

54
20.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КОСТЮК Ігор Андрійович
(студент групи ЗМО-21-3М)

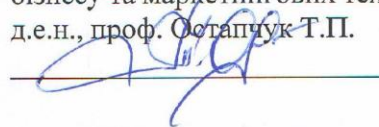


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

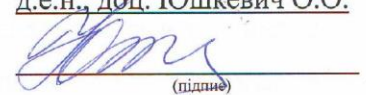
ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ
КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

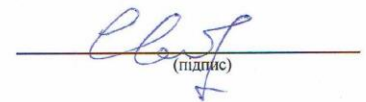


Керівник роботи:
д.е.н., доц. Юшкевич О.О.


(підпис)

Рецензент

д.е.н., доц. Світличенко І.І.


(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття, рівні та фактори впливу на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства	8
1.2. Система управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	18
1.3. Методика оцінювання соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	33
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС РУСЬ»	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	50
2.3. Аналіз системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	59
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС РУСЬ»	73
3.1. Напрями оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємств у сучасних умовах	73
3.2. Рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві	81
3.3. Впровадження тімбілдингу для розвитку соціально-психологічного клімату	

в трудовому колективі підприємства	90
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	ПОМИЛКА! ЗАКЛАДКУ НЕ ВИЗНАЧЕНО.
ДОДАТКИ.....	ПОМИЛКА! ЗАКЛАДКУ НЕ ВИЗНАЧЕНО.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основна частина життя людини пов'язана з процесом організованої колективної праці. Працездатний згуртований колектив підприємств виникає не відразу - відбувається тривалий процес його становлення та розвитку. Формування трудового колективу багато в чому пов'язано зі створенням сприятливого соціально-психологічного клімату, який є і умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників своєю працею і місцем роботи.

На сьогоднішній день проявляється стійкий інтерес вчених до впливу психологічного настрою працівників на діяльність трудового колективу. Сприятливий соціально-психологічний клімат трудового колективу сприяє підвищеній працездатності всіх членів його колективу, взаємній виручці та підтримці у реалізації єдиних організаційних цілей, більшої згуртованості колективу. Спільне досягнення цілей сприяє отриманню високих результатів функціонування підприємства, забезпечення високих показників ефективності роботи. У той самий час, соціально-психологічний клімат виступає індикатором ступеня соціального розвитку колективу та її психологічного потенціалу.

Сприятлива атмосфера у трудовому колективі позитивно впливає на підсумкові показники, перебудовує людину, виявляє у неї нові потенціали та мобілізує розкриті. Результативність колективної роботи багато в чому залежить від оптимальної реалізації індивідуальних та групових навичок, умінь, потенціалів. Усе сказане вище зумовлює актуальність теми дослідження.

Сучасні методи, технології та наукові підходи до розвитку соціально-психологічного клімату досліджували такі вчені, як Н. Базалійська, Н. Беляєв, Н. Жигайло, Ю. Куріс, Т. Луцик, І. Марков, О. Марциняк-Дорош, Д. Михайленко, Г. Назарова, А. Романов, В. Сич, А. Чечель, А. Хмелевська, М. Шакірі та ін. Незважаючи на значний рівень наукових розробок у цій сфері, зміст та складові управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства потребують детальнішого і всеохоплюючого вивчення.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити поняття, рівні та фактори впливу на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства;
- дослідити систему управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- узагальнити методику оцінювання соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити аналіз системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- запропонувати напрями оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємств у сучасних умовах;
- надати рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві;
- обґрунтувати впровадження тімбілдингу для розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розвитку соціально-

психологічного клімату у трудовому колективі підприємства.

Методи дослідження. В процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи використовувались такі методи: системного підходу, узагальнення; аналізу та синтезу (висновки); соціологічного опитування; табличний та графічний методи; порівняння; метод бального оцінювання (для вивчення думки працівників про вплив чинників соціально-психологічного клімату на їхню ефективність праці). Інтерв'ю, експертне опитування та анкетне опитування було нами використано для вивчення стану соціально-психологічного мікроклімату колективу у досліджуваній організації.

Інформаційною базою дослідження були матеріали статистичної звітності та внутрішні документи ТОВ «Готельний Комплекс Русь», дані вибіркового соціологічного опитування працівників підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних аспектів розвитку соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві, а також у дослідженні змісту та складових управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено науково-теоретичний підхід до вивчення нормативно-правового та інформаційного забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;

- удосконалено методичний підхід щодо обґрунтування проекту впровадження тімбілдингу для розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь», сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат та поліпшити особистий комфорт працівників, розробити ефективну мотиваційну систему.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступній науковій конференції Костюк І. А. Система управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. – Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 68.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 112 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 95 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, рівні та фактори впливу на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства

Існуючі умови розвитку продуктивних сил та значні трансформації у вітчизняній економіці посилюють вимоги до кожної конкретної особистості у її професійній роботі. У цьому простежується зростання значення соціально-психологічних результатів прийнятих економічних рішень. Збільшується перелік проблем соціального характеру, серед яких окреме місце приділяється різним формам оптимізації соціально-психологічного клімату у трудовому колективі [16, с.293].

Найголовнішою сферою соціальних відносин набуває взаємну дію всередині трудових колективів. Найбільш підходящими та популярними формами взаємодії між працівниками однієї організації та інструменти їхньої діагностики та освіти повинні ґрунтуватися на наукових уявленнях про категорію «соціально-психологічний клімат». Від специфіки та стану соціально-психологічного клімату у трудовому колективі безпосередньо залежить процес та підсумки колективної діяльності, економічні індикатори праці, ставлення працівників організації до результатів власної трудової діяльності у складі колективу, задоволеність своєю трудовою діяльністю, відносинами та спілкуванням між співробітниками різного рівня управління та різною кваліфікації. Соціально-психологічний клімат займає першорядне становище у становленні та вдосконаленні організаційної культури, формуванні економічної та соціальної результативності виробничого підприємства [1, с.55].

На сьогоднішній день більш комфортними є умови праці, які описуються розташуванням працівників один до одного. При цьому в умовах, що

розглядаються, підвищується продуктивність праці згуртованих працівників. Відносини між членами трудового колективу, їхнє емоційне задоволення – все це виступає фундаментом соціально-психологічного клімату колективу.

У вітчизняній соціальній психології поняття «соціально-психологічний клімат» вперше застосував М. С. Мансуров, який досліджував відносини у трудових колективах [7]. Одним із перших розкрив суть соціально-психологічного клімату Л.М. Карамушка. На думку автора, клімат відносин між працівниками одного підприємства формується із трьох кліматичних зон: соціальний клімат, моральний клімат, психологічний клімат (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура «кліматичних» зон підприємства [34]

Соціально-психологічний клімат є емоційне забарвлення психологічних відносин членів організації, що виникає на основі їх наближення, прихильності, схожості інтересів, звичаїв.

При дослідженні клімату у трудовому колективі необхідно враховувати існування двох його рівнів [51, с.38].

Перший рівень – статичний, щодо незмінний. Це стабільні взаємини членів колективу, їх інтерес до трудової діяльності та колег. На цьому рівні соціально-психологічний клімат сприймається як стабільний, досить стійкий стан

трудового колективу, який одного разу утворився і може тривалий час не руйнуватися і утримувати свою сутність, незважаючи на труднощі, що виникають у колективі.

З цієї позиції побудувати сприятливий клімат у трудових колективах дуже складно. Набагато легше підтримувати атмосферу у трудовому колективі на сформованому рівні [51, с.39].

Другий рівень - динамічний, що трансформується. Це щоденний настрій співробітників у процесі праці, їхній психологічний стан. Цей рівень позначається терміном «психологічна атмосфера». У цьому психологічна атмосфера характеризується швидшими тимчасовими модифікаціями і менше сприймається у свідомості людей. Трансформація психологічної атмосфери впливає на настрій та працездатність конкретного працівника протягом трудової зміни. Зміна клімату завжди більш помітні і виражені, вони розуміються і відчуються людьми більш напружено; найчастіше людина встигає пристосуватися до них.

Питанням вивчення соціально-психологічного клімату займаються такі науки як психологія, соціологія, менеджмент. Дослідники цього питання так і не дійшли повної згоди з вивчення питань соціально-психологічного клімату, починаючи від використання самого терміну. У зв'язку з цим є кілька дослідницьких підходів до вивчення поняття соціально-психологічного клімату.

Окремі наукові дефініції поняття «соціально-психологічний клімат» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «соціально-психологічний клімат» трудового колективу

Автор	Визначення
Андрейцева І.А. [2, с.76]	Соціально-психологічний клімат формує сформовану і відносно стійку психічну атмосферу або психологічний настрій колективу, який виявляється у ставленні людей один до одного і до спільної справи.
Балабанова Л.В. [6, с.115]	Соціально-психологічний клімат підкреслює значимість взаємодії особистості із соціальним середовищем, тоді як «ПК» утворюється у процесі взаємодії як із соціальним, так і з фізичним середовищем.

