

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ
РОБОТОЮ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ПРОДАЖУ

Студентки 2-го курсу, 2 М
групи,
спеціальності 053 Психологія
спеціалізації Психологія

Погодіна Вікторія
Ігорівна

Науковий консультант:
кандидат психологічних наук
старший науковий співробітник

Капосльоз Григорій
Вікторович

Науковий консультант:
кандидат психологічних наук
старший науковий співробітник

Капосльоз Григорій
Вікторович

Гарант освітньо- професійної
програми:
Доктор психологічних наук
доцент

Скрипкін
Олег Григорович

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Соціально-психологічний клімат підприємства як фактор формування задоволеності працею.....	7
1.2 Поняття психології управління та характеристики умов праці	13
1.3 Соціально-психологічні аспекти управління організацією	18
РОЗДІЛ 2	27
АНАЛІЗ УМОВ ЗАДОВОЛЕННОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТАУРУС ГРУП»	27
2.1 Характеристика підприємства та персоналу ТОВ «Таурус Груп»	27
2.2 Аналіз соціально-психологічних умов задоволеності працівників	37
РОЗДІЛ 3	50
РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ЗАДОВОЛЕННОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «ТАУРУС ГРУП»	50
3.1 Основні заходи по удосконаленню соціально-психологічних умов задоволеності працівників	50
3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів.....	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Важливим показником стану організації є соціально-психологічні умови задоволеності. Саме вони виступають зовнішнім проявом різних групових феноменів у вигляді поведінкових і мовних актів. Іншими словами, соціально-психологічні умови задоволеності - це результат спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії.

Проблема формування сприятливих соціально-психологічних умов задоволеності в колективі займає одне з провідних місць в системі управління організацією і тут необхідно вирішувати три нерозривно пов'язані проблеми: поліпшення групового і організаційного клімату; необхідні зміни моделей керівництва і лідерства; вивчення та застосування конструктивних моделей вирішення конфліктів на всіх рівнях функціонування організації.

Головне завдання будь-якої організації досягнення високої ефективності. Дуже важливим фактором ефективної роботи організації є нормальний соціально-психологічний клімат в колективі, коли працівники добре мотивовані, їх праця винагороджена гідним чином, в колективі відсутні конфлікти між працівниками, працівники отримують задоволення від процесу праці та міжособистісного спілкування.

Актуальність даної роботи полягає в тому, що людські ресурси знаходяться в центрі концепції управління і розглядаються як найвища цінність для будь-якої організації. Особливо важливим стає створення в організації сприятливої психологічної атмосфери, оскільки вона впливає на високу ефективність діяльності трудового колективу, а також високу результативність життєдіяльності організації.

Таким чином, значення даної роботи дуже високе, тому що вивчення соціально-психологічних умов задоволеності в організації дозволить виявити

і вирішити багато проблем, які негативно позначаються на продуктивній роботі організації в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченням трудових колективів займалися Н.П. Анікєєва, Л.П. Каравасєва, Л. В. Тарасова, Е. В. Шорохова, і деякі інші дослідники. У кожного з них був свій ракурс в розгляді психологічних особливостей трудового колективу.

Важливе місце в управлінні сучасною організацією відводиться соціально-психологічним методам управління, що враховують людський фактор. Багато сучасних зарубіжних учених (Ф. Кротехвіль, Дж. Роггі, А. Сахаров, А. Вебер та ін.) вважають, що це успішна система управління на макрорівні, яка може забезпечити глобальний порядок. Більше того, доктрина Мейо (США) про людські стосунки, яка є основою всього управління організаціями, є досить популярною.

Серед вітчизняних економістів питанню соціально-психологічних методів управління організацією приділяють увагу І.О. Баклицький, А. М. Бандурк, Т. В. Дуткевич, В. С. Лозниця, Л. Є. Орбан-Лембрик, О. В. Савицька, Є.І. Ходаковський, Хміль Ф.І., Шевчук В.О. Визначаючи їх безперечний внесок в інтенсифікацію методів управлінської психології в управлінні, слід зазначити, що в сучасних умовах, що мають багато викликів та загроз, необхідно переосмислити можливості цього інструменту на підтримку особистого фактору.

Мета роботи – дослідження соціально-психологічних умов задоволеності працівників (на прикладі ТОВ Таурус Груп).

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

- уточнити поняття та зміст психології управління, характеристики умов праці; вивчити соціально-психологічні аспекти управління організацією; описати соціально-психологічний клімат як фактор формування задоволеності працею;

- дослідити характеристику підприємства та персоналу ТОВ «Таурус Груп»; визначити соціально-психологічні умови праці та задоволеності працівників ними;

- сформувати основні заходи по удосконаленню соціально-психологічних умов задоволеності працівників; розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – задоволеність професійною діяльністю працівників.

Предмет дослідження – соціально-психологічні умови, які впливають на задоволеність працівників.

Методи дослідження. У роботі використовуються такі методи дослідження: системний та структурний аналіз для визначення місця соціально-психологічних методів в управлінні організацією; методи формальної логіки для визначення об'єктивної потреби у створенні сприятливих соціально-психологічних умов для колективу; економіко-математичні методи оцінки ефективності використання соціального регулювання в діяльності організації, ефективності механізмів соціалізації та особистісного зростання персоналу; емпіричні методики, які вивчатимуть, порівнюватимуть та узагальнюватимуть досвід управління у використанні соціально-психологічних методів.

Робота досліджена за допомогою наступних методик: для діагностики колективізму та організованості колективу – використаємо методику Г.А. Коропової. Для діагностики міжособистісних відносин буде використаний метод соціометрії по Д. Морено. Вивчення мотиваційної сфери співробітників проводитиметься по методиці Барбуто і Скола і буде конкретизуватися за допомогою методики Лізінського В.М.; для вивчення змісту і єдності життєвих цінностей ми використаємо тест М. Рокича.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані наукові результати можуть бути використані для вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Соціально-психологічний клімат підприємства як фактор формування задоволеності працею

Одним із факторів, що забезпечує задоволеність умовами праці, у сучасних умовах є соціально-психологічний клімат. Він є головним фактором підвищення рівня продуктивності праці.

Соціально-психологічний клімат є важливим фактором ефективної діяльності будь-якого трудового колективу. Для вивчення факторів його формування необхідно розкрити суть поняття "соціально-психологічний клімат".

На думку В. С. Лозниці [2, с. 155] соціально-психологічний клімат – це сукупність внутрішніх характеристик організації, які утворюються в процесі розвитку і життя групи, команди.

Ю. Л. Неймер дав таке визначення поняттю: «внутрішній стан будь-якої спільноти, яка це відображає всебічною здатністю досягати цілей» [3].

Л. Е. Орбан-Лембрик трактує соціально-психологічний клімат як морально-психологічний настрій, який відтворюється в відносинах в колективі; умови, що створюють ефективний процес трудової діяльності [4, с. 214].

Отже, соціально-психологічний клімат – якісний аспект міжособистісних відносин, який проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку працівників в колективі [1].

В ході цілого ряду досліджень було виявлено помітну відміну клімату в організаціях, очолюваних видатними лідерами. Ці організації випереджали за

всіма параметрами - від щирості між співробітниками до сприятливих умов для прояву новаторства і самостійного виконання роботи. Керівники давали людям можливість відчути відповідальність за свою роботу, вони встановлювали більш високі стандарти продуктивності і мобілізували людей на досягнення більш важких цілей, розрахованих «на виріст». Необхідно зауважити, що подібні результати були зафіксовані не тільки в комерційних організаціях, а й в державних установах [16].

На формування соціально-психологічного клімату впливає ряд чинників макро- і мікросередовища (рис. 1.2 та 1.3).

Фактори макросередовища – це той суспільний фон, на якому будуються і розвиваються відносини людей. До цих факторів належать складові, представлені на рис. 1.1.

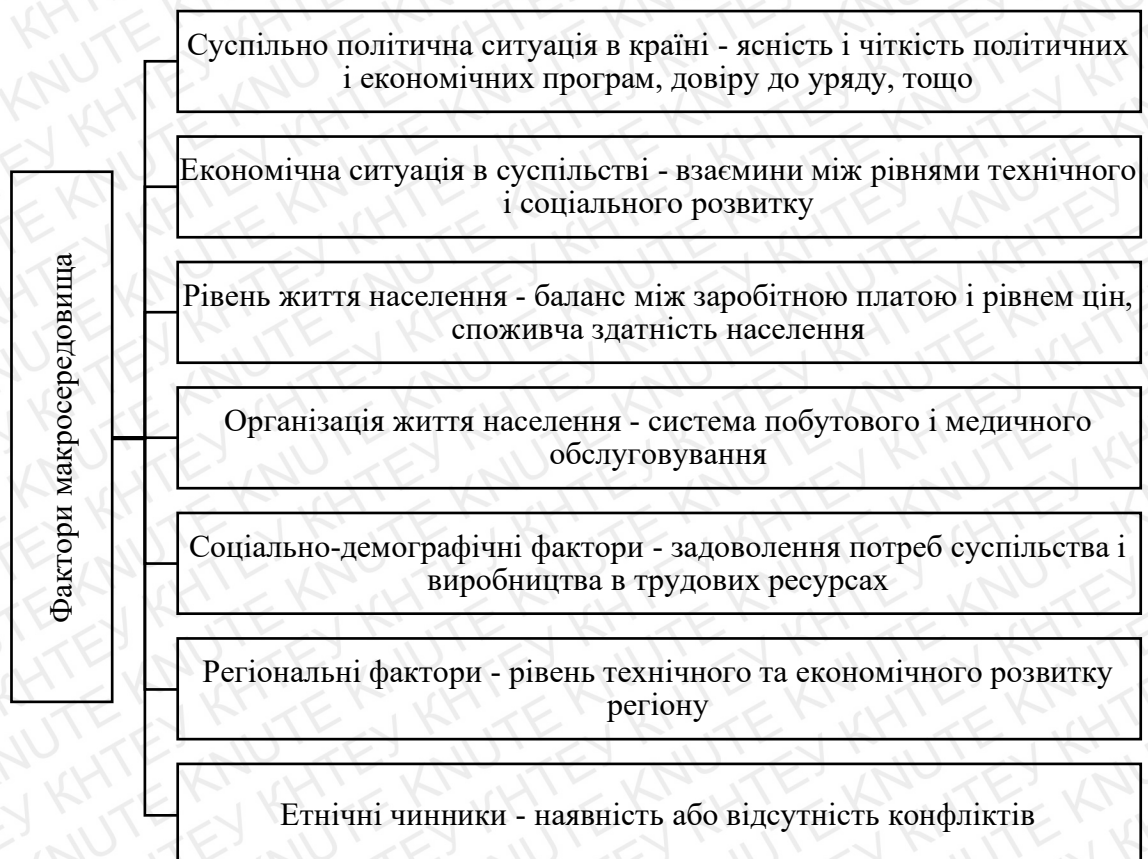


Рис. 1.1. Фактори макросередовища

Фактори мікросередовища – це матеріальне і духовне оточення особистості в організації. Мікрофактори представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Фактори мікросередовища

Існує ряд факторів, що визначають соціально-психологічний клімат у колективі (табл. 1.1) [23, с. 34].

Таблиця 1.1

Фактори соціально-психологічного клімату

Фактори соціально-психологічного клімату	Умови сприятливого впливу цих факторів
Організаційно-функціональні фактори	Задовільні умови праці; раціональний режим роботи та відпочинку; ефективна організація праці

Продовження таблиці 1.1

Економічні фактори	Ефективна система оплати праці; розвинена система матеріального стимулювання (премії, винагороди, пільги).
Управлінські фактори	Демократичний стиль управління; новітні методи управління персоналом
Психологічні фактори	Тісні взаємини між колегами та між керівником і підлеглими; швидке виявлення та розв'язання конфліктів; психологічна сумісність членів колективу
Професійно-кваліфікаційні фактори	Висока кваліфікація персоналу; розвинена система адаптації; перспектива кар'єрного зростання
Правові фактори	Наявність нормативно-правових актів, що регулюють трудову діяльність персоналу; законодавча захищеність працівників (наявність трудового договору, посадових інструкцій)
Інформаційні фактори	Раціональна організація інформаційних потоків; чітка постановка завдань; розмежування формального та особистого спілкування
Світоглядно-культурні фактори	Наявність корпоративної культури; привабливість колективу для нових членів; високий соціальний статус членів колективу
Особистісний розвиток	Можливості кар'єрного зростання; розширення світогляду
Феліцитарна політика	Сукупність умов, що робить людину щасливою від здійснення групової трудової діяльності.

З таблиці 1.1 ми бачимо, що на ступінь психологічної сумісності працівників впливає на скільки згуртований склад робочої групи за різними соціально-психологічними параметрами.

На основі вивченого матеріалу була сформована модель соціально-психологічного клімату колективу, представлена на рис. 1.4.

Дана модель являє собою систему, де, по-перше, всі елементи взаємопов'язані; по-друге, елементи системи більш високого порядку тісно пов'язані з іншими (зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємств, демографічними та особистісними характеристиками людей). Взаємодія цих елементів впливає на активність та задоволеність колективу, а вона, в свою чергу, на виробничі та соціальні результати діяльності, які визначають характер внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [5].

Існує три рівні сумісності:

1. Психофізіологічний рівень сумісності базується на оптимальному поєднанні особливостей сенсорної системи (зору, слуху, дотику тощо) та властивостей темпераменту. Цей рівень сумісності особливо важливий при організації спільної діяльності. Наприклад, холерик і флегматик будуть виконувати завдання з різною швидкістю, що може призвести до перебоїв та напруженості між працівниками.

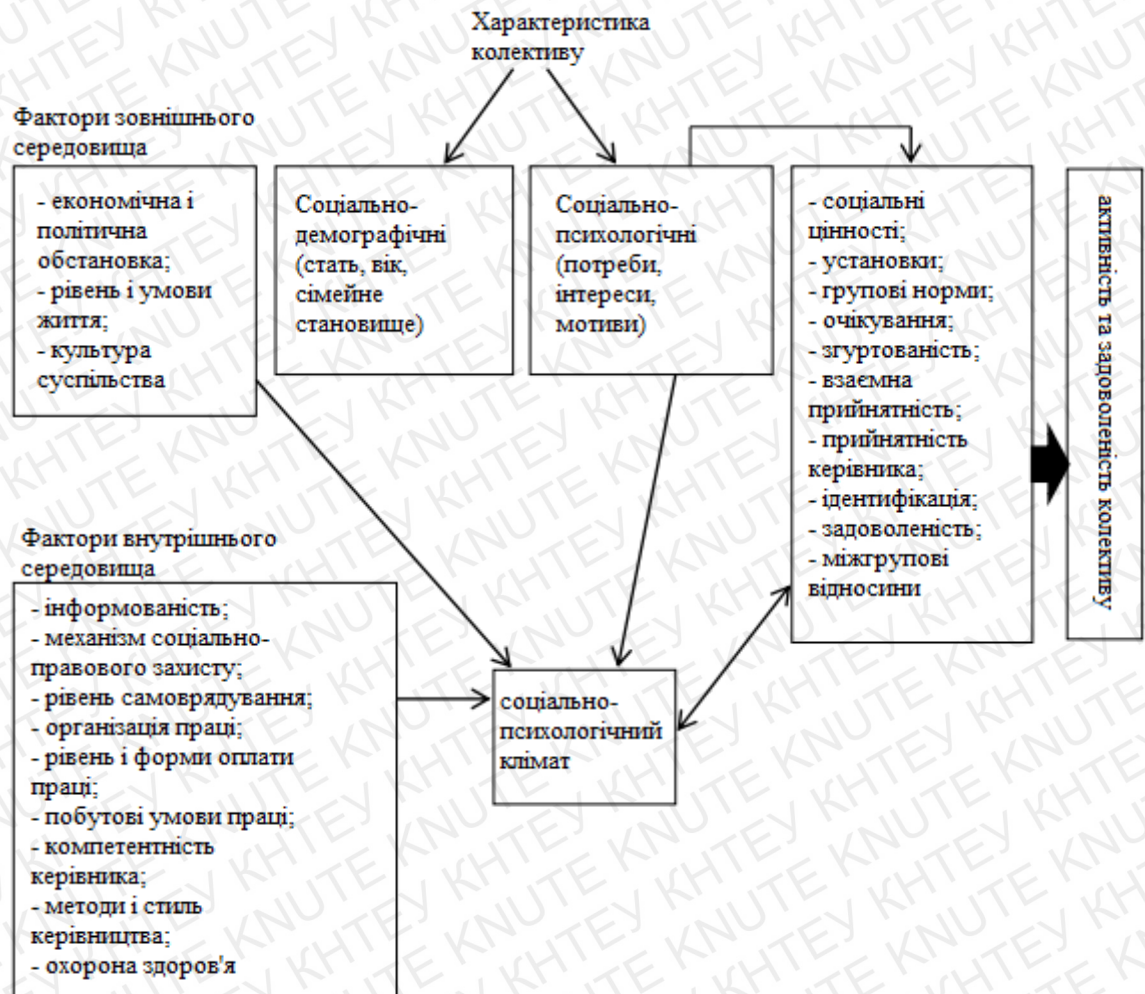


Рис 1.3. Модель соціально-психологічного клімату колективу

2. Психологічний рівень передбачає сумісність характерів, мотивів, типів поведінки.

