

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук,  
управління та адміністрування  
Кафедра публічного управління та  
менеджменту природоохоронної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему: Шляхи покращення організаційного клімату для забезпечення  
ефективної роботи персоналу

Виконав студент групи У-18 \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Саковський Дмитро Сергійович

Керівник канд. екон. наук, доц. \_\_\_\_\_  
Смірнова Катерина Володимирівна

Рецензент канд. екон. наук, доц. \_\_\_\_\_  
Арестов Сергій Вікторович

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет комп'ютерних наук, управління та адміністрування  
Кафедра публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності  
Рівень вищої освіти бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)  
Освітня програма Менеджмент  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри  
Павленко О.П.  
“02” березня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

студенту Саковському Дмитру Сергійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Шляхи покращення організаційного клімату для забезпечення ефективної роботи персоналу.

керівник роботи Смірнова Катерина Володимирівна, канд. екон. наук, доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ОДЕКУ від “20” грудня 2021 року № 266 С

2. Строк подання студентом роботи 7 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали наукових та періодичних видань, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів мережі Інтернет, практичний досвід вітчизняних компаній з питань формування та розвитку покращення організаційного клімату для забезпечення ефективної роботи персоналу в сучасних умовах господарювання

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи розвитку організаційного клімату в сучасних умовах.

2. Підходи до формування організаційного клімату для підвищення ефективності управління.

3. Шляхи вдосконалення організаційного клімату в колективі (на прикладі ТОВ «Остін»).

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Визначення психологічного та організаційного клімату. 2. Види та особливості організаційного клімату. 3. Чинники формування клімату

організації. 4. Основні види опитування. 5. Організаційна структура ТОВ «Остін». 5. Етапи процедури проведення діагностики. 6. Соціально-демографічні характеристики співробітників ТОВ «Остін». 7. Методики першого та другого етапів дослідження організаційного клімату. 8. Мікроклімат колективу ТОВ «Остін». 9. Структура запропонованої стратегії роботи з персоналом. 10. Заходи щодо реалізації стратегії роботи з персоналом. 11. Схема службово-посадового росту працівника.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 2 березня 2022 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	02.03-07.03.22	84	добре
2.	Робота над розділом 1 «Теоретичні основи розвитку організаційного клімату в сучасних умовах»	08.03-20.03.22	88	добре
3.	Робота над розділом 2 «Підходи до формування організаційного клімату для підвищення ефективності управління»	09.05-20.05.22	90	відмінно
4.	Рубіжна атестація	17.05-19.05.22	87	добре
5.	Робота над розділом 3 «Шляхи вдосконалення організаційного клімату в колективі (на прикладі ТОВ «Остін»)»	21.05-03.06.22	96	відмінно
6.	Оформлення роботи	04.06-06.06.22	95	відмінно
7.	Здача роботи на кафедру (п.4.1)	07.06.22		
	<b>Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)</b>		90	відмінно

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Саковський Д.С.**  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Смірнова К.В.**  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	8
1.1. Сутність, роль, зміст та ознаки організаційного клімату.....	8
1.2. Чинники впливу на організаційний клімат колективу та роль керівника у його формуванні.....	18
1.3. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини у колективі.....	27
РОЗДІЛ 2 ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ.....	31
2.1. Способи побудови та шляхи регулювання організаційного клімату в колективі.....	31
2.2. Методи та інструменти дослідження організаційного клімату.....	35
2.3. Роль організаційної культури у формуванні соціально- психологічного клімату в колективі.....	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОСТІН»).....	52
3.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Остін».....	52
3.2. Аналіз поточного стану організаційного клімату ТОВ «Остін».....	57
3.3. Шляхи покращення та розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційного клімату в колективі ТОВ «Остін» для забезпечення ефективної роботи персоналу.....	71
ВИСНОВКИ .....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

## ВСТУП

В сучасному світі більшість організацій та підприємств намагаються вдосконалити свої конкурентні переваги, віднайти свої особливості і відмінні сторони.

Актуальність теми обумовлюється тим, що на сьогоднішній день керівники підприємств приділяють особливу увагу факторам розвитку продуктивних сил, серед яких основна складова - люди, кадри, трудові ресурси, персонал. Від рівня їх підготовки, майстерності, досвіду залежить розвиток економіки. Важливий фактор в цьому грає правильне використання трудових ресурсів, їх вдосконалення і постійна робота. На це має бути спрямована кадрова політика будь-якого підприємства. У цьому контексті все частіше використовуються такі поняття, як «клімат в організації» та «організаційна культура». Це базові поняття, тому що усі взаємодії у системах «організація - персонал» та «керівництво - персонал» будуються саме на них.