Продовження таблиці 1.1

Богиня Д.П. [9, с.301]	Соціально-психологічний клімат аналізується на основі стилю взаємин людей, які безпосередньо контактують один з одним. У процесі формування клімату виникає система міжособистісних стосунків, яка визначає соціальне та психологічне благополуччя кожного члена групи.
Бойко В.В. [10, с.45]	Під соціально-психологічним кліматом розуміється стан психології підприємства як єдиного цілого, що поєднує приватні групові стани.
Войнович М.В. [19, с.226]	Соціально-психологічний клімат – це якісна сторона взаємин, що проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.
Данюк В.М. [24, с.226]	Соціально-психологічний клімат відбиває відносини членів колективу друг з одним як психологічні умови життєдіяльності.
Євтушенко О.Н. [28, с.276]	Соціально-психологічний клімат у колективі є одним із вирішальних факторів успішної роботи працівника, що визначається цілеспрямованою роботою керівника та всього колективу.
Занюк С.С. [31, с.298]	Соціально-психологічний клімат – це стан групової психіки, що визначається специфікою життєдіяльності даної групи, своєрідним злиттям емоційних та інтелектуальних чинників – установок, стосунків, настроїв, почуттів, думок групи. членів.
Кравченко О.О. [39, с.102]	Соціально-психологічний клімат – суб'єктивне відображення у груповій свідомості суспільної системи цінностей, моральних ідеалів, традицій, що виявляються у конкретних діях та вчинках людей у трудовому колективі.
Лескова Л.Ф. [42, с.100]	Соціально-психологічний клімат колективу – це притаманна кожному колективу стійка психічна установка, здатна суттєво впливати на взаємини людей, їхнє ставлення до праці та навколишнього середовища.
Олійник А.С. [55, с.133]	Соціально-психологічний клімат відображає характер взаємин між людьми, пануючий у колективі соціальний настрій, пов'язаний із задоволеністю умовами життя, стилем і рівнем управління та іншими чинниками.
Рульєв В.А. [77, с.81]	Соціально-психологічний клімат розглядається як «характер міжособистісних стосунків на індивідуальному, груповому чи іншому рівні», що впливає на якість спільної діяльності та спільного проживання.

Розглянемо кілька підходів із погляду психології. Вітчизняні психологи трактують соціально-психологічний клімат як стан психології працівників підприємства як єдине ціле, яке інтегрує індивідуальні групові стани. Клімат – це сукупність колективних станів, які інтеграл. Велика кількість підходів до усвідомлення та оцінки мікроклімату в колективі зумовило формування у науковій літературі безліч трактувань даної категорії. Розглянемо поняття соціально-психологічного клімату, які розкривають предмет реальної роботи.

Найбільш широко трактує аналізоване явище В.В. Бойко., який розуміє під

соціально-психологічним кліматом стан психології підприємства як єдиного цілого, що поєднує приватні групові стани [10, с.45].

Фахівець Л.В. Балабанова стверджує, «що термін СПК підкреслює значимість взаємодії особистості із соціальним середовищем, тоді як «ПК» утворюється у процесі взаємодії як із соціальним, так і з фізичним середовищем» [6, с.115].

У дослідженні В.М. Данюк стверджується, що з визначення психічного стану членів колективу найбільше підходить поняття «психологічний клімат», а визначення «соціально-психологічний клімат» відбиває відносини членів колективу друг з одним як психологічні умови життєдіяльності [24, с.226].

Змістовна характеристика психологічного клімату обумовлена, зазвичай, самопочуттям індивіда у колективі - настроєм, задоволеністю, психологічним комфортом. Коли самопочуття людей транслюється з їхньої ставлення до праці та відносини між особистостями, формується соціально-психологічний клімат. При цьому друге поняття набагато ширше першого. У той самий час Р. Р. Голубєв вважає, що соціально-психологічний клімат - найважливіший компонент психологічного клімату трудової групи загалом.

У дослідженні О.О. Кравченко пропонується таке розуміння терміна «психологічний клімат»: емоційно-психологічний, соціально-психологічний та морально-психологічний як найбільш загальне поняття в цьому ряду. При цьому соціально-психологічний клімат описується як «суб'єктивне відображення у груповій свідомості суспільної системи цінностей, моральних ідеалів, традицій, що виявляються у конкретних діях та вчинках людей у трудовому колективі» [39, с.102].

Категорії «морально-психологічний клімат» та «соціально-психологічний клімат» досліджуються вітчизняними фахівцями як близькі по суті, але в трактуванні МПК ставиться акцент на морально-моральну сторону взаємних відносин. Під МПК представляється система відносин членів трудового колективу між собою, до праці, до навколишніх подій та організації в цілому на підставі індивідуальних, особистісних цінностей, орієнтацій. І тут можна

знайти близьке МПК поняття «духовна, чи психологічна атмосфера». Однак духовна атмосфера - специфічний психічний стан тієї чи іншої групи людей, що виявляється у спілкуванні їх один з одним та стилі загальної поведінки. При цьому атмосфера в колективі є досить нестійкою і характеризується високою рухливістю [8; 20].

Існують інші важливі позиції. Цікава точка зору В.М. Гриньової про те, що використання різних термінів припустимо тією мірою, якою ставиться акцент на конкретні аспекти внутрішньокolleктивних відносин (виробничо-технічні, соціальні, моральні та ін), виражені в самому понятті [21, с.45].

А.А. Крилов вважає, що «ПК, чи мікроклімат, чи психологічна атмосфера - всі ці швидше метафоричні, ніж суворо наукові висловлювання дуже вдало відбивають істоту проблеми. Подібно до того, як в одному кліматі рослина може засохнути, а в іншому розцвісти, людина може відчувати внутрішню задоволеність і бути продуктивним працівником в одному колективі і деградувати в іншому [41, с.412].

Взаємозв'язок між продуктивністю праці працівників організації та її соціально-психологічним кліматом – це серйозна проблема для керівників та менеджерів, оскільки вимагає комплексного розуміння значення кожного застосовуваного індикатора оцінки.

У нашому розумінні соціально-психологічний клімат – це емоційне забарвлення настрою всередині трудового колективу як єдиного цілого, яке інтегрує приватні групові стани.

Таким чином, зіставляючи дані категорії з різних джерел, можна сказати, що соціально-психологічний клімат є переважаючим і відносно стійким психічним настроєм колективу, який знаходить різні форми прояву в його життєдіяльності. Також соціально-психологічний клімат організації, як інтегральний стан колективу, включає цілий комплекс характеристик.

Розглянемо докладніше характеристики сприятливого та несприятливого клімату організації. Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату представлено на рис. 1.2.

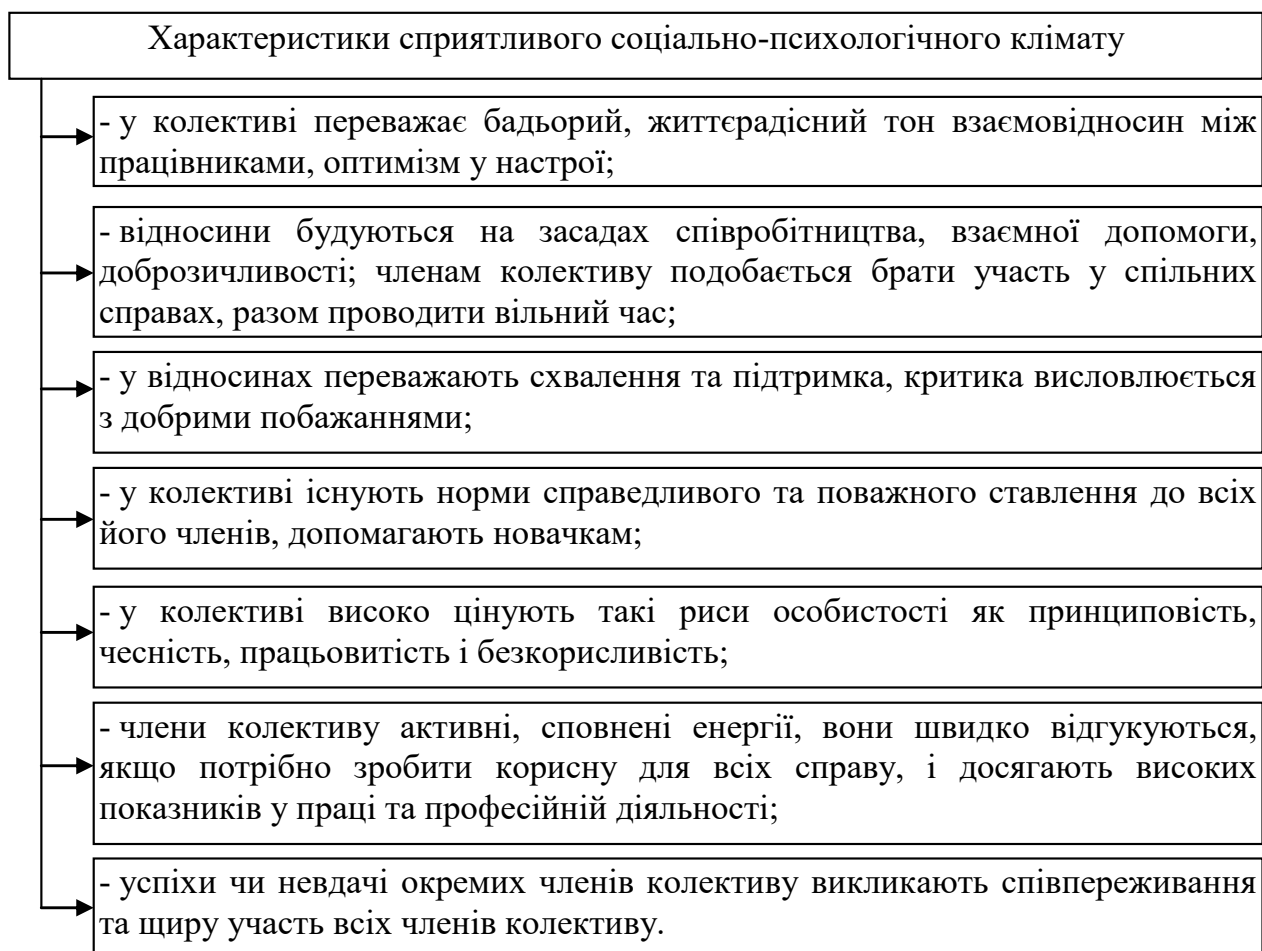


Рис. 1.2. Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату [44]

Характеристики несприятливого соціально-психологічного клімату представлено на рис. 1.3.