3. Соціально-психологічний рівень сумісності базується на узгодженості соціальних ролей, соціальних установок, цінностей, інтересів. Наприклад, двом працівникам з лідерськими якостями буде важко організувати спільну діяльність. Сумісності сприятиме орієнтація одного з них на підпорядкування. Спокійний і врівноважений працівник більше підійде запальній і імпульсивній людині як партнеру.

А керівник впливає майже на всі фактори, що визначають соціально-психологічний клімат. Це залежить від підбору персоналу, заохочення та

покарання членів колективу, їх підвищення, організації праці працівників. Та багато що залежить від його стилю керівництва.

Саме завдяки впливу безлічі суб'єктивних і об'єктивних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, формується сприятливий соціально-психологічний клімат. Саме він є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Створення сприятливого клімату є результатом не тільки відповідальної, але і творчої роботи, що вимагає знань її природи і засобів управлінської регуляції, уміння передбачати перспективну ситуацію у взаєминах членів колективу.

1.2 Поняття психології управління та характеристики умов праці

Одним із факторів, що забезпечує задоволеність умовами праці, у сучасних умовах є соціально-психологічний клімат. Він є головним фактором підвищення рівня продуктивності праці.

Соціально-психологічний клімат є важливим фактором ефективної діяльності будь-якого трудового колективу. Для вивчення факторів його формування необхідно розкрити суть поняття "соціально-психологічний клімат".

На думку В. С. Лозниці [2, с. 155] соціально-психологічний клімат – це сукупність внутрішніх характеристик організації, які утворюються в процесі розвитку і життя групи, команди.

Ю. Л. Неймер дав таке визначення поняттю: «внутрішній стан будь-якої спільноти, яка це відображає всебічною здатністю досягати цілей» [3].

Л. Е. Орбан-Лембрик трактує соціально-психологічний клімат як морально-психологічний настрій, який відтворюється в відносинах в колективі; умови, що створюють ефективний процес трудової діяльності [4, с. 214].

Отже, соціально-психологічний клімат – якісний аспект міжособистісних відносин, який проявляється у вигляді сукупності

психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку працівників в колективі [1].

В ході цілого ряду досліджень було виявлено помітну відміну клімату в організаціях, очолюваних видатними лідерами. Ці організації випереджали за всіма параметрами – від ширості між співробітниками до сприятливих умов для прояву новаторства і самостійного виконання роботи. Керівники давали людям можливість відчути відповідальність за свою роботу, вони встановлювали більш високі стандарти продуктивності і мобілізували людей на досягнення більш важких цілей, розрахованих «на виріст». Необхідно зауважити, що подібні результати були зафіксовані не тільки в комерційних організаціях, а й в державних установах [16].

На формування соціально-психологічного клімату впливає ряд чинників макро- і мікросередовища (рис. 1.1 та 1.2).

Фактори макросередовища - це той суспільний фон, на якому будуються і розвиваються відносини людей. До цих факторів належать складові, представлені на рис. 1.4.

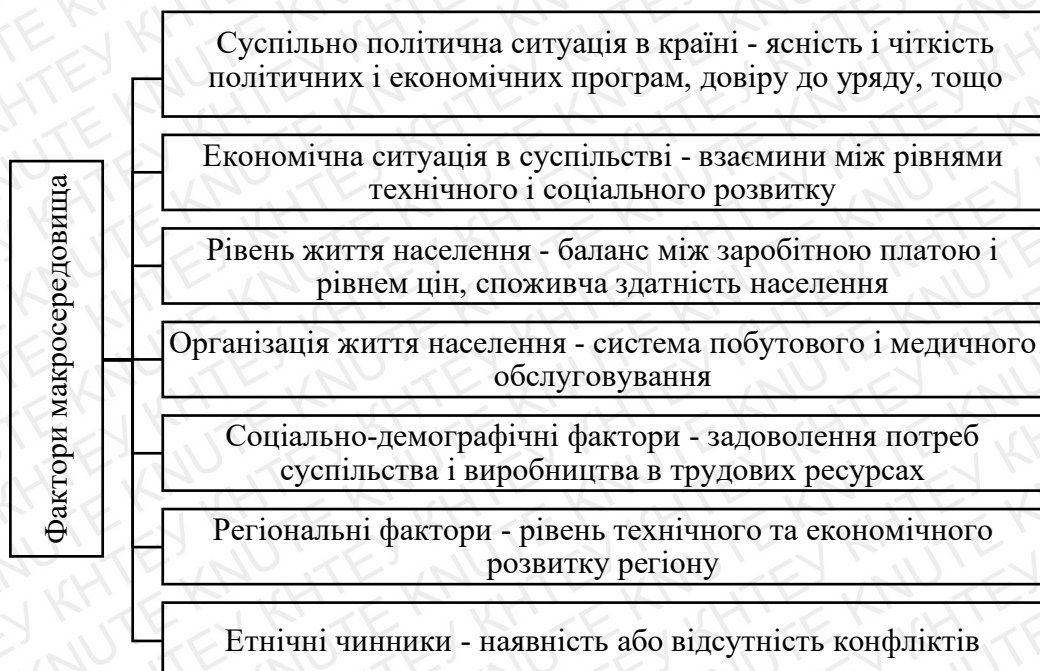


Рис. 1.4. Фактори макросередовища

Фактори мікросередовища – це матеріальне і духовне оточення особистості в організації. Мікрофактори представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Фактори мікросередовища

Існує ряд факторів, що визначають соціально-психологічний клімат у колективі (табл. 1.2) [23, с. 34].

Таблиця 1.2

Фактори соціально-психологічного клімату

Фактори соціально-психологічного клімату	Умови сприятливого впливу цих факторів
Організаційно-функціональні фактори	Задовільні умови праці; раціональний режим роботи та відпочинку; ефективна організація праці
Економічні фактори	Ефективна система оплати праці; розвинена система матеріального стимулювання (премії, винагороди, пільги).

Продовження Таблиці 1.2

Управлінські фактори	Демократичний стиль управління; новітні методи управління персоналом
Психологічні фактори	Тісні взаємини між колегами та між керівником і підлеглими; швидке виявлення та розв'язання конфліктів; психологічна сумісність членів колективу
Професійно-кваліфікаційні фактори	Висока кваліфікація персоналу; розвинена система адаптації; перспектива кар'єрного зростання
Правові фактори	Наявність нормативно-правових актів, що регулюють трудову діяльність персоналу; законодавча захищеність працівників (наявність трудового договору, посадових інструкцій)
Інформаційні фактори	Раціональна організація інформаційних потоків; чітка постановка завдань; розмежування формального та особистого спілкування
Світоглядно-культурні фактори	Наявність корпоративної культури; привабливість колективу для нових членів; високий соціальний статус членів колективу
Особистісний розвиток	Можливості кар'єрного зростання; розширення світогляду
Феліцитарна політика	Сукупність умов, що робить людину щасливою від здійснення групової трудової діяльності.

З таблиці 1.2 ми бачимо, що на ступінь психологічної сумісності працівників впливає на скільки згуртований склад робочої групи за різними соціально-психологічними параметрами.

На основі вивченого матеріалу була сформована модель соціально-психологічного клімату колективу, представлена на рис. 1.6.

Дана модель являє собою систему, де, по-перше, всі елементи взаємопов'язані; по-друге, елементи системи більш високого порядку тісно пов'язані з іншими (зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємств, демографічними та особистісними характеристиками людей). Взаємодія цих елементів впливає на активність та задоволеність колективу, а вона, в свою чергу, на виробничі та соціальні результати діяльності, які визначають характер внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [5].

Існує три рівні сумісності:

1. Психофізіологічний рівень сумісності базується на оптимальному поєднанні особливостей сенсорної системи (зору, слуху, дотику тощо) та властивостей темпераменту. Цей рівень сумісності особливо важливий при організації спільної діяльності. Наприклад, холерик і флегматик будуть виконувати завдання з різною швидкістю, що може призвести до перебоїв та напруженості між працівниками.

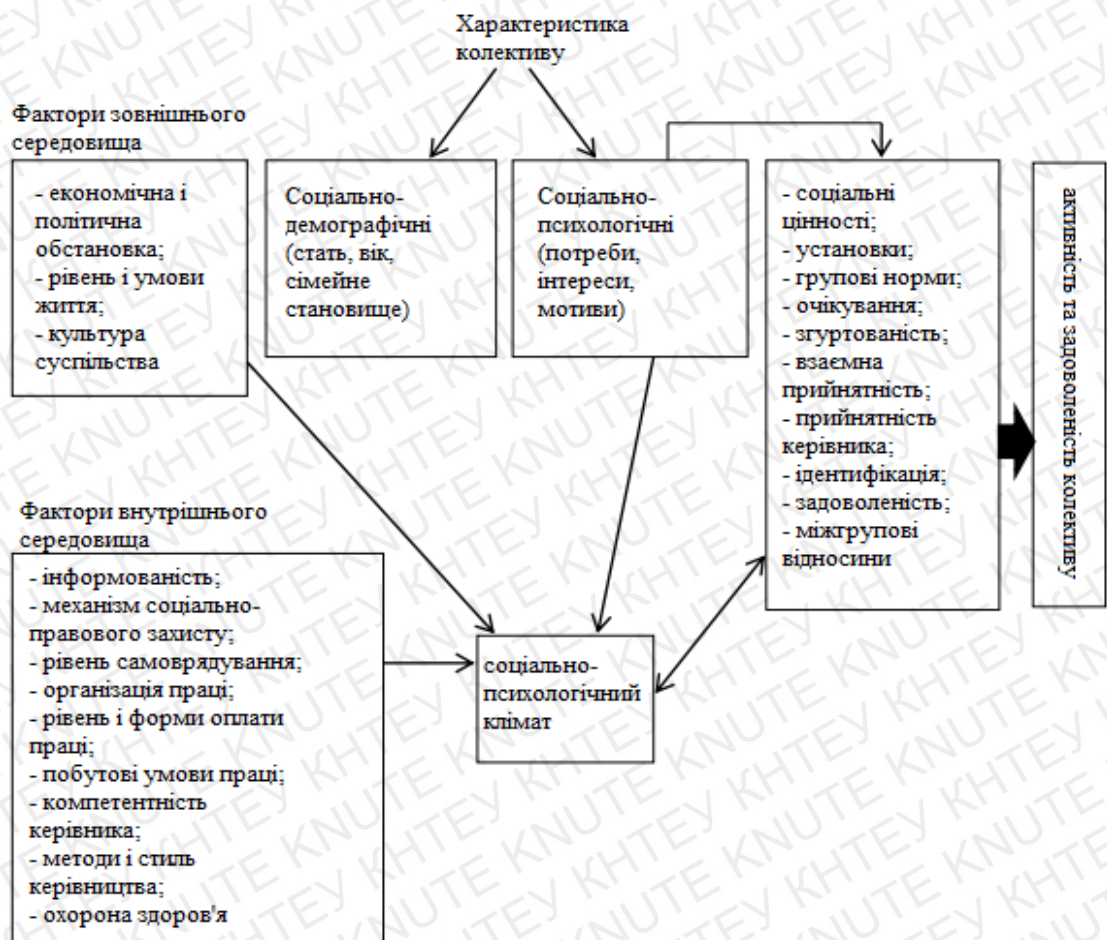


Рис 1.6. Модель соціально-психологічного клімату колективу

2. Психологічний рівень передбачає сумісність характерів, мотивів, типів поведінки.

3. Соціально-психологічний рівень сумісності базується на узгодженості соціальних ролей, соціальних установок, цінностей, інтересів. Наприклад, двом працівникам з лідерськими якостями буде важко організувати спільну діяльність. Сумісності сприятиме орієнтація одного з них на підпорядкування. Спокійний і врівноважений працівник більше підійде запальній і імпульсивній людині як партнеру.

А керівник впливає майже на всі фактори, що визначають соціально-психологічний клімат. Це залежить від підбору персоналу, заохочення та покарання членів колективу, їх підвищення, організації праці працівників. Та багато що залежить від його стилю керівництва.

Саме завдяки впливу безлічі суб'єктивних і об'єктивних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, формується сприятливий соціально-психологічний клімат. Саме він є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Створення сприятливого клімату є результатом не тільки відповідальної, але і творчої роботи, що вимагає знань її природи і засобів управлінської регуляції, уміння передбачати перспективну ситуацію у взаєминах членів колективу.

1.3 Соціально-психологічні аспекти управління організацією

Концептуальні принципи використання соціально-психологічних методів управління лежать у площині чотирьох концепцій психології управління: концепція наукової організації праці; концепції раціональної бюрократії; адміністративна школа управління; теорії людських відносин, що

дало поштовх для розвитку низки інших наукових напрямків ефективного управління організаціями (рис. 1.5).

Розробка першої класичної теорії управління, яка стала широко відомою у світі як школа «наукового управління», припадає на початок ХХ століття. Її предком є американський інженер Ф. Тейлор.

Система Тейлора являла собою послідовну реалізацію принципу розподілу праці в органах виконавчої та управлінської влади. Він розглядав науковий менеджмент як ефективний засіб наближення інтересів усього персоналу шляхом збільшення робочого озеленення та створення тіснішої співпраці з власниками та адміністрацією для досягнення виробничих та економічних цілей компанії.



Рис. 1.7. Концептуальні засади використання соціально-психологічних методів

Тейлор зазначив, що для тих, хто повністю прийняв систему наукового управління, результатом буде усунення всіх суперечок і конфліктів між сторонами [22, с. 108-110].

З точки зору серії Тейлор, головним завданням управління повинно бути забезпечення найвищого процвітання бізнесмена при максимальному процвітанні кожного працівника.

Принципи наукового управління Тейлора лежать в основі його досліджень та експериментів, з яких він вивів низку загальних принципів, які лягли в основу його системи (рис. 1.6) [33, с. 85-87].

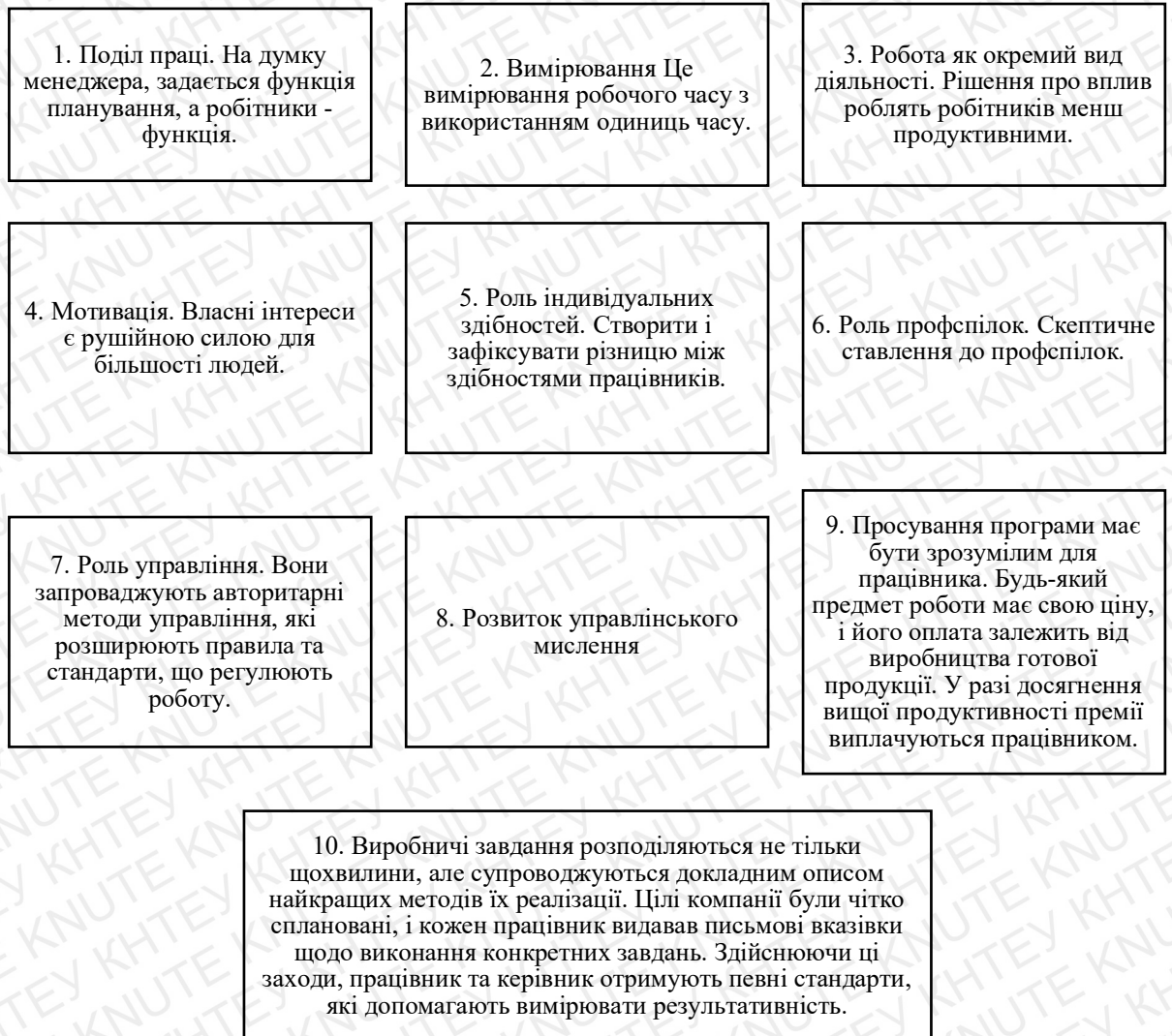


Рис. 1.8. Принципи наукового управління Тейлора

Тейлор не був самотнім у своїй новаторській роботі.

