінській науці одним із ключових критеріїв формування типології лідерів упродовж останніх десятиліть виступає управлінський стиль.

Французький дослідник Е. де Боно пропонує класифікацію основних типів лідерства, яку доцільно подати у вигляді таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Типи лідерства за Е. де Боно

Тип лідерства	Характеристика	Управлінські прояви та значення
Аналітичний тип (білий капелюх)	Орієнтація на факти, логіку та об'єктивні дані	Прийняття рішень на основі інформації, підвищення обґрунтованості управління
Емоційний тип (червоний капелюх)	Врахування емоцій, інтуїції та міжособистісних відносин	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі
Критичний тип (чорний капелюх)	Аналіз ризиків, проблем і можливих негативних наслідків	Забезпечення контролю та мінімізація управлінських помилок
Оптимістичний тип (жовтий капелюх)	Орієнтація на позитивні результати та можливості	Підтримка мотивації персоналу та стратегічного розвитку
Креативний тип (зелений капелюх)	Генерування нових ідей і нестандартних рішень	Інноваційність у менеджменті персоналу та розвитку організації
Організуючий тип (синій капелюх)	Координація процесів мислення та управління	Забезпечення системності, контролю та узгодженості управлінських дій

Наведені типи лідерства доцільно розглядати як ідеалізовані моделі, що відображають окремі аспекти управлінської поведінки. Водночас класифікація лідерства може здійснюватися не лише за функціональною роллю, але й за

іншими критеріями, зокрема рівнем етичності управлінських рішень та поведінки керівника.

Реальні моделі лідерства представлені безпосередньо практикуючими керівниками, які поєднують у своїй діяльності різні інструменти впливу, систему професійних і етичних норм, а також сукупність ділових і особистісних якостей, що визначають ефективність їх управлінської діяльності.

До XIX століття домінувала статусна та духовна влада лідера, яка ґрунтувалася переважно на його соціальному становищі та суспільному авторитеті. Лідерство в цей період було значною мірою персоніфікованим і безпосередньо пов'язувалося з особистими якостями правителів та впливових осіб.

Промислові революції та становлення капіталістичних відносин у XIX столітті зумовили трансформацію природи влади. Вона почала базуватися на конституційно-правових засадах, посадових повноваженнях, економічних ресурсах (капіталі, фінансах), а також на законодавчо визначених межах реалізації впливу. Унаслідок цього структура лідерства ускладнилася, зокрема з'явився та набув значення інститут посадової влади.

Таким чином, саме поняття влади (кратології) отримало новий теоретичний розвиток, що супроводжувався формуванням різноманітних концепцій влади, які доцільно узагальнити у вигляді таблиці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні концепції влади

Концепція влади 1	Характеристика 2	Ключові особливості та значення 3
Ресурсна концепція	Влада базується на контролі над ресурсами (фінансовими, матеріальними, інформаційними)	Дає змогу впливати на поведінку інших через розподіл ресурсів
Посадова (легітимна) влада	ґрунтується на формальних повноваженнях, закріплених посадою	Є основою управлінської ієрархії в організаціях, зокрема комунальних підприємствах
Експертна влада	Базується на професійних знаннях, компетентності та досвіді	Підвищує довіру до керівника та ефективність прийняття рішень

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Референтна (харизматична) влада	Визначається особистою привабливістю та авторитетом лідера	Формує високий рівень довіри та неформального впливу в колективі
Примусова влада	Здійснюється через загрозу санкцій або покарань	Забезпечує виконання рішень у формально регламентованих системах
Нормативна влада	Ґрунтується на внутрішньо прийнятих нормах та цінностях	Сприяє саморегуляції поведінки працівників без зовнішнього тиску

Влада, як базовий елемент лідерства, що об'єднує всі його складові, може характеризуватися різним рівнем якості. Під якістю влади розуміють ступінь її відповідності визначеним функціям і завданням. Вона значною мірою залежить від особистості лідера, який застосовує її в конкретних умовах господарської діяльності. Водночас доцільно виокремити щонайменше три рівні якості влади залежно від специфіки джерел її формування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Рівні якості влади залежно від джерел її формування

Рівень якості влади	Джерела влади	Характеристика	Наслідки для управління
Низький рівень	Примус, формальна посада без реального авторитету	Влада ґрунтується на страху та формальному підпорядкуванні	Низька мотивація персоналу, формальне виконання обов'язків, конфліктність
Середній рівень	Посадові повноваження, контроль ресурсів, частково експертність	Поєднання формального впливу з окремими елементами професійного авторитету	Стабільне виконання завдань, але обмежена ініціативність працівників
Високий рівень	Експертна, референтна та нормативна влада	Ґрунтується на довірі, авторитеті та внутрішньому прийнятті рішень	Висока мотивація, залученість персоналу, ефективна командна робота

Отже, якість влади безпосередньо визначає ефективність лідерського впливу. Чим вищий рівень якості влади, тим більше управлінський вплив ґрунтується на довірі, професіоналізмі та внутрішній мотивації працівників, що є ключовим чинником підвищення результативності діяльності організації.

Система уявлень щодо якості влади формується під впливом домінуючого стилю лідерства в організації. Нові стилі лідерства виникають у процесі взаємодії з групою та є результатом не лише індивідуальних рис лідера, а й його належності до певного колективу та особливостей конкретної ситуації. У наступному підрозділі буде розглянуто основні стилі управління організацією з позицій концепції лідерства та ролі лідерів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз персоналу КП «Харківські теплові мережі»

Комунальне підприємство «Харківські теплові мережі» є одним із ключових суб'єктів житлово-комунального господарства міста Харкова, що забезпечує надання послуг з централізованого теплопостачання та гарячого водопостачання. Підприємство відіграє важливу роль у функціонуванні міської інфраструктури та забезпеченні життєдіяльності населення.

Історія становлення КП «Харківські теплові мережі» пов'язана з розвитком системи теплопостачання міста та необхідністю централізації управління енергетичними ресурсами. Формування підприємства відбувалося в процесі реорганізації комунальних служб, що забезпечували теплову енергію для житлового фонду, соціальних та промислових об'єктів. З часом відбулося об'єднання відповідних структур у єдину організацію, що дозволило підвищити ефективність управління тепловими мережами та покращити якість надання послуг.

Метою діяльності Комунального підприємства «Харківські теплові мережі» є забезпечення споживачів міста Харкова якісною тепловою енергією для задоволення потреб населення, а також підприємств, установ і організацій різних форм власності при мінімізації витрат. Паралельно підприємство орієнтується на отримання прибутку, необхідного для його подальшого розвитку, а також на захист і задоволення соціально-економічних інтересів працівників [51].

Діяльність КП «Харківські теплові мережі» характеризується низкою специфічних особливостей, пов'язаних із процесом транспортування теплової енергії до споживачів. Передача тепла здійснюється через розгалужену

систему магістральних і розподільчих теплових мереж загальною протяжністю 1642,6 км у двотрубному виконанні. Трубопроводи прокладені в підземних каналах різних типів (прохідних, напівпрохідних та непрохідних) або розміщені на естакадах, при цьому максимальний діаметр труб досягає 1220 мм.

Важливу роль у функціонуванні системи відіграє мережа з 577 центральних та індивідуальних теплових пунктів, які приєднані до магістральних камер і розподільчих мереж. Вони забезпечують підготовку води для централізованого гарячого водопостачання, а також регулювання та розподіл теплоносія до внутрішньоквартальних мереж систем опалення споживачів [51].

Сьогодні підприємство функціонує як сучасна організаційна структура, що здійснює експлуатацію, обслуговування та розвиток теплових мереж міста, а також впроваджує заходи з модернізації інфраструктури відповідно до сучасних вимог енергоефективності та надійності теплопостачання.

Під час дії воєнного стану діяльність КП Харківські теплові мережі зазнала суттєвих змін і адаптації до умов підвищених ризиків та нестабільного функціонування інфраструктури. Основним пріоритетом підприємства стало забезпечення безперебійного надання послуг централізованого теплопостачання та гарячого водопостачання населенню, об'єктам критичної інфраструктури, закладам охорони здоров'я та соціальної сфери.

У цей період підприємство здійснює діяльність в умовах підвищеної небезпеки, що зумовлює необхідність посилення заходів цивільного захисту, оперативного реагування на аварійні ситуації та відновлення пошкоджених теплових мереж у найкоротші терміни. Особлива увага приділяється забезпеченню стійкості роботи котелень, теплових пунктів і магістральних мереж, а також формуванню резервів матеріалів і обладнання для швидкого проведення ремонтно-відновлювальних робіт.

Важливим аспектом функціонування підприємства є організація роботи персоналу в умовах воєнного стану, що включає змінні графіки, забезпечення

безпеки працівників, психологічну підтримку колективу та підтримання належного рівня трудової дисципліни. Одночасно активізуються процеси цифровізації управління та удосконалення комунікацій між структурними підрозділами для оперативного прийняття управлінських рішень.

Таким чином, у період воєнного стану підприємство продовжує виконувати свої ключові функції, адаптуючи виробничі та управлінські процеси до умов кризового середовища, що є критично важливим для забезпечення життєдіяльності міста Харкова.

КП «Харківські теплові мережі» належить до числа найбільших підприємств України за обсягами теплопостачання. Централізована система теплопостачання в місті Харкові є однією з найрозвиненіших у країні. Великий масштаб діяльності підприємства, складність його організації та значні обсяги надання послуг створюють високі вимоги до управління.

Організаційна структура КП «Харківські теплові мережі» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура КП «Харківські теплові мережі»

Для координації своєї діяльності КП «Харківські теплові мережі» застосовує лінійну (ієрархічну) структуру управління. Це передбачає чітке

визначення підпорядкування та обов'язків керівників на різних рівнях, що забезпечує контроль і оперативне прийняття рішень.

Підприємство функціонує через 9 теплопостачальних філій, кожна з яких обслуговує окремий район міста, що дозволяє швидко реагувати на потреби споживачів та забезпечувати ефективно локальне управління. Важливу роль у забезпеченні стабільної роботи грають також допоміжні служби, що підтримують основні процеси підприємства [51].

Система управління КП «Харківські теплові мережі» безпосередньо впливає на якість його діяльності та основні економічні показники. Рівень ефективності управлінських рішень визначає ступінь раціонального використання ресурсів підприємства, здатність своєчасно реагувати на проблемні ситуації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей розвитку.

Обґрунтованість і оперативність прийняття управлінських рішень сприяють підвищенню якості надання послуг, оптимізації виробничих і організаційних процесів, а також більш ефективному використанню ресурсного потенціалу. У підсумку це забезпечує стабільний економічний розвиток підприємства, підвищує результативність управління та сприяє його здатності адаптуватися до сучасних викликів і підтримувати конкурентні позиції.

Працівники КП «Харківські теплові мережі» виконують широкий спектр завдань, пов'язаних із забезпеченням безперебійного теплопостачання та гарячого водопостачання. До їх функцій належать проектування, будівництво, реконструкція, монтаж, перевірка та технічне обслуговування відповідного обладнання. Окрім цього, персонал забезпечує оперативне реагування на аварійні ситуації, здійснює режимно-налагоджувальні роботи та проводить регулярний контроль технічного стану теплових мереж і котельного устаткування.

Кількісні та якісні зміни у складі трудових ресурсів мають суттєвий вплив на результати діяльності підприємства. Дослідження чисельності

персоналу, рівня продуктивності праці та фонду оплати праці дає можливість оцінити ефективність використання кадрового потенціалу, а також визначити напрями його вдосконалення з метою підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

Динаміку трудових показників КП «Харківські теплові мережі» за період 2023–2025 рр. відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз динаміки трудових показників
КП «Харківські теплові мережі» у 2023– 2025 роки [50]**

Показники	Роки			Відхилення	
	2023	2024	2025	абсолютне, +/-	відносне, %
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	3713	3519	4059	+346	+9,32
робітників	2708	2521	2905	+197	+7,27
керівників, спеціалістів та службовців	1005	998	1154	+149	+14,83
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	777 797	817 659	1040549	+262 752	+33,79
Середньомісячна заробітна плата, грн	17456,62	19362,96	21363	+3906,38	+22,38
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам, людино-годин	13272437	13273391	13500000	+227 563	+1,71

Аналіз динаміки трудових показників КП «Харківські теплові мережі» за 2023–2025 рр. свідчить про загалом позитивні тенденції у використанні трудового потенціалу підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників у 2025 році порівняно з 2023 роком зростає на 346 осіб, або на 9,32%, що вказує на розширення кадрового складу підприємства. При цьому чисельність робітників збільшилася на 197 осіб (7,27%), а кількість керівників, спеціалістів і службовців – на 149 осіб (14,83%). Це свідчить про певне посилення управлінської та інженерно-технічної складової персоналу.

Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості за категоріями персоналу графічно наведена на рис. 2.2.

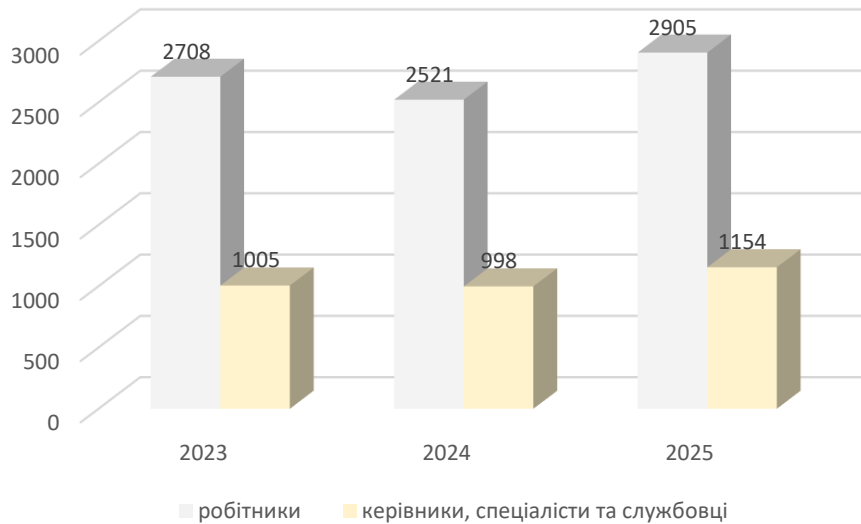


Рис. 2.2. Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості за категоріями персоналу КП «Харківські теплові мережі»

Загальний фонд оплати праці за досліджуваний період зріс на 262 752 тис. грн, або на 33,79%, що є суттєвим підвищенням.