У структурі соціально-психологічного клімату організації виділяють дві складові: ставлення людей до праці та ставлення людей один до одного. В обох випадках присутні емоційний та предметний компоненти, а відносини один з одним поділяються за рівнями [50, с.100]:

- 1) по горизонталі (між колегами);
- 2) по вертикалі (між керівником та підлеглими).

Крім цього, виділяється структура прояву соціально-психологічного клімату, яка включає [50, с.101]:

- 1) ставлення до світу (система ціннісних орієнтації особистості);
- 2) ставлення до себе (самосвідомість, самопочуття).

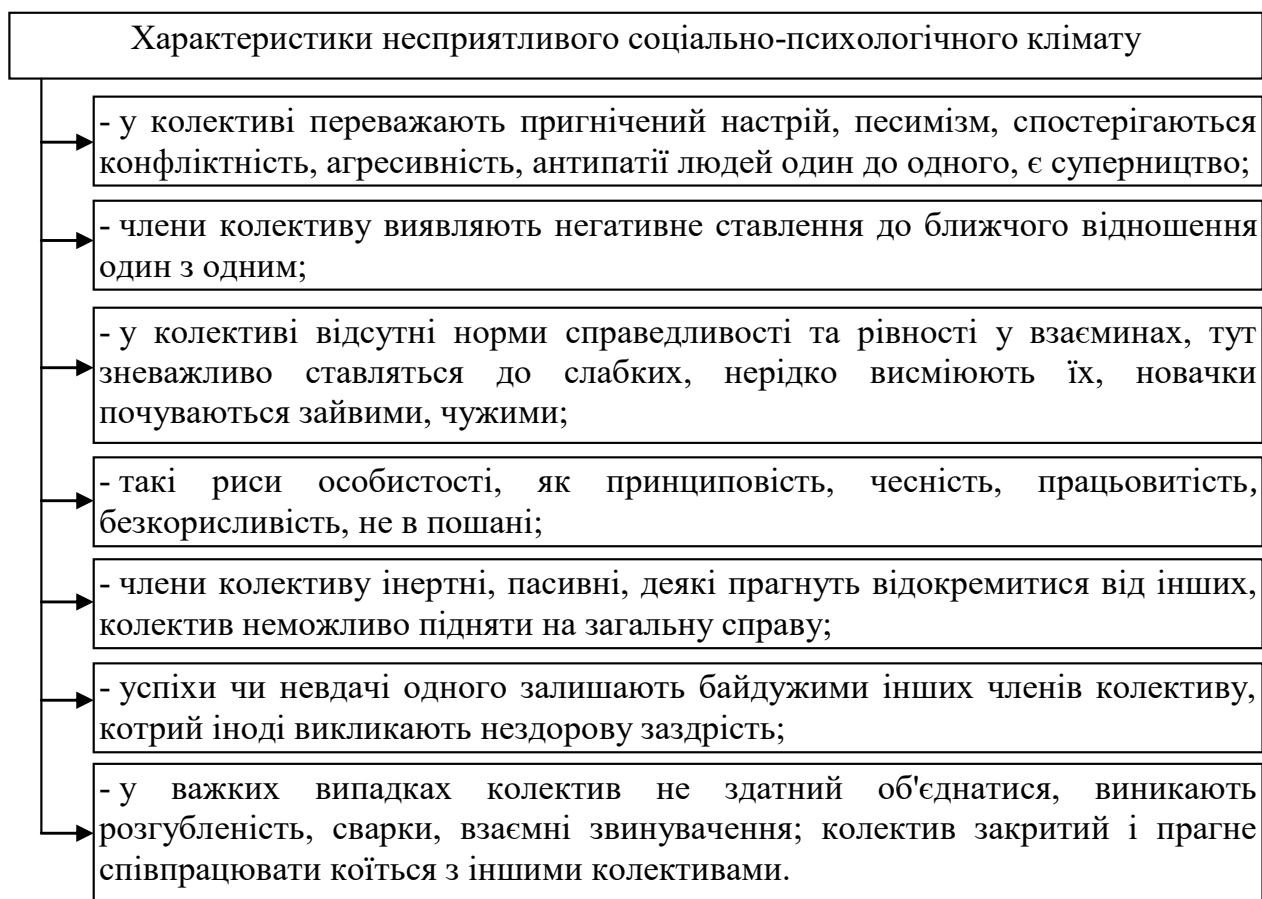


Рис. 1.3. Характеристики несприятливого соціально-психологічного клімату [44]

Порівняння поглядів на сутність соціально-психологічного клімату трудових колективів демонструє, що суть цієї категорії відображається через соціально-психологічні характеристики досліджуваної групи працівників підприємства.

Описуючи вплив соціально-психологічного клімату інші колективні психологічні процеси, на взаємну діяльність людей, фахівці розкривають позитивний вплив сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі працівників на результативність їх колективної роботи. Доцільно відзначити, що позитивний соціально-психологічний клімат не завжди і не у всіх відносинах визнається сприятливим. Наприклад, занадто тісний емоційний контакт між людьми може бути перепорою для прояву суспільної, у тому числі трудової, активності та ініціативності [37, с.93].

Таким чином, при дослідженні сутнісних характеристик соціально-психологічного клімату трудового колективу його аналізують або як атрибут групової свідомості, що змінюється, або як певний психологічний стан членів трудового колективу і групи як інтегральної спільності. Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності персоналу працею та колективом.

Соціально-психологічний клімат впливає на колективну діяльність людей через вплив на настрій кожного працівника, призводячи до позитивних чи негативних змін продуктивності та якості індивідуальної та взаємної діяльності. В умовах позитивного соціально-психологічного клімату стан втоми працівників значно повільніший, що веде до зростання періодів нормальної та підвищеної працездатності. Соціально-психологічний клімат регулює вплив на колективну свідомість та колективну приналежність [75, с.26].

На характер соціально-психологічного клімату, що складається в трудовому колективі, впливають різні умови виробничого середовища, в якому протікає взаємна трудова діяльність працівників підприємства. Кожна з цих умов, впливаючи на розуміння та емоційний стан персоналу, викликає конкретні переживання, що посилюють або послаблюють їхню активність, об'єднує або роз'єднує їх. Соціально-психологічний клімат колективу розкривається у типовій для групи системі відносин [79, с.226]:

- у характері відносин між керівником та підлеглими (по вертикалі);
- у характері відносин між рядовими членами групи (по горизонталі);
- у характері ставлення групи до виконуваної праці;
- у характері ставлення групи до умов соціально-виробничої обстановки (середовища).

Становлення сприятливого соціально-психологічного клімату – це одне з довгострокових і нагальних практичних завдань, що постають перед керівником трудового колективу та організаційною службою організації. Керуючий та виховний вплив на соціально-психологічний клімат працівників вимагає знань психологічних властивостей групи та засобів їх регулювання, а

також здатності передбачити появу потенційних конфліктів у взаєминах членів групи, і, отже, вимагає вжиття заходів з боку керівництва таких груп [95, с.73].

