

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування соціально-психологічного клімату в організації»

(за матеріалами ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», м. Київ)

Студентки 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого бакалаврського
рівня

Машкевич Анастасії
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Шевчун Марина
Борисівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність, структура та фактори формування соціально-психологічного клімату організації.....	5
1.2. Методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі організації.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».....	12
2.1. Профіль діяльності підприємства та вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат на підприємстві.....	12
2.2. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі підприємства...20	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УРЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».....	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність теми. На ефективності діяльності організації впливають різні чинники, у складі яких можна назвати соціально-психологічний клімат компанії. Даному фактору не завжди приділяється достатня увага, його ігнорування властиво багатьом керівникам. У трудовому колективі може скластися сприятливий або несприятливий соціально-психологічний клімат. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату є досить складним завданням як для керівництва, так і для самих членів колективу. Серед соціально-психологічних чинників ефективності діяльності організації, що забезпечують досягнення поставленої мети, отримання бажаного результату, підвищення продуктивності праці працівників можна виділити такі: цілеспрямованість, мотивованість, емоційність, стресостійкість, інтегративність, а також організованість. Сприятлива ситуація всередині трудового колективу виступає одним із резервів підвищення ефективності виробництва. З метою покращення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, а, відповідно, підвищення ефективності діяльності організації, з боку адміністративно-управлінського персоналу доцільно постійно вести певну роботу.

Проблематику формування соціально-психологічного клімату в колективі досліджували закордонні та вітчизняні науковці, а саме: Базалійська Н.П., Вежновець Т.А., Вінс В., Вонберг Т.В., Галайда Т.О., Гриб С.В., Захарова К.В., Зудова А.Ю., Кривоший Д.С., Котелевська А.В., Калюжна Ю.В., Леськів С., Микитюк С.С., Макарчук Н.М., Маритиненко Н.О., Мешко Г.М., Мешко О.І., Мороз Л.І., Лецик Д.М., Олійник Н.Ю., Пустова В.В., Сімоненко О., Скриньковський Р., Шпак О., Сушик І. В., Сушик О. Г., Фурман А.А. та інші.

Метою дослідження є теоретичне та методичне обґрунтування сутності соціально-психологічного клімату в організації. Для досягнення мети дипломної роботи будуть виконані наступні завдання:

- визначити сутність, структура та фактори формування соціально-психологічного клімату організації;
- розглянути методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі організації;
- провести аналіз соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;
- запропонувати шляхи урегулювання соціально-психологічного клімату у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

Об’єкт дослідження – процес формування соціально-психологічним кліматом в колективі ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування соціально-психологічного клімату в колективі організації.

Методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, спостереження, метод анкетування, статистичний та графічний, метод фінансових коефіцієнтів.

Інформаційною базою роботи є наукові статті, інтернет-джерела, монографії на тему формування соціально-психологічного клімату організації, внутрішня документація та фінансова звітність ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» за 2019-2021 роки, результати опитування співробітників компанії.

Практичне значення роботи полягає у проведенні аналізу соціально-психологічного клімату в колективі підприємства та розробці шляхів урегулювання соціально-психологічного клімату у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС». Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом для покращення соціально-психологічного клімату організації.

Структура дослідження: робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, структура та фактори формування соціально-психологічного клімату організації

У сучасній ринковій економіці є свої правила щодо конкурентоспроможності організації та підвищення ефективності продуктивності праці. В організації необхідно створювати такі умови роботи, в яких працівникам було б зручно виконувати свої професійні обов'язки, і йдеться не лише про матеріальне середовище, а й про моральний та соціально-психологічний клімат. Тому у забезпеченні ефективної роботи співробітників має велике значення створення та збереження сприятливого соціально-психологічного клімату.

Соціально-психологічний клімат колективу - це загальна комплексна психологічна характеристика групи людей, які спільно ведуть трудову діяльність. Слід зазначити, що термін «соціально-психологічний клімат» та його англійську кальку «social and psychological climate» застосовують у переважній більшості лише вітчизняні науковці (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «соціально-психологічний клімат»

Автор	Визначення
1	2
Сімоненко О. [22, с.109]	«Соціально-психологічний клімат виступає чинником, що впливає на здоров'я працівників і суттєво залежить від впливу особливостей керівника організації на членів колективу»
Чайковська О.М. [28, с.48]	«Соціально-психологічний клімат – це специфічне соціально-психологічне явище, яке складається в колективі під впливом складної системи взаємовідносин, в якій знаходяться члени колективу між собою і з навколишнім соціальним середовищем у процесі праці та спілкування, проявляється в емоційному, поведінковому, когнітивному, моральному та ідеологічному плані, впливає на активність особистості та діяльності колективу»

1	2
Фурман А.А., Макарчук Н.М. [26, с.175]	«емоційний та морально-ціннісний фон конкретного товариства (групи, колективу, спільноти), що засновується на міжособистісній комунікації під час сумісної діяльності»
Сушик І. В., Сушик О. Г. [25, с.109]	«Психологічний клімат – це та неофіційна атмосфера, яка складається в будь-якому колективі»

Джерело: [22;25;26;28]

В англomовній літературі соціально-психологічний клімат називають терміном «psychological climate» - «психологічний клімат», причому останні монографії та розділи з книг або стосуються питань організаційного клімату (і таких досліджень на основі різних теоретико-методологічних підходів стає все більше), або мають виключно прикладний характер і стосуються проблем психологічного клімату у підприємстві, стилі керівництва тощо [29].

Багато дослідників щодо психологічної атмосфери колективу дають характеристики його сприятливої і несприятливої форм проявів. На підставі узагальнення цих характеристик, сприятливим слід вважати такий клімат у колективі, в якому присутні:

- довіра та висока вимогливість членів колективу один до одного;
- доброзичлива та ділова критика;
- відсутній психологічний тиск керівників на підлеглих та визнання за ними права приймати значущі для колективу рішення;
- достатня поінформованість членів колективу про його завдання та стан справ при їх виконанні;
- задоволеність приналежністю до колективу;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним з його членів [11].

Сприятливий клімат сприяє зростанню продуктивності та задоволеності працею, гуртує групу, здатний компенсувати навіть малопривабливу роботу; несприятливий – навпаки, погіршує економічні

показники роботи групи, роз'єднує людей, приводить до зниження продуктивності праці [26].

На соціально-психологічний клімат впливають багато чинників внутрішнього та зовнішнього середовища (рис.1.1).



Рис.1.1. Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат колективу

Джерело: [8;11;22;26]

Суттєвим для морального клімату колективу підприємства має усвідомлення кожним співробітником спільності цілей з цілями місця роботи, і навіть неформальні відносини працівників на роботі та поза нею. Співпраця, довіра, взаємодопомога формують позитивний клімат колективу, тоді як недоброзичлива атмосфера, конфлікти призводять до стресових ситуацій, і як наслідок – до несприятливого соціально-психологічного клімату колективу [11].

Велике значення для формування психологічної атмосфери в колективі має особистий стиль спілкування кожного співробітника і самого керівника, який не тільки може, але і повинен впливати на створення сприятливої обстановки в групі підлеглих, а також цілеспрямовано регулювати її на власний розсуд з урахуванням поставлених завдань [8].

Також на внутрішній стан клімату колективу організації впливають індивідуальні психологічні особливості кожного співробітника: настрої, поведінка, переваги, особиста думка. До індивідуальних особливостей особистості відносять дисциплінованість, відповідальність, принциповість, товариськість, культуру поведінки, а також активність у взаєминах [22].

Отже, соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Він проявляється в таких групових ефектах, як настрої та думка колективу, індивідуальне самопочуття та оцінка умов життя та роботи особистості. Ці ефекти виражаються у взаємовідносинах, пов'язаних із процесом праці та вирішення загальних завдань колективу. Саме тому соціально-психологічний клімат впливає на ефективність діяльності колективу, а його покращення означає підвищення ефективності роботи колективу.

1.2. Методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі організації

В даний час існує понад двадцять методик, націлених на вивчення різних аспектів соціально-психологічного клімату в колективі. Крім цього, процедури їх застосування піддаються перетворенням з боку фахівців, що їх застосовують. Важливо відзначити, що зміни методик у більшості випадків мають позитивний характер, оскільки уточнюють та вдосконалюють їх застосування, адаптуючи до специфіки та умов функціонування різних соціальних груп [9;27].

Розглянемо основні групи методів діагностики соціально-психологічного клімату в колективі організації.

Перша група методів дослідження соціально-психологічного клімату націлена на оцінку взаємовідносин співробітників і оцінює відносини в службових колективах і підгрупах, проблеми прийняття та відчуження співробітників, проблеми їх соціально-психологічної адаптації тощо. Дані методи вимірюють міжособистісні відносини співробітників, показуючи їх актуальний стан, та антипатії, поточні протиріччя та конфлікти [23].