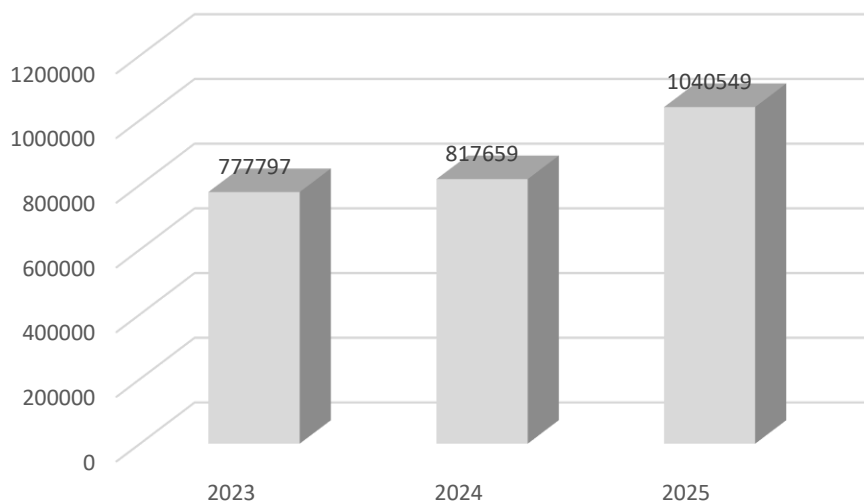


Рис. 2.3. Загальний фонд оплати праці персоналу КП «Харківські теплові мережі», тис. грн.

Водночас середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася на 3906,38 грн (22,38%), що свідчить про покращення матеріального стимулювання персоналу та частково може бути зумовлено інфляційними процесами та необхідністю утримання кваліфікованих кадрів.

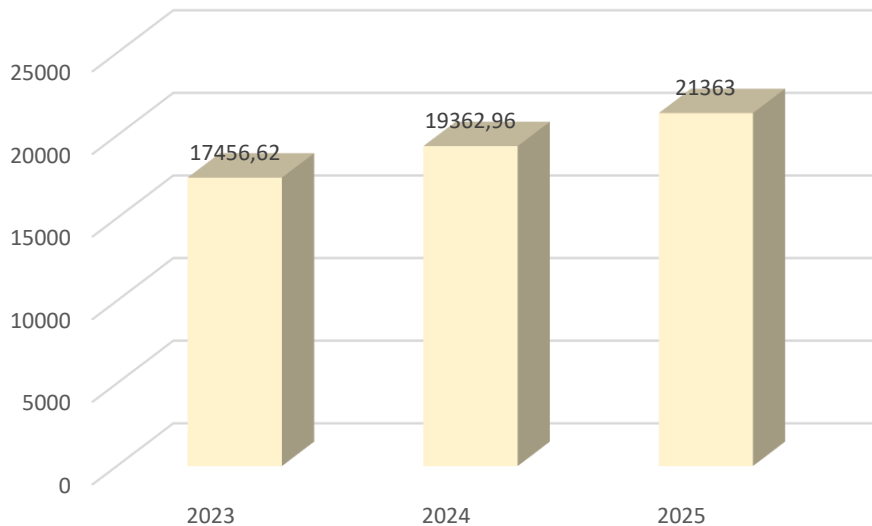


Рис. 2.4. Середньомісячна заробітна плата персоналу КП «Харківські теплові мережі», грн.

Фонд робочого часу також демонструє незначне зростання – на 227 563 людино-годин (1,71%), що вказує на відносну стабільність використання робочого часу та відсутність суттєвих змін у режимі роботи підприємства.

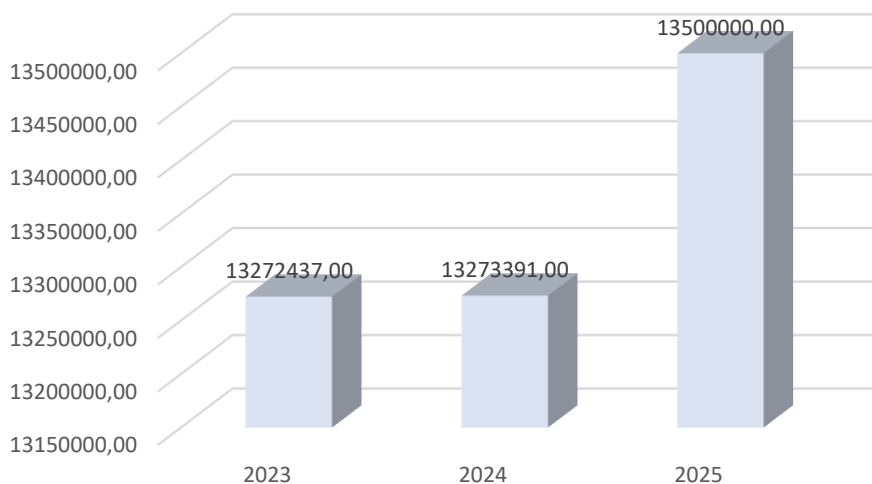


Рис. 2.5. Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам КП «Харківські теплові мережі», людино-годин

У цілому можна зробити висновок, що підприємство у 2023–2025 рр. нарощує кадровий потенціал та підвищує рівень оплати праці, що позитивно впливає на ефективність його діяльності. Водночас більш швидке зростання фонду оплати праці порівняно з чисельністю персоналу потребує подальшого контролю з метою забезпечення економічної обґрунтованості витрат і підвищення продуктивності праці.

2.2. Аналіз системи соціально-психологічних методів менеджменту персоналу КП «Харківські теплові мережі»

КП «Харківські теплові мережі» забезпечує своїм працівникам низку соціальних гарантій і пільг, спрямованих на підвищення рівня їх соціального захисту та мотивації до праці. Зокрема, до них належать:

- офіційне працевлаштування із дотриманням норм трудового законодавства України;
- своєчасна виплата заробітної плати та надання передбачених законодавством доплат і надбавок;
- надання щорічних оплачуваних відпусток, а також додаткових відпусток відповідно до умов праці;
- забезпечення безпечних і належних умов праці, зокрема проведення інструктажів та забезпечення спецодягом;
- соціальне страхування працівників (у тому числі у разі тимчасової непрацездатності та нещасних випадків);
- матеріальна допомога працівникам у разі складних життєвих обставин;
- можливість підвищення кваліфікації та професійного розвитку;
- забезпечення стабільної зайнятості та соціальної підтримки в умовах воєнного стану.

Важливо зазначити, що діяльність підприємства спрямована на забезпечення належних умов праці для персоналу та задоволення його

соціально-економічних потреб, що є складовою ефективного функціонування системи управління персоналом

Як один із засобів стимулювання молодих працівників, які поєднують трудову діяльність із навчанням у закладах освіти, використовується надання їм додаткових навчальних відпусток із збереженням середньої заробітної плати.

До чинників нематеріального стимулювання працівників КП «Харківські теплові мережі» належать надання відпусток позачергово, встановлення додаткових днів відпочинку, а також застосування форм морального заохочення, зокрема занесення на дошку пошани. Такі заходи спрямовані на підвищення рівня задоволеності працею, формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та зміцнення лояльності персоналу до підприємства.

Крім того, до нематеріальних стимулів можна віднести публічне визнання досягнень працівників, оголошення подяк, відзначення грамотами, а також створення можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Важливим аспектом є підтримка сприятливих умов праці, налагодження ефективних внутрішніх комунікацій і залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Застосування зазначених методів дозволяє не лише підвищити мотивацію персоналу, але й сприяє формуванню відчуття значущості праці кожного працівника, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності підприємства.

У якості морально-психологічних стимулів праці на підприємстві використовуються такі чинники, як авторитет керівника та його особистий приклад. Водночас основним інструментом впливу на персонал залишається не переконання, як це передбачено сучасними підходами до управління, а адміністративні методи у вигляді розпоряджень і конкретних виробничих завдань. При цьому недостатньо уваги приділяється формуванню у

працівників внутрішньої мотивації, зокрема трансформації зовнішніх вимог у свідоме ставлення до праці як особистої потреби.

Як один із засобів стимулювання молодих працівників, які поєднують роботу з навчанням, застосовується надання навчальних відпусток без збереження заробітної плати. Проте за відсутності реальних можливостей кар'єрного зростання та професійного розвитку цей інструмент має обмежену ефективність, оскільки сприяє лише утриманню таких працівників на підприємстві, але не забезпечує зростання їх продуктивності праці.

Соціально-психологічні методи управління, які використовуються в КП «Харківські теплові мережі», наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Соціально-психологічні методи менеджменту персоналу

КП «Харківські теплові мережі»

Група методів	Інструменти впливу	Характеристика застосування
Моральне стимулювання	Дошка пошани, оголошення подяк, нагородження грамотами	Спрямовані на публічне визнання досягнень працівників та підвищення їх мотивації
Соціальні гарантії	Оплачувані відпустки, навчальні відпустки, додаткові дні відпочинку	Забезпечують соціальний захист та підтримку працівників
Соціально-побутові умови	Забезпечення безпечних умов праці, спецодяг, медичні огляди	Підвищують рівень комфортності та безпеки праці
Психологічний вплив	Авторитет керівника, особистий приклад, розпорядження	Формують дисципліну та організаційну поведінку персоналу
Професійний розвиток	Підвищення кваліфікації, навчання	Сприяють розвитку компетенцій працівників

Аналіз представлених у табл. 2.1 соціально-психологічних методів управління персоналом КП «Харківські теплові мережі» свідчить про те, що на підприємстві використовується комплекс інструментів впливу, які поєднують елементи морального заохочення, соціального захисту та організаційно-психологічного впливу.

Найбільш поширеними є методи морального стимулювання, що проявляються у формах публічного визнання результатів праці, а також соціальні гарантії, які забезпечують базовий рівень захисту працівників.

Водночас значна роль у системі управління належить адміністративно-психологічному впливу, що реалізується через авторитет керівника та розпорядчі методи управління. Це свідчить про переважання традиційного підходу до управління персоналом.

Таким чином, соціально-психологічні методи на підприємстві використовуються, однак їх застосування потребує подальшого розвитку в напрямі посилення мотиваційного впливу, розширення форм морального заохочення та активнішого залучення працівників до управлінських процесів.

Трудові ресурси як головна продуктивна сила суспільства є ключовим фактором виробництва, ефективне використання якого забезпечує зростання обсягів випуску продукції та підвищення економічної результативності діяльності підприємства.

Аналіз наявних ресурсів господарства свідчить, що підприємство забезпечене достатнім обсягом виробничих ресурсів для здійснення ефективної господарської діяльності. Це, у свою чергу, виступає важливою передумовою для оцінювання рівня управління персоналом з боку керівництва та загальної ефективності використання трудового потенціалу.

Перешкодою для впровадження морально-психологічних методів мотивації та стимулювання праці в КП «Харківські теплові мережі» є недостатній рівень управлінської культури. Значна частина керівного складу є висококваліфікованими фахівцями у сфері організації та управління технологічними процесами, має значний практичний досвід у галузі, однак недостатньо обізнана із сучасними підходами до управління персоналом і мотиваційними технологіями.

У свою чергу, молоді працівники, потрапляючи в консервативне організаційне середовище, з часом адаптуються до існуючих підходів управління та поступово втрачають ініціативність і мотивацію до впровадження змін або нових підходів у роботі.

Виходячи з аналізу потреб працівників, можна зробити висновок, що найбільш актуальні з них, зокрема потреба у стабільності, належному рівні

матеріальної винагороди та сприятливому соціально-психологічному кліматі, задовольняються недостатньою мірою. Окрім цього, спостерігаються проблеми з інформаційним забезпеченням персоналу щодо напрямів розвитку підприємства, його пріоритетів, рівня стабільності, наявних проблем та шляхів їх вирішення, а також можливостей професійного зростання і критеріїв оцінювання результатів праці з боку керівництва. Недостатній рівень інформованості працівників спричиняє формування відчуття невизначеності та ризику, а також створює передумови для поширення неформальних чуток.

Водночас внутрішній соціально-психологічний клімат на підприємстві загалом можна оцінити як сприятливий. Умови праці відповідають встановленим нормам, взаємовідносини між керівництвом і підлеглими мають довірчий характер, рівень трудової дисципліни є задовільним, а працівники в цілому комфортно почуваються в межах організації.

Аналіз соціально-психологічного клімату на підприємстві доцільно розпочати з визначення стилю керівництва та характеристики управлінського персоналу.

Для оцінювання ефективності діяльності керівників важливо враховувати стиль управління, який сформувався та підтримується в трудовому колективі. Обраний стиль керівництва може виступати індикатором якості управлінської діяльності, рівня професійної компетентності керівника, його здатності забезпечувати результативне управління, а також формувати в колективі сприятливий соціально-психологічний клімат, що сприяє розвитку конструктивних взаємовідносин і позитивних моделей поведінки працівників.

Обґрунтовано сформований стиль керівництва, адекватний умовам діяльності підприємства, дозволяє ефективно долати організаційні труднощі та забезпечувати досягнення високих результатів функціонування системи управління.

Стилі управління персоналом формуються під впливом низки чинників, серед яких тип особистості керівника, рівень його професійної підготовки та

виховання, накопичений управлінський досвід, особливості умов функціонування підприємства, а також стадія розвитку трудового колективу.

З метою визначення домінуючого стилю керівництва в КП «Харківські теплові мережі» було проведено низку тестувань та опитувань працівників із використанням методики А.Л. Журавльова (Додаток А). За результатами проведеного опитування працівників було встановлено домінуючі риси стилю управління керівного складу підприємства.

Таблиця 2.3

Результати визначення стилю керівництва

Стиль керівництва	Частка респондентів, %	Характеристика прояву
Авторитарний	48	Прийняття рішень централізоване, переважають розпорядження та контроль
Демократичний	37	Часткове залучення працівників до прийняття рішень, елементи співпраці
Ліберальний	15	Обмежений контроль, надання більшої самостійності працівникам

Результат проведеного опитування зображений на рис. 2.6:

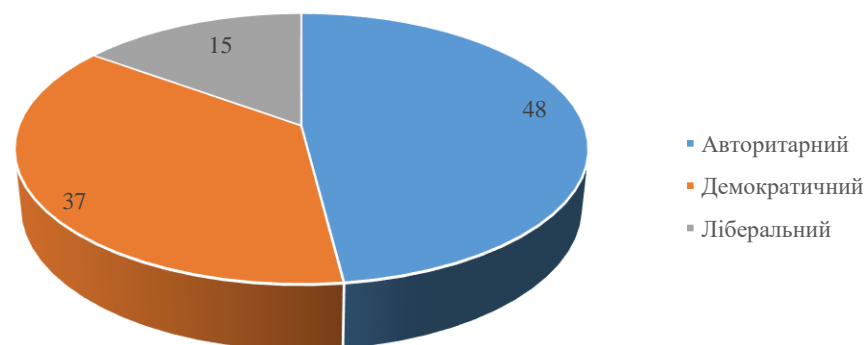


Рис. 2.1. Компоненти стилю керівництва КП «Харківські теплові мережі»

Отримані результати свідчать про переважання авторитарного стилю керівництва в КП «Харківські теплові мережі», що проявляється у значній

централізації управлінських рішень та домінуванні адміністративних методів впливу.