На формування певної атмосфери у колективі впливають відразу кілька чинників. Щоб зрозуміти, як можна впливати на клімат у колективі, потрібно вивчити ці чинники (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Чинники впливу на розвиток соціально-психологічного клімату [88]

Чинники	Опис
Службово-функціональні	Умови праці та обладнання робочих місць; забезпеченість праці технікою, зв'язок, захисними засобами тощо; організація праці, режим праці та відпочинку, графік роботи; обґрунтованість та чіткість розподілу функцій між співробітниками; функціональна визначеність структури діяльності кожного співробітника, чіткість його обов'язків, прав та відповідальності; ставлення керівництва до питань організації праці співробітників та ін.).
Економічні	Система оплати праці; своєчасність отримання грошового забезпечення; встановлення меж окладів відповідно до витрат праці; справедливий (або несправедливий) розподіл матеріальних винагород; пільги, премії, надбавки тощо).
Управлінські	Стиль та методи управління персоналом; ставлення керівників до працівників; згуртованість управлінської ланки; спадкоємність в оцінці та виборі способів впливу на підлеглих; соціальна дистанція між керівниками та підлеглими; етика взаємодії управлінської та виконавчої ланки та ін.).
Психологічні	Взаємини співробітників між собою; ступінь соціально-психологічної сумісності; рівень конфліктності; взаємини співробітників із керівником; норми поведінки; характер сприйняття та оцінки співробітниками один одного.
Чинники професійно-кваліфікованої характеристики персоналу	Чисельність персоналу; відповідність кваліфікації персоналу виконуваній діяльності; забезпечення адаптації та входження на посаду; перспектива підвищення кваліфікації; перспектива службового зростання та кар'єри; обґрунтованість підбору та розміщення персоналу та ін.).
Правові	Оптимальність та несуперечність правових актів, що регулюють професійну діяльність; відповідність правових актів вимогам сучасної діяльності; наявність за кожною посадою посадової інструкції із зазначенням обсягу обов'язків, прав та відповідальності; форма та зміст правових актів; зручність у їх застосуванні.

Таким чином, існує низка факторів, що визначають соціально-психологічний клімат організації. Сприятливий соціально-психологічний клімат переживається як стан задоволеності кожної людини своєю працею та взаємовідносинами зі співробітниками. Велику допомогу в оздоровленні

соціально-психологічного клімату можуть надати фахівці – психологи та конфліктологи. Крім фахівців важливу роль формуванні соціально-психологічного клімату в організації грає керівник, здатний прийняттям певних управлінських рішень регулювати взаємини у колективі та впливати на становлення та розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

1.2. Система управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

Позитивний соціально-психологічний клімат є запорукою успішної діяльності колективу: він сприятливо впливає на працездатність і результативність праці, на настрій співробітників та їх прагнення внести вклад у загальну справу компанії. Враховуючи такий вплив, важливо не ігнорувати ситуації, що впливають на настрій і гармонію всередині групи, тобто управляти соціально-психологічним кліматом. Не можна розраховувати на те, що необхідні відносини в колективі виникнуть самі, їх потрібно свідомо формувати. Уміння створити сприятливий клімат у трудовому колективі – одне з нагальних завдань управлінської системи [85, с.200].

Алгоритм управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства представлено на рис. 1.4.

На етапі 1 дослідник має визначитися з тематикою дослідження, чисельністю фокус-групи та підготувати все необхідне (тести, методики, підручні матеріали тощо) для подальшої роботи. Очевидно, що перед початком дослідження потрібно володіти мінімальною теоретичною базою стосовно об'єкта свого дослідження – у протилежному випадку є ризик, що висновки на кожному етапі будуть недостатньо аргументованими [82, с.476].

Далі потрібно провести загальний аналіз СПК за якоюсь швидкою методикою, питання в якій або носять переважно загальний характер, або охоплюють усі сфери клімату колективу (етап 2).

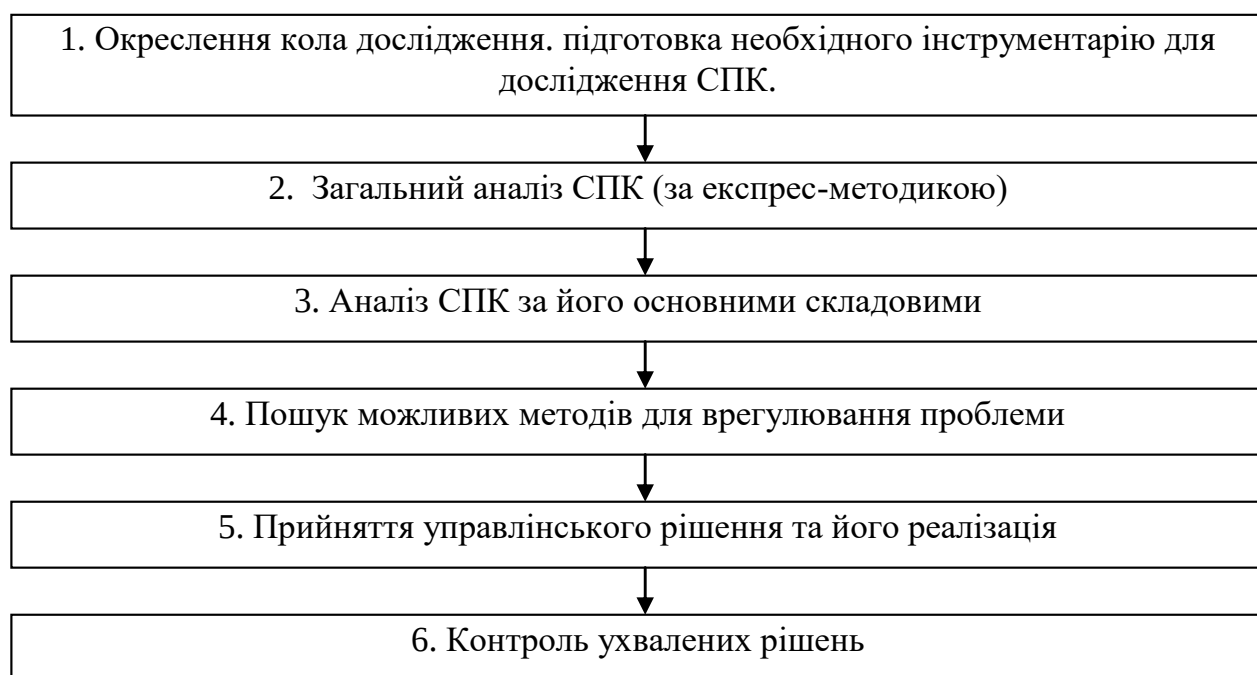


Рис. 1.4. Алгоритм управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства [82]

Найпоширенішою методикою загальної діагностики психологічного клімату є опитувальник Шпалинського В. В. та Шелеста Е. Г., побудований на основі коливання бальних варіантів між антиподами суджень. Цікавою є методика «Психологічний кліматичний круг» Лутошкіна А. М., що оцінює психологічний клімат за двома параметрами: тональністю настрою та загальною активністю. Також можна використати методику Фідлера А. Ф., в основі якої лежить метод семантичного диференціалу. Автор розробив власну методику – «градієнту станів», яка заснована на синергетичному підході до явища СПК та дозволяє відстежувати критичні значення (точки біфуркації), які свідчать про якісну зміну в системі [56, с.726].

Якщо результат показує наявність проблем, то об'єкт дослідження як загальну структуру потрібно розділити на групи. Ці групи в сукупності мають повністю характеризувати об'єкт, а отже, не враховувати або відкидати якісь групи після умовного розділення СПК не можна. Автор, посилаючись на концепцію Паригіна Б. Д. [66], пропонує виділити два компоненти СПК – відношення один до одного (яке, у свою чергу, враховує і конфліктність, і

приналежність до групи, і загальний характер міжособистісних стосунків тощо) та відношення до праці (яке враховує і мотивацію, і оплату та охорону праці, і можливість прояви творчого потенціалу тощо). Поділення на дві великі групи, з одного боку, створює чітку концептуальну класифікацію елементів дослідження, з іншого – дозволяє в рамках виділених груп проаналізувати безліч елементів, які могли б залишитися непоміченими та, як наслідок, неврахованими через відсутність класифікаційних рамок. За цей етап відповідає етап 3 [66, с.38].

Слід підкреслити, що якщо існування проблеми не підтверджується більш детальним дослідженням, то алгоритм автоматично рухається до блоку «Кінець дослідження». Це означає, що проблеми насправді не існує або вона настільки не важлива, що нею можна знехтувати (наприклад, незначні неперіодичні сварки між співробітниками).

Якщо проблеми існують і вони важливі, потрібно перейти до етапу 4, тобто шукати методи до врегулювання СПК, або його вдосконалення. Вдосконалення умов формування СПК означає вироблення і практичну реалізацію комплексу технічних, економічних та організаційних заходів із планомірної зміни факторів, що мають несприятливу оцінку. Якщо ж методи врегулювання проблеми знайдені, керівник має обрати найоптимальніший варіант та реалізувати його в колективі.

Наступний етап алгоритму – перевірка дієвості знайдених шляхів оптимізації [66, с.39].

Розроблений алгоритм має не лінійну, а матричну структуру, яка дозволить керівникові маневрувати залежно від конкретної ситуації. Зрозуміло, що даний алгоритм не панацея і не претендує на остаточну і тим паче непогрішну побудову послідовності аналітичних дій. Але він може слугувати базисом у складному процесі управління соціально-психологічним кліматом і має можливість бути відредагованим, доповненим або ж скороченим залежно від об'єкта дослідження, мети або бажання дослідника. З прикладної точки зору, наявність в інструментарії управлінця подібного роду алгоритмів дозволяють

значно підвищити ефективність діяльності підприємства.

Методи управління - це засоби здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей управління виробництвом. Розрізняють адміністративні, економічні, соціальні та психологічні методи, які різняться способами на людей [33; 48].

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягненнях. Розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу: організаційні впливи, розпорядчі впливи, дисциплінарна відповідальність та стягнення, матеріальна відповідальність та стягнення, адміністративна відповідальність та стягнення.