Серед інших слід виділити Г. Ганта. Він сприяв розвитку теорії лідерства. Робота Ганта характеризує інформаційну провідну роль людського фактору в промисловості, і переконання, що працюючій людині слід

дозволити знаходити у своїй роботі те, що не лише джерелом засобів для існування, а й станом задоволення.

На думку Ганта, епоха примусової праці поступилася місцем знанням майбутнього, політика – це спроба навчити людей і привести їх до взаємної вигоди всіх зацікавлених сторін.

Подружжя Ф.Гільбрет і Л.Гільбрет в основному займалися вивченням фізичної праці у виробничих процесах і досліджували можливість збільшення виробництва за рахунок зменшення витрачених на виробництво зусиль.

М. Фоллетт вивчав соціальні відносини в малих групах. М. Фоллетт виділив наступні фактори, що впливають на зростаючу потребу в управлінні (рис. 1.9) [22, с. 121-124]:

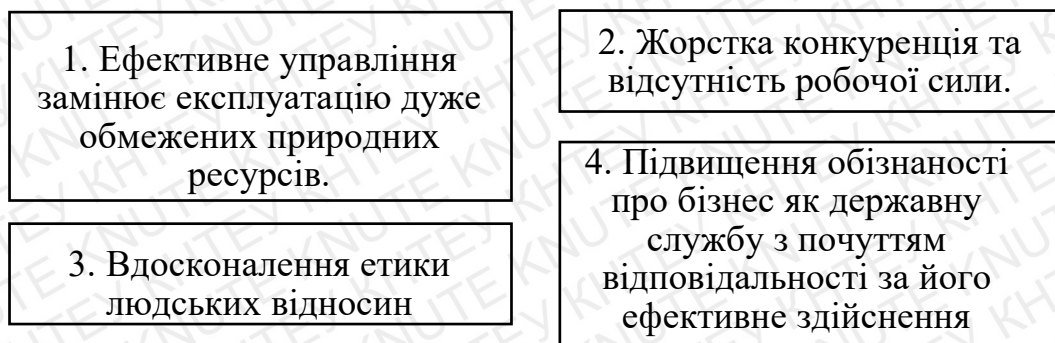


Рис. 1.9. Фактори впливу на потребу в управлінні по теорії М. Фоллетта

Пізніше Х. Хопф сформулював ідею оптимальної організації. Він запропонував конкретні пропозиції, які можуть поліпшити управління (рис. 1.10):

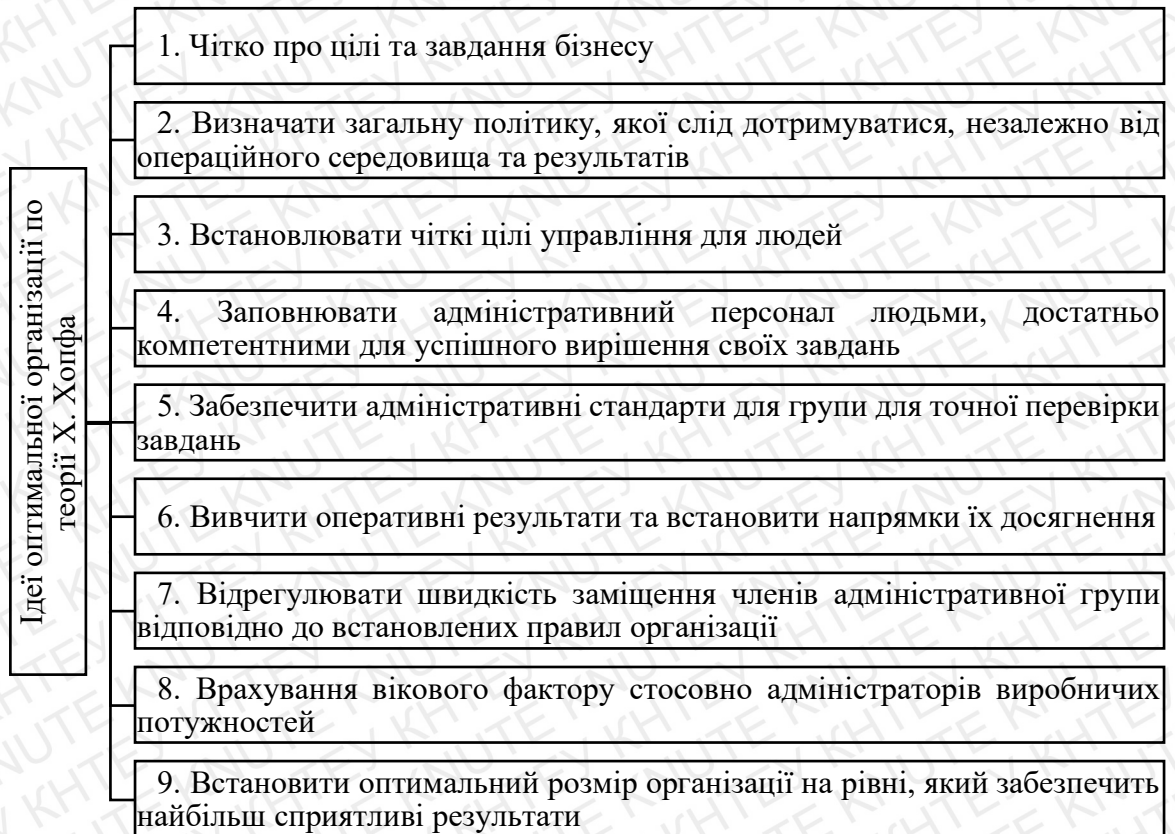


Рис. 1.10. Ідеї оптимальної організації по теорії Х. Хопфа

До іноземних дослідників, які сильно вплинули на американську концепцію управління, слід віднести англійського вченого А. Шелдона та французького бізнесмена А. Файоля. А. Шелдон підкреслював головним чином етичну сторону управління. Філософія управління Шелдона така (рис. 1.9) [86, с. 41-42].

Школа наукового менеджменту першою порушила проблему відокремлення функцій управління (планування, моніторинг тощо) від суто виконавчих, що сприяло визнанню управління як самостійної діяльності.

Теорія наукового управління мала свої недоліки, якими виявилось спрощене розуміння мотивації ставлення співробітників як частини машини, авторитарне керівництво, недооцінка ролі топ-менеджерів, ігнорування відносин між організацією та середовищем.



Рис. 1.11. Філософія управління Шелдона

Таким чином, концепція наукового управління сформульована Ф. Тейлором як необхідність послідовного здійснення наступного управління чотирма етапами:

- 1) аналіз ситуації на роботі (у будь-якій робочій ситуації є три основні елементи – загальне завдання, робітники, художники, менеджер.
- 2) аналіз загального розподілу завдань загального завдання на менші завдання; якість та навички, необхідні для їх реалізації; визначення необхідної кількості працівників;
- 3) вибір робітників для виконання певних завдань;
- 4) продовження роботи з управління – встановлення взаємовідносин, планування, координація та координація всередині робочих груп [95, с. 31].

Концепція наукової організації праці (НОП) базується на тому, що процес вдосконалення організації праці можливий лише завдяки використанню науки та передового досвіду.

Термін "НОП" описує загалом вдосконалення організаційних форм використання людської праці в рамках однієї робочої групи (наприклад, бізнесу). Організацію роботи слід розглядати з двох сторін:

- 1) як стан системи, що складається з взаємопов'язаних бетонних елементів і відповідає цілям виробництва;
- 2) систематична діяльність людини щодо інновацій у існуючій організації праці з метою приведення її у відповідність із досягнутим рівнем науки, техніки та техніки. Праця людей у процесі виробництва організовується під впливом розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Тому робота завжди має три сторони: природну, технічну та соціально-економічну. Ці сторони тісно пов'язані між собою і визначають зміст твору.

Поняття раціональної бюрократії пов'язане з концепцією управління Вебера. Вебер сказав, що основою побудови компанії, заснованої на ідеї капіталістичної раціоналізації праці, було те, що процес раціоналізації вимагав витіснення старих видів управлінських дій, Вебер назвав їх ірраціональними.

Основною ідеєю соціології Вебера є раціональне виправдання поведінки, очевидно, у всіх сферах людських відносин. Щоб знайти справжні причинно-наслідкові зв'язки явищ у суспільстві та дати змістовну інтерпретацію людської поведінки, Вебер створив віддалені від емпіричної реальності ідеальні – типові конструкції, що виражають характерне для багатьох соціальних явищ. Він вважає, що ідеальний тип є не як об'єктивне знання, а як засіб відкриття природи та загальних подій. Соціолог бачив в ідеальних типах насамперед когнітивний інструмент, творчий акт, за допомогою якого в образі формується особлива реальність. Згідно з припущеннями вченого, ідеальний тип як методологічний інструмент дозволяє побудувати явище чи дію людини, оскільки вони будуть відбуватися в ідеальних умовах, і лікувати їх, незалежно від місцевих умов.

Адміністрація школи менеджменту базується на ідеях французького інженера А. Файоля, який є автором першої повної теорії управління. Він описав кабінет як процес, пов'язаний з 4 функціями (планування, мотивація, організація, контроль) та 14 принципами: дисципліна; компенсація; справедливість; корпоративний дух; підпорядкування особистих інтересів; поділ праці, спеціалізація бізнесу; повноваження та відповідальність; єдине керівництво – працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього керівника; єдність діяльності; централізоване управління; скалярний ланцюг – необхідні лідери субординації; замовлення; стабільність персоналу.

Теорія людських відносин була створена завдяки дослідженням американського соціолога і психолога Елтона Мейо. Нова теорія управління напрямком, за ініціативою Е. Мейо, полягала в наступному: чітко продумана робота та хороша зарплата не завжди призводять до підвищення продуктивності праці.

Школа людських відносин – це реалізація нового прагнення керівництва ставитись до організації як до соціальної системи. Це полягало в тому, що аспект технологічної ефективності слід розглядати з урахуванням взаємовідносин організації із власними людьми та соціальних аспектів виробництва. Основа доктрини "людських відносин", заснована на принципах представлених на рис. 1.12.

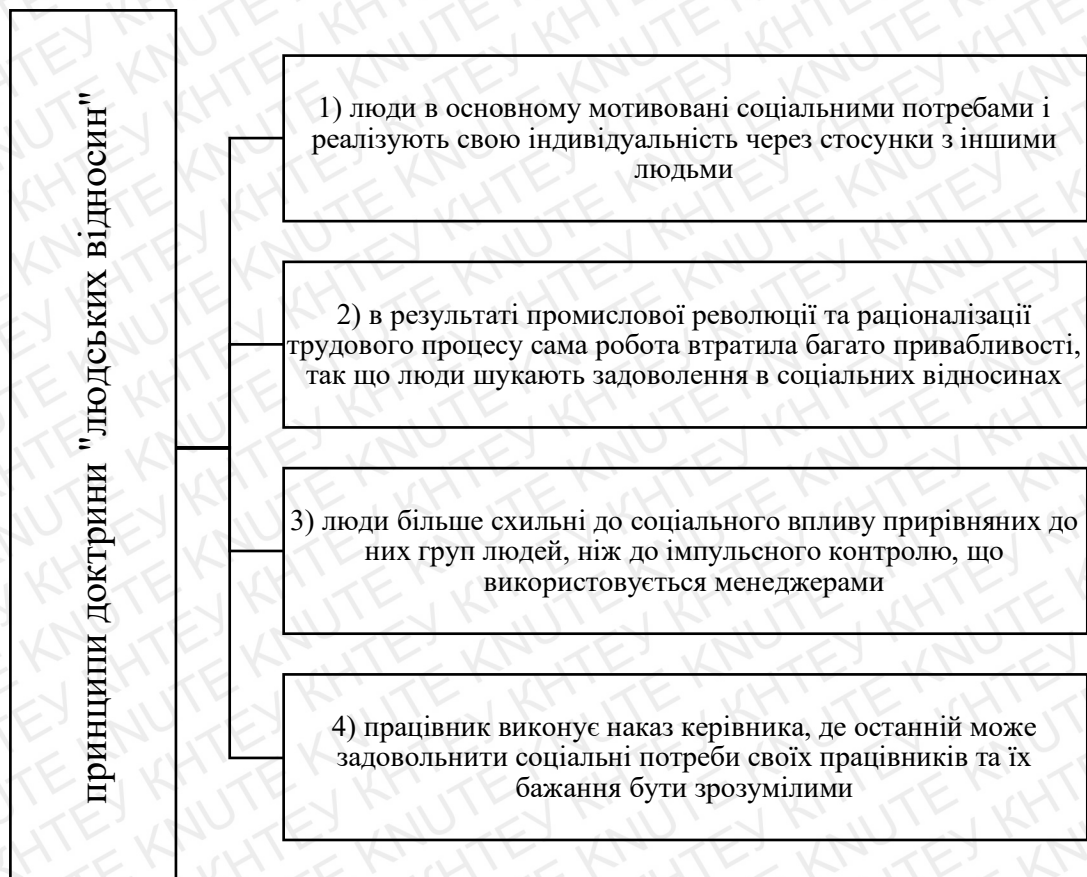


Рис. 1.12. Принципи доктрини «людських відносин»

Управління завданнями на цьому етапі розвитку управлінської думки також полягало у розвитку продуктивних неформальних контактів в організації, оскільки дослідження показали, що вони є значною організаційною силою, здатною або бойкотувати, або сприяти їх здійсненню. Тому неформальні відносини ні в якому разі не можна ігнорувати, вони повинні керуватися співпрацею між працівниками та керівництвом.

Мейо дійшов висновку, що бюрократична організація з її жорсткою ієрархією несумісна з природою людини та її свободою. Керівникам бізнесу все частіше доводиться покладатися на людей, а не на продуктивність. Працівники повинні створити сприятливі умови для роботи та спілкування, щоб підвищити свою ефективність. Оплата праці цілої групи краща, ніж винагорода однієї людини. Соціальна винагорода є ефективною економічною складовою. Стиль демократичного керівництва, підвищення рівня

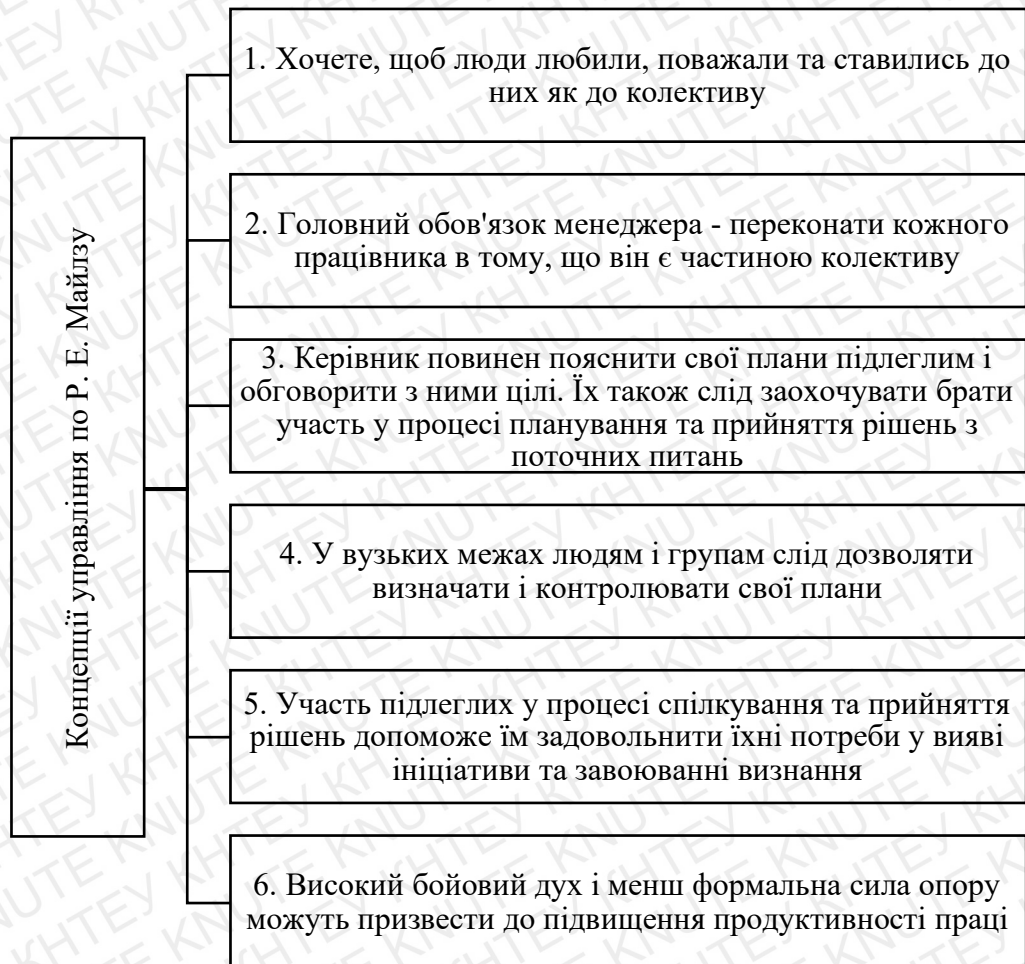
задоволеності роботою та відносин, створення атмосфери співпраці є частиною соціальних винагород.