Демократичний стиль має другорядний характер і реалізується переважно у вигляді часткового залучення працівників до обговорення виробничих питань та прийняття рішень. Ліберальний стиль виражений найменшою мірою, що свідчить про обмежену автономію працівників у процесі виконання управлінських завдань.

Таким чином, у підприємстві спостерігається змішаний стиль керівництва з домінуванням авторитарних рис, що певною мірою забезпечує дисципліну та контроль, однак може обмежувати розвиток ініціативності працівників і впровадження сучасних управлінських підходів, орієнтованих на партнерство та мотивацію персоналу.

Для самооцінки керівного складу підприємства були проведені психологічні тестування, спрямовані на визначення управлінських здібностей та стилю керівництва. Отримані результати дали змогу сформулювати низку висновків щодо психологічних характеристик керівників.

Середній рівень психологічних показників керівного складу дещо не відповідає нормативним вимогам управлінської діяльності. Незважаючи на достатній рівень освіти та професійної підготовки керівників, їх психологічні характеристики не повною мірою відповідають вимогам ефективного управління персоналом.

До сильних сторін психологічного профілю керівників можна віднести емоційну врівноваженість, схильність до самоаналізу власних дій, а також відносну стійкість до зовнішніх впливів, зокрема до чуток та конфліктних ситуацій. Водночас спостерігається певна розбіжність у поглядах із колективом, а також консервативність у підходах до управління.

Серед основних недоліків слід відзначити недостатню гнучкість у прийнятті управлінських рішень, повільну реакцію на зміни та ускладнення в умовах кризових ситуацій. Це свідчить про потребу вдосконалення управлінських компетенцій керівників.

З метою усунення зазначених недоліків доцільним є проведення додаткових психологічних діагностик, консультацій із фахівцями-психологами, впровадження мотиваційних програм, а також організація тренінгів і рольових (ситуаційних) ігор. Особливу увагу слід приділити розвитку навичок прийняття управлінських рішень, посиленню роботи з кадровими та стратегічними питаннями, розширенню практики колективного обговорення рішень, а також формуванню та зміцненню корпоративної культури підприємства.

Аналіз результатів опитування співробітників КП «Харківські теплові мережі» свідчить про наявність низки проблем у системі внутрішніх комунікацій та управління персоналом. Основною кадровою проблемою, за оцінками працівників, є недостатня ефективність взаємодії між співробітниками та керівним складом.

Виявлена ситуація значною мірою зумовлена специфікою організаційної структури підприємства, а саме його географічною розгалуженістю та складною ієрархією управління. У результаті процес передачі інформації від виконавців до вищого керівництва є багаторівневим і тривалим. Це призводить до того, що окремі управлінські рішення втрачають актуальність ще на етапі погодження, або ж їх реалізація суттєво затягується.

Наявність надмірно довгого ланцюга підпорядкування свідчить про недостатню ефективність вертикальних комунікацій, що, у свою чергу, негативно впливає на оперативність управління та якість прийняття рішень. Така ситуація формує передумови для виникнення стресових та конфліктних ситуацій у трудовому колективі, а також знижує рівень довіри між персоналом і керівництвом.

Додатковим чинником погіршення соціально-психологічного клімату є недостатній рівень мотивації працівників. У підприємстві епізодично застосовуються заходи матеріального стимулювання, однак системний підхід до мотивації персоналу фактично відсутній. Також обмежено

використовуються психологічні та адміністративні методи управління, що знижує ефективність впливу на поведінку працівників і рівень їх залученості.

Результати соціологічного опитування, представлені у вигляді середніх оцінок задоволеності працівників за 5-бальною шкалою, підтверджують наявність проблемних зон у системі управління персоналом підприємства (табл. 2.4). Отримані дані можуть бути використані для подальшої розробки заходів щодо вдосконалення комунікаційної системи та підвищення рівня мотивації персоналу.

Таблиця 2.4

Карта задоволеності роботою в КП «Харківські теплові мережі»

Параметр	Бали	Найбільш значимі аспекти	Аспекти, стан яких за останній рік	
			покращився	погіршився
Організація праці	4,1	+	+	
Зміст праці	3,3			+
Умови праці	2,8		+	
Заробітня плата	2,4	+		+
Розподіл премій	2,1			+
Відносини в колективі	2,2			+
Стиль і методи роботи керівника	3,4		+	
Відносини з керівником	2,8	+		+
Можливість впливати на справи в колективі	2,2			+
Ставлення адміністрації до потреб працівників	2,1			+
Перспективи зростання	3,8	+	+	
Об'єктивність оцінки Вашої роботи керівником	2,9			+
Середня оцінка	2,9			

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що загальний рівень задоволеності працівників КП «Харківські теплові мережі» є нижчим за середній, що свідчить про наявність суттєвих проблем у сфері управління персоналом.

Найнижчі оцінки отримали такі показники, як рівень заробітної плати, система розподілу премій, ставлення адміністрації до потреб працівників, можливість впливу співробітників на прийняття рішень у колективі, характер

взаємин із керівництвом, а також об'єктивність оцінювання результатів праці з боку управлінського персоналу. Це вказує на недостатню ефективність системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також на проблеми у сфері комунікацій і зворотного зв'язку в організації.

Водночас відносно вищі оцінки отримали такі аспекти, як організація та зміст праці, стиль і методи управління керівників, а також перспективи професійного зростання, що свідчить про наявність окремих позитивних елементів у системі управління персоналом.

Отримані результати зумовлюють необхідність удосконалення політики мотивації та стимулювання працівників, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження рівня стресових та конфліктних ситуацій, а також підвищення ефективності внутрішньо-організаційних комунікацій.

У КП «Харківські теплові мережі» також було проведено дослідження з метою виявлення основних причин виникнення стресових та конфліктних ситуацій у трудовому колективі. У межах опитування було залучено близько 250 респондентів віком від 26 до 52 років, серед яких 136 чоловіків і 114 жінок, що представляють різні категорії посадових рівнів підприємства.

Методологічною основою дослідження стала концепція Д. Ветта та К. Камерона (Додаток Б), відповідно до якої визначено ключові фактори виникнення стресу в організаційному середовищі. Узагальнені результати опитування щодо основних причин стресових ситуацій наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні причини виникнення стресових ситуацій у працівників

КП «Харківські теплові мережі»

Характеристика робочого середовища	Частка працівників, які визначили фактор як причину стресу, %
1	2
Відсутність можливості спілкування між працівниками	2,0
Поширеність конфліктних ситуацій у колективі	10,2
Обмежені можливості працівників щодо контролю за виконанням завдань	4,1
Недостатність кадрового або фінансового забезпечення	4,1

Продовження табл. 2.5

1	2
Відсутність відкритого діалогу між керівництвом і працівниками	10,2
Недостатня підтримка працівників з боку керівництва	12,2
Рівень соціальних гарантій (відпустки, лікарняні) нижчий за середній	6,1
Мінімальний обсяг соціальних пільг для працівників	6,1
Високий рівень бюрократизації організаційних процесів	24,5
Недостатнє визнання та матеріальне/нематеріальне заохочення праці	20,4

Аналіз результатів опитування щодо причин виникнення стресових ситуацій у КП «Харківські теплові мережі» дозволяє виявити ключові фактори, що негативно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі.

Найбільш суттєвим джерелом стресу працівники визначили високий рівень бюрократизації організаційних процесів – 24,5% респондентів. Це свідчить про надмірну формалізацію процедур управління та ускладнення процесів прийняття рішень, що знижує оперативність реагування на виробничі ситуації.

Другим за значущістю фактором є відсутність належного визнання та винагороди за результати праці (20,4%). Даний показник вказує на недостатню ефективність системи морального та матеріального стимулювання персоналу, що може призводити до зниження мотивації працівників.

Також вагомим чинником є недостатня підтримка з боку керівництва (12,2%), що свідчить про певні проблеми у вертикальних комунікаціях та недостатній рівень залученості керівників у вирішення проблем персоналу.

Серед інших значущих причин працівники відзначили наявність конфліктів у колективі (10,2%) та відсутність можливості відкритого спілкування між керівництвом і працівниками (10,2%), що підтверджує проблеми у внутрішніх комунікаційних процесах.

Меншою мірою респонденти вказали на недостатні соціальні гарантії (6,1%), обмежені пільги (6,1%), а також недостатній рівень контролю з боку працівників (4,1%) і неадекватність бюджетного забезпечення (4,1%).

Найменш значущим фактором є обмеженість горизонтальних комунікацій між працівниками (2,0%), що свідчить про відносно стабільні неформальні зв'язки всередині колективу.

Отримані результати загалом підтверджують наявність системних проблем у сфері управління персоналом, зокрема у частині організації комунікацій, мотивації працівників та стилю управління.

2.3. Оцінка ефективності застосування соціально-психологічних методів управління в КП «Харківські теплові мережі»

Досвід управління персоналом у КП «Харківські теплові мережі» свідчить про те, що значущість соціально-психологічних методів управління постійно зростає. Це зумовлено низкою ключових чинників.

По-перше, підвищенням рівня освіти та загальної культури працівників, що формує у них очікування щодо застосування сучасних підходів до управління, які враховують їхні інтереси та інтереси трудових колективів, а також сприяють розвитку особистості й стимулюють творчу активність без надмірного адміністративного тиску.

По-друге, спостерігається подальший розвиток демократичних засад в управлінні персоналом, що передбачає розширення участі працівників у процесах прийняття рішень та посилення зворотного зв'язку між керівництвом і колективом.

По-третє, виникає потреба у більш збалансованому поєднанні організаційно-адміністративних та економічних методів управління із соціально-психологічними інструментами впливу. При цьому йдеться не про заміщення одного підходу іншим, а про їх взаємне підсилення.

Зокрема, економічні методи стимулювання праці мають формуватися з урахуванням соціально-психологічних особливостей колективу, що дозволяє підвищити їх ефективність та забезпечити більш високий рівень мотивації працівників.

За даними експертів *Strategic Management Journal*, ефективне впровадження інструментів нематеріального стимулювання персоналу дає змогу без збільшення фонду оплати праці підвищити продуктивність праці до 20%, а також суттєво знизити рівень незапланованої керівництвом плинності кадрів, наближаючи її до мінімальних значень [14].

Під час розроблення програми стимулювання персоналу керівництво КП «Харківські теплові мережі» визначило необхідність дослідження чинників, що впливають на рівень цілей, які працівники встановлюють для себе, а також на інтенсивність їхніх зусиль щодо виконання поставлених завдань. У результаті аналізу було встановлено, що професійний ентузіазм виконавців, насамперед, залежить від чотирьох основних факторів:

- по-перше, це рівень впевненості (або невпевненості) працівника в тому, що його зусилля безпосередньо призведуть до досягнення запланованих результатів діяльності, зокрема зростання обсягів роботи, підвищення якості обслуговування клієнтів тощо;

- по-друге, ступінь переконаності працівника в тому, що досягнуті ним результати будуть належним чином помічені керівництвом, а відповідні досягнення отримають оцінку та винагороду;

- по-третє, важливим чинником є суб'єктивна цінність очікуваного заохочення з позиції працівника;

- по-четверте, істотне значення має результат соціального порівняння, тобто оцінка працівником справедливості власної винагороди у зіставленні з винагородою колег.

Важливе значення має також оцінка працівником рівня особистого контролю над ситуацією та відсутності зовнішніх, некерованих чинників, що можуть перешкоджати досягненню результатів.

На основі проведених досліджень керівництво підприємства дійшло таких висновків:

1. Процес мотивації працівників має розпочинатися вже на етапі їхнього входу в організацію. Під час вступних співбесід новоприйнятим працівникам необхідно чітко окреслювати очікування щодо їхньої продуктивності та формувати орієнтацію на високі результати як стандарт професійної поведінки. Уже на етапі найму слід узгоджувати з кандидатами «вартість» їхніх переваг з урахуванням пріоритетів організації. Надалі керівник підрозділу має періодично аналізувати думку працівників щодо справедливості та відповідності отримуваної винагороди їхньому внеску.

2. Кожен керівник повинен виступати прикладом впевненості та мотиваційного лідерства для підлеглих. Недостатній рівень віри керівника в успішність реалізації стратегічних цілей або проєктів може призводити до формування песимістичних настроїв у колективі.

3. Інформування працівників про наявні труднощі та бар'єри має обов'язково супроводжуватися конкретними шляхами їх подолання, що сприятиме підтриманню конструктивної робочої атмосфери.

4. З урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівників, доцільно уникати залучення співробітників із високим рівнем тривожності до виконання завдань, пов'язаних із підвищеним ризиком і невизначеністю. Такі працівники більш ефективно проявляють себе у виконанні рутинних завдань, які потребують уважності та стабільності, тоді як більш впевнені й амбітні співробітники краще справляються зі складними та динамічними задачами.

У КП «Харківські теплові мережі» керівництво дотримується позиції, що чим більше актуальної інформації щодо діяльності підприємства та обґрунтування управлінських рішень отримують працівники, тим більшою мірою задовольняється їхня потреба у контролі ситуації, а їхня професійна діяльність набуває більш усвідомленого характеру.

Для менеджерів важливо розуміти мотиви поведінки підлеглих, оскільки це дозволяє отримувати цінну інформацію щодо потреб, які працівники прагнуть задовольнити у процесі трудової діяльності, та відповідно підвищувати ефективність управлінського впливу.

На початковому етапі діяльності підприємства у торговому відділі працювали два менеджери та оператор з оформлення документів. У колективі сформувалися сприятливі міжособистісні відносини, що позитивно впливало на динаміку зростання обсягів продажів.

Водночас, через півтора року роботи оператор звільнився, оскільки втратив інтерес до виконуваних обов'язків через їхню монотонність та однотипність. Після аналізу ситуації керівник відділу спільно з працівником кадрової служби дійшли висновку, що організація праці повинна відповідати певним вимогам, зокрема:

- передбачати використання різноманітних професійних навичок;
- забезпечувати змістовність роботи та сприяти отриманню задоволення від її виконання;
- надавати працівникам достатній рівень самостійності у прийнятті рішень;
- передбачати наявність зворотного зв'язку для коригування результатів діяльності;
- створювати умови для безперервного професійного розвитку та навчання.

У результаті дослідження організації та планування праці у відділі та на підприємстві в цілому з метою підвищення ефективності роботи та рівня задоволеності працівників було розроблено три основні підходи до вдосконалення організації праці:

1. Чергування робіт – передбачає регулярну ротацію видів діяльності між працівниками з метою зменшення монотонності та зниження втомлюваності від однотипних операцій. Зокрема, працівники періодично змінюють характер виконуваних завдань, наприклад, поєднуючи роботу за

комп'ютером із участю в переговорах, що сприяє підвищенню різноманітності трудового процесу.

2. Розширення змісту роботи – полягає у збільшенні кількості взаємопов'язаних завдань одного кваліфікаційного рівня, що дозволяє зменшити рівень монотонності та підвищити інтерес працівника до виконуваної діяльності.