Друга група методів оцінює взаємодію співробітників один з одним, вимірюючи рівень згуртованості, спрацьованості та ефективності спільних дій. Ці методи можна застосовувати для комплектування зведених груп (колективів), націлених на короткочасне виконання функціональних обов'язків [19].

Третя група методів аналізує стан трудового колективу як групового соціального утворення, учасники якого об'єднані загальними цілями, орієнтирами та цінностями. Дані методи дозволяють оцінити структуру та динаміку групових відносин, охарактеризувати підстави виділення лідерів, визначити рівень розвитку групи. Їх використання доцільно в оцінці морально-психологічного стану працівників. Дана систематизація дозволяє виміряти соціально-психологічний клімат службового колективу як системну освіту, що включає у собі як міжособистісні відносини співробітників один до одного, їх симпатії чи антипатії, а й врахувати уявлення співробітників про норми, цінності та цілі діяльності службового колективу, яке формується керівниками структурних підрозділів [27].

Застосування описаних методів потребує вибору оптимального прийому їх реалізації – процедури. Група процедур, що вимірюють соціально-психологічний клімат, є надзвичайно великою. До її складу входять спостереження, аналіз кількісних та якісних показників діяльності, опитування (анкетування, бесіди, самозвіти), ігрові та тренінгові процедури [9].

Вибір перерахованих процедур залежить від кількох умов, до яких необхідно відносити критерії придатності (валідності по відношенню до мети виміру) і завадостійкості (надійності одержуваної соціально-психологічної інформації), допустимості (можливості використання у конкретних умовах роботи колективу).

Традиційними інструментами визначення особливостей соціально-психологічного клімату виступають соціометричні методики та референтометрії [27].

Процес соціометричного виміру полягає в оцінці кожним обстежуваним інших учасників групи за певними критеріями. Найчастіше використовуються критерії спільних дій та спілкування у різних ситуаціях. Для проведення соціометрії дослідником розробляються питання (соціометричні критерії). У дослідженнях застосовують кілька типів критеріїв:

- формальні/неформальні. Формальні критерії відбивають взаємодію учасників групи щодо провідного виду діяльності, неформальні дозволяють оцінити альтернативні види відносин між учасниками групи;
- подвійні / одинарні. Подвійні характеризують партнерські відносини, а одинарні розкривають особливості розподілу влади (лідерства) групи;
- сильні (або значущі) / слабкі (незначні). Сильні критерії виявляють найглибші, найсерйозніші та стабільні відносини учасників групи, а слабкі дозволяють оцінювати поверхневі відносини [19].

Вивчення та узагальнення односторонніх та взаємних виборів дозволяє розрахувати основні соціометричні показники малої групи та окремих співробітників:

- 1) мікрогрупи та їх склад;
- 2) соціометричний статус особистості в групі;
- 3) ступінь сумісності членів цієї групи;
- 4) рівень групової згуртованості [9].

Референтометричні методики спрямовані на виявлення особливостей міжособистісних відносин групи.

З практичних позицій слід навести види та дати характеристику окремим приватним методикам вивчення соціально-психологічного клімату.

1. Методика оцінки групової згуртованості (К. Е. Сішор), характеризує рівень (захід) групової згуртованості, спираючись на критерії взаємодії та взаємовідносин учасників групи [13].

2. Методика оцінки психологічної атмосфери у колективі (А. Ф. Фідлер), спирається на параметричну модель психологічної атмосфери, яка представляє собою сукупність ознак взаємовідносини учасників друг з одним [14].

3. Методика «Задоволеність роботою» (Л. А. Верещагіна) дозволяє виявити рівень задоволеності працівника мікрокліматичними умовами праці, його функціональними обов'язками, взаємовідносинами з колективом тощо [27].

Для діагностики соціально-психологічного клімату в колективі організації група авторів [23, с.1027] пропонують використовувати такий показник як індекс згуртованості. Наведемо формулу його розрахунку:

$$S_k = \frac{\sum VP}{0,5N*(N-1)} \quad (1.1)$$

де $\sum VP$ – кількість взаємопозитивних виборів в колективі (групі) відповідно до запитання: «З ким би ви хотіли (не хотіли) працювати разом для досягнення визначеної мети?»;

N – кількість членів колективу (групи), що брали участь в опитуванні.

Отже, при багатому розмаїтті існуючих та розглянутих методів та методик дослідження соціально-психологічного клімату слід констатувати, що на сучасному етапі розвитку психологічної науки відсутні методи та методики, що дозволяють прогнозувати з високим ступенем ймовірності клімат у певній групі у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

2.1. Профіль діяльності підприємства та вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат на підприємстві

Рекламне агентство ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» зареєстроване у 2012 році. Компанія знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Василя Липківського, будинок 25, квартира 17

Основними напрямками діяльності рекламного агентства є:

- 1) Транзитна реклама (розміщення реклами на пасажирському транспорті, реклама в салонах пасажирського транспорту, реклама у чохлах на підголівниках пасажирських сидінь у маршрутному таксі, реклама на стікерах маршрутного таксі, брендування корпоративного та особистого транспорту).
- 2) Широкоформатний та інтер'єрний друк на банерній тканині та самоклеючій плівці.
- 3) Зовнішня та інтер'єрна реклама (виготовлення, монтаж рекламних конструкцій будь-якої складності).

Цілями рекламного агентства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» є збільшення частки на регіональному ринку рекламних послуг, диверсифікація видів діяльності, забезпечення високої якості послуг, що виконуються. З метою виконання вищезгаданих цілей рекламне агентство виконує такі завдання:

- індивідуальний підхід до кожного клієнта,
- розширення асортименту пропонованих послуг,
- гнучка цінова політика,
- постійний контроль якості та гарантійний супровід.

Зокрема, на рекламні конструкції термін гарантії становить 1 рік, на послуги з обклеювання транспорту, у разі використання плівки неспеціалізованої плівки (економ варіант) – гарантія не надається, у разі використання спеціалізованої плівки (автомобільний вініл) – від 1 до 3 років,

Залежно від виду плівки. Просування послуг ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» здійснюється у соціальних мережах та через розповсюдження візиток.

Чисельність працюючих становить 11 осіб. Організаційна структура рекламного агентства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» представлена на рис.2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура рекламного агентства ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Директор ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, веде переговори з партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. У підпорядкуванні директора знаходяться відділ продажу, відділ виробництва, група дизайнерів, а також бухгалтер. До обов'язків відділу продажів входить пошук та залучення клієнтів, ведення переговорів з потенційними клієнтами, супровід клієнта на всіх етапах виконання замовлення, моніторинг діяльності та цінової політики конкурентів, реклама послуг ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» у соціальних мережах. Керівник відділу виробництва у свою чергу контролює діяльність робітників та дизайнерів, закуповує необхідні матеріали для виробництва, планує терміни виконання замовлення та його монтажу, здійснює розрахунок собівартості продукції, що виробляється. До обов'язків дизайнерів входить

розробка макета рекламного продукту відповідно до вимог замовника. Бухгалтер здійснює бухгалтерський облік, виконує функції офіс-менеджера. У роботі малого підприємства використовується безкоштовний пакет офісних програм з електронними таблицями, текстовими редакторами, редакторами презентацій. Робочі місця обладнані телефоном, персональним комп'ютером, принтером, сканером, є високошвидкісний вихід до мережі Інтернет. Робітники беруть участь у виробництві рекламних конструкцій, а також у їх монтажі.

Специфіка розробки та виробництва рекламних конструкцій полягає в тому, що кожен замовник хоче отримати унікальний продукт, який найкраще привертатиме увагу потенційних клієнтів і при цьому відрізнятиметься від конкурентів. При виконанні індивідуальних замовлень команда РА повинна працювати злагоджено та ефективно, а кожен працівник повинен чітко усвідомлювати свою роль у реалізації спільної мети – розробка унікального продукту у стислий термін з урахуванням бюджетних обмежень. Таким чином, одним із способів досягнення поставлених перед РА завдань може стати впровадження системи проектного управління. Розглянемо далі основні економічні показники рекламного агентства.

Метою кадрової політики ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» є пошук персоналу, його розвиток відповідно до потреб підприємства, спрямований на надання якісних, конкурентоспроможних рекламних послуг, забезпечення найвищої прибутковості господарської діяльності підприємства.

Підбір персоналу здійснюється на посади, що знову вводяться, або при необхідності заміни звільнених співробітників. Підбір може проводитись і без наявності вакансій, з метою збирання інформації про потенційних кандидатів, що є на ринку праці, для формування та поповнення банку даних.