Мейо вважав, що менеджери зосереджуються на соціальних та психологічних аспектах роботи людей – це основний спосіб вирішення конфліктів та забезпечення соціальної стабільності. Він запропонував такі інструменти підвищення продуктивності: управління паритетом на основі взаємних інтересів бухгалтерського управління та персоналу; гуманізація праці, що забезпечується впровадженням нових методів і технологій, створенням сприятливих умов; колективне прийняття рішень, демократичний стиль управління підприємством; освіта працівників, їх навчання та створення умов для підвищення їх професійних навичок [116, с.67].

Таким чином, школа людських відносин була зосереджена в основному на методах встановлення особистих відносин між собою (концепція відносин між членами команди). Було показано, що якщо ідентифікація важливіша для керівництва їх підлеглих, рівень задоволеності працівників повинен зростати, а це, у свою чергу, збільшить продуктивність праці. Було рекомендовано використовувати методи взаємовідносин з людьми, які включають більш ефективне управління діями, консультації з працівниками та надання їм більших можливостей для спілкування в контексті певних функцій.

Наступним, хто висвітлював тему концепцій управління був Р. Е. Майлз (рис. 1.11) [19, с.114].

У будь-якому випадку вони повинні послабити дебати в організації та допомогти менеджерам виконувати свою роботу. Подальший розвиток психології та соціології дав поштовх до формування поведінкової прямої теорії управління, згідно з якою правильне використання науки про поведінку завжди допомагає вдосконалити як окремого працівника, так і організацію.



1.13. Концепції управління по Р. Е. Майлзу

Найвідомішими представниками цього напрямку були: К. Арджиріс Р. Лікерта, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор. Вони розглядали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, сили та сили, організаційну структуру, спілкування, керівництво, зміст роботи та багато іншого. Новий підхід мав на меті допомогти працівникові зрозуміти власні можливості організації та управління, виходячи з ідеї, що підвищення ефективності організації залежить від ефективності її людських ресурсів.

Особливості концепції людських ресурсів сформульовані Г. Е. Майлзом у цьому напрямку представлені на рис. 1.14.



1.14. Особливості концепції людських ресурсів сформульовані Г. Е. Майлзом

Порівняння двох підходів показує, що концепція стосунків між членами команди сприяє доброзичливості до людей, а концепція людських ресурсів – доброму використанню персоналу. Серед цих підходів є суттєві відмінності.

Серед аналізованих концепцій основним поворотним моментом стала концепція наукового управління, завдяки якій менеджмент організацій став широко визнаватися як самостійна галузь досліджень. Вперше менеджери, практики та вчені побачили, що методи та підходи, що викладаються в науці та техніці, можуть ефективно використовуватися на практиці для управління ресурсними підсистемами організації в контексті досягнення цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УМОВ ЗАДОВОЛЕННОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТАУРУС ГРУП»

2.1 Характеристика підприємства та персоналу ТОВ «Таурус Груп»

Повне найменування юридичної особи (за станом на 03.03.2021):
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТАУРУС ГРУП.

Скорочена назва: ТОВ «Таурус Груп».

Код ЄДРПОУ: 42550435.

Дата реєстрації: 11.10.2018 (2 роки 4 місяці).

Уповноважена особа: Летніков Тарас Григорович.

Розмір статутного капіталу: 1 000,00 грн.

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою
відповідальністю.

Форма власності: недержавна власність.

Види діяльності: Основний 85.53 Діяльність шкіл підготовки водіїв
транспортних засобів.

інші: 45.11 Продаж автомобілів і легких моторних транспортних засобів;

45.19 Продаж інших моторних транспортних засобів;

45.20 Техобслуговування і ремонт автомобілів;

45.31 Оптова торгівля запасними частинами і приладдям для
автомобілів;

45.32 Роздрібна торгівля запасними частинами і приладдям для
автомобілів, та інші.

Юридична адреса: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, д. 52

Телефон: +38 (096) 57-59-190

E-mail: info@taurus-group.com.ua.

Офіційний сайт: <https://taurus-group.com.ua/ru/>.

Далі проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «Таурус Груп», що характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз фінансового стану ТОВ «Таурус Груп»

Показники	Формула	Напрямок	2019	2020	Відхилення, + / -
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Активи	Зростання	0,36	0,44	0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	Пасиви/Власний капітал	Зниження	2,8	2,29	-0,52
Власні оборотні кошти (робочий функціонуючий капітал)	Власний капітал + довгострокові зобов'язання- позаоборотні активи) або (оборотні активи –короткострокові зобов'язання)	Зростання	1174	7152	5978
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Позиковий капітал / Активи	0,2-0,5	0,64	0,56	-0,08
Маневреність робочого капіталу	Запаси / Робочий капітал	Зниження	0,01	0,03	0,02

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні обігові кошти / Власний капітал	>0,1	0,37	0,46	0,09
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Власні обігові кошти / Оборотні активи	Зростання	0,17	0,27	0,09
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власні кошти/обігові кошти	>1	0,46	0,57	0,11

Джерело: [складено на основі звітності ТОВ «Таурус Груп»]

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) протягом досліджуваного періоду збільшився на 0,08 до 0,44. Значення даного показника не знаходиться в межах нормативних значень, проте має позитивну динаміку. Коефіцієнт фінансової залежності протягом досліджуваного періоду знизився на 0,52, що свідчить про зниження фінансової залежності підприємства. Також відбулося зниження коефіцієнту концентрації позикового капіталу на 0,08.

Протягом досліджуваного періоду відбулося зростання робочого функціонуючого капіталу на 5978 тис. грн., що посилило маневреність робочого капіталу на 0,02. Це позитивний сигнал, який свідчить про підвищення можливості компанії використовувати власні кошти для обігових потреб. У той же час маневреність власного капіталу зросла на 0,09.

У 2020 році в порівнянні із 2019 роком спостерігається зростання показника забезпеченості власними оборотними засобами на 0,09 та коефіцієнту фінансової стабільності на 0,11.

Для об'єктивної оцінки ефективності роботи підприємства недостатньо знати лише абсолютну величину отриманого прибутку. Необхідно володіти

інформацією щодо його прибутковості (дохідність, рентабельність), тобто вивчати відносні показники ефективності діяльності [11].

Проведемо аналіз рентабельності ТОВ «Таурус Груп» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз рентабельності ТОВ «Таурус Груп»

Показники	Формула	Напря́м	2019	2020	Відхилен ня, + / -
Рентабельність майна (активів) за прибутком від звичайної діяльності	Прибуток від звичайної діяльності / Активи	Зростання	0,0236	0,01212	-0,0124
Рентабельність майна (активів) за чистим прибутком	Чистий прибуток / Активи	Зростання	0,0185	0,009	-0,0094
Рентабельність власного капіталу чистим прибутком	Чистий прибуток / Власний капітал	Зростання	0,0517	0,0206	-0,0311
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток / Виробничі фонди	Зростання	0,1126	0,0406	-0,072
Рентабельність продукції за чистим прибутком	Чистий прибуток / Виручка	Зростання	0,0052	0,0032	-0,0021
Період окупності власного капіталу, міс	Власний капітал / Чистий прибуток	Зростання	19,3252	48,4277	29,1025

Джерело: [складено на основі звітності ТОВ «Таурус Груп»]

Розраховані показники рентабельності свідчать зниження прибутковості діяльності ТОВ «Таурус Груп». Негативна динаміка розрахованих показників рентабельності та зростання періоду окупності власного капіталу днів свідчать про зниження ефективності управління фінансово-господарською діяльністю ТОВ «Таурус Груп».

Отже, з проведеного дослідження показників фінансової стійкості та рентабельності можемо констатувати, що ТОВ «Таурус Груп» фінансово стійке та незалежне, має достатній розмір власного робочого капіталу, та низькоприбуткову діяльність загалом, що має вплив на фінансові та матеріальні потреби співробітників, а також впливає на соціально - психологічні умови задоволеності роботою працівників.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Таурус Груп» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Таурус Груп»

На ТОВ «Таурус Груп» використовується лінійно-функціональний тип організаційної структури управління.

Вивчення соціально-психологічних показників на підприємстві має починатися з оцінки потенціалу зайнятості підприємства ТОВ «Таурус Груп». Аналіз чисельності, складу та руху персоналу підприємства проводиться з метою оцінки наявного трудового потенціалу підприємства та його відповідності стратегії соціально-психологічних умов на підприємстві та його управління загалом.

Аналіз персоналу підприємства ТОВ «Таурус Груп» включає такі етапи аналітичної роботи:

- аналіз чисельності персоналу та динаміки його зміни;
- аналіз руху персоналу;
- аналіз складу персоналу.

З огляду на той факт, що трудовий потенціал компанії формується індивідуальним працівником, важливо оцінити кількість персоналу в динаміці. Аналіз персоналу ТОВ «Таурус Груп» та динаміки його зміни проводився з метою попередньої оцінки загальної кількості працівників підприємства в цілому та за окремими категоріями персоналу, а також – змін у чисельність персоналу порівняно з попередніми періодами.

Основна мета діяльності ТОВ «Таурус Груп» полягає у постійній доставці авто з-за кордону, а також забезпеченні їх запчастинами та юридичним оформленням всіх документів.

Саме тому підприємство встановлює найсучасніше обладнання, створює нові методи функціонування кадрів, залучається сучасними формами мотивації персоналу, яке дозволяє бути першими за рівнем не тільки в Україні, але й в Європі. ТОВ «Таурус Груп» забезпечує працівників належними умовами праці та життя.

Аналіз складу та кількісного співвідношення різних категорій та груп персоналу представлений в таблиці 2.3.

Аналіз структури працівників ТОВ «Таурус Груп», 2019 - 2020 рр.

Найменування показника	За 2019 рік		За 2020 рік		Відхилення у структурі (чол.)
	Кількість (чол.)	Пит. вага %	Кількість (чол.)	Пит. вага %	
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	7	100	10	148	3
Непромисловий персонал	3	43	3	44,4	0
1. Виробничий персонал	2	28	4	59,2	2
1.1. Менеджери з продажу	1	14	3	44,4	2
1.2. Бухгалтерія	1	14	1	14,8	0
2. Управлінський персонал, всього, із них:	2	29	3	44,4	1
2.1. Керівники, службовці	2	29	3	44,4	1

Найбільшу частку за 2019 р. займає непромисловий персонал, а саме 43%, а за 2020 рік найбільшу частку становив виробничий персонал, тобто менеджери з продажу – 59,2%. Найменшу частку управлінський персонал 29% і 44,4% відповідно. В 2020 році відбулося збільшення виробничого персоналу на 30,4%, тобто на 2 чол. Непромисловий персонал залишився в тій же кількості.

Розглянемо склад персоналу підприємства за гендерною ознакою (табл. 2.5).

**Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Таурус Груп»,
2019-2020 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності (питома вага)		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне, осіб	у структурі, %
виробничий персонал підприємства, в цілому						
Чоловіки	2	2	100	62,50	0	0
Жінки	0	2	0	37,50	2	5,35
Разом	2	4	100	100	2	5,35
Управлінський персонал						
Чоловіки	2	3	100	100	1	3,44
Жінки	0	0	0	0	0	0,0
Разом	2	3	100	100	1	0,00
непромисловий персонал						
Чоловіки	3	3	100	100		3,62
Жінки	0	0	0,00	0,00		-3,62
Разом	3	3	100	100		0,00

За даними таблиці 2.5 можна зробити висновок про те, що на ТОВ «Таурус Груп» більшу питому вагу займає персонал чоловічої статі. Це пов'язано зі специфікою підприємства, оскільки в деяких відділах працюють лише чоловіки. Персонал жіночої статі працює в бухгалтерії та відділі безпеки.

У 2019 році питома вага жінок у виробничому персоналі була відсутня, а в 2020 році – 37,5%, у той час як чоловіки займають незмінні позиції 62,50% у 2019 році та у 2020 році.

Що стосовно управлінського персоналу, то кількість чоловіків

перевищують кількість жінок, тому що жінок в управлінському персоналі зовсім немає. Чоловіки становлять 100% у 2019 та у 2020 роках, але їх кількість у 2020 році збільшилась на 1 особу.

Разом з гендерною динамікою проаналізуємо динаміку за віком персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Таурус Груп»

Вікова категорія	2019 р.	2020 р.	Відхилення абсолютне, осіб
непромисловий персонал підприємства, в цілому			
Молодь віком 18-28 років	2	2	0
29-40 років	1	1	0
41-50 років	0	0	0
Виробничий персонал			
Молодь віком 18-28 років	1	3	2
29-40 років	1	3	2
41-50 років	1	1	0
41-50 років	0	0	0
Управлінський персонал			
Молодь віком 18-28 років	1	1	0
29-40 років	1	2	1
41-50 років	0	0	0

За результатами проведеного аналізу вікової структури персоналу, можна зробити висновок про те, що на підприємстві працює персонал усіх працездатних вікових категорій – від молоді до представників середнього віку.

За два роки віковий склад працівників ТОВ «Таурус Груп» суттєво не змінився. Підприємство працює стабільно, персонал своєчасно отримує заробітну плату, у чому не останню роль відіграє грамотне, продумане, професійне керівництво організацією.

У компанії ТОВ «Таурус Груп» велике значення приділяється професійному навчанню співробітників. Воно є безкоштовним, проте його відвідини здійснюється в обов'язковому порядку. Навчання організовується як для рядових співробітників, так і для лінійних менеджерів і вищого керівництва.

Принципи навчання в компанії :

1. Адаптація програми і особистість тренера. Для компанії безумовно важливо, щоб співробітники позитивно сприйняли ту людину, яка буде проводити навчання.

Тому тренер для проведення навчання підбирається ретельно керівником підприємства. Програма будь-якого навчання адаптується безпосередньо до діяльності підприємства, тобто до автомобільної сфери, для продажу та ремонту.

На підприємстві свої стандарти обслуговування покупців, комп'ютерна програма (використовується не «1С», а «Avarda»), певним чином побудовані бізнес-процеси, тому програма навчання (навіть той же тренінг продажів) переглядається і коригується з точки зору всіх особливостей підприємства.

2. Доречність і своєчасність. Як і у окремої людини, у організації є свої біоритми. У компанії є періоди активної роботи (літо) і час затишшя (зима). Однак, як і для всіх типів організацій справедливим є твердження, що проведення навчання на піку робочого навантаження неефективно. Тому графік, наприклад, тренінгів для технічних консультантів, мерчендайзерів, операторів і касирів встановлюється таким чином, щоб він не потрапляв в літні місяці. Також враховується один важливий момент – своєчасність.

Менеджер з планування спільно з менеджером з маркетингу заздалегідь формують необхідну інформацію по методиках, ятактиках, нових автомобілях

та їх ремонту, а також нових запчастин, які повинні з'явитися у послугах фірми ТОВ «Таурус Груп» або організують навчання з метою забезпечення високого рівня обслуговування, продажів та наданні послуг.

3. Постійне вдосконалення програми навчання. Програма розвитку співробітників регулярно переглядається і коригується у зв'язку з різними змінами, що відбуваються в компанії. Крім затвердженого графіка навчання, компанія враховує і побажання співробітників.

Проводиться опитування серед працівників з метою виявлення потреб в отриманні будь-яких знань або навичок, також служба персоналу приймає заявки від відділів підприємства про необхідність проведення того чи іншого навчального курсу.

ТОВ «Таурус Груп» для розкриття потенціалу своїх співробітників використовує наступні методики:

- лекція;
- семінари;
- відео навчання;
- тренінг;
- наставництво;
- ротація;
- кар'єрний розвиток;
- самонавчання.

Таким чином, можна зробити, що компанія ТОВ «Таурус Груп» застосовує різні методи розвитку свого персоналу. Будь-який співробітник організації отримує можливість як кар'єрного, так і особистісного зростання, а також соціально-психологічні умови для працювання.

2.2 Аналіз соціально-психологічних умов задоволеності працівників

Термін «задоволеність» використовується у науковій літературі в різних значеннях. Так говорять про загальну задоволеність життям, задоволеність

професійною діяльністю. У великому психологічному словнику задоволеність визначається як суб'єктивна оцінка якості тих чи інших об'єктів, умов життя та діяльності, життя у цілому, стосунків з людьми, самих людей та ставлення до самого себе (самооцінка).

У словнику з соціології задоволеність визначається як стан збалансованості вимог, які працівник висуває до роботи, характеру та умов праці та суб'єктивної оцінки можливостей реалізації його потреб.

Є. Ільїн дає, на мій погляд, найбільш вдале визначення даного поняття, він пише, що задоволеність – це стійке довготривале оцінне ставлення працівника до виконуваної ним діяльності: як в цілому, так і до окремих її складових, що виникає у результаті неодноразового відчуття задоволення від досконало виконаної роботи, умов у яких вона була здійснена та отриманих результатів, і яке зберігається у працівника в наслідок його уявлень про гарантоване відчуття задоволення і надалі.