Економічні методи є способом здійснення керуючих впливів на персонал з урахуванням використання економічних законів. До економічних методів належать: планове господарювання, господарський розрахунок, оплата праці, робоча сила, ринкове ціноутворення, цінні папери, податкова система, форми власності, фази суспільного відтворення, фактори виробництва.

Соціальні методи базуються на методах соціальної мотивації на людей через «думку колективу». Вони дозволяють встановити призначення та місце співробітників у колективі, виявити лідерів та забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації та вирішення конфліктів у колективі. Virізняють такі методи: соціальне планування, методи дослідження, особисті якості, мораль, партнерство, змагання, спілкування, переговори, конфлікт.

Психологічні методи ґрунтуються на знанні психології людини, її внутрішнього душевного світу та відомі як «метод переконання». У процесі конкретного вирішення управлінських проблем дуже корисно організувати ефективні комунікації та залучати сукупність різних методів управління, які дозволяють врахувати «чужі помилки» та дають способи вирішення господарських та кадрових завдань.

До основних елементів психологічних методів відносять: психологічне планування, галузі психології, типи особистості, темперамент, риси характеру,

спрямованість особистості, інтелектуальні здібності, методи пізнання, психологічні образи, способи психологічного впливу, поведінка, почуття, емоції, стреси [50, с.99].

Психологічні методи грають дуже важливу роль у роботі з персоналом, тому що спрямовані на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, суворо персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, почуттів, образів та поведінки для того, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства.

Соціально-психологічний клімат складається під впливом психологічних механізмів регулювання колективної діяльності - адаптації, комунікації, інтеграції та виховання (рис. 1.5).

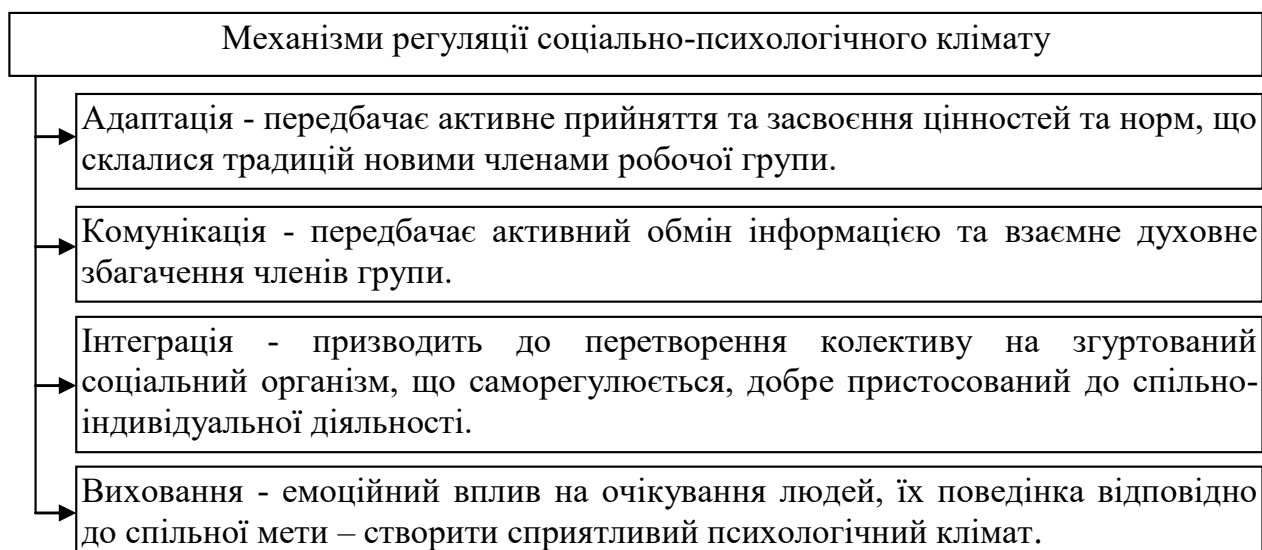


Рис. 1.5. Механізми регуляції соціально-психологічного клімату [76]

Одним із психологічних механізмів регуляції клімату є адаптація. Адаптація передбачає активне засвоєння цінностей та норм, властивих колективу. Соціально-психологічна адаптація передбачає активне прийняття та засвоєння цінностей та норм, що склалися традицій новими членами робочої групи. Без неї неможливе включення до неформальної структури, використання прийнятих у цій групі форм реалізації індивідуальних якостей, самореалізація особистості.

Іншим механізмом регуляції клімату є комунікація. Вона передбачає як обмін інформацією, а й управління, і навіть формування сприятливого психологічного клімату. Одна людина, навіть наділена повноваженнями, сприятливий клімат не створить. Це справа всього колективу в цілому, завдання керівника при цьому - підтримувати конструктивне ставлення до роботи, стабільне становище та емоційну прихильність людей один до одного [77, с.37].

Через комунікацію здійснюється як управління виробництвом, а й формування соціально-психологічного клімату. Керівник повинен стежити за тим, щоб співробітники, в розумних межах, мали можливість спілкуватися один з одним і разом з тим докорінно припиняти обговорення подробиць особистого життя колег за їх відсутності, плітки та доноси.

Успішна реалізація процесу інтеграції призводить до перетворення колективу на згуртований соціальний організм, що саморегулюється, добре пристосований до спільно-індивідуальної діяльності. Організованість, спрацьованість та психологічна сумісність дозволяють робочій групі самостійно вибирати оптимальні форми діяльності, що забезпечують успішне виконання завдання та найповніше розкриття індивідуальності, творчого потенціалу кожної особистості.

Четвертим механізмом регулювання психологічного клімату виступає виховання. Виховання можна розуміти по-різному. З одного боку, виховання може бути передача досвіду від старшого до молодшим. З іншого боку, виховання можна розуміти і як емоційний вплив на очікування людей, їх поведінка відповідно до спільної мети – створити сприятливий психологічний клімат [93, с.55].

Одна людина, навіть наділена керівними повноваженнями, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі не створить. Це справа рук всього колективу загалом. Тому дуже важливо, щоб у колективі не лише один менеджер завзято відстоював стабільне становище та творчий, конструктивний початок у всіх справах. Досвідчені, кваліфіковані працівники можуть надати величезну допомогу в усуненні хвилювань, песимізму, упадництва та навіть

паніки в колективах. Отже колектив потрібно виховувати.

Основним результатом вихованості вважатимуться рівень усвідомлення та навички поведінки окремої людини чи групи людей [95, с.37].

Що важливо усвідомлювати особи у колективі? Насамперед, ступінь причетності до організації, соціальну значимість продукції, що випускається, або послуги, що надається, і особисту вигоду від виконуваної діяльності.

Які навички поведінки важливо сформувати? Насамперед, навички скоординованої діяльності, які забезпечують трудовий процес. Ці навички, що виражаються у конкретному стилі поведінки, передбачають певні групові норми, статусну ієрархію та соціальні настанови.

Прийоми та способи соціально-психологічного впливу багато в чому визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями та знаннями у сфері соціальної психології.

Соціально-психологічні методи керівництва вимагають, щоб на чолі колективу були люди досить гнучкі, які вміють використовувати різноманітні аспекти управління. Успіх діяльності керівника у цьому напрямі залежить від цього, наскільки правильно застосовує він різні форми соціально-психологічного впливу, які, зрештою, сформують здорові міжособистісні відносини. Як основні форми такого впливу використовуються [57, с.199]:

- планування соціального розвитку трудових колективів;
- переконання як спосіб виховання та формування особистості;
- економічне змагання;
- критика та самокритика;
- постійно діючі виробничі наради, які виступають як метод управління та як форма участі працівників в управлінні.

Політика підприємства має сприяти створенню та підтримці оптимальних відносин у колективі, для досягнення чого застосовують різноманітні засоби:

- оптимальні умови праці та відпочинку. Наприклад, робота в готелі досить важка як у фізичному, так і в емоційному плані, тому у персоналу повинна бути можливість протягом або в кінці робочого дня «прийти в норму»: позбутися

негативних почуттів, що накопичилися, і зняти емоційну втому; відновити фізичні сили та звільнитися від стресу;

- система заохочення та покарання. Співробітники підприємства та конкретного підрозділу повинні знати, з яких причин може бути накладено стягнення та за які заслуги можуть заохотити (критерії різних видів заохочень мають бути об'єктивними, відомими всім і реально досяжні);

- для нематеріального стимулювання можна використовувати спеціальні фотостенди : «Кращий працівник відділу», «Кращий підрозділ» - з інформацією про успіхи та досягнення співробітників, їх рейтинги, перемоги в конкурсах та іншими важливими повідомленнями;

- обмін досвідом та навчання. Взаємне навчання допомагає людям краще пізнати один одного, обмінятися досвідом, полегшує процес адаптації нових співробітників, особливо якщо використовуються можливості наставництва.