Робочий колектив - найцінніший ресурс, який знаходиться у розпорядженні керівництва. Основа, на якій будується організація, система трудових та виробничих відносин - це людський ресурс. Успіх колективу забезпечує нормальний морально-психологічний клімат у ньому. Колективне досягнення цілей приводить до отримання високих результатів в діяльності, до забезпечення високої ефективності організації.

Професійна діяльність співробітника обов'язково припускає його безпосередній внесок до системи соціально-психологічного зв'язку з персоналом організації в процесі спільної праці.

Психологія взаємовідносин, спілкування і взаємодії з людьми наповнює професійний труд. Вміння кожного члена колективу налагоджувати взаємовідносини, спілкування і співробітництво з колегами, завойовувати

авторитет, проявляти активність у цьому напрямку - усе це є умовою для сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Проблеми формування та покращення організаційного клімату в колективах розглядаються в працях вітчизняних і зарубіжних практиків у сфері дослідження соціально-психологічного клімату, зокрема роботи Т. Балановської, В. Батуєва, В. Белова, А. Єршова, О. Жданова, П. Журавльова, А. Кротова, О. Кузьміна, В. Лозниці, Д. Михайленко, Л. Михайлової, Б. Паригіна, Л. Почебут, Р. Шакурова, В. Шубкіна, Г. Щокіна, Дж. Морено та інших.

Побудова сприятливого організаційного клімату в колективі - це дуже складний та багаторівневий процес. Роль керівника у цьому випадку займає провідну позицію. Від того, як правильно будуть розподілені ролі, визначено загальну мету і позицію керівника, залежить успіх майбутньої співпраці у колективі.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку організаційного клімату організацій як конкурентної переваги в сучасних умовах, а також аналіз та удосконалення організаційного клімату ТОВ «Остін».

Для досягнення поставленої мети необхідне послідовне вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні засади розвитку організаційного клімату;
- розглянути способи побудови та шляхи регулювання організаційного клімату в колективі, а також методи й інструменти його дослідження;
- виявити проблеми формування та розвитку організаційної культури;
- провести комплексний аналіз організаційного клімату ТОВ «Остін»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційного клімату в колективі ТОВ «Остін».

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку організаційного клімату.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів формування та розвитку організаційного клімату в колективі ТОВ «Остін».

Під час виконання дослідження було використано такі методи як: методи логічного узагальнення, системного аналізу та синтезу, спостереження, описовий, порівняльний, графічний, табличний тощо.

Інформаційною базою дослідження виступили: наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Internet з питань побудови та розвитку організаційного клімату в колективі, пошуку дієвих інструментів та заходів впливу на його формування та покращення, а також інформація про діяльність ТОВ «Остін».

Результати дослідження автора роботи пройшли апробацію з позитивною оцінкою під час проведення студентської наукової конференції ОДЕКУ (м. Одеса, 11-18 травня 2022 р.), а також підготовлено тези для публікації: Саковський Д.С. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємовідносини в колективі. Матеріали Студентської наукової конференції Одеського державного екологічного університету - 2022, 11-18 травня. Одеса: ОДЕКУ. 2022. 597 с. С.428-429.

## ВИСНОВКИ

На теперішній час більшість західних та українських дослідників дотримуються думки, що організаційний клімат та організаційна культура компанії, стали фактором номер один у її діяльності, зростанні та розвитку. Вважається, що високий ступінь наявності організаційної культури та сприятливого соціально-психологічного клімату позитивно впливає на усі сторони діяльності організації.

Метою роботи було розробка рекомендацій з вдосконалення організаційного клімату ТОВ «Остін», в рамках чого були вирішені низка завдань: розглянуто теоретичні засади розвитку організаційного клімату; способи побудови та шляхи регулювання організаційного клімату в колективі, а також методи й інструменти його дослідження; виявлено проблеми формування та розвитку організаційної культури; проведено аналіз організаційного клімату ТОВ «Остін» та розроблено рекомендації щодо його вдосконалення.

Організаційний клімат виступає як соціально-психологічний стан колективу, а також сукупність взаємовідносин між співробітниками, яка визначає ефективність діяльності організації. При цьому, він поєднує в собі декілька компонентів і має ситуаційний характер, класифікуючись відповідно до приналежності колективу до різних характеристик.

Оцінка організаційного клімату допомагає з'ясувати, наскільки працівники задоволені своєю роботою, а також визначити ступінь їх лояльності до роботодавця, цілей підприємства та своїх посадових обов'язків, стежити за тим, наскільки комфортно почуваються співробітники в колективі. Регулярна діагностика організаційного клімату є інструментом, що дає можливість керівнику адекватно управляти організацією та розвивати її інноваційно-креативну складову, у тому числі у руслі формування організаційної культури.