Більшість науковців визначають задоволеність професійною діяльністю як ставлення людини до різних аспектів діяльності, як емоційний стан та як ступінь реалізації соціальних потреб людини. На нашу думку, усі ці характеристики цілком відповідають визначенню феномена задоволеності. Однак залишаються питання, пов'язані із психологічними характеристиками феномена задоволеності, а саме – з механізмами його формування, головними особливостями та методами діагностики. Що стосується психологічної обумовленості феномена задоволеності, то ми вважаємо, що задоволеність знаходиться у тісному зв'язку з потребами.

Основним маркером задоволеності працівника є соціально-психологічний клімат.

У сучасних умовах соціально-психологічний клімат є головним фактором підвищення рівня продуктивності праці.

Соціально-психологічний клімат є важливим фактором ефективної діяльності будь-якого трудового колективу. Для вивчення факторів його формування необхідно розкрити суть поняття "соціально-психологічний клімат".

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

- висока вимогливість і довіра членів організації один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- вільне вираження власної думки в організації при обговоренні всіх питань групового життя;
- задоволеність приналежністю до організації;
- висока ступінь взаємодопомоги;
- достатня інформованість членів організації про всі аспекти її внутрішнього життя [25].

Управління соціально-психологічним кліматом – це управління станом групового настрою і якісної сторони міжособистісних відносин у групі, що проявляються у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в організації [25].

Управління соціально-психологічним кліматом включає в себе здійснення наступних заходів:

- управління процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, очікувань, цінностей, установок, традицій, групової думки і настрої);
- оптимальний підбір, розстановка, навчання і періодична атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів з урахуванням фактору психологічної сумісності;
- опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;
- попередження і дозвіл міжособистісних конфліктів [25].

На ТОВ «Таурус Груп» існують такі документи, які відносяться до соціально-психологічного клімату: корпоративний кодекс і корпоративний стандарт одягу.

Для діагностики та аналізу соціально-психологічного клімату на підприємстві були відібрані декілька методик, які на наш погляд, дають найбільш повне уявлення про стан соціально-психологічного клімату в колективі. Дані методики економічні в часі, дозволяють охопити дослідженнями максимальну кількість співробітників, мають відому гнучкість, що дозволяє змінити зміст в залежності від цілей і завдань дослідження.

У дослідженні участь взяли всі співробітники (10 осіб), що склало 100% загальної кількості працівників підприємства.

Характеристика вибірки респондентів представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика вибірки респондентів для оцінки ТОВ «Таурус Груп»

Характеристика вибірки	Кількість осіб
Молодь віком 18-28 років	6
29-40 років	4
41-50 років	0
Всього	10
Чоловіки	8
Жінки	2
Всього	10

Як випливає з аналізу вибірки респондентів, в дослідженні взяли участь працівники різних вікових груп, різного статевої приналежності і різного соціального статусу (за родом службової діяльності).

1) Для діагностики колективізму була використана методика Г.А. Коропової. Дана методика дозволила виявити диспозицію особистості співробітників по відношенню до колективу, його цінності і норми, ступінь включеності особистості в справи колективу. Методика заснована на самооцінці співробітників.

Обробка результатів самооцінки співробітників показала, як розподілилися співробітники за рівнем колективізму представлена на рис. 2.2.

Отримані дані порівнювалися з даними експертної оцінки (експертами виступали директор і головний бухгалтер, які оцінювали співробітників за тими ж параметрами. В результаті були виявлені кілька груп працівників:

1. Низький рівень – 2 людини (20%). На превеликий жаль, і в колективах комерційних підприємств зустрічаються такі співробітники, які можуть ініціативно проявляти себе тільки в рамках своїх інтересів. Однак керівникові слід активно залучати їх до спільної діяльності, даючи конкретні доручення хоча б частково, що відображають сферу їх інтересів.

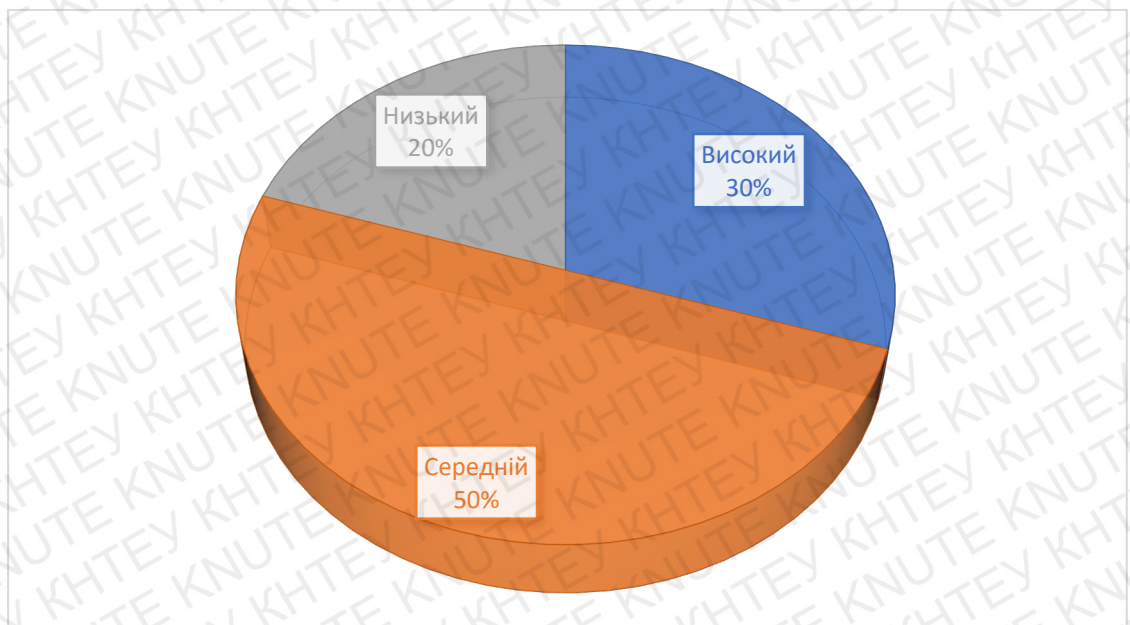


Рис. 2.2. Рівень колективізму на ТОВ «Таурус Груп»,%

2. Середній рівень – 5 чоловік (50%). При роботі з такими співробітниками керівнику слід опиратися, перш за все, на позитивний потенціал співробітників і допомогти їм через систему індивідуальної роботи формувати адекватну самооцінку, залучаючи їх до різних видів діяльності.

3. Високий рівень – 3 особи (30%). На даних співробітників керівнику слід опиратися при організації будь-якої діяльності. Їх комунікативно-організаторські здібності дуже високі і, завдяки таким співробітникам, керівникові легко проводити свої управлінські рішення.

Експертні оцінки співпали з самооцінкою співробітників і, що важливо, це виявилися оцінки високого і середнього рівня. Це дуже хороший показник для колективу, однак, не можна не відзначити той факт, що мають місце і інші варіанти. І хоча число таких співробітників невелика, всього 2 людини, але в процентному відношенні ця цифра становить 20%. Внутрішньо особистісні протиріччя таких людей заважають їм не тільки в особистому житті, а й у відносинах з колегами.

2) Організованість колективу була продіагностувати по методикою Г.А. Коропової. Як і в попередній методиці, тут використовувалася експертна оцінка і самооцінка колективу. І ті, і інші оцінили рівень організованості як середній (середній бал самооцінки склав 40 балів, а середній бал експертної оцінки – 30).

В даній методиці групова самооцінка носила уточнюючий характер по відношенню до експертної, так як на підприємстві співробітники знаходяться на увазі один у одного і у своїх безпосередніх керівників. В результаті даної методики були виявлені особистості-дезорганізатори, що не представляють окрему групу, діючи поодиночці.

3) Для діагностики міжособистісних відносин був використаний метод соціометрії (по Д. Морено), та так само анкетування співробітників. В результаті було виявлено становище кожного співробітника в системі міжособистісних відносин колективу, лідери колективу, приблизний рівень згуртованості колективу. Однак, за даними, отриманими про стан

міжособистісних відносин, неможливо зробити будь-який конкретний висновок. Можна лише скласти уявлення про статусну структуру колективу. На рис. 2.3 зазначено кількість співробітників з високим і низьким статусом.

На рис. 2.3 видно, що 80% співробітників мають високий статус, отже, статусну структуру в колективі слід визнати сприятливою. Ці дані також свідчать про те, що більшість співробітників мають сприятливі умови для розвитку в даному колективі. Однак не можна скидати з рахунків незначний відсоток співробітників з низьким статусом.

Незважаючи на те, що цей відсоток відносно невисокий, але, тим не менш, він є. Причому слід зазначити, що в ці 20% входять якраз ті співробітники, на яких ми вже акцентували увагу при діагностиці колективізму і при діагностиці організованості.

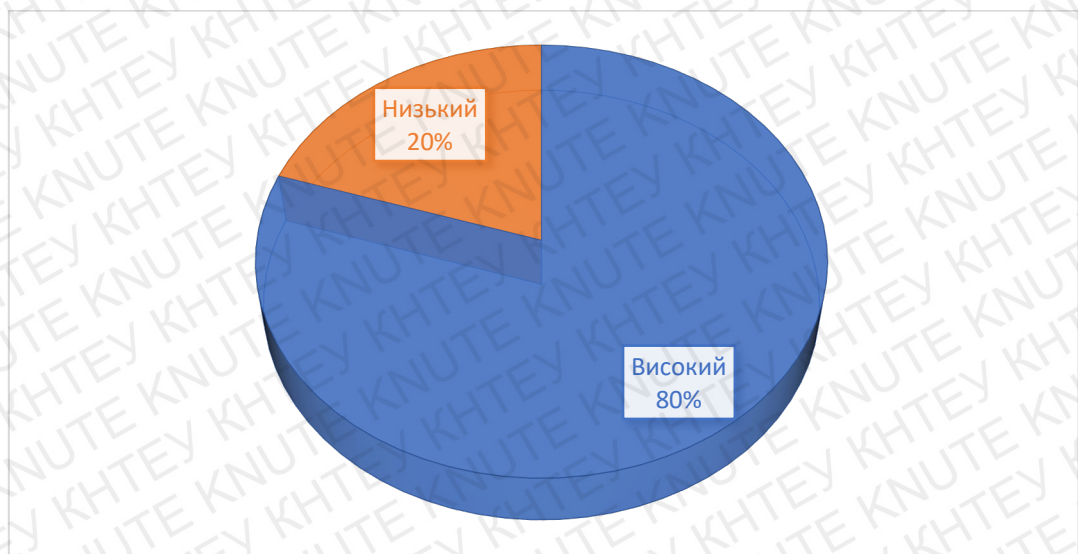


Рис. 2.3. Співвідношення співробітників з низьким і високим статусом міжособистісних відносин на ТОВ «Таурус Груп»,%

Звичайно, керівник не повинен залишити цей факт без уваги. Однак, виходячи із усього вищевикладеного, складається враження, що першопричина таких показників закладена в них самих. Як правило, в зрілому віці люди можуть реально оцінювати стан речей і своє місце в колективі. Але

якщо людина сама не бажає змінити ситуацію, то жодний керівник не в силах змусити колектив ставитися до цього співробітника з повагою і симпатією.

Увага керівника повинна залучити і виявлення лідерів. З ними, звичайно, доцільно співпрацювати, але добре б ще знати їх моральний і лідерський потенціал.

4) Вивчення мотиваційної сфери співробітників проводилося по методиці Барбуто і Скола і конкретизувалося за допомогою методики Лізінського В.М.. Результати дослідження показали, як розподілилися основні джерела мотивації співробітників (рис. 2.4).

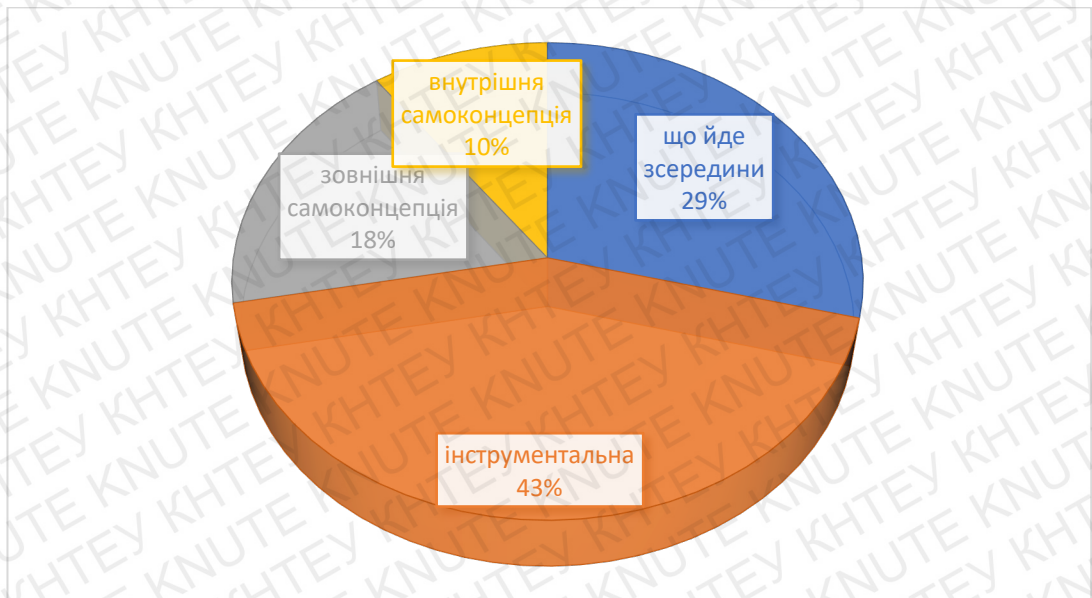


Рис. 2.4. Співвідношення основних джерел мотивації співробітників на ТОВ «Таурус Груп», %

Для 3% (4 особи) провідними є матеріальні стимули. Цей факт легко пояснити, якщо врахувати що майже всі співробітники – це люди молодого віку і майже у всіх є сім'ї, діти. Однак приємно відзначити, що мотивація, що йде зсередини (29%) теж є значущою для чималої частини співробітників, для яких сама робота є джерелом мотивації.

Керівнику, безумовно, слід звернути увагу на таких співробітників, яким велике значення має надання їм широких можливостей для самостійності. Шкода, звичайно, що джерела мотивації, які пов'язані з іншими людьми, колективом, займають в рейтингу мотивації нижчу ступінь. В першу чергу це говорить про те, що думка даного колективу не є для окремої частини співробітників значущою, порушені механізми взаємодії членів колективу, ведуча загальна мета роботи або не усвідомлена повною мірою усіма співробітниками, або немає єдиної думки в її інтерпретації.

Напрямок роботи керівника для усунення даних невідповідностей провідних типів мотивації повинен полягати, перш за все, у формуванні єдиного підходу до сприйняття місії своєї організації, об'єднання співробітників навколо єдиної, значимої мети, а також стимулюванні кожного члена колективу за сумлінну творчу працю відповідно до його мотиваційних уподобань. Необхідно домагатися того, щоб моральне стимулювання стало не менш значущим, ніж матеріальне.

5) Для вивчення змісту і єдності життєвих цінностей був використаний тест М. Рокича. Обробка отриманих даних показала результати, представлені на рис. 2.5.

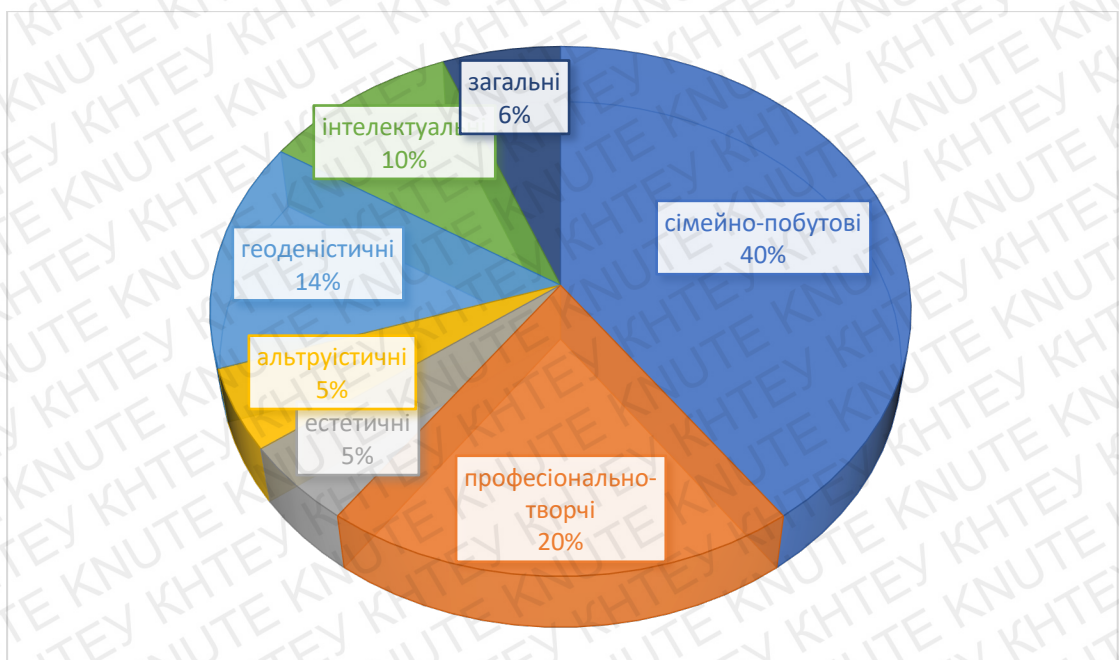


Рис. 2.5. Переважаючі життєві цінності на ТОВ «Таурус Груп», %

В цілому, даний колектив володіє єдиними життєвими цінностями; найбільш значущими для нього є сімейно-побутові (сім'я, діти, друзі, забезпеченість, любов, робота). Позначається той факт, що більшість опитаних – чоловіки, крім того, майже всі люди сімейні, і вищенаведені показники слід визнати нормою. Менш значущими (20%) є професійно-творчі цінності (цікава робота, творчість, розвиток, освіта). З професійної точки зору це непоганий показник, який свідчить про те, що третя частина співробітників ставить для себе професійні цінності в число найбільш пріоритетних. Беручи до уваги той факт, що колектив підприємства повинен складатися з різних індивідуальностей, з огляду на те, що в ньому має існувати різноманіття думок, точок зору, позицій, в такому розмаїтті життєвих цінностей немає нічого дивного. Загалом же, духовні домінанти, що переважають в колективі, можна використовувати для встановлення в ньому позитивних установок на професію і конструктивне спілкування.