До комунікативних сигналів, що спонукають до контакту, відносять: звернення до людини на ім'я; чіткість мови; доброзичливу інтонацію, посмішку; візуальний контакт (постійний, але не пильний погляд); відкриту позу; уникнення неритуалізованих дотиків (у вітчизняній діловій культурі ритуалізованим дотиком вважається лише рукостискання). Можливість неформального спілкування з керівником впливає на лояльність персоналу, створює атмосферу довіри, сприяє виникненню у співробітників почуття причетності та власної значущості для підприємства, запобігає виникненню потенційних проблем у колективі, а в результаті з'являються сприятливі умови для зміцнення корпоративної культури та позитиву [52, с.216].

Таким чином, можна відмітити, що соціально-психологічні методи просто необхідно використовувати при управлінні підприємством, для якого важливі взаємини між працівниками всередині колективу. Адже, маючи погані стосунки з колегами чи невдоволення керівництвом, працівники мимоволі переноситимуть свої емоції на клієнтів, а це неприпустимо при безпосередньому контакті з людьми, який і має місце, зокрема, на готельному підприємстві.

1.3. Методика оцінювання соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства

Сучасна теорія і практика ведення бізнесу доводить, що розвиток будь-якого підприємства безпосередньо залежить від його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості з урахуванням соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Подана система взаємовідносин формується під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей (факторів, параметрів) та внутрішньогрупових традицій і стандартів, які визначають певну колективну свідомість і настрій та впливають на стан психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і усесторонньому розвитку особи в групі (колективі) для досягнення цілей (визначеної мети) окремого індивіда, колективу та підприємства в цілому [31, с.226].

Стан соціально-психологічного клімату в колективі (персоналу) безпосередньо впливає на діяльність підприємства, оскільки рівень ефективності і результативності його функціонування, у першу чергу, залежить від взаємовідносин між окремими працівниками, між різними підрозділами, між менеджером (керівником) і його підлеглими.

Метою діагностики соціально-психологічного клімату на підприємстві є підвищення ефективності і результативності роботи персоналу за рахунок профілактики трудових конфліктів, підвищення командної згуртованості й підтримки основних елементів корпоративної культури підприємства.

Ключовими завданнями діагностики соціально-психологічного клімату на підприємстві є [20, с.487]:

- а) виявлення факторів (чинників) формування соціально-психологічного клімату, за допомогою яких можна керувати ним;
- б) визначення рівня (ступеню) сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі та подальших управлінських впливів з метою коригування його стану.

З огляду на це і виходячи з результатів виконаних досліджень [7], з'ясовано, що для діагностики стану соціально-психологічного клімату на підприємстві використовується комплекс методичних процедур, який включає в себе:

- 1) спостереження;
- 2) аналіз документів;
- 3) інтерв'ю;
- 4) бесіди;
- 5) анкетування;
- 6) соціометричне опитування тощо.

Тут доцільно також відмітити, що І.С. Белозеров дотримується точки зору, згідно якої процес діагностики та коригування соціально-психологічного клімату на підприємстві включає такі три основні етапи [8, с.86]:

- 1) експертне опитування з метою виявлення (ідентифікації) ключових факторів (чинників) формування соціально-психологічного клімату, за допомогою яких можна керувати ним;

- 2) аналіз та оцінювання стану соціально-психологічного клімату з метою визначення ступеню його сприятливості;

- 3) коригування (корекція) стану соціально-психологічного клімату за рахунок формування і використання заходів з покращення його стану.

У свою чергу, Г.М. Андрушків стверджує, що діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві здійснюється в кілька етапів, а саме [4, с.82]:

1. Етап – а) ознайомлення з підприємством, його організаційно-правовою формою, діяльністю і спеціалізацією; б) формування загального уявлення про умови праці, рівень її організації, про характер взаємовідносин між працівниками підприємства в процесі трудової діяльності тощо;

2. Етап – збір та обробка інформації суб'єктивного характеру, на основі якої розраховуватимуть показники (параметри, бізнес-індикатори) соціально-психологічного клімату в колективі;

3. Етап – первинна та вторинна економіко-математична обробка отриманих даних;

4. Етап – а) аналіз та інтерпретація отриманої інформації, зіставлення суб'єктивних показників (параметрів, бізнес-індикаторів) клімату з даними, що характеризують об'єктивні соціально-психологічні взаємовідносини, зведення окремих конкретних (визначених) показників у цілісну характеристику соціально-психологічного клімату; б) розробка практичних рекомендацій для менеджерів (керівників) підприємства (інституційного, управлінського та технічного рівня управління) з покращення соціально-психологічного клімату в конкретних колективах.

В цьому контексті на особливу увагу заслуговує наукова праця [16] (В.В. Вертель, А.О. Комашня), у якій представлено модель діяльності в організації сфери щодо оптимізації соціально-психологічного клімату колективу. Згідно поданої моделі видно, що діагностика соціально-психологічного клімату на підприємстві передбачає:

- 1) консультативну роботу психолога з оптимізації соціальнопсихологічного клімату;
- 2) гармонізацію ділових та особистісних стосунків;
- 3) діяльність психолога щодо попередження та розв'язання конфлікту;
- 4) психопрофілактичну роботу з окремими працівниками.

Водночас з'ясовано, що існують 5 основних міжособистих способів вирішення конфліктів (конфліктних ситуацій) [1, с.87]:

- 1) ухилення;
- 2) згладжування;
- 3) примус;
- 4) компроміс;
- 5) розв'язання проблеми, яка привела до конфлікту.

Крім того, необхідно зазначити, що соціально-психологічний клімат в колективі підприємства формується під впливом багатьох різноманітних факторів (чинників), які різняться [17]:

1) за рівнем середовища:

- фактори глобального (макро) середовища: суспільно-політична ситуація в країні (a1), економічна ситуація в суспільстві (a2), рівень життя населення (a3), організація життя населення (a4), соціально-демографічні фактори (a5), регіональні фактори (a6), етнічні фактори (a7);

- фактори локального (мікро) середовища: задоволеність роботою (b1), психологічна сумісність (b2), спрацьованість (b3), характер комунікацій (b4), характер виконуваної роботи (b5), організація спільної діяльності (b6), стиль керівництва (b7), організаційна структура (b8), умови праці (b9);

2) за напрямом впливу: економічні – a2, a3, a4, a6; соціально-демографічні – a4, a5, a7; соціально-психологічні – b1, b2, b3, b4, b7; організаційні – b5, b6, b7, b8, b9) [17].

Водночас з'ясовано, що на стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємства також впливають такі фактори (чинники), як [11]:

1) зміст праці та рівень задоволеності працівників (управлінського персоналу, робітників основного та допоміжного виробництва) роботою;

2) умови праці та побуту, рівень задоволеності ними;

3) ступінь задоволеності характером міжособистісних стосунків зі співробітниками;

4) стиль керівництва та лідерство, система взаємовідносин керівника із підлеглими працівниками [11].

Поряд із тим варто наголосити, що соціальнопсихологічний клімат на підприємстві формується за рахунок таких складових:

1) відношення до роботи;

2) виконання роботи за спеціальністю;

3) особистих і ділових якостей керівника;

4) стану обладнання;

5) ритмічності праці;

6) санітарно-гігієнічних умов;

7) взаємовідносин із керівником (менеджером);

- 8) підвищення кваліфікації;
- 9) різноманітності праці;
- 10) організації праці;
- 11) рівня впливу керівника на роботу тощо.

Беручи до уваги зазначене вище, доцільно також звернути увагу на результати досліджень [50] (І.О. Мельник, А.А. Разговорнова), згідно яких видно, що домінантами (від лат. *dominans* – пануючий) соціально-психологічного клімату через призму відносин та комунікацій в системі «працівник – колектив – підприємство» є [50, с.103]:

1) домінанта роботи особистості (відображає переважаючий вплив на стан соціально-психологічного клімату особистісної компоненти, персональні відчуття працівника, його емоційний стан, відношення до праці, колективу та підприємства в цілому);

2) домінанта роботи колективу (ілюструє переважаючий вплив на якість соціально-психологічного клімату міжособової складової, а також відображає взаємовідносини, які існують в колективі, їх конструктивну або деструктивну дію на трудові процеси);

3) домінанта роботи підприємства (реалізується через дії керівників, спрямованих на формування сприятливої для продуктивної роботи атмосфери, усвідомлення цілей підприємства та ототожнення їх із власними цілями та цілями колективу).

Встановлено, що діагностика соціально-психологічного клімату на підприємстві дозволяє оцінити:

- 1) готовність колективу до спільної роботи;
- 2) групову згуртованість працівників;
- 3) наявність неформальних організацій і відповідних їх лідерів;
- 4) причини виникнення й джерела соціально-психологічної напруженості;
- 5) схеми взаємодії й інформаційного обміну між колективами (підрозділами);
- 6) дублювання функцій, функціональні перетинання;

7) соціально-психологічний клімат у колективі;

8) індивідуально-особистісні особливості працівників і прогноз їх поведінки [37, с.18].

В контексті цього визначено, що одним із ключових бізнес-індикаторів в системі оцінювання соціально-психологічного клімату на підприємстві є розрахунок інтегральної характеристики згуртованості в колективі (групі), яка є мірою єдності та спричинена усвідомленням спільностей цілей, завдань та ідеалів:

$$S_K = \frac{\sum V_P}{0,5N(N-1)} \quad (1.1)$$

де S_K – індекс згуртованості колективу (групи);

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

Беручи до уваги наведене вище, тут доцільно відмітити наукову роботу В. Сич [61], в якій зазначено, що визначення рівня соціально-психологічного клімату на підприємстві доцільно здійснювати виходячи із орієнтації працівників на «працю» і/або на «відносини» на основі з'ясування їх реального та ідеального бачення.