Сприятливий мікроклімат дає можливість відчувати цінність як своєї праці, так і самої організації, внаслідок чого виникає повага до керівника, визнання його управлінських навичок та бажання співпрацювати з ним, а не конкурувати чи саботувати процес. Тож покращення соціально-психологічного клімату має бути одним із основних показників трудової ефективності для всіх керівників організації. Тренінги, тимбілдинг, офіційні та неофіційні зустрічі з керівництвом, розвиток кар'єри, відповідна заробітна плата - невеликий перелік інструментів для покращення організаційного клімату.

В роботі проаналізовано організаційний клімат ТОВ «Остін», в результаті виявлено, що соціально-психологічний клімат має сприятливий характер, відносини між співробітниками будуються на основі взаємної підтримки, поваги та доброзичливого відношення один до одного, колектив має низький рівень конфліктності, стиль керівництва характеризується демократичними методами управління. Не дивлячись на те, що в ТОВ «Остін», загалом, спостерігається сприятливий організаційний клімат, існують моменти, коли трапляється певний дисбаланс, який носить тимчасовий характер, що пов'язано з впливом на організаційний клімат багатьох факторів.

Для підтримки існуючого рівня стану соціально-психологічного клімату та побудови більш ефективної атмосфери в колективі було запропоновано низку заходів плану вдосконалення організаційного клімату ТОВ «Остін», основна мета якого полягає у підтримці та вдосконаленні сприятливого організаційного клімату ТОВ «Остін». Для цього особливо важливим є моніторинг зовнішнього середовища діяльності організації, формування соціальної політики, сконцентрованої на областях соціальної захищеності персоналу, його навчання та мотивації, а також планування кар'єри працівників ТОВ «Остін». Наявність сприятливого організаційного клімату в колективі свідчить про стабільність організації, її зростання та розвиток, про високий рівень професіоналізму керівника, який контролює та координує усю діяльність організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діагностика груп і команд. URL: [https://stud.com.ua/60482/psihologiya/diagnostika\\_grup\\_komand](https://stud.com.ua/60482/psihologiya/diagnostika_grup_komand) (дата звернення: 15.05.2022).
2. Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой. URL: [https://ozlib.com/1054231/psihologiya/diagnostika\\_lichnostnoy\\_grupповoy\\_udovletvorennosti\\_rabotoy](https://ozlib.com/1054231/psihologiya/diagnostika_lichnostnoy_grupповoy_udovletvorennosti_rabotoy) (дата звернення: 22.05.2022).
3. Жданов О.И. Социально-психологический климат в коллективе. URL: [http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat\\_v\\_kollektive.html](http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat_v_kollektive.html) (дата звернення: 01.05.2022).
4. Квантили t-розподілу Стьюдента. Критичні точки розподілу Стьюдента. URL: <https://studfile.net/preview/5056435/page:10/> (дата звернення: 27.05.2022).
5. Конспект лекцій з дисципліни «Методи соціологічних досліджень» (Модуль 4 «Соціологічний аналіз документів») освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 054 «Соціологія» / Укладач: доц. О.М. Шеломовська. Кам'янське, ДДТУ, 2018. 51 с.
6. Кореляція рангових змінних. URL: [http://ni.biz.ua/17/17\\_3/17\\_39601\\_korr\\_elyatsiya-rangovih-peremennih.html](http://ni.biz.ua/17/17_3/17_39601_korr_elyatsiya-rangovih-peremennih.html) (дата звернення: 24.05.2022).
7. Коефіцієнт кореляції рангу Спірмена. Вікіпедія. URL: <https://cutt.ly/WKuesQE> (дата звернення: 28.05.2022).
8. Кротова А., Батуева В. Оптимизация издержек: формируем культуру или регулируем организационный климат? URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?331> (дата звернення: 30.04.2022).
9. Лебедева Т.Е., Егоров Е.Е. Использование социально-психологических технологий оценки адаптации персонала в организации. Мир науки. 2018. Т. 6. №5. С. 55.
10. ЛЕКЦІЯ 3-4. Методи соціально-виховної роботи. Соціологічні та психологічні методи у діяльності соціального педагога. URL:

<https://pedagogy.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/03/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%8f-3-4.pdf> (дата звернення: 14.05.2022).

11. Луков С.В. Человек в зеркале организационных культур. Биоэтика и комплексне исследование человека. 2010. №7. С. 25-29.