Основною метою підбору персоналу є своєчасна комплектація ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» персоналом з необхідним рівнем кваліфікації у кількості, необхідної для досягнення стратегічних та тактичних цілей ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Процес адаптації нових працівників починається з першого робочого дня. Керівник відділу знайомить нового працівника:

- із завданнями та функціями роботи в ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»;
- з історією та напрямками роботи ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»;
- з розподілом посадових обов'язків, особливостями взаємодії всередині колективу та між структурними підрозділами.

Отже, на даний час система управління персоналом ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» працює досить ефективно. Однак існує низка проблем з ефективністю навчання персоналу.

Проаналізуємо фактори, які впливали на формування соціально-психологічного клімату ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС». Спочатку розглянемо характеристику колективу підприємства.

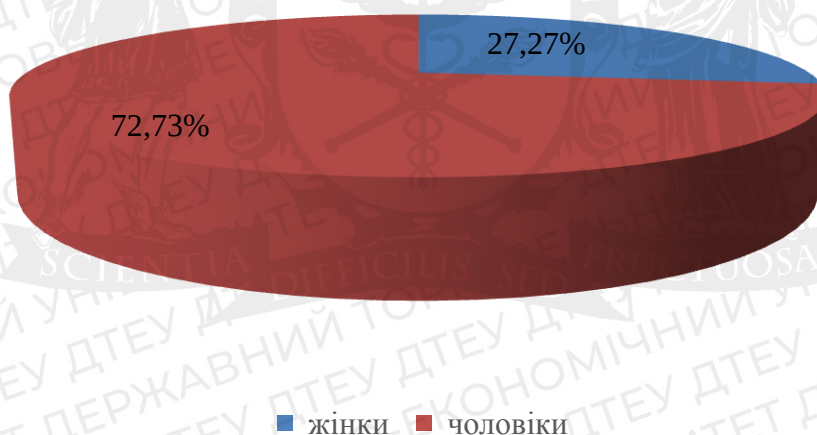


Рис.2.2. Гендерна структура персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2021 році, %

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

На підприємстві працює 27,77% жінок (бухгалтер, дизайнер та менеджер з продаж) та 72,73% чоловіків (оскільки у виробничому відділі працюють тільки чоловіки через специфіку послуг). Розглянемо вікову структуру персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2021 році (рис.2.3).

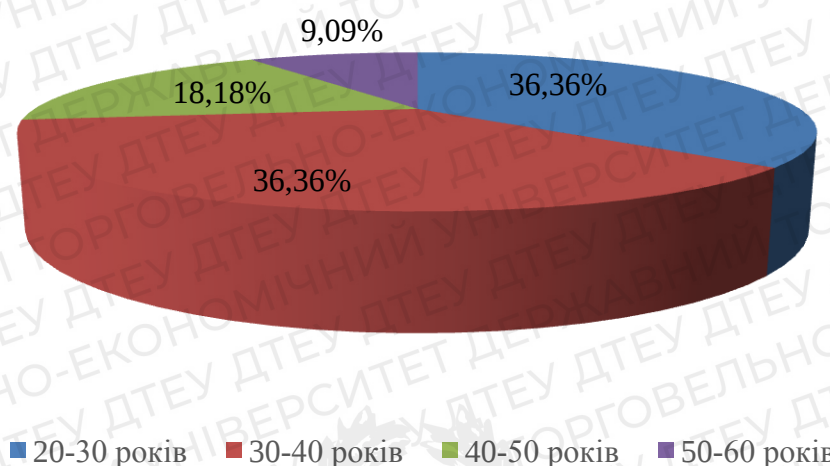


Рис.2.3. Вікова структура персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2021 році, %

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

В компанії більшість персоналу віком 20-40 років – 72,73% (тобто колектив переважно молодий), працівників віком 40-50 років – 18,18%, а віком 50-60 років – 9,09%.

Структуру персоналу за рівнем освіти наведемо на рис.2.4.

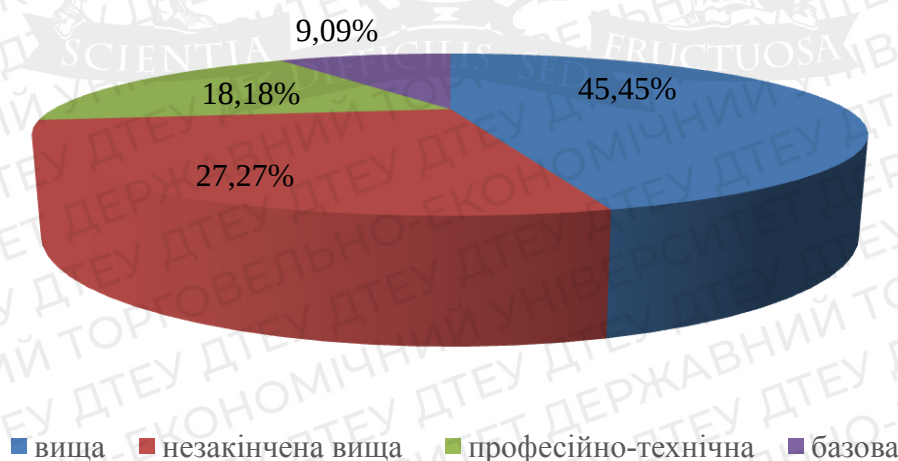


Рис.2.4. Структура персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» за рівнем освіти в 2021 році, %

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

45,45% працівників має вищу освіту, а 27,27% має незакінчену вищу освіту, тобто на підприємстві високий рівень освіти персоналу.

Проаналізуємо показники руху персоналу в 2019-2021 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Показники руху персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 р.р.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 2021/2019
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	9,09%	27,27%	9,09%	0,00%
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	9,09%	27,27%	9,09%	0,00%
Коефіцієнт загального обороту кадрів	18,18%	54,55%	18,18%	0,00%
Коефіцієнт плинності кадрів	9,09%	27,27%	9,09%	0,00%
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%
Частка працівників, які працюють більше 5 років, %	63,64	36,36	36,36	-27,27

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

В компанії незначний рух кадрів, але через малу кількість персоналу він позначається на показниках руху персоналу. Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття становить 9,09% як і коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, оскільки персонал приймають тільки коли хтось звільниться, протягом 2019-2021 років штат не розширювався. Коефіцієнт плинності кадрів складає 9,09% (оскільки показник невисокий, то це свідчить про стабільність колективу). Частка працівників, які працюють більше 5 років зменшилась з 63,64% до 36,36% через звільнення в 2020 році 3 працівників виробничого відділу в період пандемії Ковід-19, які через малий обсяг роботи звільнились та поїхали на заробітки закордон.

На стан соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» впливає рівень мотивації персоналу та, особливо, рівень заробітної плати. Проаналізуємо рівень заробітної плати в 2019-2021 роках (рис.2.5). Як бачимо, рівень оплати на підприємстві нижчий, ніж в середньому в м. Київ, в 2021 році він був нижче на 38,2%. Тобто рівень заробітної плати негативно впливає на лояльність персоналу та соціально-психологічний клімат в колективі.



Рис.2.5. Порівняння заробітної плати ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» та в м. Київ в 2019-2021 р.р., грн.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Проаналізуємо показник продуктивності праці ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 роках (рис.2.6).

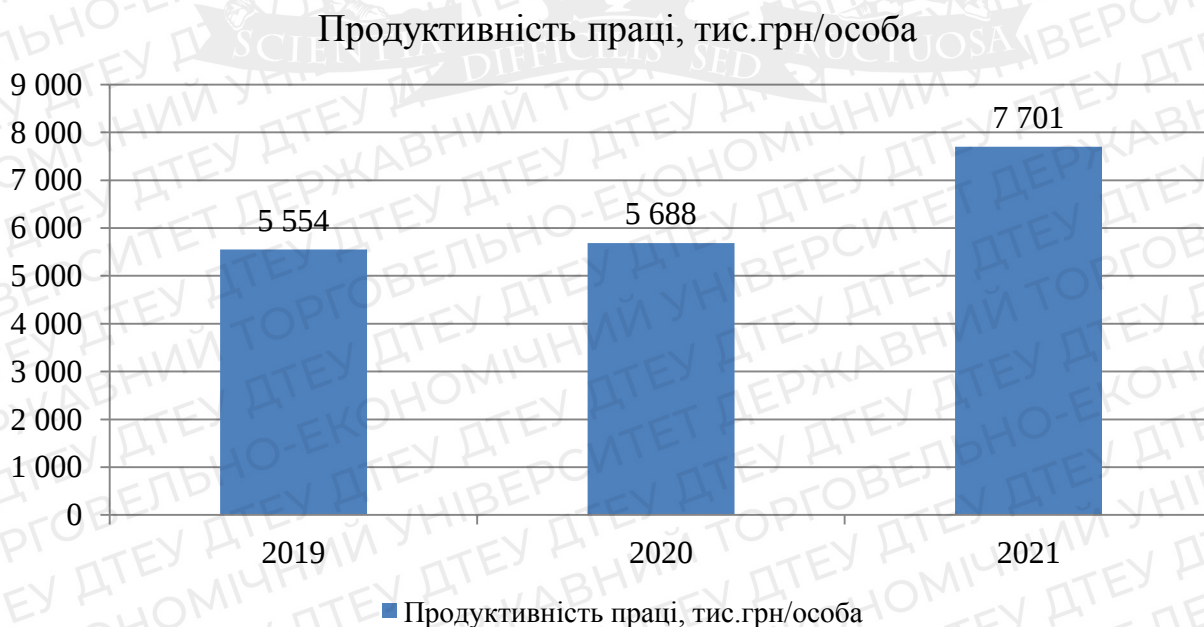


Рис.2.6. Динаміка продуктивності праці ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2019-2021 р.р., тис.грн./чол.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