Що стосується чинників, що зумовлюють задоволеність працівників виконуваною роботою, то основними серед них є:

- 1) вдалий вибір працівником фаху;
- 2) цікавість роботи;
- 3) успішність роботи;
- 4) система стимулювання;
- 5) стиль керівництва тощо [1, 4, 17].

Тут варто відмітити, що основна (ключова) роль керівника (менеджера) у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві – правильно організувати роботу і мінімізувати рівень конфліктності у колективі через вольові якості, що виявляються у вимогливості, відповідальності,

самостійності у прийнятті остаточного рішення, непримиренності до всього, що шкодить справі [4, 14].

Поряд з тим, виходячи із методичних рекомендацій щодо оцінки стану соціально-психологічного клімату на підприємстві з урахуванням його ключових домінант з точки зору синергетичного підходу, встановлено, що за допомогою методу «градієнт станів» можна оцінити рівень соціальнопсихологічного клімату в колективі і визначити наявність або відсутність проблем.

Крім цього з'ясовано, що поданий підхід дозволяє визначити стан проблеми в цілому, а враховуючи складність та багатовимірність об'єкта дослідження – соціально-психологічного клімату в колективі, то тут варто зазначити про необхідність детального аналізу всіх його складових (домінант), серед яких виокремлено [75, с.195]:

- 1) домінанта роботи особистості (задоволеність індивіда працею як особистісна домінанта соціально-психологічного клімату);
- 2) домінанта роботи колективу (згуртованість колективу як групова домінанта соціально-психологічного клімату);
- 3) домінанта роботи підприємства (лояльність до підприємства як організаційна (корпоративна) складова соціально-психологічного клімату).

Тут доцільно також зазначити, що А.В. Церковна, В.В. Харламова стверджують, що основними шляхами оптимізації соціально-психологічного клімату на підприємстві є [89, с.230]:

- формування єдності і узгодженості стосовно до норм, прийнятих в організації;
- створення таких умов у рамках організації, які забезпечили б можливість актуалізації ціннісних орієнтацій особи в процесі роботи;
- зростання почуття впевненості членів організації у власних силах і здібностях;
- розвиток умінь цілеспрямованого впливу на мотиваційну сферу підлеглих;

- проголошення принципу рівних можливостей, справедливого розподілу нагороджень, створення обставин, що стимулюють дискусію, обмін знаннями, досвідом;

- гнучкість у здійсненні контролю, надання певної автономності в процесі вирішення виробничих завдань;

- використання процесів наслідування, імітації, моделювання тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що діагностика соціально-психологічного клімату на підприємстві здійснюється з метою підвищення ефективності і результативності роботи персоналу за рахунок профілактики трудових конфліктів, підвищення командної згуртованості й підтримки основних елементів корпоративної культури підприємства. Домінантами (складовими) соціально-психологічного клімату через призму відносин та комунікацій в системі «працівник – колектив – підприємство» є: домінанта роботи особистості; домінанта роботи колективу; домінанта роботи підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

В умовах поглиблення соціальних диспропорцій рівня та якості життя населення, надмірної нерівності у доступі до ресурсів та поширення соціального відторгнення в Україні актуалізується нагальна потреба у пошуку ефективних механізмів вирішення соціальних проблем, адекватних масштабам і характеру суспільних перетворень. Водночас варто зауважити, що основою будь-якої державно-управлінської діяльності та умовою розвитку будь-якої сфери є якісне та ефективне нормативно-правове забезпечення. Відтак, в контексті вищезазначеного актуалізується необхідність у здійсненні дослідження нормативно-правових аспектів системи державного управління соціальним розвитком в країні в цілому, та соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємств зокрема [77, с.295].

Правовим першоджерелом національного законодавства України вважаються документи, розроблені міжнародним співтовариством Організації об'єднаних націй. Зокрема, в якості загальної основи політики соціального розвитку резолюцією Генеральної Асамблеї ООН проголошено Декларацію соціального прогресу та розвитку. Відповідно до положень вказаного акта соціальний прогрес і розвиток повинні бути спрямовані на постійне підвищення матеріального і духовного рівня життя всіх членів суспільства при повазі і здійсненні прав людини та основних її свобод. При цьому кожному уряду належить визначальна роль і кінцева відповідальність за забезпечення соціального прогресу та добробуту народу, планування заходів соціального розвитку як частини загальних планів розвитку, об'єднання та координація усіх національних зусиль для досягнення цієї мети та здійснення необхідних змін у соціальній структурі [95, с.36].

Однак, аналіз вітчизняного законодавства засвідчує, що досі не створено систему нормативно-правових актів, які б послідовно та у повному обсязі регламентували діяльність держави у цьому напрямі. Так, доводиться констатувати, що Україна упродовж останнього десятиліття не має окремого правового акта із соціальної політики. Водночас, за роки незалежності Україною прийнято значну кількість законодавчих та інших нормативно-правових актів загальнодержавного рівня, спрямованих на забезпечення та реалізацію закріплених Конституцією України основних соціальних прав та свобод людини і громадянина, а також розв'язання найгостріших соціальних проблем українського суспільства. При цьому, вивчення змісту цих документів дає підстави для виділення основних напрямів забезпечення соціального розвитку та формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства, серед яких, передусім [2; 9]:

- розвиток соціально-трудових відносин (Кодекс законів про працю України, ЗУ «Про відпустки», ЗУ «Про охорону праці», ЗУ «Про професійний розвиток працівників»);

- розвиток системи соціального партнерства (ЗУ «Про соціальний діалог в

Україні», ЗУ «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», ЗУ «Про організації роботодавців», ЗУ «Про колективні договори і угоди», ЗУ «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»);

- розвиток сфери зайнятості та ринку праці (ЗУ «Про зайнятість населення»);

- розвиток системи соціального страхування (основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування та низки законів з питань пенсійного стархування та соціального страхування на випадок безробіття; від нещасних випадків на виробництві та професійного захворювання, що спричинили втрату працездатності; у зв'язку із тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням);

- розвиток сфери оплати праці та доходів населення (ЗУ «Про оплату праці», ЗУ «Про прожитковий мінімум», ЗУ «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», ЗУ «Про індексацію грошових доходів населення»);

- розвиток системи соціального обслуговування (ЗУ «Про соціальні послуги», ЗУ «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю»);

- розвиток системи державної підтримки вразливих верств населення.

Окрім цього, всупереч тому, що соціальна політики повинна забезпечувати послідовне підвищення рівня життя населення, рівні можливості для самореалізації кожного громадянина, базові соціальні гарантії і життєво важливі інтереси усіх верств населення, забезпечення соціального розвитку України, й відповідно її регіонів, зводиться до соціального захисту переважно вразливих прошарків населення, подолання, а не попередження, негативного впливу соціальних ризиків та загроз [9, с.39].

Підприємства за сучасних умов функціонують як відкриті системи економічного середовища на різних ринках, яке характеризується непередбачуваністю, складністю та турбулентністю. Мінливість та невизначеність спричиняють необхідність обрання такої концепції управління

економічною діяльністю підприємства, яка передбачає модифікацію існуючих підходів задля збереження й забезпечення сталого розвитку. Відтак, відсутність інформації зумовлює значні ускладнення у формуванні системи збалансованих показників розвитку соціально-психологічного клімату.

На сьогодні вченими рекомендовано та практиками розроблено численні моделі управлінського обліку або в цілому для підприємств окремих галузей, або їх фрагменти для окремих об'єктів управління. Під організацією управлінського обліку розуміють систему умов та елементів побудови облікового процесу з метою отримання достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність підприємства, здійснення контролю за раціональним використанням ресурсів та інформаційного забезпечення користувачів інформації, яку продукує система управлінського обліку [19, с.5].

Проте, автономна модель управлінського обліку не вбачається доцільною за умови отримання даних для управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства з метою визначення капіталізації й рівня досягнення стратегічних цілей.

На нашу думку, моделювання в частині управлінського обліку соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства також має бути детерміновано показниками соціально-орієнтованого бізнес-середовища, а формування інформаційного забезпечення доцільно здійснювати на трьох етапах [24, с.83]:

1. Інформаційне забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.
2. Організація моделювання показників управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.
3. Внутрішній контроль системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

У моделі використано суть інтеграції облікових систем – коли функціонування підсистеми управлінського обліку забезпечено функціонуванням системи фінансового обліку та дозволяє здійснювати

внутрішній контроль.

В основі інформаційного забезпечення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства покладено вимоги колективного договору.