12. Луцький М.Г., Мостенська Т.Л., Ковтун О.А., Мостенська Т.Г. Теоретичні засади визначення клімату організації та чинників його формування. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 2. С. 171-180.

13. Методика Ф. Фидлера. URL: <https://buklib.net/books/36957/> (дата звернення: 12.05.2022).

14. Методика Ф. Фидлера. URL: <https://docplayer.com/35495418-Kratkoe-opisanie-metodiki-f-fidlera.html> (дата звернення: 12.05.2022).

15. Методы исследования социально-психологического климата в коллективе. URL: [https://studwood.net/1085685/menedzhment/metody\\_issledovaniya\\_sotsialno\\_psihologicheskogo\\_klimata\\_kollektive](https://studwood.net/1085685/menedzhment/metody_issledovaniya_sotsialno_psihologicheskogo_klimata_kollektive) (дата звернення: 10.05.2022).

16. Опитування в маркетинговому дослідженні. Сутність методу опитування. Надійність інформації опитувань. URL: [https://pidru4niki.com/1081080660657/marketing/opituvannya\\_marketingovomu\\_doslidzhenni](https://pidru4niki.com/1081080660657/marketing/opituvannya_marketingovomu_doslidzhenni) (дата звернення - 08.05.2022).

17. Організатор як ключова фігура виробництва. Стили керування. URL: [https://pidru4niki.com/19030106/menedzhment/organizator\\_klyuchova\\_figura\\_virobnitstva\\_stili\\_keruvannya](https://pidru4niki.com/19030106/menedzhment/organizator_klyuchova_figura_virobnitstva_stili_keruvannya) (дата звернення: 28.05.2022).

18. Основи менеджменту. Навчальний посібник / Осовська Г.В., Осовський О.А. К.: «Кондор», 2008. 664 с. (14.6. Типологія стилів керівництва). URL: [http://megalib.com.ua/content/2583\\_146Tipologiya\\_stiliv\\_kerivnictva.html](http://megalib.com.ua/content/2583_146Tipologiya_stiliv_kerivnictva.html) (дата звернення: 05.04.2022).

19. Основні підходи до поняття організаційної культури. URL: <https://www.myslenedrevo.com.ua/uk/Sci/Philosophy/OrgCulture.html> (дата звернення: 14.05.2022).

20. Принцип Парето. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/> (дата звернення: 03.04.2022).

21. Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. Вип. 33. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2016. 692 с.

22. Романов А.Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда (голов. ред.), В.І. Ярема, Н.Н. Пойда-Носик та інші. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2015. Вип.2 (46). С. 229-233. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/10555> (дата звернення: 25.05.2022).

23. Соломанидина Т., Кишеня В. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании. Журнал «Управление персоналом». 2005. №4. URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?368> (дата звернення: 01.05.2022).

24. Соціально-психологічний клімат колективу. URL: <http://zhpllp.liscey.org.ua/news/12-15-57-13-06-2020/> (дата звернення: 06.05.2022).

25. Тест Томаса типи поведінки в конфлікті. URL: [http://psychologis.com.ua/test\\_tomasa\\_tipu\\_povedeniya\\_v\\_konflikte.htm](http://psychologis.com.ua/test_tomasa_tipu_povedeniya_v_konflikte.htm) (дата звернення: 20.05.2022).

26. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html> (дата звернення: 20.05.2022).

27. Baltes B. Psychological Climate in the Work Setting. International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. 2001. Vol. 18. P. 12355-12359. URL: [10.1016/B0-08-043076-7/01437-6](https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01437-6) (дата звернення: 03.05.2022).

28. Burke M.J., Borucki C.C., Kaufman J.D. Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2002. Vol. 11 (3). P. 325-340.

29. James L.A., Sells S.B. Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research. In *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective* ed. Magnusson, D. 1981. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Hillsdale. P. 275-297.

30. James L.R., Jones A.P. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*. 1974. Vol. 81. P. 1096-1208.

31. Parker C., Baltes B., Young S., Huff J., Altmann R., LaCost H., Roberts J. Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*. 2003. Vol. 24. P.389-416. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227618629\\_Relationships](https://www.researchgate.net/publication/227618629_Relationships) (дата звернення: 03.05.2022).

32. Schneider B. Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*. 1975. Vol. 28. P. 447-526.

33. Schneider B., Snyder R.A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of applied Psychology*. 1975. Vol. 60. P. 318-346.

34. Schneider B., Salvaggio A.N., Subirats M. Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87. P. 220-229.

35. Schyns B., van Veldhoven M., Wood S. Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal*. 2009. Vol. 9. P. 649-663.