3. Збагачення змісту роботи – передбачає вертикальне розширення функцій працівника за рахунок включення завдань, пов'язаних із прийняттям рішень, підвищенням рівня відповідальності та наданням більшої самостійності у виконанні службових обов'язків.

Водночас керівництво підприємства висуває високі вимоги до професійного рівня та компетентності персоналу, у зв'язку з чим особлива увага приділяється систематичному навчанню та підвищенню кваліфікації працівників.

У КП «Харківські теплові мережі» впроваджено соціальні програми підвищення кваліфікації персоналу, проходження яких забезпечує працівникам поглиблення професійних знань і компетенцій. Працівники усвідомлюють, що рівень їхньої кваліфікації безпосередньо впливає на якість послуг, які надає підприємство клієнтам.

З метою підтримання належного рівня професіоналізму кадрова служба здійснює постійний моніторинг змін на ринку праці та у сфері професійного розвитку, що дозволяє своєчасно коригувати чинні програми навчання та розробляти нові. У результаті персонал підприємства регулярно отримує актуальну інформацію щодо змін та нововведень у своїй професійній сфері.

Навчання працівників у КП «Харківські теплові мережі» здійснюється переважно за напрямками, що відповідають поточним потребам підприємства. У випадках, коли працівник виявляє зацікавленість у здобутті знань у суміжних або перспективних сферах, які на даний момент не включені до плану навчання, рішення щодо фінансування такого навчання ухвалюється в індивідуальному порядку.

Одним із ключових напрямів нематеріального стимулювання персоналу в КП «Харківські теплові мережі» є розвиток корпоративної культури.

Корпоративна культура являє собою систему цінностей, переконань, норм поведінки та установок, які формують неформальні правила діяльності в організації та визначають моделі поведінки працівників у трудовому процесі.

Йдеться про сукупність цінностей і переконань, які тією чи іншою мірою поділяються більшістю членів організації.

Основу корпоративної культури становить система внутрішніх відносин, що визначає поведінкові стандарти працівників. До таких відносин належать взаємини між керівництвом і персоналом, ставлення працівників до управлінських рішень, ставлення до виконання службових обов'язків, а також взаємодія з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Поведінкові норми являють собою сукупність вимог до дій працівників, які можуть бути як формально закріпленими у внутрішніх нормативних документах, так і неформальними. Вони сприймаються персоналом як система правил, що визначає «належні» та «правильні» моделі поведінки в типових робочих ситуаціях. До таких норм, зокрема, належать оперативне та якісне обслуговування клієнтів, безумовне виконання розпоряджень і вказівок керівництва, а також готовність до співпраці та взаємодопомоги в межах командної роботи.

Діяльність і поведінка працівників, спрямовані на досягнення визначених результатів та виконання службових завдань, є зовнішнім, спостережуваним проявом корпоративної культури. Саме за цими проявами можна оцінити її загальний стан, зокрема те, наскільки вона сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, реалізації змін та підтримці стратегічних цілей розвитку підприємства.

Наявність повного комплексу елементів корпоративного стилю формує у працівників відчуття належності до організації та сприяє виникненню почуття гордості за неї. У результаті окремі працівники поступово

інтегруються в єдиний згуртований колектив із власними нормами, правами та обов'язками, що регулюють внутрішні взаємини та трудову поведінку [13].

У КП «Харківські теплові мережі» одним із ключових елементів корпоративного стилю виступає система економічного змагання. В її основі лежить природна для людини потреба у конкуренції та прагнення досягати кращих результатів. Важливим принципом є диференційований підхід до матеріального стимулювання, за якого винагороди отримують дійсно найкращі працівники, що унеможливорює зрівняльний характер оплати праці.

Основою функціонування економічного змагання є система оцінювання результатів праці персоналу. З одного боку, вона забезпечує реалізацію змагальної мотивації працівників, а з іншого – дає можливість керівництву визначати найбільш ефективних співробітників та відзначати їхні досягнення.

Змагальний підхід до організації праці сприяє кращому розумінню працівниками цілей і завдань як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому, а також формує відчуття причетності кожного до загальних результатів діяльності колективу.

У межах цього підходу впроваджено програму «Кращий співробітник місяця», в рамках якої шляхом внутрішнього голосування визначається працівник, який продемонстрував найвищі результати роботи у відповідному підрозділі.

Корпоративна соціальна політика як складова корпоративної культури передбачає розроблення та впровадження комплексу заходів і програм, спрямованих на забезпечення соціальної захищеності працівників та підвищення їхнього соціального статусу в межах організації. Вона охоплює умови праці, організацію корпоративних заходів, забезпечення працівників фірмовим спецодягом і засобами індивідуального захисту, а також використання корпоративних санаторно-курортних закладів і баз відпочинку.

Особлива увага приділяється проведенню корпоративних заходів, які створюють можливості для неформального спілкування між співробітниками. Водночас ефективність таких заходів значною мірою залежить від їхньої

узгодженості з цілями підприємства, оскільки корпоративні свята, відірвані від виробничих завдань і спільної діяльності, втрачають свою доцільність і можуть навіть мати негативні наслідки.

Проведення корпоративних заходів передбачає чітке усвідомлення їхньої мети, яка може включати обговорення робочих питань, формування неформальних зв'язків у колективі або організацію якісного відпочинку працівників.

Корпоративні заходи мають бути організовані таким чином, щоб чітко ідентифікувати їх належність до конкретної компанії, що досягається через використання елементів корпоративного стилю, відповідне оформлення та програмне наповнення, яке підкреслює корпоративну єдність і цінності організації.

Організація корпоративних свят здійснюється на основі чітко визначеного регламенту. У ньому закріплюються такі положення, як перелік корпоративних свят, участь керівництва у їх проведенні, порядок організації та сценарії заходів, а також планування і затвердження бюджету на відповідний період.

Крім того, регламенту підлягають усі внутрішні заходи незалежно від їх масштабу. Це стосується як загальних корпоративних подій, так і локальних ініціатив, зокрема зборів молодих працівників, зустрічей ветеранів, проводів на пенсію, відзначення днів народження та процедур нагородження. При цьому визначається формат їх проведення – у вузькому колі або із залученням усього колективу підприємства.

У КП «Харківські теплові мережі» сформовано традицію привітання працівників із днем народження та іншими визначними подіями в їхньому житті, що супроводжується врученням премій або цінних подарунків. Окрім цього, практикується колективне відзначення загальнодержавних свят із заохоченням працівників, які досягли найкращих результатів, шляхом вручення цінних подарунків та подячних листів.

У межах таких заходів також організуються різноманітні розважальні програми, зокрема шоу, вікторини та інші корпоративні активності. Подібна практика сприяє більш повному розкриттю особистісного потенціалу працівників у колективі, посиленню командної згуртованості та налагодженню ефективної взаємодії між співробітниками підприємства.

Корпоративним кодексом КП «Харківські теплові мережі» закріплено положення про недопущення будь-яких проявів дискримінації серед працівників за статевою, національною ознакою або соціальним статусом, що забезпечує рівні можливості для всіх членів трудового колективу.

У межах внутрішньої корпоративної культури передбачено можливість для кожного працівника у день народження отримати коротку аудієнцію у генерального директора підприємства та поставити йому будь-які запитання. Така практика сприяє підвищенню зацікавленості працівників у діяльності компанії, підкреслює відкритість вищого керівництва, а також забезпечує ефективний зворотний зв'язок, що дозволяє отримувати актуальну інформацію про стан справ у колективі.

Важливим елементом корпоративної культури є також дотримання ділового та презентабельного стилю зовнішнього вигляду працівників, який передбачає для чоловіків класичний одяг (штани та сорочка), а для жінок – діловий стиль в одязі. Додатково всі співробітники забезпечуються єдиними фірмовими аксесуарами, зокрема ручками та іншою корпоративною атрибутикою.

Щорічно відзначається день заснування підприємства, який, як правило, супроводжується організацією виїзних заходів за межі міста. Окрім цього, за кожен відпрацьований рік передбачено виплату відповідної премії як елемент матеріального заохочення персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»

3.1. Шляхи удосконалення вирішення соціально-психологічних проблем у системі кадрової політики КП «Харківські теплові мережі»

У сучасних умовах функціонування підприємств особливого значення набуває ефективність соціально-психологічної складової кадрової політики, оскільки саме вона значною мірою впливає на рівень мотивації персоналу, його задоволеність працею та загальну результативність діяльності організації. Наявність соціально-психологічних проблем у трудовому колективі може призводити до зниження продуктивності праці, виникнення конфліктів, підвищення рівня стресу та зниження лояльності працівників.

У зв'язку з цим виникає необхідність визначення та обґрунтування напрямів удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом, спрямованих на усунення наявних проблем та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в КП «Харківські теплові мережі». Реалізація таких заходів дозволить підвищити ефективність кадрової політики підприємства та забезпечити стабільний розвиток трудового колективу.

1. Професійна орієнтація та його соціальна адаптація в трудовому колективі.

Початковим етапом підвищення продуктивності праці працівника є професійна орієнтація та його соціальна адаптація в трудовому колективі. У випадку, коли керівництво зацікавлене в успішній інтеграції співробітника на новому робочому місці, воно повинно враховувати, що організація є соціальною системою, а кожен працівник виступає як індивідуальна особистість зі своїми потребами, мотивами та особливостями поведінки.

Організація може використовувати широкий спектр формальних і неформальних методів для інтеграції нових працівників у трудовий колектив. На етапі найму персоналу підприємство надає кандидату інформацію про діяльність організації з метою формування реалістичних очікувань щодо майбутньої роботи. Далі здійснюється професійне навчання необхідним трудовим навичкам, а також проводяться співбесіди щодо критеріїв ефективного виконання посадових обов'язків. Доцільним також є періодичне анкетування працівників для виявлення їхніх потреб, ціннісних орієнтацій та професійних цілей.

Паралельно з формальними процедурами значну роль відіграє неформальна адаптація, у процесі якої нові співробітники засвоюють неписані правила організації, дізнаються про реальний розподіл влади, можливості кар'єрного зростання та рівень очікуваної продуктивності праці. Норми поведінки, ставлення до роботи та цінності, що формуються в неформальних групах, можуть як підтримувати офіційні цілі організації, так і вступати з ними у протиріччя.

2. Оцінка результатів діяльності.

Оцінювання результатів діяльності персоналу передбачає систематичне збирання керівництвом інформації щодо ефективності виконання працівниками делегованих їм обов'язків. Надання зворотного зв'язку підлеглим дозволяє інформувати їх про рівень результативності їхньої роботи, а також сприяє коригуванню поведінки у випадку її невідповідності встановленим вимогам.

Водночас система оцінювання результатів діяльності дає змогу керівництву визначати найбільш ефективних працівників, стимулювати підвищення їхніх досягнень шляхом переведення на більш відповідальні або привабливі посади, а також застосовувати преміювання як інструмент мотивації як цих працівників, так і всього колективу в перспективі.

У межах досліджуваної організації доцільним є здійснення оцінювання результатів трудової діяльності на щоквартальній основі.

3. Підготовка управлінського персоналу.

Підготовка персоналу полягає у розвитку необхідних знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне виконання працівниками своїх посадових обов'язків та виробничих завдань у перспективі. На практиці систематичні програми професійної підготовки найчастіше застосовуються для формування управлінського резерву та підготовки керівників до подальшого кар'єрного зростання. Ефективна підготовка управлінських кадрів, як і процес навчання загалом, потребує ретельного аналізу та планування.

На основі оцінювання результатів діяльності організація насамперед визначає рівень здібностей своїх менеджерів за допомогою таких методів, як тестування, ділові ігри та аналіз практичної діяльності. Далі, з урахуванням аналізу змісту роботи, встановлюються необхідні компетенції та навички для виконання посадових обов'язків на різних рівнях управління. Це дозволяє визначити працівників, які володіють найбільш відповідною кваліфікацією для зайняття певних посад, а також виявити тих, хто потребує додаткового навчання або перепідготовки.

Підготовка управлінського персоналу має бути спрямована на формування компетентностей, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації, а також на задоволення потреб вищого рівня, зокрема професійного розвитку, самореалізації та можливості перевірки власних професійних здібностей.

Підготовка управлінських кадрів може здійснюватися через застосування різноманітних форм навчання, зокрема лекцій, групових дискусій, аналізу конкретних управлінських ситуацій (кейсів), опрацювання спеціалізованої літератури, проведення ділових ігор та рольових тренінгів. Різновидом таких методів є також щорічна організація курсів і семінарів, присвячених актуальним питанням менеджменту.

Одним із поширених інструментів розвитку управлінського персоналу є ротація кадрів, яка широко використовується, зокрема, в японській моделі

менеджменту. Переміщення керівника нижчої ланки між різними підрозділами на період від трьох місяців до одного року дозволяє йому ознайомитися з різними аспектами діяльності організації. У результаті менеджер набуває розуміння специфіки функціонування різних відділів, усвідомлює необхідність координації діяльності, особливості неформальних взаємовідносин та взаємозв'язок між цілями структурних підрозділів.

Такі знання є необхідними для ефективного виконання управлінських функцій як на вищих рівнях ієрархії, так і особливо важливими для керівників нижчої та середньої ланки управління.

4. Підвищення якості трудового життя.

Висока якість трудового життя характеризується сукупністю умов, що забезпечують задоволеність працівників своєю професійною діяльністю та сприяють підвищенню ефективності праці. Зокрема, робота повинна мати змістовний та цікавий характер; працівники мають отримувати справедливу винагороду за результати своєї праці та відповідне визнання їхнього внеску.

Важливим є також забезпечення належних умов робочого середовища, яке повинно бути безпечним, чистим, з оптимальним рівнем шуму та достатнім освітленням. Система управління має передбачати мінімально необхідний рівень контролю з боку керівництва, який застосовується лише за потреби.

Крім того, працівники повинні бути залучені до процесу прийняття рішень, що стосуються їхньої діяльності, а також мати гарантії стабільної зайнятості та можливості формування позитивних міжособистісних відносин у колективі. Не менш важливим є забезпечення належного рівня соціально-побутового та медичного обслуговування.

Для підтримання належної якості трудового життя передбачається здійснення щомісячного моніторингу зазначених аспектів, а також проведення регулярних зборів працівників з метою виявлення та подальшого усунення технологічних, організаційних і соціально-психологічних проблем у трудовому колективі.

3.2. Удосконалення соціально-психологічної складової діяльності КП «Харківські теплові мережі»

Соціально-психологічна складова діяльності підприємства є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників, ефективність комунікацій, згуртованість трудового колективу та загальну результативність роботи організації. Для КП «Харківські теплові мережі» особливо актуальним є забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, який сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня конфліктності в колективі.

У сучасних умовах функціонування підприємства важливого значення набуває впровадження системних заходів, спрямованих на вдосконалення соціально-психологічних процесів, розвиток командної взаємодії, підвищення рівня комунікативної культури працівників та формування позитивного робочого середовища. Саме тому у даному підрозділі розглядаються основні напрями удосконалення соціально-психологічної складової діяльності КП «Харківські теплові мережі».