б) Вивчення задоволеності співробітників життєдіяльністю організації, як одного з головних показників соціально психологічного клімату в колективі, проводилося за методикою О.М. Степанова.

Показник задоволеності, обчислений відповідно до цієї методики, виявився високим і склав 4 бали. Крім загальної оцінки задоволеності була досліджена задоволеність співробітників різними аспектами життєдіяльності підприємства окремо (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Задоволеність співробітників різними аспектами життєдіяльності підприємства ТОВ «Таурус Груп»

Аспект	Показник	Рівень задоволеності
Організація праці	3,3	високий

Можливість реалізувати свої професійні та інші особистісні якості	3,4	високий
Відносини з колегами і адміністрацією	2,5	середній
Відносини з клієнтами	3,1	високий
Забезпечення діяльності працівника	3,2	високий

Очевидно, що на ТОВ «Таурус Груп» створені всі умови для реалізації професійного і творчого потенціалу співробітників. Єдине, що знижує загальний показник задоволеності – це показник відносин з колегами і адміністрацією.

Але якщо більш детально розглянути цей показник, очевидно, що його знизив саме показник відносин з колегами, тобто усередині колективу. Це є основною проблемою, яка впливає на соціально-психологічний клімат ТОВ «Таурус Груп».

7) Для діагностики конфліктності співробітників використовуємо опитувальник, запропонований Н.І. Чураковою.

6 співробітників набрали від 22 до 30 балів. Виходячи з інтерпретації результатів можна зробити висновок, що всього лише 60% опитаних – це тактовні і миролюбні люди, у міру можливості йдуть від конфліктів і уникають критичних ситуацій на роботі і в побуті, ніколи не виходять за рамки коректності і не принижують до образ. 4 співробітники (40%) відносяться до категорії конфліктних, але в розумних межах (середній рівень конфліктності).

Вони конфліктують тоді, коли немає іншого виходу і інші засоби вичерпані, відстоюють свою думку будь-якими методами, не думаючи про те, як це відіб'ється на їх службовому становищі або відносинах всередині колективу.

8) Завершальним етапом в програмі дослідження соціально психологічного клімату на підприємстві ТОВ «Таурус Груп» була проведена діагностика по методиці Є.І. Рогова «Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі по полярним профілям».

Отриманий результат (+ 10 балів) говорить про низьку ступінь сприятливості в колективі. Через те, що конфліктними є велика частина опитаних, ступінь сприятливості в колективі залишає бажати кращого.

Також було проведено інтерв'ю з керівником ТОВ «Таурус Груп». До дій керівника, що сприяють сприятливому соціально-психологічного клімату в організації можна віднести:

1. Виробничі умови праці відповідають стандартам. Робочі місця обладнані всім необхідним для процесу праці.
2. Доброзичливе, шанобливе ставлення до підлеглих.
3. Керівник може взяти участь у вирішенні фінансових проблем працівника шляхом надання безвідсоткової позики на певний термін.
4. Проведення нарад на щотижневій основі, в яких беруть участь керівники відділів, для виявлення будь-яких проблем, що перешкоджають продуктивному робочому процесу.
5. Заохочення ініціативи.
6. Завдання формулюються чітко і зрозуміло.
7. Керівник своїм прикладом показує відповідальне ставлення до праці.

Аналіз стану соціально-психологічного клімату на підприємстві ТОВ «Таурус Груп» і дії керівника по управлінню ним виявили такі проблеми: аналізуючи стан соціально-психологічного клімату компанії і дії керівника по управлінню ним, можна зробити висновок, що керівник не вважає важливим покращувати атмосферу в колективі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «ТАУРУС ГРУП»

3.1 Основні заходи по удосконаленню соціально-психологічних умов задоволеності працівників

Головними напрямками в роботі керівника, спрямованої на управління соціально-психологічним кліматом, повинні стати: поліпшення взаємин в колективі, розвиток системи підвищення кваліфікації, зниження інтенсивності навантажень у трудовій діяльності, розвиток системи стимулювання і мотивації.

Заходи щодо вдосконалення управління соціально психологічним кліматом на ТОВ «Таурус Груп» представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення управління соціально психологічним кліматом на ТОВ «Таурус Груп»

Проблема	Захід	Відповідальний
відсутність профілактики конфліктів	розробити пам'ятку культури взаємин. Запланувати бесіди зі співробітниками	
Надмірна інтенсивність навантажень в трудовій діяльності (неграмотний розподіл роботи)	підібрати додатковий персонал для розвантаження наявного	Керівник

Продовження Таблиці 3.1

неефективна система мотивації	переглянути систему винагороди, матеріального і морального заохочення
-------------------------------	---

Згідно з проведеним аналізом, в колективі ТОВ «Таурус Груп» є конфліктні особистості. Отже, в першу чергу необхідно розвантажити обстановку в організації, і знизити конфліктність між співробітниками. Для цього керівником підприємства повинна бути розроблена пам'ятка культури взаємовідносин. Дана пам'ятка необхідна для того, щоб при виникненні конфліктної ситуації, співробітник завжди пам'ятав її зміст. Крім цього керівником підприємства повинні будуть бути заплановані бесіди з персоналом на тему запобігання та погашення конфліктних ситуацій на роботі.

Для вирішення другої проблеми, а саме – надмірна інтенсивність навантажень у трудовій діяльності (неграмотний розподіл роботи) слід, підібрати необхідний персонал і грамотно розподілити обов'язки між усіма співробітниками, регламентувавши їх роботу посадовими інструкціями.

Так як ТОВ «Таурус Груп» позиціонує себе як підприємство, яке спеціалізується на пригнанні машин із-за кордону з ремонтом і обслуговуванням, що означає, надає високоякісні послуги, то і персонал повинен мати високу кваліфікацію.

Важливо регулювати трудові навантаження, вирівнювати невиправдані відмінності в зайнятості працівників протягом дня, а також знімати стомлення зі співробітників за допомогою зміни трудових обов'язків протягом робочого дня / зміни.

Рішення третьої проблеми, а саме наявність неефективної системи мотивації необхідна, так як існуюча мотивація в організації погіршує психологічну складову і безпосередньо трудовий процес. Перегляд системи

мотивації призведе до стабілізації колективу, підвищенню результативності праці і зацікавленості в мобільності (насамперед професійної).

Для початку ми пропонуємо ввести в традицію проведення урочистих заходів, присвячених різним святковим датам:

День автомобіліста, Новий рік, День захисників і захисниць 14 жовтня, 8 березня та інші свята. Для цього в офісі підприємства організувати невеликий святковий фуршет і вручати невеликі сувеніри співробітникам.

Взаємодія персоналу під час свята дозволить перейти від ділової обстановки до розслаблюючої, співробітники зможуть поспілкуватися між собою, а можливо і з керівництвом у неформальній обстановці. Невеликі сувеніри для персоналу будуть цінними, так як вони побачать, що керівництво пам'ятає про них, і навіть невеликий презент підніме настрій. Для організації святкового фуршету на один захід необхідно витратити близько 1 000 грн., для придбання цінних призів близько 5 000 грн. Отже, на проведення 5 заходів на рік потрібно приблизно 6 000 грн.

Також ми пропонуємо після закінчення року преміювати 4 кращих співробітників за виконану роботу. Оцінку роботи будуть робити клієнти ТОВ «Таурус Груп» після закінчення отримання послуги з доставки автомобіля. Для цього буде стояти спеціальна скринька, в яку треба буде покласти картку з ім'ям менеджера з продажу або виробничого працівника. Для ТОВ «Таурус Груп» важливий кожен відгук клієнта, тому обраний даний вид оцінки.

Преміювання буде вироблено на суму 7 000 грн. для кожного співробітника, отже, загальна сума витрат складе 28 000 грн.

Не менш важливими є правила внутрішнього розпорядку. Адміністрація не тільки повинна встановлювати правила внутрішнього розпорядку, а й реально втілювати ці правила в життя, постійно контролюючи їх виконання.

Для управління трудовою дисципліною застосовуються два важеля: заохочення і стягнення. Говорячи про стягнення, необхідно виділити чотири види юридичної відповідальності: дисциплінарна, адміністративна,

матеріальна і кримінальна. Застосовуючи те чи інше покарання, адміністрація повинна пам'ятати, що це її право, але не обов'язок.

І другий важливий важіль – на керівників накладаються більш суворі стягнення, ніж на виконавців. Керівництво розробляє систему заохочень, орієнтуючись на інтереси колективу і цінності, які мають реальне значення для працівників.

Персоналу важливо відчувати увагу і турботу з боку керівництва, розуміння особливих умов праці. Витрати на соціально- психологічну підтримку персоналу окупаються з упевненістю в його надійності та передбачуваності, стабільністю роботи і підвищенням її якості, і в результаті особистою зацікавленістю.

Моральна підтримка, спрямована на вияв щирої зацікавленості в оцінці результатів, аналізі сильних і слабких сторін діяльності з боку керівництва створює атмосферу довіри та поваги. У світовій практиці це явище описується як задоволеність життям. Це дуже важлива психологічна складова тому що добре психологічне самопочуття є однією з провідних причин підвищення ефективності обслуговування і, як наслідок, підвищення прибутку.

У разі виконання всіх запропонованих заходів, по вдосконаленню управління соціально-психологічного клімату в ТОВ «Таурус Груп» велика ймовірність того, що соціально- психологічний клімат буде сприятливим за умови взаємодії керівництва з персоналом.

3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів

Розглянемо витрати на заходи щодо вдосконалення управління соціально-психологічного клімату ТОВ «Таурус Груп» в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на заходи щодо вдосконалення управління соціально-психологічного клімату ТОВ «Таурус Груп»

Захід	Вартість, грн.
Продовження Таблиці 3.2	
розробити пам'ятку культури взаємин. Запланувати бесіди зі співробітниками	безкоштовно
підібрати додатковий персонал для розвантаження наявного	3 особи з заробітною платою в середньому – 15 000 / міс = 45 000 грн / міс. Рік 540 000 грн
переглянути систему винагороди, матеріального і морального заохочення	28 000 грн
Всього, рік	568 000 грн

Отже, загальна сума витрат, згідно з даними таблиці 3.2 становить 568 000 грн.

Для того щоб визначити ефективність даних заходів необхідно оцінити витрати і прибуток, отриманий в результаті її реалізації. Для реалізації даної програми гроші будуть виділені з бюджету ТОВ «Таурус Груп» від надання платних послуг. Економічну ефективність розрахуємо за такою формулою (3.1):

$$E_e = (П \times K) / ОЗ, \quad (3.1)$$

де П – отримані кошти;

ОЗ – загальні витрати;

К – частка управлінських рішень в ефективності (К = 20-30%) [26].

За допомогою методу експертних оцінок було виявлено, що частка управлінський рішень дорівнює К=20%.

Очікувана сума прибутку після впровадження заходів – 1908000 грн.

$$E_e = (1908000 \times 20\%) / 568\ 000 = 1,008\%.$$

Також розрахуємо термін окупності заходів по вдосконалення управління соціально-психологічного клімату в ТОВ «Таурус Груп» по формулі (3.2):

$$PP = K_0 / CF_{сг}, \quad (3.2)$$

де PP – термін окупності в роках;

K_0 – сума спочатку вкладених коштів;

$CF_{сг}$ – щорічні середні надходження.

Отже, термін окупності буде дорівнює:

$$PP = 568000 / 1908000 = 0,3 \text{ м або } 4,5 \text{ місяців.}$$

Таким чином, дані заходи можна вважати ефективними, так як економічні витрати на її реалізацію невеликі.

Соціальна ефективність даних рекомендацій дозволяє ефективно управляти діловою поведінкою персоналу, забезпечуючи процвітання організації за рахунок підвищення результативності праці, згуртованості колективу.

Впровадження заходів має чітко виражену соціальну ефективність, яка проявляється в поліпшенні взаємин між співробітниками, в поліпшенні взаємин між керівником і співробітниками, в поліпшенні показників діяльності ТОВ «Таурус Груп».

Можна припустити, що реалізація даних заходів не тільки допоможе створити сприятливий соціально-психологічний клімат, а й дозволить виділяти більше коштів на розвиток ТОВ «Таурус Груп» за рахунок зменшення витрат на підбір і підготовку персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Психологія управління – це галузь психології, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності. Умови праці (в галузевому правозастосовній значенні) – це сукупність технічних, технологічних і організаційних характеристик роботи (праці), яку роботодавець доручає працівнику в силу укладення між ними трудового договору.

2. Соціально-психологічний клімат – якісний аспект міжособистісних відносин, який проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку працівників в колективі. На формування соціально-психологічного клімату впливає ряд чинників макро- і мікросередовища. Завдяки впливу безлічі суб'єктивних і об'єктивних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, формується сприятливий соціально-психологічний клімат. Саме він є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Створення сприятливого клімату є результатом не тільки відповідальної, але і творчої роботи, що вимагає знань її природи і засобів управлінської регуляції, уміння передбачати перспективну ситуацію у взаєминах членів колективу

3. Концептуальні принципи використання соціально-психологічних методів управління лежать у площині чотирьох концепцій психології управління: концепція наукової організації праці; концепції раціональної бюрократії; адміністративна школа управління; теорії людських відносин, що дало поштовх для розвитку низки інших наукових напрямків ефективного управління організаціями

4. Аналізованим підприємством було ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТАУРУС ГРУП». Основна мета діяльності ТОВ «Таурус Груп» полягає у постійній доставці авто з-за кордону, а також забезпеченні їх запчастинами та юридичним оформленням всіх документів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії показав, що у 2020 році у порівнянні із 2019 роком відбулося зростання обсягів чистого валового доходу на 69 тис. грн., або у 3,2 рази. За даний період відбулося зростання рівня собівартості на 37,5 тис. грн., теж у 3,1 рази. Тобто темп зростання собівартості зростає нижчим темпом, що пояснюється економією на масштабі.

Валовий прибуток за даний період збільшився на 31,9 тис. грн, або у 3,3 рази. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 51,7%, а фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування – на 89%. Дані зміни стали причиною зростання обсягу чистого прибутку на 155 тис. грн, майже вдвічі. Досліджуючи зміну балансу можна констатувати, що валюта балансу зросла на 26,4 тис. грн, або утричі.

Після проведеного аналізу, можемо констатувати прискорення операційного циклу компанії та діяльності загалом. Загалом компанія функціонує прибутково, має тенденцію до зростання обсягів, тож надалі необхідно дотриматись діючої стратегії та обраної стратегічної діяльності зростання. З показників фінансової стійкості та рентабельності можемо констатувати, що ТОВ «Таурус Груп» фінансово стійке та незалежне, має достатній розмір власного робочого капіталу, та низькоприбуткову діяльність загалом.

На ТОВ «Таурус Груп» використовується лінійно-функціональний тип організаційної структури управління. Найбільшу частку за 2019 р. займає непромисловий персонал, а саме 43%, а за 2020 рік найбільшу частку становив виробничий персонал, тобто менеджери з продажу – 59,2%. Найменшу частку управлінський персонал 29% і 44,4% відповідно. В 2020 році відбулося збільшення виробничого персоналу на 30,4%, тобто на 2 чол. Непромисловий персонал залишився в тій же кількості. Більшу питому вагу займає персонал

чоловічої статі. Це пов'язано зі специфікою підприємства, оскільки в деяких відділах працюють лише чоловіки. Персонал жіночої статі працює в бухгалтерії та відділі безпеки. За результатами проведеного аналізу вікової структури персоналу, можна зробити висновок про те, що на підприємстві працює персонал усіх працездатних вікових категорій – від молоді до представників середнього віку. За два роки віковий склад працівників ТОВ «Таурус Груп» суттєво не змінився. Підприємство працює стабільно, персонал своєчасно отримує заробітну плату, у чому не останню роль відіграє грамотне, продумане, професійне керівництво організацією.