В 2020 році продуктивність праці зросла на 2,4% та в 2021 році на 35,4%. Оскільки продуктивність праці визначається за обсягом наданих послуг в грошовому виразі, то зазначимо, що в 2020 році продуктивність праці у обсягах послуг знижувалась (через пандемію Ковід-19 знижувався попит на послуги) та 2021 році попит відновився.

Для виявлення стилю керівництва в ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» було проведено анонімне опитування персоналу (з дозволу керівництва компанії). Для цього ми використали методику І. Адізеса «Стилі керівництва». Результати наведемо на рис.2.7.

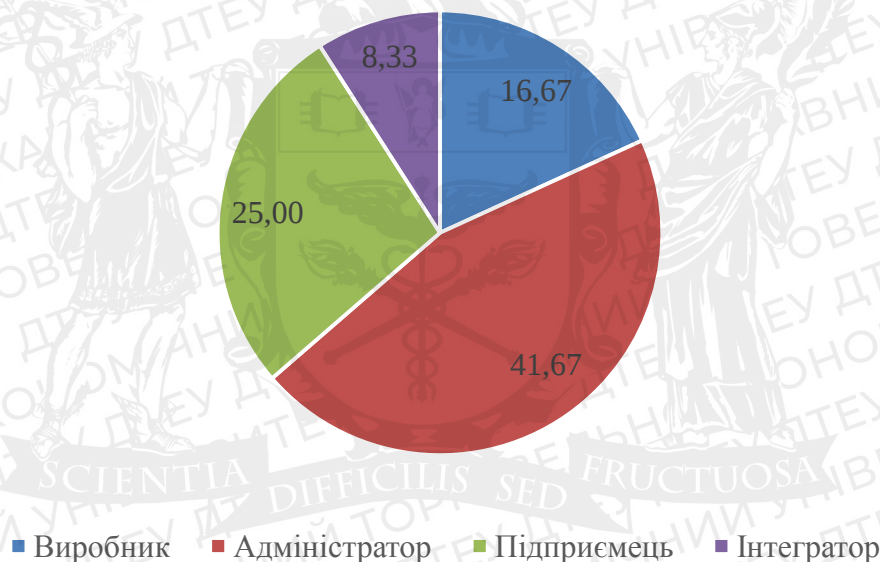


Рис.2.7. Результати опитування ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» на виявлення стилів керівництва

Джерело: побудовано автором

З рис.2.7 бачимо, що за оцінкою співробітників переважає адміністративний стиль управління – 41,67%, тобто керівництво більше роздає розпорядження, слідує за порядком, але не сприяє розвитку творчої ініціативи працівників, що знижує мотивацію персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

2.2. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі підприємства

Для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» ми використали методику оцінки групової згуртованості (К. Е. Сішор). Співробітники підприємства пройшли опитування з 5 запитань і варіантами відповідей, що дозволило отримати результати щодо згуртованості колективу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС». Опитування було проведено під час проходження практики на підприємстві. Результати опитування наведено на рис.2.8.

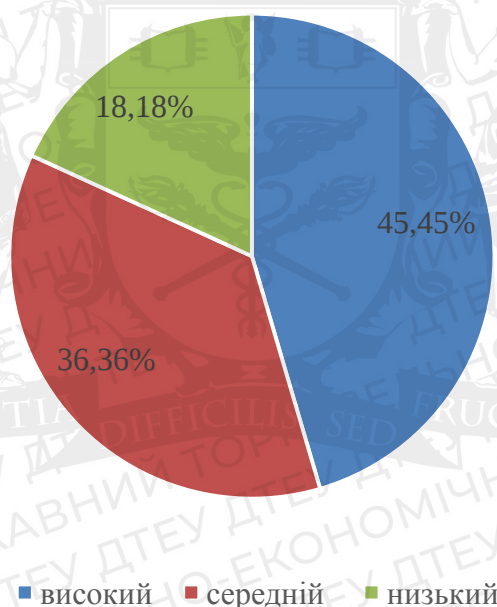


Рис.2.8. Рівень групової згуртованості за методикою К. Е. Сішор у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Джерело: побудовано автором

Результати опитування показали, що 5 співробітників (45,45%) вважають рівень згуртованості колективу високим, відчують взаємну підтримку, легко знаходять спільну мову з колегами. 4 співробітники (36,36%) вважають рівень згуртованості колективу середнім, а 2

співробітники низьким. Тобто, є необхідність у підвищенні рівня згуртованості колективу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

Далі ми за допомогою методу «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» (А. Ф. Фідлер) визначили рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі за допомогою анонімного тестування. Під час тестування респонденти оцінювали відповідь за шкалою від 1 до 8 балів, а мінімально можлива сума набраних балів ставить 10 (високий рівень сприятливості соціально-психологічного клімату), максимальна можлива сума набраних балів становить 80 балів (низький рівень сприятливості соціально-психологічного клімату). Результати оцінювання рівня сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» наведено на рис.2.9.

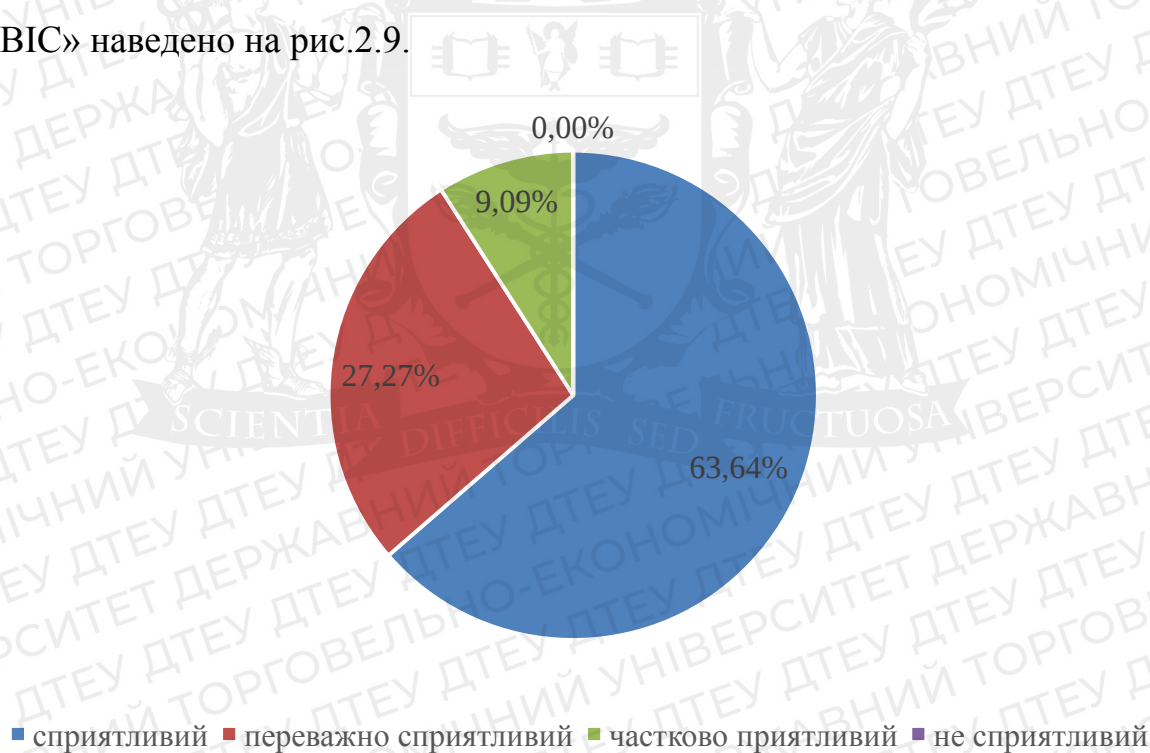


Рис.2.9. Результати тесту «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» (А. Ф. Фідлер) у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Джерело: побудовано автором

Опитування показало, що 7 співробітників (63,64%) підприємства вважають соціально-психологічний клімат в колективі сприятливим, 3 співробітники (27,27%) вважають соціально-психологічний клімат

переважно сприятливим, 1 співробітник (9,09%) вважає соціально-психологічний клімат в компанії частково сприятливим. Додаткове опитування частково задоволених працівників показало, що між декількома працівниками існують певні конфлікти, які не впливають на ефективність роботи на даний час, але можуть вплинути в майбутньому, якщо конфлікт не буде вичерпано.