Управління кадровим резервом є важливою складовою формування та ефективного використання кадрового потенціалу сучасного підприємства.

Кадровий резерв являє собою сформовану групу керівників і фахівців, які мають необхідні компетенції, управлінський потенціал та відповідають кваліфікаційним вимогам до посад, що передбачені для заміщення в майбутньому.

В умовах динамічного розвитку ринку праці спостерігається посилення дефіциту висококваліфікованих фахівців у різних сферах діяльності. За таких умов стратегічно важливим стає розвиток власного кадрового потенціалу підприємства, що дозволяє мінімізувати ризики незаповнених вакансій та забезпечити стабільність функціонування організації. У кризових ситуаціях збереження внутрішнього кадрового резерву дає змогу більш ефективно

використовувати кваліфіковані людські ресурси та, за потреби, оптимізувати чисельність персоналу без суттєвих втрат для діяльності підприємства.

Цілями формування та управління кадровим резервом у КП «Харківські теплові мережі» є:

- забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства у сфері управління людським капіталом;
- формування раціональної структури персоналу, здатної забезпечити реалізацію стратегічних цілей організації.

За умов системного та комплексного підходу до управління кадровим резервом на певному етапі його розвитку постає необхідність у чіткій класифікації резерву за відповідними категоріями. Найбільш доцільним є виокремлення декількох груп кадрового резерву, що дає змогу поєднати переваги планування заміщення посад, забезпечення наступності управлінських кадрів та впровадження сучасних підходів до управління талантами.

Стратегічний кадровий резерв – це категорія резерву, яка передбачає багаторівневу систему розвитку працівників, що не завжди орієнтована на підготовку до заміщення конкретних посад. До цієї групи, як правило, належать співробітники з високим потенціалом та визначеними лідерськими якостями. Розвиток стратегічного резерву є складовою процесів управління талантами, планування наступності та довгострокового управління людськими ресурсами.

Оперативний кадровий резерв – це група працівників, підготовлених для заміщення конкретних посад у визначені терміни. Даний підхід є традиційним у системі управління персоналом і, як правило, не має вираженої довгострокової стратегічної спрямованості. Формування оперативного резерву пов'язане переважно з процесами планування заміщення ключових посад та забезпечення наступності управлінських функцій.

Виходячи з визначених категорій кадрового резерву, можна окреслити основні стратегії управління для кожної з них.

Для стратегічного кадрового резерву:

- забезпечення максимально ефективного розвитку та реалізації особистісного потенціалу резервістів;
- цілеспрямоване формування та використання професійних і управлінських компетенцій працівників, що входять до резерву.

Для оперативного кадрового резерву:

- виявлення та використання наявного потенціалу працівників без застосування спеціальних програм розвитку;
- формування резерву для оперативного заміщення максимально широкого кола посад у разі виникнення потреби.

Для КП «Харківські теплові мережі» на сучасному етапі доцільним є застосування стратегії максимального розвитку та ефективного використання особистісного потенціалу працівників, яка характерна для управління стратегічним кадровим резервом.

У межах реалізації цієї стратегії підприємству доцільно визначити два основні напрями управлінських дій:

- виявлення талантів кандидатів ще на етапі їхнього відбору до організації та підбір посадових позицій відповідно до їхніх здібностей і потенціалу;
- діагностика сильних сторін уже працюючих співробітників і їх подальше переміщення на ті посади, де вони можуть максимально реалізувати свій професійний та особистісний потенціал.

У разі обрання підприємством такої стратегії управління талантами слід бути готовим до значної кількості внутрішніх переміщень персоналу, оскільки процес пошуку оптимального місця реалізації потенціалу працівника може потребувати певного часу. При цьому також зростає ймовірність управлінських помилок у процесі підбору та ротації кадрів.

Базові принципи формування зазначеного підходу передбачають, що найбільш ефективною є стратегія, за якої працівникам надається можливість виконувати ті функції, у яких вони максимально розкривають свій

професійний і особистісний потенціал. Такий підхід є взаємовигідним, оскільки забезпечує як підвищення задоволеності співробітників, так і зростання результативності діяльності підприємства.

На сучасному етапі розвитку більшість вітчизняних підприємців розглядають даний підхід як недостатньо реалістичний для українських умов. Це зумовлено значними витратами часу та зусиль з боку керівників і фахівців з управління персоналом, необхідністю суттєвих інвестицій у розвиток працівників без гарантованого результату, а також потребою індивідуалізованого підходу до кожного резервіста та певною невизначеністю щодо його подальшої професійної самореалізації.

Водночас зазначений підхід може бути досить ефективним у разі налагодження співпраці з навчальними закладами різних рівнів та залучення випускників до роботи на підприємстві. У такій ситуації обсяг інвестицій є значно меншим, а ризики неефективного підбору персоналу або втрати вкладених ресурсів – нижчими. Це створює можливість формувати дещо більший кадровий резерв потенційно талановитих працівників, ніж це потрібно підприємству в поточний момент, орієнтуючись на довгострокову перспективу та виявлення дійсно перспективних фахівців.

Для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства найбільш доцільним є поєднання декількох підходів до управління кадровим резервом. У доповнення до вже визначеної стратегії управління талантами для КП «Харківські теплові мережі» рекомендується також впровадження стратегії формування резерву заміщення максимальної кількості посад.

Даний підхід є достатньо ефективним для організацій із розгалуженою структурою посад, оскільки передбачає створення кадрового резерву практично для всіх рівнів управління, за винятком посад нижчого рівня обслуговуючого персоналу. Основною метою такої стратегії є недопущення простоїв на вакантних посадах та оперативне їх заповнення за рахунок внутрішнього резерву.

У цьому випадку підбір персоналу із зовнішнього ринку праці здійснюється переважно на базові посади, після чого працівники проходять подальший розвиток із можливістю вертикального або горизонтального кар'єрного просування. Зазначена стратегія застосовується переважно для оперативного кадрового резерву та передбачає не стільки довгостроковий розвиток, скільки цільову підготовку працівників під конкретні посадові позиції.

Однією з проблем у сфері соціальної роботи КП «Харківські теплові мережі» є функціонування соціально-психологічної служби, діяльність якої переважно орієнтована на роботу з керівним складом та менеджментом. У зв'язку з цим виникає необхідність розширення її функцій і поширення соціально-психологічного супроводу також на основний виробничий персонал підприємства.

Зазначені зміни є доцільними з огляду на потребу запобігання внутрішньо-колективним стресам, зниження рівня конфліктності та покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Стратегія кадрової роботи великого підприємства повинна передбачати розвиток діяльності психологічних та кадрових служб у декількох ключових напрямках.

По-перше, завданням психологів є сприяння працівникам у кращому усвідомленні власних сильних і слабких сторін, потреб, професійних інтересів, а також особливостей соціального та робочого середовища.

По-друге, фахівці з психології мають надавати підтримку керівництву організації у формуванні ефективної політики розвитку персоналу, а також у навчанні керівників методам її реалізації. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня довіри працівників, посиленню їхньої мотивації до досягнень та впровадження інновацій.

По-третє, забезпечення стабільності персоналу та мінімізація плинності кадрів мають здійснюватися паралельно з аналізом і за необхідності коригуванням організаційної структури підприємства в цілому.

Головною передумовою функціонування психолога на підприємстві є необхідність забезпечення працівникам доступної соціально-психологічної підтримки. В умовах ринкової економіки одним із ключових завдань сучасної організації виступає профілактика стресових станів, а також зниження рівня соціальної напруженості в трудовому колективі.

Актуальність проблеми стресу серед населення України останніми роками суттєво зростає, що зумовлено соціально-економічними трансформаціями та наслідками економічної нестабільності. За цих умов значна частина населення стає вразливою до розвитку соціально-стресових розладів, втрачає адаптивні можливості, відчуває невпевненість у майбутньому та зниження життєвих орієнтирів унаслідок девальвації традиційних цінностей.

Зазначені чинники негативно впливають на загальний рівень працездатності, що, у свою чергу, призводить до зниження продуктивності праці на підприємствах.

З огляду на зазначене, можна зробити висновок, що як для працівників, так і для роботодавців важливо забезпечувати стан помірного емоційного напруження, який сприяє ефективній діяльності та досягненню результатів. Надмірний рівень стресу та емоційного збудження, що призводить до втрати самоконтролю, як правило, негативно впливає на якість виконання роботи та знижує продуктивність.

Очевидно, що в сучасних умовах значна частина працівників потребує впровадження ефективних механізмів управління стресом. Водночас універсального рішення цієї проблеми не існує, тому доцільним є формування комплексних управлінських стратегій, спрямованих на запобігання стресовим ситуаціям та зниження рівня емоційних зривів у трудовому процесі.

З метою підвищення ефективності управління соціально-психологічним станом працівників та зниження рівня виробничого стресу на підприємстві доцільним є впровадження комплексу організаційно-управлінських заходів. Вони мають системний характер і спрямовані на профілактику стресових

ситуацій, підвищення стресостійкості персоналу та покращення загального соціально-психологічного клімату в колективі.

Основні стратегічні напрями управління стресом у трудовому колективі КП «Харківські теплові мережі» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегії управління стресом у трудовому колективі КП «Харківські теплові мережі»

№	Напрямок управління	Зміст заходів	Очікуваний результат
1	Профілактика виробничого стресу	Оптимізація робочого навантаження, раціональний розподіл обов'язків, регламентування робочого часу	Зниження рівня перевантаження працівників, запобігання емоційному вигоранню
2	Психологічна підтримка персоналу	Впровадження роботи психолога, індивідуальні консультації, тренінги зі стресостійкості	Підвищення психологічної стійкості та адаптивності працівників
3	Розвиток корпоративної культури	Формування довірливих відносин у колективі, командоутворюючі заходи	Поліпшення соціально-психологічного клімату
4	Навчання керівників	Тренінги з управління конфліктами та емоційним станом персоналу	Підвищення якості управлінських рішень і стилю керівництва
5	Організація відпочинку та відновлення	Корпоративні заходи, перерви для відпочинку, оздоровчі програми	Зниження рівня стресу та підвищення працездатності
6	Моніторинг психологічного стану	Опитування, анкетування, діагностика рівня стресу	Своєчасне виявлення проблем у колективі

Запропоновані напрями управління стресом у трудовому колективі КП «Харківські теплові мережі» мають комплексний характер і охоплюють як організаційні, так і соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства. Їх впровадження дозволить знизити рівень виробничого та емоційного напруження працівників, попередити виникнення конфліктних ситуацій, а також підвищити загальну ефективність трудової діяльності.

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню стабільного соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню працездатності персоналу та зміцненню кадрового потенціалу підприємства в цілому.

3.3. Запровадження заходів щодо підвищення ефективності комунікацій у системі «керівник–працівник»

Одним із пріоритетних завдань у трудовому колективі КП «Харківські теплові мережі» є організація групового навчання та розвиток навичок ефективної міжособистісної взаємодії. Навчально-тренінгова діяльність дозволяє вирішувати низку стратегічно важливих завдань, зокрема:

- підвищення результативності виконання працівниками поточних виробничих завдань;
- підготовку персоналу до впровадження організаційних змін, у тому числі нової техніки та технологій;
- підвищення загального рівня професійної компетентності працівників, розширення їхнього кругозору та створення умов для кар'єрного розвитку;
- розвиток комунікативних навичок і зміцнення корпоративної культури.

З метою реалізації зазначених напрямів у межах кваліфікаційної роботи запропоновано впровадження навчально-психологічного тренінгу «Спілкування в колективі у виробничій діяльності».

1. Загальні положення.

Навчальний соціально-психологічний тренінг «Спілкування в колективі у виробничій діяльності» був розроблений у лабораторії соціально-психологічних досліджень навчально-тренажерного центру м. Харкова.

Авторський колектив даної програми представлений кандидатом психологічних наук, доцентом Г.М. Парсадановою та соціологом Л.М. Тихоновою.

Даний тренінг спрямований на формування та розвиток навичок ефективної комунікації у виробничій діяльності серед керівників, фахівців та робітників підприємства.

Основні цілі тренінгу полягають у:

а) опануванні прийомів і методів ефективного спілкування в умовах виробничого середовища;

б) активізації навчального процесу в системі безперервного професійного розвитку, а також під час проведення семінарів, нарад та інших організаційних заходів;

в) формуванні конструктивної соціально-психологічної позиції учасників тренінгу;

г) покращенні соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

д) підвищенні рівня психологічної та організаційної культури працівників і підприємства в цілому.

У процесі тренінгу від учасників очікується готовність та вміння відкрито висловлювати власну позицію і аргументувати особисту думку у взаємодії з іншими.

Одним із ключових елементів розвитку комунікативних навичок є відмова від безособових та узагальнених формулювань, таких як «зазвичай вважається», «говорять», «прийнято вважати». Подібні мовленнєві конструкції часто свідомо або несвідомо використовуються для приховування власної позиції та зниження рівня персональної відповідальності за висловлювання.

Натомість використання особових форм висловлювань, зокрема «я вважаю», «я переконаний», «я сумніваюся», сприяє більш відкритій комунікації та формуванню довірливих відносин із співрозмовником. Такий підхід є ефективним як у міжособистісному спілкуванні, так і у взаємодії з групою осіб або аудиторією.

2. Організація тренінгу

Тренінг передбачає поетапне проведення та розрахований на тривалість 2–4 години.

Особлива увага приділяється підготовчому етапу його організації, який включає:

– належне оформлення приміщення для проведення занять;

- забезпечення учасників роздатковими матеріалами та необхідними технічними засобами (анкети, письмове приладдя, екран, мультимедійний проєктор тощо);

- формування навчальних груп з урахуванням цілей та специфіки тренінгу.

Приміщення для проведення тренінгу повинно бути достатньо освітленим, просторим та, за можливості, ізольованим від зовнішніх шумових і інших дестабілізуючих факторів (зокрема телефонних дзвінків та подібних перешкод).

Важливим організаційним аспектом є раціональне розміщення учасників таким чином, щоб усі могли бачити та чути один одного, наприклад, у формі кола. Це створює умови для більш повного сприйняття невербальних проявів поведінки (жестів, міміки, реакцій співрозмовників) та підвищує ефективність групової взаємодії.

Крім того, необхідно забезпечити можливість ведення записів під час тренінгу, що передбачає наявність відповідного обладнання, зокрема столів та зручних робочих місць для учасників.

Для організації тренінгу було використано власне приміщення підприємства — актовий зал. Центральна частина залу була обладнана робочим місцем ведучого тренінгу, а також екраном і мультимедійним проєктором для візуального супроводу навчального матеріалу.

Розміщення учасників було організовано таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність групової взаємодії: столи розташовувалися півколом навколо тренера, що сприяло роботі учасників у парах та забезпечувало візуальний контакт між усіма присутніми.