Організація для розкриття потенціалу своїх співробітників використовує наступні методики:

- лекція;
- семінари;
- відео навчання;
- тренінг;
- наставництво;
- ротація;
- кар'єрний розвиток;
- самонавчання.

5. На ТОВ «Таурус Груп» існують такі документи, які відносяться до соціально-психологічного клімату: корпоративний кодекс і корпоративний стандарт одягу. Для діагностики та аналізу соціально-психологічного клімату на підприємстві були відібрані декілька методик, які на наш погляд, дають найбільш повне уявлення про стан соціально-психологічного клімату в колективі. Дані методики економічні в часі, дозволяють охопити дослідженнями максимальну кількість співробітників, мають відому гнучкість, що дозволяє змінити зміст в залежності від цілей і завдань дослідження.

У дослідженні участь взяли всі співробітники (10 осіб), що склало 100% загальної кількості працівників підприємства.

Аналіз стану соціально-психологічного клімату на підприємстві і дії керівника по управлінню ним виявили такі проблеми: аналізуючи стан соціально-психологічного клімату і дії керівника по управлінню ним, можна зробити висновок, що керівник не вважає важливим покращувати атмосферу в колективі.

6. Заходами щодо вдосконалення управління соціально психологічним кліматом на ТОВ «Таурус Груп» є: відсутність профілактики конфліктів, надмірна інтенсивність навантажень в трудовій діяльності (неграмотний розподіл роботи), неефективна система мотивації.

7. Дані заходи можна вважати ефективними, так як економічні витрати на її реалізацію невеликі (568 000 грн на рік) та загалом впровадження займе 4,5 місяці. Впровадження заходів має чітко виражену соціальну ефективність, яка проявляється в поліпшенні взаємин між співробітниками, в поліпшенні взаємин між керівником і співробітниками, в поліпшенні показників діяльності ТОВ «Таурус Груп».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2010. – № 5. – С. 53-58.
2. Базалійська Н. П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства / Н. П. Базалійська, А. В. Гук // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка – 2016. – Т. 21, Вип. 2. – С. 56-60.
3. Басюк Н. А. Роль керівника медичного закладу у створенні соціально-психологічного клімату в колективі / Н. А. Басюк, Н. Ю. Рудницька // Актуальні питання сімейної медицини : VIII Міжрегіональна науково-практична конференція ; за ред. В. М. Мороз. – Житомир : Полісся, 2010. – 568 с
4. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом / Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. – Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бочелюк В. Організаційна психологія на підприємстві. / Віталій Бочелюк, Ольга Пучина. – К. : Скиф, 2012. - 272 с.
7. Булеев Е. И., Ревва А. Н. Институциональные аспекты мотивации труда в Украине. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 1. С. 147-154
8. Гетьман О. О., Цибулько А. І. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2014. №. 2. С. 5-15

9. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
10. Гітіс Т. П., Гітіс В. Б., Діденко Д. П. Дослідження рівня задоволеності працею персоналу промислових підприємств України. Економічний вісник Донбасу № 2(52), 2018. – с.206-211 [http://www.evd-journal.org/download/2018/2\(52\)/EVD_2018-2-206-211.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2018/2(52)/EVD_2018-2-206-211.pdf)
11. Губарева Ю. В. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2010. Вип.7. С. 113-121.
12. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / Денисенко М.П., Будякова О.Ю.-Економіка та держава. 2019. №4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11
13. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188-193.
14. Джинчарадзе Г. Р. Процедура оценки персонала в рамках системы управления человеческими ресурсами. Интернет-журнал Науковедение. 2013. №3 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/protsedura-otsenki-personala-v-ramkah-sistemy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>
15. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. (34). С. 29-35.
16. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2010. №. 14. С. 14.
17. Закаблук Г.О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та

- проблеми: монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.
- 18.Кравченко С.А. Соціологічний енциклопедичний тлумачний словник. Понад 12000 понять/С.А. Кравченка.
- 19.Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.
- 20.Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2010. Вип. 24. С. 188-195.
- 21.Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.
- 22.Корольков В. В. Удосконалення механізму стимулювання торговельно-оперативного персоналу мережі сільпо / В. Корольков, О. Ткачук, М. Корогод Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. 9 (261) с.85-101
- 23.Каралаш Н.Г. Соціально-психологічний аспект адаптації в суспільстві перехідного типу / Н.Г. Каралаш // Науковий вісник Чернівецького університету. Філософія. – 2012. – Вип. 621-622. – С. 90-95. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_fil_2012_621-622_19
- 24.Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навчальний посібник. Київ : ТОВ «УВГПС ЕксСб», 2000. 512 с
- 25.Литвинчук О.В. Трансформації ідентичностей у контексті адаптивних процесів / О. В. Литвинчук // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 65. – С. 107-116. –

- Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2016_65_12
26. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / Лобза А.В., Гузь І.С. - Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
 27. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом / Л.А. Лутай // Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ – №4. – 2017. – С. 8-12.
 28. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2014. – 288 с.
 29. Неймер Ю.Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия. Социологические исследования. 1990. № 11. С. 81–88.
 30. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифоренко. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с
 31. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2005. 448 с.
 32. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації / Н.Ю. Олійник // Молодий вчений. – 2017. – № 4. – С. 725–728.
 33. Оплата праці та соціально-трудова відносина / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
 34. Психологія управління : учеб.-метод. пособие / Л. А. Вайнштейн, И. В. Гулис. - Минск : БГУ, 2019. - 327 с.
 35. Психологія управління : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.— 92 с
 36. Психологічні умови благополуччя персоналу організацій: тези I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, 15–17 жовтня

- 2020 р. — Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2020. — 234 с.
37. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.
38. Петрова Л. Г. Зв'язок між задоволеністю та успішністю професійної діяльності. Перспективні напрямки світової науки: зб. статей учасників Двадцять третьої всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний потенціал світової науки – XXI сторіччя». Науки гуманітарного циклу. Запоріжжя: Вид-во ПГА, 2013. Т. 1. С. 43 - 44.
39. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну доміную систему управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 2. С. 229-233.
40. Рульєв В.А. Управління персоналом: Навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
41. Сидоренко С.В. Соціальна адаптація людини в умовах глобального суспільства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філософ. наук: спец. 09.00.03 «Соціальна філософія та філософія історії» / С.В. Сидоренко – Запоріжжя, 2008. – 14 с.
42. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
43. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с

44. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
ISBN 978-966-641-601-1
45. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. - К. : Кондор, 2013. - 310 с. - ISBN 978-966-351-388-1
46. Управління персоналом та економіка праці [Текст] : [учб. посіб.] / [М. І. Погорелов та ін.] ; за ред. проф. Погорелова М. І. [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : Щедра садиба плюс : НТУ "ХПІ", 2015. - 521 с.
47. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.
48. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. - Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №5 (17). С. 149-151
49. Skrynkovskyy, Ruslan and Shpak, Oksana and Leskiv, Solomiya and Sytar, Liliia, Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві (Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise) (February 25, 2018). Traektoriâ Nauki, Vol. 4, No. 2, pp. 1024-1031, 2018 DOI: 10.22178/pos.31-3, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3129796>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1

Методика вивчення колективізму (по Г. А. Коропової).

Прочитайте судження. Розмістіть хрестик ближче до того якості, яке виражене у Вас в більшій мірі. Методика вивчення колективізму (по Г. А. Коропової).

Прочитайте судження. Розмістіть хрестик ближче до того якості, яке виражене у Вас в більшій мірі.

	баллы					
	5	4	3	2	1	
1. Всегда помогаю коллегам						1. Каждый должен делать своё дело
2. Мнения коллектива и моё совпадают						2. Я часто не согласен с коллективом
3. Если надо для коллектива, могу отложить все свои дела						3. Только глупцы бросают своё дело ради общего
4. Всегда с удовольствием участвую во всех делах						4. Делаю только то, что считаю нужным
5. Остро переживаю успехи и неудачи коллектива						5. Жизнь коллектива проходит мимо меня
6. Организую различные дела в коллективе, имею множество идей						6. Обычно дела в коллективе организуют другие, не я
7. Люблю находиться с коллегами						7. Люблю быть один
8. Не обижаюсь на критику						8. Болезненно переживаю любое замечание
9. Мои отношения с коллегами всегда доброжелательны						9. Часто ссорюсь, конфликтую, иначе не проживёшь
10. Я вежлив, не допускаю грубости						10. Не выбираю выражений, люблю крепкое слово
11. Постоянно имею общественные поручения						11. Я стараюсь уклоняться от общественной работы
12. Никогда за глаза не обсуждаю недостатки коллег						12. Не могу удержаться от обсуждения с другими недостатков коллег
13. Я против беспочвенного отрицания инициатив и распоряжений администрации						13. Я принадлежу к группе, которая всегда стоит в оппозиции инициативам и распоряжениям администрации
14. Умею подчиниться требованиям коллектива						14. С трудом подчиняюсь требованиям группы
15. Ценю чувство «Мы»						15. Ценю чувство «Я»

Обробка результатів. Підраховується загальна сума балів, яку набрав співробітник і зіставляється з оцінною шкалою.

Оціночна шкала.

Уровень коллективизма	Количество баллов
<i>Высокий</i>	<i>69-75</i>
<i>Выше среднего</i>	<i>53-68</i>
<i>Средний</i>	<i>42-52</i>
<i>Низкий</i>	<i>Менее 42</i>

Співробітн ик	Номер питання															Сум а
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Співробітн ик 1	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	72
Співробітн ик 2	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	69
Співробітн ик 3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	70
Співробітн ик 4	2	2	3	3	3	1	1	3	3	4	2	3	1	3	1	35
Співробітн ик 5	3	3	3	4	3	3	5	5	3	2	4	1	1	5	3	48
Співробітн ик 6	3	1	2	2	2	5	5	4	3	3	3	2	3	3	3	44
Співробітн ик 7	4	4	4	4	2	4	5	1	1	3	3	5	5	4	2	51
Співробітн ик 8	1	2	3	3	3	1	1	3	2	4	2	3	1	3	1	33
Співробітн ик 9	4	3	2	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	52
Співробітн ик 10	4	3	3	3	3	4	3	2	4	2	4	3	5	4	4	51

ДОДАТОК 2

Методика діагностики організованості (згуртованості) колективу (по Г.А.Карповой).

Оцініть за п'ятибальною шкалою прояви організованості у Вашому колективі, поставивши галочку ближче до того ознакою, який характерний для Вашого колективу.

	баллы					
	5	4	3	2	1	
1. Коллектив в состоянии сам себя организовать						1. Коллектив не в состоянии сам себя организовать
2. Коллектив сам планирует работу и умеет предвидеть трудности						2. Коллектив никогда не обдумывает план работы, выполняет её автоматически
3. Поручения в коллективе распределяются с учётом индивидуальных возможностей сотрудников						3. Поручения распределяются по принципу «Только не мне», без учёта интересов и возможностей сотрудников
4. Среди сотрудников высокая исполнительская и трудовая дисциплина						4. Сотрудники часто отказываются от поручений или не выполняют их
5. Сотрудники умело и дружно подавляют дезорганизаторов, не идут у них на поводу						5. Сотрудники не умеют давать отпор дезорганизаторам, часто идут у них на поводу
6. Сотрудники умеют быстро и критически проконтролировать и оценить результаты своей деятельности						6. У сотрудников не развита потребность в самоконтроле, они удовлетворены работой «спустя рукава»
7. Сотрудники всегда оказывают помощь друг другу						7. Сотрудники никогда не помогают друг другу
8. Сотрудники хорошо взаимодействуют друг с другом						8. Сотрудники предпочитают работать каждый сам по себе
9. Трудности, непредвиденные ситуации сплавивают коллектив						9. При возникновении трудностей, непредвиденных ситуаций коллектив распадается
10. Микрогруппы хорошо взаимодействуют между собой						10. Микрогруппы часто враждуют между собой
11. У сотрудников высокая сработанность – при незначительных психофизических затратах они продуктивно работают						11. Когда сотрудники что-то делают вместе – много шума, взаимных претензий, суеты, они устают друг от друга.
12. Сотрудники готовы в случае конфликта уступить друг другу, учитывать взаимные интересы						12. Я принадлежу к группе, которая всегда стоит в оппозиции инициативам
13. Умею подчиниться требованиям коллектива						13. С трудом подчиняюсь требованиям коллектива
14. Ценю чувство «Мы»						14. Ценю чувство «Я»

Обробка результатів. Спочатку обробляються експертні характеристики, потім дані самооцінки членів колективу. Підраховується сума балів, даних кожним експертом (співробітником). Суми складаються і

отримане значення ділиться на кількість експертів (співробітників). Отримане середньоарифметичне значення порівнюється зі шкалою оцінок рівня організованості колективу.

Оціночна шкала.

Уровень організованості	Кількість балів
<i>Очень високий</i>	<i>Более 52</i>
<i>Високий</i>	<i>45-52</i>
<i>Средній</i>	<i>30-44</i>
<i>Низкий</i>	<i>20-29</i>
<i>Очень низкий</i>	<i>Менее 20</i>

Співробітн ик	Номер питання														Сум а
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Співробітн ик 1	2	2	3	3	3	1	1	3	3	4	2	3	1	3	35
Співробітн ик 2	3	1	2	2	2	5	5	4	3	3	3	2	3	3	44
Співробітн ик 3	1	2	3	3	3	1	1	3	2	4	2	3	2	3	34
Співробітн ик 4	2	2	3	3	3	1	1	3	3	4	3	3	1	3	36
Співробітн ик 5	2	3	1	3	2	4	2	3	4	3	1	2	3	4	37
Співробітн ик 6	3	1	2	2	2	5	5	4	3	3	3	2	3	3	44
Співробітн ик 7	2	2	3	3	3	1	1	3	3	4	2	3	1	3	35
Співробітн ик 8	1	2	3	3	3	1	1	3	2	4	2	3	1	3	33
Співробітн ик 9	3	1	2	2	2	5	5	4	3	3	3	2	3	3	44

ДОДАТОК 3

Методики вивчення системи міжособистісних відносин всередині колективу

I. Методика дозволяє визначити емоційно-особистісні відносини між членами колективу, виявити симпатії і антипатії.

Анонімність підвищує ймовірність правдивості і щирості у відповідях. Співробітникам пропонується оцінити кожного члена колективу за чотирма типами щодо власної особистості.

Пропоновані критерії:

1. Особиста симпатія. Спілкування з людиною дуже тісне. Вас пов'язують спільні інтереси, погляди, світогляд, пристрасті, звички та інші відносини між вами можна назвати дружніми і навіть довірчими. Один з одним ви можете поділитися своїми переживаннями, проблемами, знайти підтримку і розуміння співрозмовника. Іноді ви проводите вільний від роботи час, відзначаєте свята.

2. Повага. Вас пов'язує спільне професійне поле діяльності, загальний робочий колектив. Ви цінуєте і поважаєте людину як особистість і фахівця. На перервах із задоволенням спілкуєтеся з ним на різні теми. Можете звернутися до нього за порадою і за допомогою.

3. Байдужість. Ваші відносини обмежуються лише словом «Здрастуйте» при зустрічі. Це вітання лише з етикету. Бажання спілкуватися ближче з ним у Вас не виникає. Особистість цієї людини для Вас інтересу не представляє, але в цілому, ви його поважаєте.

4. На той час антипатія. Навіть короткочасне спілкування з цією людиною викликає у Вас негативні емоції. Ви повністю расходитеся з ним у поглядах на життя і професійну діяльність. Ви уникаєте зустрічей і спілкування з ним.

II. Незакінчені речення.

- 1) Краще за все мені працюється з
- 2) Люди, які працюють зі мною
- 3) Я надаю перевагу такому керівництву, при якому
- 4) Якщо б я був на місці свого керівника, я б
- 5) Керівник викликає у мене повагу через
- 6) Я вважаю, що згуртувати колектив потрібно через
- 7) Нашому колективу не вистачає
- 8) У відносинах з колегами мене влаштовує
- 9) При взаємодії з колегами мені не подобається, а іноді навіть обурює
... ..
- 10) Відносини між колегами в нашому колективі можна назвати
- 11) Я не відвідую колективні свята через
- 12) Я вважаю, що величезну роль у встановленні відносин і згуртуванні
колективу відіграє
- 13) Мені найбільше подобається, коли в групі
- 14) Якщо перед колективом стоїть якась проблема, то я
- 15) У своїх колег я найбільше ціную
- 16) А ще я хочу сказати, що
- 17) Хочу висловити свої побажання (директору, методисту, окремим
педагогам і т.д.)

ДОДАТОК 4

Психологічна характеристика мотиваційної сфери. Автори методики Барбуто, Скол

Уважно прочитайте кожне твердження і подумайте, чи відповідає воно Вашому уявленню про себе. Поставте в графі відповідей «Так» або «Ні». Висловлюйте тільки свою особисту думку.