За методикою Л. А. Верещагіної «Задоволеність роботою» було проведене тестування персоналу (анонімне) на виявлення ступеню задоволеності працівників роботою в компанії ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» (рис.2.10).



Рис.2.10. Результати тесту «Задоволеність роботою» у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Джерело: побудовано автором

Керівники відділів за результатами тестування мають високий рівень задоволеності роботою (75% абсолютно задоволені та 25% задоволені). Спеціалісти компанії мають середній рівень задоволеності роботою, з них 40% працівників задоволені та 40% працівників частково не задоволені роботою і тільки 20% повністю задоволені роботою. Опитування показали, що серед основних причин незадоволеності роботою рівень заробітної плати та умови праці (працівники виробничого відділу часто працюють без обіду, в

різних погодних умовах, мають ненормований робочий день, молодим співробітникам швидко втягнутись в робочий процес, оскільки існує багато нюансів, які відразу неможливо запам'ятати). Службовці (головний бухгалтер) роботою задоволений, але також вважає, що є потреба у підвищенні рівня оплати праці персоналу компанії.

Також з метою оцінки соціально-психологічного клімату в колективі було проведено опитування персоналу за методикою Р. Немова за наступним опитувальником (дод.А). Під час проведення дослідження співробітникам ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» (в опитуванні взяли участь 11 чол.) спочатку пропонувалося ознайомитися зі списком суджень (дод.А) та оцінити, скільки колег виявляє відносини та форми поведінки, зафіксовані у змісті даних суджень. Кожному критерію можна було поставити від 0 до 6 балів. Потім кількість балів у кожній анкеті було підсумовано та проведено їх загальну обробку. Варіанти відповідей: «всі» – 6 балів; «майже всі» – 5 балів; «більшість» – 4 бали; «половина» – 3 бали; «меншість» – 2 бали; «майже ніхто» – 1 бал; «ніхто» – 0 балів.

Результати представлені у табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Результати вивчення соціально-психологічного клімату колективу
ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» за методикою Р. Немова**

Критерій	Значення критерію для працівників підприємства, балів
Цілісність	38,3
Згуртованість	36,7
Контактність	38,2
Відкритість	43,3
Організованість	43,3
Поінформованість	48,7
Відповідальність	44,1

Джерело: розраховано автором

З табл.2.2 бачимо, що співробітники ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» взаємодіють між собою узгоджено, грамотно регулюють ділові та міжособистісні взаємозв'язки, а також прагнуть прийняти на себе

відповідальність за успіх чи невдачу спільної діяльності, так само як і несуть індивідуальну відповідальність за виконання покладених на них повноважень відповідно до посадових обов'язків. Психологічна близькість співробітників перебуває на досить високому рівні, розбіжностей інтересів членів колективу з функціями та діяльністю ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» практично немає. Водночас такі критерії, як згуртованість, контактність та цілісність, можна вдосконалювати. Таким чином, на основі отриманих результатів діагностики можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат колективу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» сприятливий та загалом працівники підприємства почуваються у колективі комфортно.

Отже, відповідно до проведеного дослідження рівня соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» було виявлено, що на підприємстві достатньо сприятливий соціально-психологічний клімат, однак, рівень згуртованості колективу середній, існує певна незадоволеність працівників рівнем оплати праці та умовами праці, а також існує певний рівень конфліктності між декількома співробітниками.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УРЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

У процесі діагностики соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» було встановлено, що для деяких співробітників, які працюють у виробничому відділі менше року, певні труднощі спричиняють освоєння виробничих технологій роботи з різними видами рекламного матеріалу. Усунення виявлених недоліків та формування стійкішого клімату у колективі може сприяти реалізації практики наставництва. Воно може бути організоване не тільки для нових, але й для співробітників, що давно працюють, при необхідності.

У безпосередньо робочому процесі співробітника, якому необхідний розвиток знань та навичок, знайомлять із методиками роботи за безпосередньою участю наставника. За підсумками індивідуального навчання організується проведення контролю здобутих чи вдосконалених знань. Система наставництва може бути доповнена навчанням співробітників та наставників на короткострокових курсах та тренінгах.

Зниженню ризиків конфліктності в колективі може сприяти розвиток умінь та навичок її подолання. Для цього може бути використаний тренінг (або тематичний тренінг), який допоможе не допустити переходу невеликих розбіжностей між працівниками у значне конфліктне поле, здатне призвести до погіршення соціально-психологічного клімату, уникнути негативних наслідків спірних питань, розвинути навички самоконтролю та володіння ситуацією, навчитись «зчитувати співрозмовника» і вибудовувати тактику спілкування з ним, а головне - помічати передумови та гасити деструктивні конфлікти в момент їхнього зародження.

Пропонуємо впровадження системи наставництва та проведення тренінгів. Співробітники, призначені як наставники (за погодженням з директором та самими працівниками), знайомитимуть молодих колег з конкретними вузькими питаннями роботи на об'єктах. На робочих місцях для

нових працівників буде організовано інструктаж, ознайомлення з методиками роботи за безпосередньою участю наставника. За кожним таким співробітником було закріплено наставника, який проводить навчання на робочому місці.

Також було розроблено та проведено тренінг із семи занять, націлений на розвиток компетенцій працівників підприємства з діагностування конфліктних ситуацій, подолання конфліктів та вироблення стилю ефективної поведінки при конфлікті (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Календарно-тематичний план групового консультування
співробітникам ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»**

Назва процедури	Характеристика	Кількість занять/годин
Організаційна зустріч	Постановка цілей та завдань, тестування, огляд динаміки та ситуації групових відносин	1 заняття/3 години
Командоутворення	Робота з групою, спрямована на вирішення спільних завдань, зниження групової тривожності	2 заняття / 8 годин
Розвиток творчої уяви	Формування креативного і творчого потенціалу, моделювання конфліктних ситуацій, що потенційно мають місце бути в колективі з метою вироблення найбільш оптимального алгоритму їх вирішення. Учасники навчаються комплексу методів, які пропонується використовувати у довгостроковій перспективі, для розвитку здатності ефективно вирішувати конфлікти	2 заняття / 6 годин
Соціопрактика	Розглядаються перспективи особистісного зростання учасників, побудова особистої картини майбутнього	2 заняття / 6 години

Джерело: розроблено автором

Цей план адаптований до особливостей соціально-психологічних умов роботи в ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», з урахуванням запитів учасників тренінгу. Тренінг проводився у форматі міні-лекцій, рольових та ділових ігор, індивідуальних та групових вправ, кейсів, мозкового штурму.

На підставі того, що одна з найважливіших умов розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу – це низький рівень

конфліктності, можемо зробити висновок, що зниження ризиків потенційної конфліктності як у самому колективі ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС», так і у взаєминах із споживачами рекламних послуг буде мати позитивне вплив на стабілізацію клімату колективу, а інструментами подолання конфліктності можуть стати наставництво та тренінг.

Також було виявлено незадоволеність рівнем оплати праці на підприємстві та було виявлено, що рівень заробітної плати суттєво нижчий, ніж в середньому в м. Київ. Через це спостерігається певна плінність кадрів та зниження показників стабільності колективу, а навчання нових працівників особливостям виробничих процесів приводить до збільшення часу на виконання замовлень клієнтів. Щоб збільшити мотивацію персоналу до продуктивної праці та підвищити лояльність персоналу до підприємства пропонуємо запровадити систему доплат для персоналу за досягнення планів підприємства. Колектив, який матиме спільні цілі, досягнення яких приведе до збільшення заробітної плати, також сприятиме згуртуванню колективу. А чим нижче плінність кадрів, тим більш сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

Окрім того, виробничий персонал скаржиться, що іноді через особливості виробничого процесу у них відсутня можливість пообідати та може бути ненормований робочий день. Скороченню таких випадків сприятиме підвищення рівня професіоналізму нових працівників, а також, для зниження рівня незадоволеності персоналу пропонуємо доплати за понаднормову роботу за подвійним тарифом (за умови, що працівник виходить на роботу у свій вихідний день або затримується на роботі через обсяги роботи, а низьку швидкість роботи).