Ведучим тренінгу виступала фахівчиня у сфері соціології та психології, кандидат психологічних наук Варвіна О.А. Фінансування заходу здійснювалося за рахунок коштів КП «Харківські теплові мережі».

Загальний обсяг витрат на проведення тренінгу в 2025 році становив 8 500 грн, зокрема:

- оплата необхідних роздаткових та витратних матеріалів – 2 700 грн;
- оплата роботи тренера-фахівця – 4 200 грн;
- компенсація витрат робочого часу відсутніх працівників (середня погодинна оплата) – 1 600 грн

У тренінгу брали участь 24 людини. Склад наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Якісний склад учасників тренінгу

П.І.Б учасника	Категорія персоналу	Вік, повних років	Стаж роботи в КП «ХТМ»	Освіта
1	2	3	4	5
Коваленко І.В.	Керівник (начальник дільниці)	42	7	вища
Мельник О.С.	Керівник (начальник служби)	37	4	вища
Шевченко А.П.	Керівник (головний інженер)	38	6	вища
Бондаренко Н.М.	Фахівець (економіст)	47	7	вища
Гриценко Л.В.	Керівник (керівник відділу)	32	2	вища
Ткаченко Р.О.	Керівник (начальник цеху)	43	1	вища
Іванченко Т.С.	Фахівець (інженер-теплотехнік)	48	4	вища
Романюк Д.К.	Фахівець (інженер)	27	2	середньо-спеціальна
Савчук А.В.	Фахівець (бухгалтер)	25	3	вища
Морозенко І.М.	Фахівець (інспектор з кадрів)	33	4	вища
Дяченко О.Ю.	Фахівець (юрисконсульт)	42	7	вища
Поліщук Н.С.	Фахівець (диспетчер)	37	8	середньо-спеціальна
Кравець С.П.	Виробничий персонал (слюсар)	23	2	середньо-професійна
Лисенко В.В.	Виробничий персонал (оператор котельні)	29	4	середньо-професійна
Марченко О.М.	Виробничий персонал (машиніст котлів)	31	4	середньо-спеціальна
Козак Т.Г.	Виробничий персонал (електромонтер)	43	3	середньо-професійна
Олійник П.Д.	Виробничий персонал (ремонтник)	28	2	середньо-професійна
Нестеренко Ю.В.	Виробничий персонал (слюсар-ремонтник)	28	2	середньо-професійна
Тарасенко В.О.	Обслуговуючий персонал (водій)	25	3	середньо-професійна

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Бабенко А.М.	Обслуговуючий персонал (прибиральник)	26	2	середня
Климчук Т.В.	Обслуговуючий персонал (комірник)	48	5	середньо-спеціальна
Гнатюк С.С.	Обслуговуючий персонал (охоронець)	36	3	середньо-професійна
Шаповал І.Г.	Виробничий персонал (оператор тепломереж)	33	4	середньо-професійна
Черненко К.Д.	Виробничий персонал (слюсар аварійної служби)	27	1	середнє
Середнє значення	Керівник	33,8	2,7	

До участі у тренінгу було залучено працівників, фахівців та керівників із різних структурних підрозділів підприємства, що забезпечило різноманітність досвіду та сприяло більш ефективній груповій взаємодії.

На початковому етапі тренінгу проводиться процедура знайомства учасників, оскільки встановлення довірливого психологічного контакту є важливою передумовою результативної спільної роботи та потребує особливої уваги з боку ведучого.

З цією метою було застосовано метод знайомства, рекомендований авторами тренінгу. Його сутність полягає у поділі учасників на пари, в межах яких протягом визначеного часу (близько 5 хвилин) вони знайомляться та обмінюються інформацією про себе в обсязі, який вважають доцільним. Після цього кожен учасник коротко презентує свого партнера перед групою, ґрунтуючись на отриманих відомостях.

Дане завдання спрямоване на розвиток базових комунікативних навичок, необхідних для ефективної групової роботи, зокрема вміння уважно слухати, розуміти співрозмовника та чітко передавати отриману інформацію. Використання такого прийому є доцільним як для груп, учасники яких вже знайомі між собою, так і для тих, хто взаємодіє вперше.

З метою підвищення ефективності проведення тренінгу було використано відеообладнання. Застосування цього інструменту дало змогу учасникам здійснити самостереження, проаналізувати власну поведінку, визначити її сильні та слабкі сторони, а також оцінити характер і силу впливу на аудиторію.

Такий підхід сприяє розвитку навичок саморефлексії та підвищенню рівня комунікативної компетентності учасників.

Ефективність функціонування тренінгової групи значною мірою залежить від обґрунтованості відбору її учасників.

До основних принципів формування складу тренінгової групи належать:

- принцип добровільності, який передбачає свідоме рішення учасника щодо участі у тренінгу, незважаючи на можливі емоційні переживання чи дискомфорт, що можуть виникати в процесі навчання;

- принцип інформованої участі, згідно з яким кожен учасник має бути ознайомлений із цілями тренінгу, його змістом, методами проведення та можливими психологічними процесами, що відбуватимуться під час занять;

- принцип професійної та посадової сумісності, який передбачає формування груп з урахуванням професійної належності учасників (окремо керівники, фахівці, робітники споріднених спеціальностей), що сприяє більш ефективній взаємодії та обміну досвідом.

До складу тренінгової групи не рекомендується включати окремі категорії осіб, що може негативно вплинути на ефективність навчального процесу та психологічний клімат у групі.

Зокрема, до участі у тренінгу не доцільно залучати:

- осіб, які нещодавно проходили лікування у психіатра або перебувають під відповідним медичним наглядом;

- осіб, які самі відчують власну психологічну неготовність до участі в тренінговій роботі.

Крім того, небажаною є участь осіб, які запізнилися на початок тренінгу, а також подружжя, близьких родичів чи друзів, що може впливати на

відкритість комунікації. Не рекомендується включати до однієї групи працівників, між якими існує жорстка службова або фінансова залежність, а також осіб із вираженою взаємною неприязню.

Найбільш ефективною є робота групи, у якій між учасниками встановлені нейтральні або доброзичливі взаємини, що сприяє відкритості, довірі та продуктивній взаємодії.

З позиції формального статусу найбільш ефективною є тренінгова група, сформована з представників різних підрозділів і служб підприємства, зокрема економістів, плановиків, технологів, інженерів, фахівців кадрових служб, а також виробничого персоналу та працівників служб забезпечення. Такий підхід сприяє обміну досвідом, розширенню професійного кругозору та підвищенню якості міжфункціональної взаємодії.

Для забезпечення результативної роботи групи керівнику тренінгу доцільно провести попередню діагностику учасників з метою оцінювання їхніх індивідуально-психологічних характеристик.

Під час проведення попереднього тестування використовувалися сучасні засоби обчислювальної техніки, зокрема персональний комп'ютер. Діагностика здійснювалася на основі відповідних психодіагностичних методик.

Для оцінювання індивідуально-психологічних особливостей учасників було використано опитувальник структури темпераменту, розроблений у навчально-тренажерному центрі. Дана методика дозволяє визначити такі характеристики, як рівень напруженості взаємодії із зовнішнім середовищем, здатність до переключення між різними програмами поведінки, швидкість реалізації поведінкових дій, а також чутливість до розбіжностей між очікуваними та фактичними результатами діяльності.

За результатами проведеного тестування було отримано середні значення показників за п'ятибальною шкалою, що наведені на рис. 3.1.

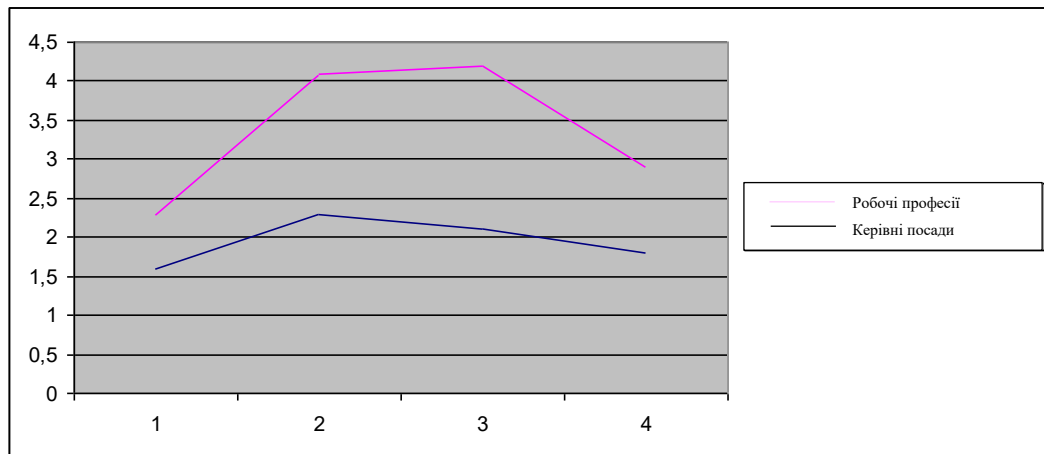


Рис. 3.1. Структура темпераменту працівників КП «Харківські теплові мережі»

Отримані результати інтерпретуються за такими показниками:

1 – рівень напруженості взаємодії із зовнішнім середовищем – характеризується значенням нижче середнього по колективу, що свідчить про відносно стабільний емоційний стан працівників у процесі діяльності;

2 – здатність до переключення між різними програмами поведінки – знаходиться на середньому рівні серед працівників робітничих професій та має вищі значення серед керівного складу, що вказує на більшу гнучкість управлінців у зміні поведінкових стратегій;

3 – швидкість реалізації поведінкових програм – є нижчою за середній рівень серед робітників, водночас у керівників спостерігається більш високий показник, що свідчить про їх здатність оперативніше реагувати на виробничі завдання;

4 – чутливість до розбіжностей між очікуваними та фактичними результатами діяльності – перебуває на середньому рівні серед керівників та є нижчою за середній серед працівників виробничих професій, що може вказувати на різний рівень критичності оцінки власної діяльності.

Для оцінювання інтелектуального рівня учасників було застосовано особистісний опитувальник, що дозволяє визначити показник коефіцієнта

інтелекту (IQ). За результатами дослідження встановлено, що середній рівень IQ у групі становить 112 балів, що відповідає середньому рівню розвитку інтелектуальних здібностей.

Крім того, було використано опитувальник рівня суб'єктивного контролю, який дає змогу оцінити ступінь контролю особистості над значущими життєвими ситуаціями, негативними подіями та виробничими відносинами. За результатами проведеного дослідження було отримано такі показники, рис. 3.2:

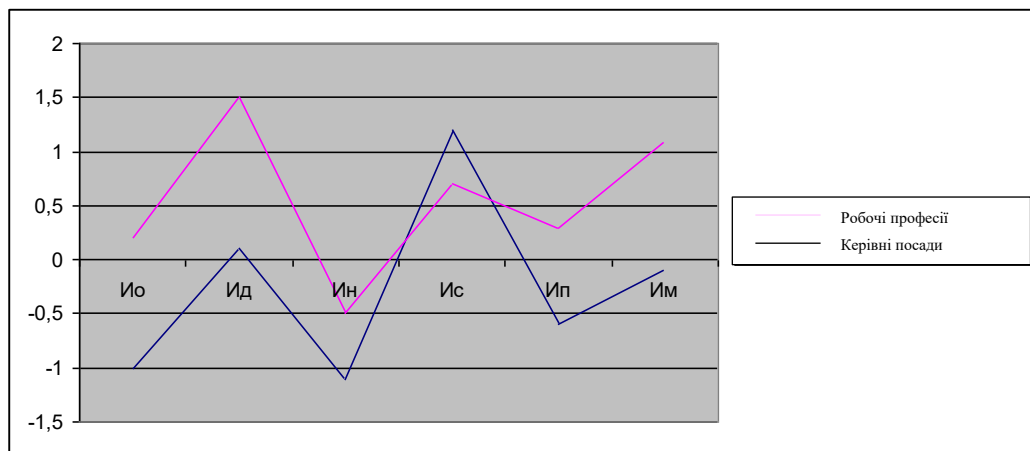


Рис. 3.2. Рівень суб'єктивного контролю в КП «Харківські теплові мережі»

де: Ио – показник загальної інтернальності;

Ид – рівень інтернальності в сфері досягнень;

Ин – рівень інтернальності в сфері невдач;

Ис – інтернальність у сфері сімейних відносин;

Ип – інтернальність у сфері виробничих (професійних) відносин;

Им – інтернальність у сфері міжособистісних відносин.

Було оцінено індивідуальний рівень розвитку вольової регуляції, що відображає ступінь оволодіння власною поведінкою в різних ситуаціях, а також здатність свідомо керувати власними діями та емоційними станами.

За результатами дослідження було отримано текстові характеристики випробуваних, які свідчать про середній рівень розвитку вольової регуляції. Середнє значення показника за семибальною шкалою (від -3 до +3) становить 0,55 бала, що відповідає нормативному середньому рівню сформованості даної якості.

Робота в групі мала дискусійний характер, що сприяло активному обміну думками та аналізу запропонованих проблемних ситуацій. У процесі взаємодії учасники дотримувалися встановлених перед початком тренінгу правил:

- а) висловлюватися в межах необхідного обсягу інформації;
- б) не зменшувати обсяг участі нижче необхідного рівня;
- в) дотримуватися принципу правдивості висловлювань;
- г) зберігати фокус на обговорюваній темі;
- д) формулювати думки чітко та зрозуміло.

У ході проведення дискусії було виявлено низку типових труднощів, зокрема небажання окремих учасників активно включатися в обговорення, зміщення фокусу дискусії з проблемних питань на особистісні аспекти, підвищену емоційність висловлювань. Також відзначено, що окремі учасники, переважно представники керівного складу, надмірно домінували в обговоренні, фактично монополізуючи дискусію.

Окрім загальних цілей, тренінг для фахівців спрямований також на формування у його учасників спеціальних комунікативних навичок, які дають змогу під час взаємодії з людьми створювати ефект атракції (від лат. *attrahere* – притягувати, залучати), що є важливим чинником ефективного виробничого спілкування.

Володіння прийомами встановлення позитивного ставлення з боку співрозмовника є необхідним у різних сферах професійної діяльності,

особливо для професій типу «людина–людина», де передбачається постійна міжособистісна взаємодія.