Утверждение	Ответ
1. Я люблю делать только то, что доставляет мне удовольствие	
2. Объём моих усилий в процессе работы определяется требованиями этой работы	
3. Для меня важно, чтобы другие одобряли моё поведение	
4. Мои решения обычно отражают те высокие стандарты, которые я сам для себя установил	
5. Я бы не стал работать в коллективе, если бы не был согласен с его целями	
6. Если мне не нравится то, что надо делать на работе, я бросаю эту работу	
7. Каждый час работы должен быть оплачен	
8. Я часто принимаю решения на основе того, что думают другие	
9. Для меня важно работать в таком коллективе, который позволил бы мне использовать мои способности и опыт	
10. Я должен поверить в идею, прежде чем работать над её воплощением	
11. Я часто откладываю работу, если можно заняться чем-то более интересным	
12. Я работал бы более интенсивно, если бы был уверен, что получу более высокую плату за мои усилия	
13. Я упорно работаю над задачей, если её выполнение связано с общественным признанием	
14. Я стараюсь добиваться того, чтобы мои решения соответствовали моим личным стандартам поведения	
15. Пока я не поверю в идею, я не могу работать по-настоящему упорно	
16. Когда я выбираю работу, то останавливаю свой выбор на той, которая кажется мне наиболее интересной	
17. Когда я выбираю работу, то останавливаю свой выбор на той, где мне больше платят	
18. Если я выбираю работу, то ищу такую, в которой успех принесёт мне признание	
19. Я считаю себя человеком, который сам себя мотивирует	
20. Когда я выбираю компанию, то ищу ту, которая поддерживала бы мои интересы и ценности	
21. Я провожу своё время с теми людьми, с которыми мне интересно	
22. Мой любимый день на работе – день зарплаты	
23. Те люди, у которых больше друзей, живут более полной жизнью	
24. Мне нравится делать вещи, которые дают ощущение личного достижения	
25. Для того, чтобы я мог упорно работать, цели коллектива должны совпадать с моими ценностями	
26. Если выбирать между двумя работами, то критерием для меня будет «А какая из них интереснее?»	
27. Нужно всегда держать уши и глаза открытыми для улавливания информации о лучших местах работы	
28. Я прилагаю максимальные усилия, если мне известно, что это будет замечено наиболее влиятельными людьми в организации	
29. Мне нужно знать, что своими умениями и ценностями я вношу вклад в успех организации	
30. Если я разделяю цели организации, то не имеет значения, добился ли я успеха	

Автори методики (Барбуто, Скол) виділяють 5 джерел мотивації:

1. Що йде зсередини.

Мотивація, що має своїм джерелом сам процес. Людина мотивується до виконання тієї чи іншої роботи тільки заради задоволення, яке він отримує від цієї роботи. Сама робота діє як джерело мотивації.

2. Інструментальна.

Інструментальні нагороди мотивують працівників, коли вони відчують, що їх поведінка буде вести до певних зовнішніх відчутним результатам (оплата, просування по службі, премії ...)

3. Зовнішня самоконцепція.

Мотивація, що виникає з зовнішніх джерел: особистість орієнтована насамперед на інших людей або групу, колектив, сподіваючись знайти у них підтвердження своїх рис, компетентності, цінностей і ін.

4. Внутрішня самоконцепція.

Мотивація особистості має внутрішню підставу. Людина сама встановлює внутрішні стандарти рис характеру, компетентності, цінностей, які стають підставою для його поведінки і діяльності.

5. Інтернаціоналізація мети.

Кожен член колективу вірить в ціль і тому мотивований метою свого колективу.

№ питан ня	Співробітник									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет
2	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет
3	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Да
4	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да
5	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет
6	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет
7	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет

8	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
9	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет
10	Да	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
11	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет
12	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет
13	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Нет
14	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да
15	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Нет
16	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет
17	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
18	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет
19	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
20	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
21	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да
22	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет
23	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет
24	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет
25	Да	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
26	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет
27	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да
28	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
29	Да	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет
30	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет

ДОДАТОК 5

Методика вивчення мотиваційних переваг співробітників (по Лізінському)

Шановний колего! Визначте, будь ласка, наскільки кожен із запропонованих стимулів важливий для Вас. Дуже важливий - 3 бали, не дуже важливий - 2 бали, абсолютно не важливий - 1 бал.

балл	Стимулы
	1. Нагрудный знак, грамота, благодарственное письмо, фотография
	2. Запись в трудовой книжке
	3. Знаки внимания со стороны населения
	4. Цветы
	5. Презенты от членов творческих (спортивных) коллективов
	6. Внеочередной отпуск
	7. Возможность проводить в жизнь новую программу (эксперимент)
	8. Поддержка администрации
	9. Предоставление бесплатного лечения
	10. Предоставление командировок для повышения квалификации
	11. Обеспечение профессиональной методической литературой
	12. Внимание со стороны администрации к Вашим достижениям
	13. Перевод в режим самоконтроля
	14. Повышение заработной платы
	15. Предоставление путёвок (в санатории и т.д.)
	16. Билеты на концерты популярных исполнителей
	17. Обеспечение продуктами по оптовой цене
	18. Премии
	19. Путёвки в лагерь для детей
	20. Предоставление отгулов
	21. Удобный график работы
	22. Новое оборудование и мебель для кабинета
	23. Сокращение нагрузки
	24. Предоставление возможности дополнительного заработка
	25. Обустройство комнаты психологической разгрузки
	26. Проведение корпоративных мероприятий
	27. Проведение конкурсов профмастерства
	28. Изменение психологического климата в коллективе в сторону его глобального потепления
	29. Предоставление возможности за счёт организации получить другую профессию
	30. Свой вариант (укажите, что именно)

№ питан ня	Співробітник									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3
4	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
5	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2

ДОДАТОК 6

Методика вивчення змісту і єдності життєвих цінностей (тест М. Рокича)

Перед Вами список цінностей. Ваше завдання - оцінити їх за ступенем значущості для Вас як принципів життя. Для цього розподіліть цінності по місцях: на першому місці поставте найбільш значущу, на останньому - найменш значиму.

Список термінальних цінностей

1. Активна, діяльна життя
2. Освіта
3. Здоров'я (фізичне і психічне)
4. Цікава робота
5. Краса природи і мистецтва (переживання прекрасного)
6. Любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною)
7. Матеріально забезпечене життя
8. Наявність хороших і вірних друзів
9. Визнання широким загалом
10. Пізнання (можливість розширювати свій освіту, світогляд, загальну культуру, інтелектуальний розвиток і т.д.)
11. Громадська і політична активність, діяльність
12. Залучення до культури, мистецтва
13. Розваги, приємне проведення часу
14. Свобода (самостійність, незалежність у судженнях)
15. Щасливе сімейне життя
16. Щастя інших (добробут, розвиток, вдосконалення інших людей, милосердя, допомога нужденним)
17. Творчість (можливість творчої діяльності: технічної, театральної, літературної, виконавської і т.д.)
18. Розвиток (духовне і фізичне досконалість)
19. Самота від суєти, зосередженість на проблемах буття

20. Приємний бездіяльний відпочинок.

21. Володіння модними і престижними речами.

Обробка результатів.

Враховуються цінності, які посіли перші п'ять місць. За їх змістом можна узагальнити тип орієнтацій. Наводимо можливі типи, в яких можна згрупувати вибори співробітників:

Ціннісні типи:

- Сімейно-побутова орієнтація (робота, здоров'я, друзі, забезпеченість, любов, сім'я)
- Професійно-творча (цікава робота, освіта, творчість, розвиток)
- Естетична (краса природи і мистецтва, творчість, прилучення до культури)
- Альтруїстська (любов, щастя інших, спілкування з друзями)
- Гедоністична (задоволення, відпочинок, здоров'я, любов, природа)
- Інтелектуальна (освіта, знання, проблеми буття)
- Громадська (визнання, суспільно-політична діяльність, активне громадське життя)

Порядок обчислення ціннісного єдності колективу.

Бланк обробки (приклад заповнення)

Ф.І.О. сотрудника	Жизненные ценности								
	1	2	3	4	5	6	7	21
1. Иванова А.А.	+		+			+			+
2. Петрова Б.Б.		+		+		+			
3. Сидорова Г.Г.				+			+		
4.									
Общее количество выборов	4	8	9	3	9	2	9		18

Далі вираховується коефіцієнт за формулою: $C = (1,4 n - N) : 6 N$,

Де n - сума виборів, що припадають на п'ять цінностей, які отримали максимальну кількість виборів, N - кількість співробітників.

Рівень єдності:

Високий - більше 0,5

Середній - 0,3 - 0,5

Низький - менше 0,3

Життєві цінності	Співробітник									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Організація праці	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-
Можливість реалізувати свої професійні та інші особистісні якості	+	+	-	-	-	+	-	+	+	+
Відносини з колегами і адміністрацією	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-
Відносини з клієнтами	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-
Забезпечення діяльності працівника	+	-	-	+	-	+	+	-	+	+

ДОДАТОК 7

Методика вивчення задоволеності співробітників життєдіяльністю в організації (розроблена Е.Н.Степановим)

Прочитайте запропоновані твердження і за допомогою шкали оцінок висловіть ступінь своєї згоди з ними. 4 - абсолютно згоден, 3 - скоріше, згоден, 2 - важко сказати, 1 - скоріше, не згоден, 0 - зовсім не згоден

Утверждения	оценка
1. Я удовлетворён своей нагрузкой	
2. Меня устраивает график работы	
3. Моё рабочее время благодаря собственным усилиям и действиям администрации тратится рационально	
4. Меня устраивает работа моей организации и моё место в ней	
5. У меня существует реальная возможность повышать своё профессиональное мастерство, проявлять творчество и способности	
6. Я испытываю потребность в профессиональном и личностном росте и стараюсь её реализовать	
7. Мои достижения и успехи замечаются администрацией и сотрудниками моей организации	
8. Мне нравится, что в наша организация находится в постоянном творческом поиске	
9. У меня сложились с коллегами неконфликтные отношения	
10. Я ощущаю на работе поддержку своих коллег	
11. Мне кажется, что администрация справедливо оценивает результаты моей деятельности	
12. Я ощущаю доброжелательное отношение к себе со стороны руководства	
13. Я комфортно чувствую себя в среде участников коллективов	
14. Я удовлетворён отношением ко мне и моей работе	
15. В большинстве случаев я испытываю чувство взаимопонимания в контактах с участниками коллективов	
16. Мне кажется, что участники коллективов разделяют и поддерживают мои взгляды и требования	
17. Мне нравится мой кабинет и условия работы в нём	
18. Меня устраивает психологический климат в коллективе	
19. На мой взгляд, созданная в организации система методического обеспечения способствует повышению моего профессионального мастерства	
20. Я доволен размером зарплаты и своевременностью её выплаты	

Обробка отриманих результатів.

Показником задоволеності співробітників життєдіяльністю в організації є середнє арифметичне суми балів за всі 20 відповідей: Більше 3 - високий рівень задоволеності, від 2 до 3 - середній, менше 2 - низький. Поряд з виявленням загальної задоволеності доцільно виявити, наскільки задоволені співробітники такими аспектами життєдіяльності, як організація праці (затвердження 1-4), можливість реалізації професійних та інших особистісних якостей (затв. 5-8), відносини з співробітниками і адміністрацією (затв. 9- 12), відносини з членами колективів (затв. 13-16), забезпечення діяльності (затв.

17-20). Коефіцієнт задоволеності даними аспектами обчислюється вищеописаним способом.

№ питан ня	Співробітник									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
2	0	1	1	0	0	3	1	1	0	1
3	3	3	3	3	1	0	0	3	1	4
4	3	2	2	1	2	1	4	2	2	3
5	0	1	1	1	0	1	2	1	0	1
6	1	3	1	2	2	1	1	2	2	2
7	0	0	3	2	0	3	1	3	0	1
8	2	3	3	1	4	3	3	3	4	1
9	3	3	0	3	0	3	3	0	0	1
10	3	4	4	0	0	0	0	4	0	2
11	0	3	1	4	3	4	2	0	3	0
12	1	0	3	0	4	0	0	2	3	0
13	0	1	1	3	0	0	1	1	0	2
14	3	1	3	1	0	1	0	1	0	1
15	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1
16	1	2	2	1	0	1	1	2	0	0
17	0	2	2	0	4	0	0	2	4	3
18	1	0	1	3	2	0	0	0	2	0
19	1	0	0	0	1	0	4	0	1	3
20	2	1	0	0	1	0	3	0	1	0

ДОДАТОК 8

Методика діагностики конфліктності людини (Н.І.Чуракова
«Управління конфліктами в організації»)

Відзначте хрестиком той варіант рішення, який для Вас найбільш прийнятний.

1. У громадському транспорті почалася суперечка на підвищених тонах.
Ваша реакція?

А - не сприймаєте участі

Б - коротко висловлюєтеся на захист сторони, яку вважаєте правою

В - активно втручаєтеся, ніж «викликаєте вогонь на себе».

2. Чи виступаєте ви на зборах з критикою керівництва?

А ні

Б - тільки якщо маєте для цього вагомі підстави

В - критикуєте за будь-якого приводу не тільки начальство, але і тих, хто його захищає.

3. Чи часто сперечаєтесь з друзями?

А - тільки якщо ці люди не образливі

Б - лише з принципових питань

В - суперечки - Ваша стихія

4. Як Ви реагуєте, якщо хтось поліз в обхід сформованої черги?

А - обурюєтеся в душі, але мовчите: собі дорожче

Б - робите зауваження

В - проходите вперед і починаєте спостерігати за порядком

5. Будинки на обід подали недосолене блюдо. Ваша реакція?

А - трохи буду піднімати бучу через дрібниці

Б - мовчки візьмете сільничку

В - не утримайтеся від їдких зауважень і, може бути, демонстративно відмовитися від їжі

6. Якщо на вулиці, в транспорті Вам наступили на ногу, як Ви вчините?

А - з обуренням подивіться на кривдника

Б - сухо зробите зауваження

В - висловитесь, не соромлячись у виразах

7. Якщо хтось із близьких купив річ, яка Вам не сподобалася, що Ви зробите?

А - промовчите

Б - обмежитесь коротким тактовним коментарем

В - влаштуєте скандал

8. Не пощастило в лотереї. Як Ви до цього поставитесь?

А - постараетесь здаватися байдужим, але в душі дасте собі слово, ніколи більше не будете брати участь в ній

Б - не сховається досаду, але поставитесь до того, що сталося з гумором

В - програш надовго зіпсує настроїв

Обробка і інтерпретація результатів.

Відповідь А - 4 бали, відповідь Б - 2 бали, відповідь В - 0 балів.

Підрахуйте загальну суму балів.

22-32 бали - низький рівень конфліктності,

12-20 балів - середній,

до 10 балів - високий

№ питан ня	Співробітник									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2
3	0	0	4	4	4	2	2	4	4	0
4	2	0	4	4	4	2	2	4	4	2
5	4	4	4	4	2	0	2	4	4	4
6	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2
7	4	0	4	2	2	4	2	0	4	0

Всього	22	12	28	26	24	20	16	26	28	14
--------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

ДОДАТОК 9

Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі за полярним профілям (по Е.І.Рогову)

Оцініть, будь ласка, як проявляються перераховані властивості психологічного клімату у Вашому колективі.

	+	+	+	0	-	-	-	
	3	2	1		1	2	3	
1. Преобладает бодрость, жизнерадостное настроение								1. Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность, взаимные симпатии								2. Конфликтность в отношениях, антипатии
3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение								3. Группировки конфликтуют между собой
4. Членам коллектива нравится вместе проводить время								4. Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива								5. Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушным или вызывают зависть, злорадство
6. С уважением относятся к мнению друг друга								6. Каждый считает своё мнение главным, нетерпим к мнению товарищей
7. Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные								7. Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
8. В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «Один за всех и все за одного»								8. В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения
9. Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители								9. К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно
10. Коллектив активен, полон энергии								10. Коллектив инертен и пассивен
11. Доброжелательное отношение к новым членам коллектива								11. Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12. Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно								12. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту								13. Коллектив заметно разделится на «привилегированных» и «отверженных», пренебрежительное отношение к слабым

Обробка отриманих даних здійснюється в кілька етапів.

1 етап.

Необхідно скласти всі абсолютні величини, спочатку (+), потім (-) оцінок, даних кожним учасником опитування. Потім з більшої величини відняти меншу. Виходить цифра з позитивним або негативним знаком. Так обробляють відповіді кожного члена колективу.

2 етап.

Всі цифри, отримані після обробки відповідей кожного співробітника, необхідно скласти і розділити на кількість відповідала. Потім отриману цифру порівнюють з «ключем» методики:

+22 і більше - високий ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату

від +8 до +22 - середній ступінь сприятливості

від 0 до +8 - низький ступінь (незначний)

від 0 до -8 - початковий несприятливий

від -8 до -10 - середній несприятливий

від -10 і нижче - сильно несприятливий

№ питан ня	Співробітник									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-
2	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-
3	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-
4	-	+	-	-	-	+	-	-	+	-
5	+	+	-	+	-	-	-	+	-	+
6	-	-	-	+	+	+	-	-	+	-
7	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-
8	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-
9	-	+	+	-	+	-	-	-	+	-
10	-	+	+	+	-	-	-	+	-	+
11	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-

12	-	-	-	+	-	+	-	-	+	-
13	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+
Всього	6	8	5	7	6	4	1	2	6	3