В 2021 році в середньому працівники виробничого відділу працювали понаднормово 12 годин на місяць, а нормований робочий місяць становить в середньому 168 годин. Тож доплата складе:

$$12/168 \cdot 100\% = 7,15\%.$$

Обсяг доплат за понаднормову роботу заплануємо на рівні 7,5%. За виконання виробничого плану пропонуємо ввести премію 5% для всіх працівників колективу та 10% за перевиконання плану (від 105 %).

Узагальнимо запропоновані заходи щодо урегулювання соціально-психологічного клімату у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» на рис.3.1.

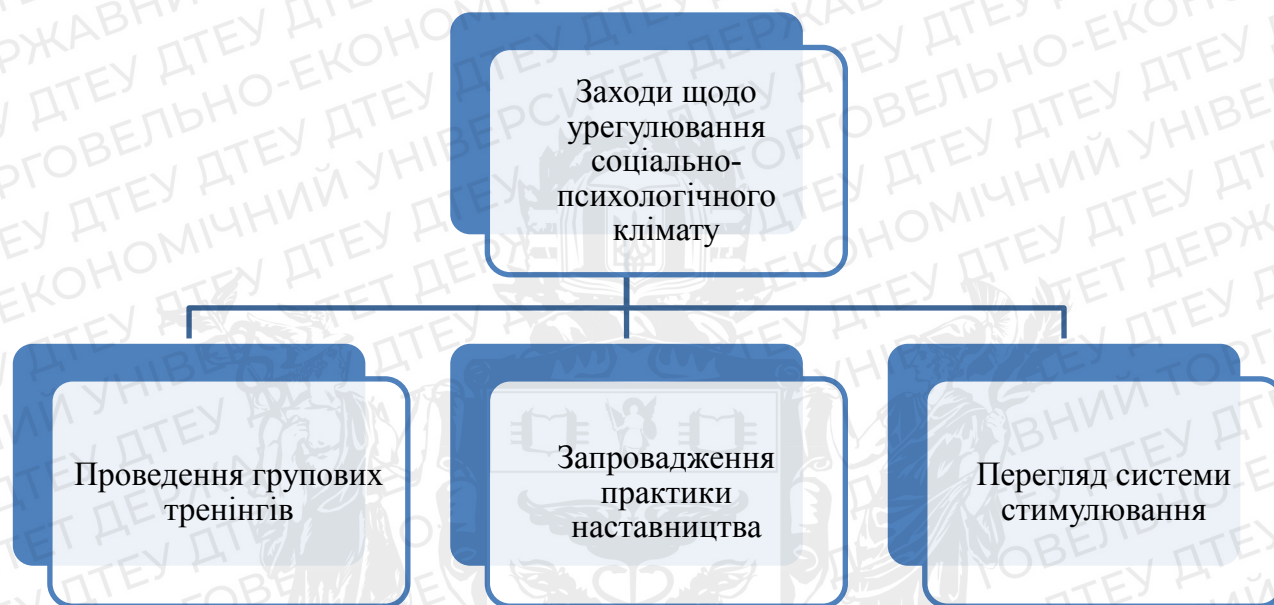


Рис.3.1. Заходи щодо урегулювання соціально-психологічного клімату у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо витрати на реалізацію заходів щодо урегулювання соціально-психологічного клімату у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

Визначимо необхідні витрати на проведення тренінгу в 2023 році (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Бюджет проведення тренінгу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС»

Стаття витрат	Ціна	Кіл-ть	Сума, грн.
Оплата тренера за 7 занять	1 800	7	12 600
Кофе-брейк 7 днів	1 000	7	7 000
Витратні матеріали (блокноти, фірмові ручки, ватмани, маркери)	2 000	1	2 000
Всього витрат			21 600

Джерело: розроблено автором

Отже, витрати на проведення тренінгу за умови залучення стороннього тренера та проведення тренінгу в приміщенні підприємства складуть 21,6 тис.грн.

Для мотивації наставників пропонуємо доплачувати наставнику 3000 грн. на місяць. В 2023 році планується провести навчання методом наставництва 3 працівників. Доплата наставникам складе:

$$3000 \cdot 3 = 9000 \text{ грн.}$$

Через складну ситуацію в країні за умови мотивації персоналу та підвищення професійного рівня працівників можливо збільшити обсяг доходів компанії тільки на 5%. При цьому, сукупні доплати працівникам в 2023 році складуть:

$$7,5\% + 5\% = 12,5\%$$

Додатковий рівень доплати працівникам складе:

$$2183,28 \cdot 12,5\% = 272,91 \text{ тис.грн.}$$

Спрогнозуємо вплив запропонованих заходів щодо урегулювання соціально-психологічного клімату у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» на фінансові результати підприємства з урахуванням прогнозу зростання доходів підприємства на 5% (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз фінансових результатів ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» після проведення запропонованих заходів щодо урегулювання соціально-психологічного клімату

Показники	2021	Прогноз 2023	Відхилення	
			тис.грн.	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	84 711	88 947	4 236	5,00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	75 579	79 358	3 779	5,00%
Валовий прибуток	9 132	9 589	457	5,00%
Інші операційні доходи	773	773	0	0,00%
Адміністративні витрати	5 015	5 046	30,6	0,61%

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5
Витрати на збут	982	1 255	272,9	27,78%
Інші операційні витрати	644	644	0	0,00%
Операційний прибуток	3 263	3 416	153	4,69%
Інші доходи	150	150	0	0,00%
Інші витрати	101	101	0	0,00%
Прибуток до оподаткування	3 312	3 465	153	4,62%
Податок на прибуток	596	624	28	4,62%
Чистий прибуток	2 716	2 842	126	4,62%

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, за умови проведення запропонованих заходів очікується зростання чистого прибутку компанії на 4,62%, при цьому 30,6 тис.грн. буде витрачено на проведення тренінгу та наставництва, а 272,9 тис.грн. на додатковий преміальний фонд працівникам підприємства.

Розрахуємо зміну показника продуктивності праці в 2023 році після проведення запропонованих заходів щодо урегулювання соціально-психологічного клімату у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» (рис.3.2).

Продуктивність праці, тис.грн.

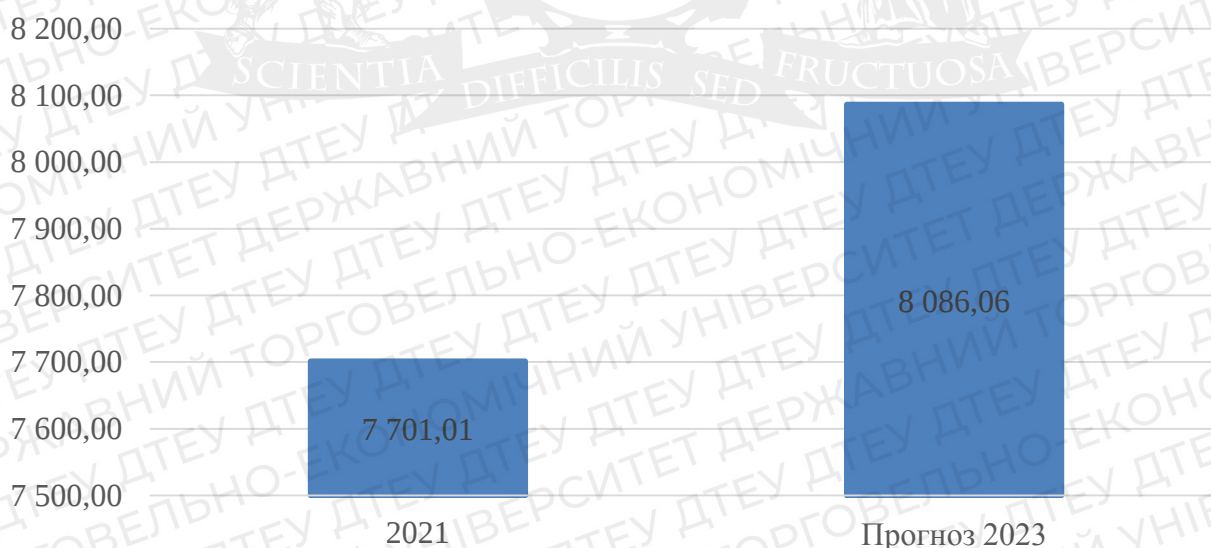


Рис.3.2. Прогноз продуктивності праці ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» в 2023 році, тис.грн./чол.

Джерело: розраховано автором

Отже, завдяки проведеним заходам очікується зростання продуктивності праці на 385,05 тис.грн. за рік.