Третій етап тренінгу передбачає ознайомлення учасників із найбільш типовими прийомами активного слухання, які використовуються у процесі міжособистісної взаємодії. Ведучий презентує та пояснює такі техніки:

а) пасивне (глухе) мовчання як форма мінімальної реакції на висловлювання співрозмовника;

б) підтакування («угу», «так», кивання головою тощо), що демонструє підтримку розмови;

в) ехо-реакція – повторення останніх слів співрозмовника;

г) дзеркальне відтворення – повторення останньої фрази зі зміною порядку слів;

д) парафраз – передача змісту висловлювання іншими словами із збереженням основного сенсу;

е) спонукальні реакції – короткі репліки, що стимулюють продовження мовлення («Ну і що далі?», «І що потім?» тощо);

ж) уточнювальні запитання – запитання, спрямовані на конкретизацію змісту висловлювань;

з) навідні запитання (що, де, коли, чому, навіщо тощо), які розширюють тему обговорення, хоча інколи можуть відхиляти від основної лінії розповіді;

і) оцінні судження та поради, що містять елемент інтерпретації або рекомендації;

к) перебивання з завершенням думки співрозмовника, коли слухач намагається продовжити або закінчити фразу замість мовця;

л) емоційні реакції (вигуки, сміх, невербальні прояви емоцій), що відображають ставлення до змісту повідомлення;

м) нерелевантні або псевдорелевантні висловлювання, які не стосуються теми розмови або лише формально пов'язані з нею.

У подальшому проводиться комплекс вправ, спрямованих на відпрацювання комунікативних навичок на основі триактної системи

слухання. Дана система передбачає послідовну реалізацію таких етапів: підтримка – створення умов для вільного висловлення позиції співрозмовника; з'ясування – уточнення та перевірка правильності розуміння отриманої інформації; коментування – формулювання власної точки зору, що може включати оцінки, поради та аналітичні зауваження.

Вправа «Диспут» передбачає поділ учасників на дві команди, які обговорюють альтернативні позиції з заданого питання. Висловлювання відбуваються по чергово з обов'язковим використанням технік активного слухання (підтримка, уточнення, парафраз), що забезпечує правильне розуміння позиції опонента перед формулюванням власних аргументів.

Далі виконується вправа «Суперечка при свідках», у якій учасники працюють у трійках: двоє ведуть дискусію за триактною схемою слухання, а третій виконує роль спостерігача-контролера, який стежить за дотриманням правил. Після завершення вправи учасники обговорюють труднощі та ефективність використання технік активного слухання.

Вправа «Встановлення рольової структури проведення дискусії» передбачає розподіл учасників на виконавців ролей та спостерігачів. Виконавці отримують індивідуальні письмові інструкції щодо поведінки під час дискусії, тоді як інші учасники здійснюють спостереження за ходом обговорення.

Після завершення дискусії спостерігачам пропонується визначити, які ролі виконували учасники. Рольова структура включає: ініціативного учасника, сперечальника, угодовця, оригінала та організатора, кожен з яких виконує визначені функції у процесі групової взаємодії.

Обговорення результатів дозволяє проаналізувати особливості групової динаміки та феномен лідерства, який розглядається як багатовимірне явище, що не зводиться лише до домінування чи ініціативності.

Вправа «Управління груповою дискусією» передбачає використання колективного ведучого та спрямована на відпрацювання навичок організації ефективного групового обговорення. Учасникам повідомляється, що метою

ведення дискусії є вироблення та прийняття обґрунтованих рішень шляхом залучення інтелектуального потенціалу всіх членів групи.

Функції ведучого включають ознайомлення з темою обговорення, регулювання черговості виступів і підтримку висловлювань учасників, контроль дотримання правил спілкування, а також підведення підсумків.

У ході вправи роль ведучого розподіляється між трьома учасниками: один організовує та модерує дискусію, другий контролює дотримання правил комунікації, третій здійснює фіксацію змісту обговорення та формує проміжні й підсумкові висновки. Процедура повторюється у кілька етапів, що дозволяє відпрацювати навички структурованого ведення дискусії та реагування на порушення правил спілкування.

Вправа «Оволодіння технікою слухання» є складовою етапу тренінгу для працівників і спрямована на формування навичок активного слухання. Учасники об'єднуються в пари, де визначають ролі «мовця» та «слухача». Завдання слухача полягає в уважному сприйнятті протягом 2–3 хвилин умовно «нудної» розповіді на виробничу тему.

Після цього ведучий окремо інструктує майбутніх оповідачів, надаючи їм завдання підтримувати розповідь таким чином, щоб фіксувати реакції слухача. Рекомендується робити паузи та продовжувати виклад після будь-яких проявів зворотного зв'язку (жестів, кивків, вербальних реакцій). За відсутності реакції протягом 7–10 секунд розповідь продовжується з подальшою фіксацією поведінки слухача.

Після завершення вправи учасникам розкривається її справжня мета, проводиться аналіз типових реакцій слухання та узагальнюються основні техніки зворотного зв'язку в процесі спілкування.

Після ознайомлення учасників зі списком типових прийомів слухання викладач пропонує оповідачам проаналізувати та описати реакції слухачів, які вони спостерігали під час виконання вправи. Отримані спостереження систематизуються за характером проявів, що дозволяє виокремити найбільш поширені типи зворотного зв'язку у процесі міжособистісної взаємодії. У

подальшому здійснюється їх обговорення з акцентом на сильні та слабкі сторони кожного виду реакцій, а також на їх вплив на ефективність комунікації.

Такий етап сприяє глибшому усвідомленню учасниками значення невербальних і вербальних сигналів у процесі слухання, а також формуванню навичок критичного аналізу власної комунікативної поведінки та поведінки співрозмовника.

Після завершення тренінгової програми, через один тиждень, було повторно проведено діагностичне тестування учасників із використанням особистісних методик, а також здійснено експертне оцінювання рівня розвитку їх ділових і особистісних якостей, зокрема навичок ділового спілкування та комунікативної компетентності.

Результати проведеного аналізу свідчать про певні позитивні зміни у поведінкових та професійних характеристиках учасників тренінгу. Зокрема, застосовувався опитувальник рівня суб'єктивного контролю, який охоплює такі аспекти, як контроль над значущими життєвими ситуаціями, над негативними подіями, а також у сфері виробничих відносин (рис. 3.3).

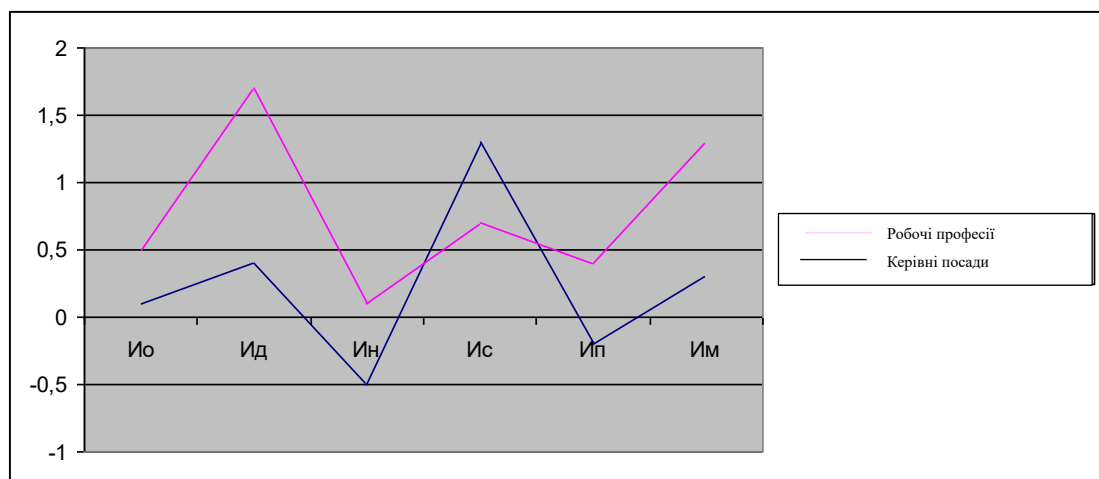


Рис. 3.3. Опитувальник рівня суб'єктивного контролю в КП «Харківські теплові мережі»

де: I_o – показник загальної інтернальності;

I_d – рівень інтернальності в сфері досягнень;

I_n – рівень інтернальності в сфері невдач;

I_c – інтернальність у сфері сімейних відносин;

I_p – інтернальність у сфері виробничих відносин;

I_m – інтернальність у сфері міжособистісних відносин.

Можна відзначити певне покращення досліджуваних показників у порівнянні з результатами, отриманими до проведення тренінгу, що свідчить про позитивний вплив заходів з розвитку персоналу на діяльність комунального підприємства.

Для більш глибокого аналізу було використано опитувальник структури темпераменту, розроблений у навчально-тренінговому центрі. Даний інструмент дозволяє оцінити ключові психофізіологічні характеристики працівників, що мають безпосередній вплив на ефективність їх професійної діяльності в умовах функціонування комунального підприємства. Зокрема, досліджувалися такі параметри: рівень напруженості взаємодії з робочим середовищем, здатність до швидкого переключення між різними видами діяльності, швидкість виконання робочих завдань, а також чутливість до розбіжностей між очікуваними та фактичними результатами праці.

За результатами проведеного тестування було отримано наступні середні значення за п'ятибальною шкалою:

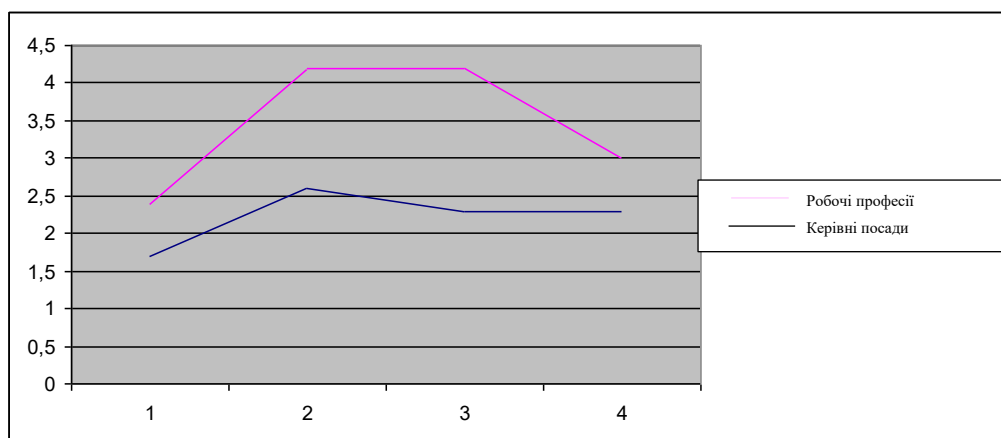


Рис. 3.4. Опитувальник структури темпераменту в КП «Харківські теплові мережі»

де: 1 – напруженість взаємодії з виробничим середовищем (характеризується рівнем нижчим за середній у цілому по колективу комунального підприємства);

2 – здатність до переключення між різними видами діяльності (відповідає середньому рівню серед працівників робітничих професій та є високою у керівного складу);

3 – швидкість реалізації поведінкових програм, тобто виконання професійних завдань (для робітничого персоналу є дещо нижчою за середній рівень, тоді як у керівників відзначається високий показник);

4 – чутливість до розбіжностей між очікуваними та фактичними результатами діяльності (у керівників має середній рівень, у працівників робітничих спеціальностей – нижчий за середній).

Отримані результати свідчать про наявність певних відмінностей у психофізіологічних характеристиках між різними категоріями персоналу комунального підприємства, що обумовлено специфікою виконуваних функцій, рівнем відповідальності та умовами праці. Це необхідно враховувати при формуванні системи управління персоналом, організації навчання та розробці заходів щодо підвищення ефективності діяльності працівників.

За результатами повторного оцінювання встановлено, що досліджувані показники продемонстрували незначне зростання, причому більш виражена позитивна динаміка спостерігається серед працівників робітничих професій комунального підприємства.

Середні оцінки персоналу, отримані із застосуванням методу Дельфі, за особистісними та діловими якостями, а також навичками ділового спілкування, наведені в табл. 3.3 (оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою).

Аналіз отриманих результатів свідчить про загальне покращення всіх досліджуваних характеристик, хоча зміни мають помірний характер. Зокрема, відзначається підвищення рівня розвитку навичок ділового спілкування, зростання ввічливості у взаємодії між працівниками, а також покращення

здатності до конструктивного врегулювання конфліктних ситуацій.

Таблиця 3.3

Оцінка співробітників (методом Дельфі) по особистісним, діловим характеристиками

Якості співробітників	Робочі професії		Керівні посади	
	до тренінгу	після тренінгу	до тренінгу	після тренінгу
Професійний рівень підготовки	6,2	6,3	6,1	6,3
Здатність до навчання та розвитку	4,1	4,2	5,3	5,4
Сприйнятливість і толерантність у взаємодії	3,8	3,8	3,5	3,6
Рівень якості виконання роботи	5,3	5,4	5,4	5,7
Емоційно-психологічна (нервово-психічна) стійкість	3,3	3,4	3,4	3,8
Рівень особистісної тривожності	3,1	3,1	3,1	3,3
Схильність до ризикованих рішень	2,8	3,2	3,3	3,4
Розвиненість вольового самоконтролю	3,7	3,7	3,7	3,8
Рівень конфліктності у взаємодії	2,8	3,7	3,6	3,8
Здатність до саморегуляції поведінки	3,7	3,8	3,8	4,3
Рівень самооцінки	5,1	5,3	6,1	5,8
Рівень інтелектуального розвитку та мислення	3,7	3,8	4,3	4,4
Рівень сформованості навичок ділового спілкування	3,3	5,3	4,4	5,1
Дотримання норм ввічливості	3,8	4,5	3,4	3,9
Дотримання етичних норм поведінки	4,3	6,1	3,8	4,5
Середній результат	3,8	4,35	4,16	4,46

Уже через тиждень після впровадження тренінгових заходів як працівники, так і керівний склад комунального підприємства відзначили стабільне покращення психологічного та соціально-психологічного клімату в колективі. Конфліктні ситуації між працівниками, а також між працівниками і керівництвом стали менш частими та менш вираженими, що позитивно вплинуло на загальну ефективність трудової діяльності та взаємодію в

колективі.

Комунікаційна взаємодія між працівниками на комунальному підприємстві стала більш ефективною, конструктивною та коректною з точки зору дотримання норм ділового етикету.

Отже, результати дослідження дають підстави стверджувати, що впровадження навчально-психологічних заходів доцільно здійснювати на регулярній основі. Систематичне проведення таких програм сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та розвитку корпоративної культури.

Водночас витрати комунального підприємства на організацію та проведення подібних заходів є економічно обґрунтованими, оскільки вони компенсуються за рахунок зростання продуктивності праці, підвищення якості виконання службових обов'язків та вдосконалення ділового спілкування між працівниками і керівництвом.

ВИСНОВКИ

Персонал комунального підприємства являє собою сукупність працівників, які перебувають із підприємством у трудових відносинах, що регулюються чинним законодавством та трудовими договорами. Він формує організований трудовий колектив із відповідною професійно-кваліфікаційною структурою, що відповідає специфіці діяльності підприємства, рівню технічного забезпечення та встановленим нормативно-правовим вимогам у сфері житлово-комунального господарства.

Поняття «персонал підприємства» відображає його кадровий потенціал, трудові та людські ресурси, які є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку комунального підприємства. Ефективність використання персоналу безпосередньо впливає на якість надання послуг, рівень організації виробничих процесів і загальні результати діяльності.