Окрім того, очікується зниження плинності кадрів, що дозволить підвищити професіоналізм працівників (який напрацьовується через здобуття досвіду роботи), зросте стабільність колективу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

Спрогнозуємо зростання рівня групової згуртованості за методикою К. Е. Сішор у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» після проведення запропонованих заходів щодо урегулювання соціально-психологічного клімату (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз рівня групової згуртованості за методикою К. Е. Сішор у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» після проведення запропонованих заходів

Рівень згуртованості колективу	2021		Прогноз 2023		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
високий	5	45,45%	9	81,82%	4	36,36%
середній	4	36,36%	2	18,18%	-2	-18,18%
низький	2	18,18%	0	0,00%	-2	-18,18%
всього	11	100,00%	11	100,00%		

Джерело: розраховано автором

Отже, очікується, що рівень згуртованості персоналу зросте до високого (81,82%). Згуртованості персоналу сприятиме проведення тренінгу (де персонал зможе побачити проблеми колег в роботі та краще їх зрозуміти), наставництво та спільні цілі (досягнення показника виробничого плану для отримання премії).

Спрогнозуємо рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі після проведення запропонованих заходів щодо урегулювання соціально-психологічного клімату (табл.3.5). Як бачимо, очікується, що росте рівень сприятливості соціально-психологічного клімату ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» після проведення запропонованих заходів, адже працівники будуть більше задоволені умовами праці, рівнем оплати праці, а після проведення тренінгу очікується зниження рівня конфліктності персоналу.

Таблиця 3.5

Прогноз рівня сприятливості соціально-психологічного клімату за методикою «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» (А. Ф. Фідлер) у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» після проведення запропонованих заходів

Рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі	2021		Прогноз 2023		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
сприятливий	7	63,64%	9	81,82%	2	18,18%
переважно сприятливий	3	27,27%	2	18,18%	-1	-9,09%
частково сприятливий	1	9,09%	0	0,00%	-1	-9,09%
не сприятливий		0,00%		0,00%	0	0,00%
всього	11	100,00%	11	100,00%		

Джерело: розраховано автором

Спрогнозуємо зміни рівня задоволеності роботою працівників ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз рівня задоволеності роботою працівників у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» після проведення запропонованих заходів

Рівень задоволеності	2021			2023		
	Керівники відділів	Спеціалісти	Службовці	Керівники відділів	Спеціалісти	Службовці
1	2	3	4	5	6	7
Цілком задоволені роботою	3	1		4	4	1
Задоволені роботою	1	2	1		1	
Не цілком задоволені роботою		2				
Не задоволені роботою						
Всього опитуваних	4	5	1	4	5	1

1	2	3	4	5	6	7
Рівень задоволеності	2021			2023		
	Керівники відділів	Спеціалісти	Службовці	Керівники відділів	Спеціалісти	Службовці
Цілком задоволені роботою	75,00%	20,00%	0,00%	100,00%	80,00%	100,00%
Задоволені роботою	25,00%	40,00%	100,00%	0,00%	20,00%	0,00%
Не цілком задоволені роботою	0,00%	40,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Не задоволені роботою	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Всього	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Джерело: розраховано автором

З табл.3.6 бачимо що очікується повне задоволення роботою у керівників відділу та службовців та високий рівень задоволеності (80%) у спеціалістів. Досягти повного рівня задоволеності спеціалістів складніше, оскільки їх робота передбачає і понаднормову роботу (якщо багато роботи або виникли непередбачувані обставини та їх заробітна плата нижча, ніж у керівників).

Спрогнозуємо зміну рівня соціально-психологічного клімату ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» після проведення запропонованих заходів щодо урегулювання соціально-психологічного клімату за методикою Р. С. Немова (табл.3.7).

Таблиця 3.37

Прогноз рівня соціально-психологічного клімату ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» після проведення запропонованих заходів за методикою Р. С. Немова

Критерій	Значення критерію для працівників підприємства, балів
1	2
Цілісність	46,7
Згуртованість	41,8
Контактність	41,9

Продовження табл.3.7

1	2
Відкритість	45,8
Організованість	44,4
Поінформованість	49,1
Відповідальність	45,2

Джерело: розраховано автором

Очікується, що відбудеться якісне покращення всіх досліджуваних із застосуванням описаної методики характеристик клімату в колективі ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС». Прогнозується покращення показників цілісності та згуртованості, а також контактності.

Таким чином, цілеспрямоване проведення заходів щодо розвитку згуртованості трудового колективу, підвищення відкритості спілкування, розвитку взаємовідносин між співробітниками та з робітників, та з інших питань здатне вплинути на клімат колективу.

Отже, з метою урегулювання соціально-психологічного клімату ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» пропонується проведення групового тренінгу в 2023 році, запровадження практики наставництва та введення доплат за понаднормову роботу та виконання (перевиконання) виробничого плану. Очікується, що проведення даних заходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату, зниження конфліктності, зростанню згуртованості, задоволеності умовами роботи. Покращення соціально-психологічного клімату дозволить підвищити продуктивність праці на 385,05 тис.грн. за рік, збільшити чистий прибуток на 4,62% (126 тис.грн.), а також зменшити плинність персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для досягнення мети дипломної роботи було визначено сутність, структура та фактори формування соціально-психологічного клімату організації; розглянуто методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі організації; проведено аналіз соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; запропоновано шляхи урегулювання соціально-психологічного клімату у ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» та зроблено наступні заходи:

1. Соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Він проявляється в таких групових ефектах, як настрої та думка колективу, індивідуальне самопочуття та оцінка умов життя та роботи особистості. Ці ефекти виражаються у взаємовідносинах, пов'язаних із процесом праці та вирішення загальних завдань колективу. Саме тому соціально-психологічний клімат впливає на ефективність діяльності колективу, а його покращення означає підвищення ефективності роботи колективу.

2. Виявлено, що на сучасному етапі розвитку психологічної науки відсутні методи та методики, що дозволяють прогнозувати з високим ступенем ймовірності клімат у певній групі у довгостроковій перспективі. Для діагностики соціально-психологічного клімату можуть бути використані такі методики: методика оцінки групової згуртованості (К. Е. Сішор), методика оцінки психологічної атмосфери у колективі (А. Ф. Фідлер), методика «Задоволеність роботою» (Л. А. Верещагіна) та інші.

3. Рекламне агентство ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» надає послуги з транзитної реклами, широкоформатного та інтер'єрного друку на банерній тканині та самоклеючій плівці, зовнішньої та інтер'єрної реклама. На даний час система управління персоналом ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» працює досить ефективно. Однак існує низка проблем з ефективністю навчання персоналу. Виявлено, що в компанії незначний рух кадрів, але через малу кількість

персоналу він позначається на показниках руху персоналу. За оцінкою співробітників переважає адміністративний стиль управління – 41,67%, тобто керівництво більше роздає розпорядження, слідкує за порядком, але не сприяє розвитку творчої ініціативи працівників, що знижує мотивацію персоналу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС».

4. Відповідно до проведеного дослідження рівня соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» було виявлено, що на підприємстві достатньо сприятливий соціально-психологічний клімат, однак, рівень згуртованості колективу середній, існує певна незадоволеність працівників рівнем оплати праці та умовами праці, а також існує певний рівень конфліктності між декількома співробітниками. Опитування показали, що серед основних причин незадоволеності роботою рівень заробітної плати та умови праці (працівники виробничого відділу часто працюють без обіду, в різних погодних умовах, мають ненормований робочий день, молодим співробітникам швидко втягнутись в робочий процес, оскільки існує багато нюансів, які відразу неможливо запам'ятати). Службовці (головний бухгалтер) роботою задоволений, але також вважає, що є потреба у підвищенні рівня оплати праці персоналу компанії.

5. З метою урегулювання соціально-психологічного клімату ТОВ «ГУД ГУД СЕРВІС» було запропоновано проведення групового тренінгу в 2023 році, запровадження практики наставництва та введення доплат за понаднормову роботу та виконання (перевиконання) виробничого плану. Очікується, що проведення даних заходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату, зниженню конфліктності, зростанню згуртованості, задоволеності умовами роботи. Покращення соціально-психологічного клімату дозволить підвищити продуктивність праці на 385,05 тис.грн. за рік, збільшити чистий прибуток на 4,62% (126 тис.грн.), а також зменшити плинність персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 1 (06). С. 24-31.
2. Вежновець Т.А. Провідні чинники впливу на стан соціально-психологічного клімату в колективі медичних працівників. Медичні перспективи. 2017. 22 (2). С. 133-140.
3. Вінс В., Белякова С. Психологічні аспекти формування соціально-психологічного клімату в спортивній дитячій групі. 2021. № 15 (60). С.5-13.
4. Вонберг Т.В., Головка А.А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2022. № 1 (59). С.79-84.
5. Галайда Т.О., Кривоший Д.С. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. №54. С. 78-84.
6. Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / Д.В. Джонсон; пер. з англ. В. Хомика. К. : Видавничий дім «КМ Академія», 2003. 288 с.
7. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Інтелект XXI. 2018. № 21. С. 71–75.
8. Зудова А.Ю. Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 341–344.
9. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. Економіка та суспільство. 2018. № 19. С. 409–415.