У сучасних умовах особливого значення набувають соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Саме вони виступають важливими чинниками підвищення ефективності праці, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку корпоративної культури та забезпечення сталого розвитку комунального підприємства в цілому.

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження має вагоме теоретичне та практичне значення для удосконалення системи управління персоналом комунального підприємства.

У процесі дослідження було поставлено та вирішено низку важливих завдань, зокрема:

- узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до формування соціально-психологічних аспектів кадрової політики підприємства на основі праць вітчизняних і зарубіжних науковців;

- здійснено аналіз рівня соціального розвитку та особливостей

соціально-психологічного забезпечення діяльності комунального підприємства на прикладі КП «Харківські теплові мережі»;

– виявлено ключові проблеми у сфері соціально-психологічної політики підприємства та обґрунтовано напрями підвищення її ефективності з урахуванням специфіки функціонування комунального сектору;

– розроблено та впроваджено практичний захід, спрямований на підвищення ефективності комунікації між працівниками та керівним складом у процесі трудової діяльності, а також здійснено оцінку його результативності.

Отримані результати підтверджують доцільність впровадження сучасних соціально-психологічних інструментів управління персоналом, що сприяють підвищенню ефективності роботи колективу, покращенню взаємодії між працівниками та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату на комунальному підприємстві.

За результатами теоретичного дослідження узагальнено основні підходи до соціально-психологічних аспектів управління персоналом, зокрема концепції лідерства і влади, а також характеристику стилів управління (авторитарного, демократичного та ліберального). Обґрунтовано, що для ефективного управління на комунальному підприємстві доцільним є поєднання різних стилів залежно від ситуації.

Також визначено сучасні соціально-психологічні інструменти підвищення ефективності діяльності персоналу, серед яких: наставництво, обмін досвідом, ротація кадрів, спільна робота працівників, адаптація молодих спеціалістів та проведення навчально-тренінгових заходів.

У результаті практичного дослідження рівня соціально-психологічного розвитку КП «Харківські теплові мережі» було сформовано соціальний паспорт підприємства за методикою Кузнецова та проаналізовано психологічний клімат у колективі.

Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень соціального розвитку та загалом ефективний стиль управління. Водночас аналіз задоволеності працівників виявив окремі проблемні аспекти, зокрема

ускладнення комунікації між працівниками і керівництвом, недостатній рівень матеріального стимулювання, а також наявність стресових ситуацій і конфліктів у колективі.

Отже, ключовою проблемою соціально-психологічної політики КП «Харківські теплові мережі» визначено недостатню ефективність внутрішньоорганізаційного спілкування.

З метою її вирішення у роботі запропоновано комплекс соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності персоналу, зокрема в частині ротації кадрів, адаптації працівників, а також попередження та подолання конфліктів і стресових ситуацій у трудовому середовищі.

У межах дослідження було організовано та проведено навчально-психологічний тренінг для різних категорій персоналу (робітників, фахівців і керівників), спрямований на розвиток ділових якостей, удосконалення комунікативних навичок і покращення соціально-психологічного клімату.

Отримані результати підтвердили ефективність запропонованого заходу: відбулося покращення міжособистісної взаємодії, підвищення якості ділового спілкування, нормалізація психологічного клімату в колективі, а також розвиток професійних і особистісних характеристик працівників та керівного складу.

Сучасний стан ринку праці вимагає від підприємств, зокрема комунальних, адаптації системи управління персоналом до нових умов. Впровадження ефективної кадрової політики, що передбачає професійний розвиток працівників, ротацію кадрів та належне матеріальне стимулювання, є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності.

Водночас досягнення цих цілей можливе лише за умови зміни ставлення керівництва до персоналу – від формального підходу до реального впровадження сучасних управлінських практик у повсякденній діяльності.

Ефективне управління неможливе без глибокого знання працівників, їхніх професійних можливостей, рівня кваліфікації та психологічних

особливостей, які впливають як на виробничі, так і на соціальні процеси в колективі.

Професія керівника передбачає інтеграцію знань з управління, психології, соціології, права та економіки, що дозволяє більш комплексно підходити до організації роботи персоналу.

Грамотно побудована система управління персоналом сприяє підвищенню професіоналізму працівників, формуванню відповідального та творчого ставлення до праці, а також підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, *Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці*. Київ : МУФ. 2018. С. 9-13.
3. Блохін П.В., Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 68-73.
4. Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Комунальне господарство міст*. Київ, 2013. № 111. С. 267-272.
5. Бринза І. В., Будіянський М. Ф. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи. *Наука і освіта*. 2016. №11. С. 43-48.
6. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 520 с.
7. Васютинський В.О. Психологічні виміри спільноти : монографія. Київ, 2010. 120 с.
8. Ващенко Н.В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2(1). С. 98-101.
9. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.
10. Войтенко Л. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2010. №13(89). С.105-106.
11. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персоналтехнологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.

12. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 2 (45). С. 189-196.
13. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
14. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29-37.
15. Гончаренко М.Л. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 186-189.
16. Гришова І.Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 340-346.
17. Грішнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 52–56.
18. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 6. С. 194–198.
19. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
20. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.

21. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 137-144.
22. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 7. С. 341- 347.
23. Климчук А.О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3(1). С. 59-62.
24. Ковальська Ю.Г. Актуальні аспекти управління персоналом організації в сучасних умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 9. С. 157 - 161.
25. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.
26. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. 2014. № 4. С. 52-54.
27. Козинець А.О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Менеджмент: теорія і практика*. 2014. № 3. С. 83-86.
28. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
29. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10.
30. Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. *Правничий вісник університету «КРОК»*. 2012. Вип. 14. С. 91–95.
31. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2016. № 2. С. 119-123.
32. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101-103.

33. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
34. Маренич А.І., Вовк Ю.А. Деструктивні елементи соціальнопсихологічних аспектів управління персоналом. *Вісник Університету банківської справи*. 2015. № 2. С. 230-238.
35. Мирошниченко Ю.В., Навіцкас В.А., Сорокіна А.В. Сучасні методи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 107-111.
36. Михайленко Д.Г. Навчальні методи розвитку соціально-психологічної компетентності менеджера. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2012. № 1. С. 77 - 85.
37. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2011 21 с.
38. Мокрик Р. Оцінка ефективності підбору персоналу в компанії. *Управління персоналом*. 2005. № 11. С. 5–8.
39. Москаленко В. Соціально-психологічні засади економічної культури особистості. *Соціальна психологія*. 2007. № 4 (24). С. 3-16.
40. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*, 2009. №4. С. 44-49.
41. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012 - № 1(17) С. 68-73.
42. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
43. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2014. 330 с.

44. Пожуєва Т.О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 119-123.

45. Процик І.С., Романська О.Б. Емоційне вигорання працівників як гальмівний чинник розвитку підприємства в умовах розширення міжнародних економічних відносин. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 99–105.

46. Пузирьов О.В. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 82-88.

47. Сипченко О.М., Банченко С.С. Професійне вигорання викладачів ЗВО як психологічна проблема. *Молодий вчений*. 2018. № 10.1. С. 106–108.

48. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91–95.

49. Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

50. Фінансова звітність КП «Харківські теплові мережі». URL: <https://clarity-project.info/edr/31557119/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення 15.05.2026 р.)

51. Харківські теплові мережі, Комунальне підприємство. Офіційний веб-сайт URL: <https://www.hts.kharkov.ua/> (дата звернення: 15.05.2026 р.).

52. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ, Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.

53. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2018. 488 с.

54. Христенк О., Жартовська В. Соціальна відповідальність в управлінні персоналом підприємства: реалії часу. Науковий журнал «Економіка і регіон». 2019. № 4(75). С. 113–120.

55. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. С. 28-32.
56. Чхеайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, № 60, 2020. С.203-213.
57. Шабаліна О.В. Концепції управління персоналом на українських підприємствах. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : Економіка*. 2013. Т. 14, Вип. 263. С. 290-295.
58. Шегда А. В. Менеджмент. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
59. Шитікова Л.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 130-133.
60. Штепа О.С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатofакторної моделі психологічної ресурсності особистості. *Проблеми сучасної психології*. Вип. 28. 2015. с.670-682.
61. Штепа О.С. Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Випуск 39, 2018. С. 380-399.
62. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навч, посібн. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2020. 480 с.
63. Ahuvia A. C. Individualism/collectivism and cultures of happiness: a theoretical conjecture on the relationship between consumption, culture and subjective well-being at the national level / A. C. Ahuvia // *Journal of Happiness Studies*. 2002. № 3. P. 23–36.
64. Weihe Lei, Jingyu Li, Yongzhan Li, Gloria Castaño, Ming Yang, Bing Zou. The boundary conditions under which teaching–research conflict leads to university teachers’ job burnout. *Studies in Higher Education* 0:0. 2020. P. 1–17.

65. Liisa Myyry, Terhi Karaharju-Suvanto, Marjo Vesalainen, Anna-Maija Virtala, Marja Raekallio, Outi Salminen, Katariina Vuorensola, Anne Nevgi. Experienced academics' emotions related to assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2020. 45:1. P. 1–13.

66. Hobfoll S. E., Lilly, R. S. Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*. 1993. № 21 P. 128–148.

67. Top Human Resource Software Products URL: <http://www.capterra.com/human-resource-software/> (дата звернення: 22.05.2026)

ДОДАТКИ

Опитувальник “Діагностика стилю керівництва” (А.Л. Журавльов)

Інструкція: оцініть, наскільки наведені твердження відповідають Вашому стилю управління або поведінці керівника, використовуючи шкалу: 1 – ніколи; 2 – рідко; 3 – іноді; 4 – часто; 5 – завжди

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Приймаю рішення самостійно, не обговорюючи їх з підлеглими					
2	Залучаю працівників до обговорення управлінських рішень					
3	Контролюю виконання завдань на всіх етапах роботи					
4	Довіряю підлеглим самостійно виконувати поставлені завдання					
5	Вимагаю безумовного виконання своїх розпоряджень					
6	Враховую думку працівників при прийнятті рішень					
7	Чітко регламентую дії підлеглих					
8	Надаю працівникам свободу у виборі способів виконання роботи					
9	Унікаю надмірного контролю за діяльністю підлеглих					
10	Часто самостійно визначаю порядок виконання завдань					
11	Заохочую ініціативу працівників					
12	Приймаю остаточні рішення без обговорення з колективом					
13	Підтримую зворотний зв'язок із працівниками					
14	Надаю перевагу жорсткій дисципліні в колективі					
15	Створюю умови для самостійності працівників					

Ключ для обробки результатів методики (А. Л. Журавльов)

Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку сумарної кількості балів за трьома шкалами, що відповідають основним стилям керівництва: авторитарному, демократичному та ліберальному.

1. Авторитарний стиль (А)

Характеризується високим рівнем централізації влади, жорстким контролем і одноосібним прийняттям рішень.

До шкали належать твердження: 1, 3, 5, 7, 10, 12, 14

Підрахунок: ΣA = сума балів за відповідями на зазначені пункти

2. Демократичний стиль (D)

Відображає орієнтацію керівника на співпрацю, залучення працівників до прийняття рішень та розвиток зворотного зв'язку.

До шкали належать твердження: 2, 4, 6, 8, 11, 13, 15

Підрахунок: ΣD = сума балів за відповідями на зазначені пункти

3. Ліберальний стиль (L)

Характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих, наданням їм значної самостійності.

До шкали належать твердження: 4, 8, 9, 15 (окремі пункти враховуються як індикатори низького контролю та делегування повноважень)

Підрахунок:

ΣL = сума балів за відповідними пунктами

Інтерпретація результатів

Найвищий сумарний бал за однією зі шкал свідчить про домінуючий стиль керівництва.

Якщо значення двох шкал приблизно рівні — стиль є змішаним (комбінованим).

Оптимальним для більшості організацій вважається перевага демократичного стилю керівництва.

Опитувальник “Основні причини стресових ситуацій в організації” (за концепцією Д. Ветта та К. Камерона)

Інструкція:

Оцініть, наскільки часто у Вашій роботі виникають зазначені ситуації. Використовуйте шкалу: 1 – ніколи; 2 – рідко; 3 – іноді; 4 – часто; 5 – дуже часто.

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Я маю надмірний обсяг роботи, який складно виконати вчасно					
2	Мої службові обов'язки визначені нечітко					
3	Я отримую суперечливі завдання від різних керівників					
4	Я маю недостатній рівень самостійності у прийнятті рішень					
5	У колективі недостатньо підтримки з боку колег					
6	Керівництво не надає достатньої інформації для виконання роботи					
7	Часті організаційні зміни ускладнюють виконання моїх обов'язків					
8	Я відчуваю постійний тиск щодо термінів виконання завдань					
9	Мене часто залучають до виконання неузгоджених або термінових завдань					
10	Мені складно впливати на процеси, що стосуються моєї роботи					
11	У мене виникає напруження через нечіткі очікування керівництва					
12	У колективі існує недостатній рівень комунікації між підрозділами					

Ключ для обробки результатів опитувальника “Основні причини стресових ситуацій в організації”

Обробка результатів здійснюється шляхом групування отриманих відповідей за основними стресогенними факторами організаційного середовища та підрахунку середнього або сумарного балу за кожною групою.

1. Перевантаження роботою (кількісне та часове навантаження)

Відображає рівень робочого навантаження та тиску термінів.

Твердження: 1, 8, 9

Розрахунок: $\Sigma 1 = (1 + 8 + 9) / 3$ або сума балів

2. Рольова невизначеність

Характеризує нечіткість обов'язків та очікувань щодо виконання роботи.

Твердження: 2, 6, 11

Розрахунок: $\Sigma 2 = (2 + 6 + 11) / 3$ або сума балів

3. Рольовий конфлікт

Відображає суперечливі або взаємовиключні вимоги.

Твердження: 3

Розрахунок: $\Sigma 3 =$ бал за пункт 3

4. Низький рівень контролю (обмежена автономія)

Відображає ступінь самостійності працівника у виконанні завдань.

Твердження: 4, 10

Розрахунок: $\Sigma 4 = (4 + 10) / 2$ або сума балів

5. Недостатня соціальна підтримка

Характеризує рівень підтримки з боку колег і керівництва.

Твердження: 5

Розрахунок: $\Sigma 5$ = бал за пункт 5

6. Організаційна нестабільність та зміни

Відображає вплив частих змін у структурі та процесах роботи.

Твердження: 7

Розрахунок: $\Sigma 6$ = бал за пункт 7

7. Комунікаційні бар'єри

Відображає рівень обміну інформацією між працівниками та підрозділами.

Твердження: 12

Розрахунок: $\Sigma 7$ = бал за пункт 12

Інтерпретація результатів:

Високі значення за окремими групами свідчать про наявність відповідного стресогенного фактору в організації.

Найвищі показники визначають ключові джерела стресу в трудовому середовищі.

Сукупний аналіз дозволяє визначити загальний рівень організаційного стресу та розробити заходи щодо його зниження.