10. Калюжна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №3(2). С.108-112.
11. Кличковський С. О. Дослідження особливостей соціально-психологічного клімату підприємства в кризовий період. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. №2. С. 120-127.
12. Маритиненко Н.О. Роль позитивного психологічного клімату у формуванні ціннісних орієнтацій міжкультурної взаємодії майбутніх пілотів. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Педагогічні науки. 2021. № 9. С. 75-79.
13. Методика оцінки групової згуртованості (К. Е. Сішор). URL: <https://naurok.com.ua/metodika-viznachennya-indeksu-grupovo-zgurtovanosti-za-sishorom-53678.html> (дата звернення 05.12.2022).
14. Методика оцінки психологічної атмосфери у колективі (А. Ф. Фідлер). URL: <https://pr.ippo.kubg.edu.ua/2016/10/25/%D0%BF%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82-%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2/> (дата звернення 05.12.2022).
15. Мешко Г.М., Мешко О.І. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі загальноосвітнього навчального закладу. Педагогічний альманах. 2017. Випуск 33. С. 237–243.
16. Мороз Л.І., Лецик Д.М. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. Научный взгляд в будущее. 2020. №17. С.66-71.

17. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. Молодий вчений. 2017. № 4(44). С. 725–728.
18. Онуфрієва Я. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у приватному закладі охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 2021. С. 242-245.
19. Постоян Т.Г., Скобла Ю.І. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу: практичний аспект. Інноваційна педагогіка. 2019. № 18. С.78-83.
20. Пустова В.В., Гриб С.В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 21. С. 158–164.
21. Рибчинська М. С., Пилипишин О. І. Практичні аспекти діяльності медичної сестри у налагодженні міжособистісних взаємин в учнівських колективах. Медсестринство. 2021. № 3. С.44-46.
22. Сімоненко О. Роль соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в контексті впровадження децентралізації в Україні: теоретичний аналіз проблеми. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № (2(26)). С. 107-114.
23. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С., Ситар Л. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Traektoriâ Nauki = Path of Science. 2018. №№ 2. С. 1024-1031.
24. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: Навчально-методичний посібник / Т.Л. Грицевич, О.С. Капінус, Т.М. Мацевко, П.П. Ткачук. – Львів: НАСВ, 2018. – 256 с.
25. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту.

Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 106-120.

26. Фурман А.А., Макарчук Н.М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. ГАБІТУС. 2021. № 32. С. 171-175.

27. Хрестоматія з соціальної психології (В. Басе, Б. Шамір, Р. Хозе, М. Артур, Р. Манн, Е. Мейо, Н. Міллер, Мітчел, Хаус, Ф. Стенфорд, Р. Стогдилл, Ф. Фідлер, Г. Спенсер, Г. Тард, Л-Ф. Уорд та ін.). Львів: Академія, 2015. 222 с.

28. Чайковська О.М., Онуфрієва О. М. Вплив міжособистісних взаємин на формування соціально-психологічного клімату студентської групи. PSYCHOLOGICAL JOURNAL. 2019. №5. С.45-61

29. Aronson E., Fried C., Stone I. Overcoming denial and increasing the intention to use condoms through the induction of hypocrisy. American Journal of Public Health. 1991. №81. P. 1636–1638.

30. Herzstein R.E. The war that Hitler won. New York: Paragon House. 1987. P. 31.

31. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers' Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine / S.B. Ivanytska et al. International Journal of Engineering & Technology. 2018. Vol. 7. № 4.8. P. 831–836.

Опитувальник

№	Судження	Оцінка
1	Свої слова підтверджують справою	
2	Засуджують прояви індивідуалізму	
3	Мають подібні переконання	
4	Тішаються успіхам один одного	
5	Надають допомогу новачкам та членам інших підрозділів	
6	Вміло взаємодіють один з одним	
7	Знають завдання, що стоять перед колективом	
8	Вимогливі один до одного	
9	Всі питання вирішують спільно	
10	Єдині в оцінках проблем, що стоять перед колективом	
11	Довіряють один одному	
12	Діляться досвідом роботи з новачками та членами інших підрозділів	
13	Безконфліктно розподіляють обов'язки між собою	
14	Знають підсумки роботи колективу	
15	Ніколи і ні в чому не помиляються	
16	Об'єктивно оцінюють свої успіхи та невдачі	
17	Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу	
18	Одному й тому ж присвячують своє дозвілля	
19	Захищають одне одного	
20	Враховують інтереси новачків та представників інших підрозділів	
21	Взаємно доповнюють одне одного у роботі	
22	Знають позитивні та негативні сторони роботи колективу	
23	Працюють над вирішенням завдань та проблем з повною віддачею	
24	Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу	
25	Однаково оцінюють правильність розподілу обов'язків	
26	Допомагають один одному	
27	До новачків, старих членів колективу та представників інших підрозділів пред'являють однаково справедливі вимоги	
28	Самостійно виявляють та виправляють недоліки в роботі	
29	Знають правила поведінки у колективі	
30	Ніколи і ні в чому не сумніваються	
31	Не кидають розпочату справу на півдорозі	
32	Відстоюють прийняті у колективі норми поведінки	
33	Однаково оцінюють інтереси колективу	
34	Щиро засмучуються за невдач колег	
35	Однаково об'єктивно оцінюють роботу старих, нових членів колективу та представників інших підрозділів	
36	Швидко вирішують конфлікти та протиріччя, що виникають у процесі взаємодії один з одним при вирішенні колективних завдань	
37	Добре знають свої обов'язки	
38	Свідомо підкоряються дисципліні	
39	Вірять у свій колектив	
40	Однаково оцінюють невдачі колективу	
41	Тактовно поведуться один до одного	
42	Не підкреслюють своїх переваг перед новачками та представниками інших підрозділів	

43	Швидко знаходять між собою спільну мову	
44	Добре знають прийоми та методи спільної роботи	
45	Завжди і в усьому має рацію	
46	Суспільні інтереси ставлять вище за особисті	
47	Підтримують корисні для колективу починання	
48	Мають однакові уявлення про норми моральності	
49	Доброзичливо ставляться один до одного	
50	Тактовно поведуться по відношенню до новачків та членів інших підрозділів	
51	Беруть він керівництво колективом, якщо знадобиться	
52	Добре знають роботу товаришів по колективу	
53	По-господарськи ставляться до майна фірми	
54	Підтримують традиції, що склалися в колективі.	
55	Дають однакові оцінки соціально значущим якостям особистості	
56	Поважають одне одного	
57	Тісно співпрацюють із новачками та членами інших колективів	
58	Приймають він обов'язки інших членів колективу за необхідності	
59	Знають риси характеру один одного	
60	Усі вміють робити	
61	Відповідально виконують будь-яку роботу	
62	Надають активний опір силам, що роз'єднують колектив	
63	Однаково оцінюють правильність розподілу заохочень	
64	Підтримують один одного у важкі хвилини	
65	Радіють успіхам новачків та представників інших підрозділів	
66	Діють злагоджено та організовано у складних ситуаціях	
67	Добре знають звички та схильності один одного	
68	Беруть активну участь у громадській роботі	
69	Постійно дбають про успіхи колективу	
70	Однаково оцінюють справедливність покарань	
71	Взаємно ставляться один до одного	
72	Щиро співпереживають невдач новачків та членів інших підрозділів	
73	Швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх	
74	Добре знають, як справи одне в одного	

У опитувальному аркуші було використано «шкалу достовірності» – питання 16; 31; 46; 61. Заздалегідь було прийнято, що чим більше позитивних відповідей (понад 2 бали) дає співробітник на ці питання, тим менш правдиво він відповідає на питання анкети. Тому бали цих анкет (таких анкет було виявлено 1) не були враховані. Обробка результатів проходила наступним чином: підраховувалася сума балів за кожною анкетною, бали всіх анкет підсумовувалися і потім ділилися на кількість тих, хто взяв участь в опитуванні. Ключ для аналізу відповідей наведено в дод.Б

Ключ до опитувальника

№	Показник	Питання
1	Прагнення збереження цілісності групи	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
2	Згуртованість (єдність відносин)	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
3	Контактність (особисті взаємини)	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
4	Відкритість	4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
5	Організованість	4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
6	Поінформованість	4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
7	Відповідальність	4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68