Колективний договір - це правовий акт, що укладається з метою регулювання соціально-трудових відносин на підприємствах, в установах, організаціях чи їх структурних підрозділах всіх форм власності и господарювання між найманими працівниками та роботодавцем для узгодження їх інтересів. Колективний договір виконує узгоджувальну функцію в регулюванні трудових відносин на підприємстві, оскільки інтереси суб'єктів трудових відносин, зокрема найманих працівників та власника, за своєю сутністю діаметрально протилежні. Наймані працівники зацікавлені у високому рівні оплати праці, встановленні гнучкого режиму робочого часу, додаткових пільгах та гарантіях, а інтереси власника спрямовані на отримання максимального прибутку при найменших затратах. Колективний договір укладається з дотриманням норм як чинного законодавства, так і встановлених Генеральною, галузевими, регіональними угодами мінімальних гарантій [41, с.487].

Колективний договір укладається на основі законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, і узгодження інтересів працівників та роботодавців.

Колективний договір укладається [70]:

- на підприємстві, в установі, організації, а також з фізичною особою, яка використовує найману працю;

- відповідно до чинного законодавства (ст.ст.10-20 Гл. 2 Кодексу законів про працю України, ст.1 Закону України «Про колективні договори і угоди» та ін.) та узятих сторонами зобов'язань.

Його основна мета - регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, і узгодження інтересів працівників та роботодавців.

Сторонами колективного договору є [70]:

- сторона роботодавця, суб'єктами якої є власник або уповноважений ним орган (особа) чи фізична особа, яка використовує найману працю, та/або її уповноважені представники, зокрема представники відокремлених підрозділів юридичної особи;

- сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації, які діють на підприємстві, в установі, організації, відокремлених підрозділах юридичної особи, об'єднують працівників фізичної особи, яка використовує найману працю, та представляють інтереси працівників, які працюють на підставі трудових договорів на підприємстві, в установі, організації, у фізичної особи, а в разі їх відсутності - вільно обрані працівниками для ведення колективних переговорів представники (представник).

Якщо на підприємстві, в установі, організації або працівниками фізичної особи, яка використовує найману працю, створено кілька первинних профспілкових організацій, вони повинні на засадах пропорційного представництва (згідно з кількістю членів кожної) утворити для ведення переговорів з укладення колективного договору спільний представницький орган шляхом укладення відповідної угоди та письмово повідомити про це власника або уповноважений ним орган, фізичну особу.

Первинна профспілкова організація, що відмовилася від участі в спільному представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси працівників при підписанні колективного договору [70].

Таким чином, в сучасних умовах управління соціально-трудовими відносинами колективу регламентується, як на державному рівні так і на рівні окремих підприємств, що відображається особливістю розвитку кожного з них. Результати дослідження головних нормативно-правових актів дають можливість стверджувати, що вони чинять безпосередній вплив на формування та розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах вітчизняних підприємств.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що від специфіки та стану соціально-психологічного клімату у трудовому колективі безпосередньо залежить процес та підсумки колективної діяльності, економічні індикатори праці, ставлення працівників організації до результатів власної трудової діяльності у складі колективу, задоволеність своєю трудовою діяльністю, відносинами та спілкуванням між співробітниками різного рівня управління та різною кваліфікації. Соціально-психологічний клімат займає першорядне становище у становленні та вдосконаленні організаційної культури, формуванні економічної та соціальної результативності виробничого підприємства.

2. Встановлено, що існує низка факторів, що визначають соціально-психологічний клімат організації. Сприятливий соціально-психологічний клімат переживається як стан задоволеності кожної людини своєю працею та взаємовідносинами зі співробітниками. Велику допомогу в оздоровленні соціально-психологічного клімату можуть надати фахівці – психологи та конфліктологи. Крім фахівців важливу роль формуванні соціально-психологічного клімату в організації грає керівник, здатний прийняттям певних управлінських рішень регулювати взаємини у колективі та впливати на становлення та розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

3. Узагальнено, що позитивний соціально-психологічний клімат є запорукою успішної діяльності колективу: він сприятливо впливає на працездатність і результативність праці, на настрій співробітників та їх прагнення внести вклад у загальну справу компанії. Враховуючи такий вплив, важливо не ігнорувати ситуації, що впливають на настрій і гармонію всередині групи, тобто управляти соціально-психологічним кліматом.

4. Обґрунтовано, що соціально-психологічний клімат складається під впливом психологічних механізмів регулювання колективної діяльності - адаптації, комунікації, інтеграції та виховання. Соціально-психологічні методи керівництва вимагають, щоб на чолі колективу були люди досить гнучкі, які вміють використовувати різноманітні аспекти управління. Успіх діяльності керівника у цьому напрямі залежить від цього, наскільки правильно застосовує він різні форми соціально-психологічного впливу, які, зрештою, сформують здорові міжособистісні відносини.

5. Визначено, що соціально-психологічні методи просто необхідно використовувати при управлінні підприємством, для якого важливі взаємини між працівниками всередині колективу. Адже, маючи погані стосунки з колегами чи невдоволення керівництвом, працівники мимоволі переноситимуть свої емоції на клієнтів, а це неприпустимо при безпосередньому контакті з людьми, який і має місце, зокрема, на готельному підприємстві.

6. Доведено, що стан соціально-психологічного клімату в колективі (персоналу) безпосередньо впливає на діяльність підприємства, оскільки рівень ефективності і результативності його функціонування, у першу чергу, залежить від взаємовідносин між окремими працівниками, між різними підрозділами, між менеджером (керівником) і його підлеглими. Метою діагностики соціально-психологічного клімату на підприємстві є підвищення ефективності і результативності роботи персоналу за рахунок профілактики трудових конфліктів, підвищення командної згуртованості й підтримки основних елементів корпоративної культури підприємства;

7. Встановлено, що в сучасних умовах управління соціально-трудовими відносинами колективу регламентується, як на державному рівні так і на рівні окремих підприємств, що відображається особливістю розвитку кожного з них. Результати дослідження головних нормативно-правових актів дають можливість стверджувати, що вони чинять безпосередній вплив на формування та розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС РУСЬ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Тризірковий готель - ТОВ «Готельний Комплекс Русь» розміщений в м. Києві в центральній частині поблизу бізнес та туристичних кварталів міста. Поруч з отелем знаходиться відома вулиця - Хрещатик. Недалеко знаходиться центральна станція метро «Палац Спорту», а з готелю можна спостерігати Олімпійський стадіон - найбільшу спортивну арену столиці [60]. ТОВ «Готельний Комплекс Русь» поєднує високу якість обслуговування з прийнятною вартістю. За десятиліття, що існує готель, тисячі приїжджих обрали цей готель, як місце зупинки на відпочинок, від бізнесменів до мандрівників.

Загальна характеристика ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Готельний Комплекс Русь» [60]

№	Показники	Характеристика
1	Назва готелю	«Готельний Комплекс Русь», м.Київ
2	Поштова адреса	вул. Госпітальна, 4, Київ 01601, Україна
3	Контактний телефон	тел. +38 (044) 256 40 00
4	Факс, електронна пошта	факс. +38 (044) 289 43 96
5	Підпорядкованість	без підпорядкування
6	Форма власності	колективна
7	Структура управління	лінійно-функціональна
8	Місце розташування	вул. Госпітальна, 4, Київ
9	Відстань від вокзалів прибуття/вибуття	5 км
10	Засоби сполучення	Метро, маршрутне таксі
11	Площа готелю	1500 м.кв.
12	Споруда готелю	багатоповерхова будівля
13	Дата введення в експлуатацію	11.06.1978р
14	Кількість поверхів	21 поверх
15	Рівень комфорту (кількість "зірок")	3 зірки
16	Дата сертифікації	14.09.2015р.

Продовження таблиці 2.1

17	Специфіка готелю:	
	Конференц-зали	+
	аудіовізуальні засоби	+
	бізнес-центр	+
	інтернет	+
	послуги секретаря	+
	екскурсійні послуги	+
	тенісні корти	-
	кегельбан	-
	казино	-
	більярд	+
	фітнес-центр	-
	спа-центр	+
	басейн	-
18	Кількість номерів	368
19	Місткість	490
20	Рівень завантаження, середньорічний відсоток	60%
21	Додаткові послуги готелю	Виклик таксі, користування предметами по догляду за одягом, ремонт одягу, збереження дрібних цінних речей, користування оргтехнікою, автостоянка, ресторанне обслуговування у номерах, хімчистка; салон краси; бізнес-центр.
22	Загальна чисельність персоналу	221 осіб
23	Чисельність персоналу, що припадає на одне місце	0,6
24	Наявність пунктів харчування (кількість, типи, місткість)	бар – 1 (8 ос.), буфет – 1 (15 ос.), ресторан – 1 (4 зали)
25	Сертифікація закладів харчування	+(ІСО серії 9000)
26	Структура служби харчування (заготівельний, доготівельний, гарячий, холодний цехи)	заготівельний, доготівельний гарячий, холодний цехи
27	Види і типи організації харчування	За замовленням, шведська лінія

Місія ТОВ «Готельний Комплекс Русь» - бути однією з найнадійніших, вивчати тенденції сучасного менеджменту, високих технологій та корпоративної культури [60].

Корпоративними цілями ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є формування необхідного рівня поведінки працівників готелю, їх взаємовідносин з клієнтами і керівництвом.

ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має розгалужену організаційну структуру управління, яка представлена на рис. 2.1.

Перевагами існуючої лінійно-функціональної структури керування ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є:

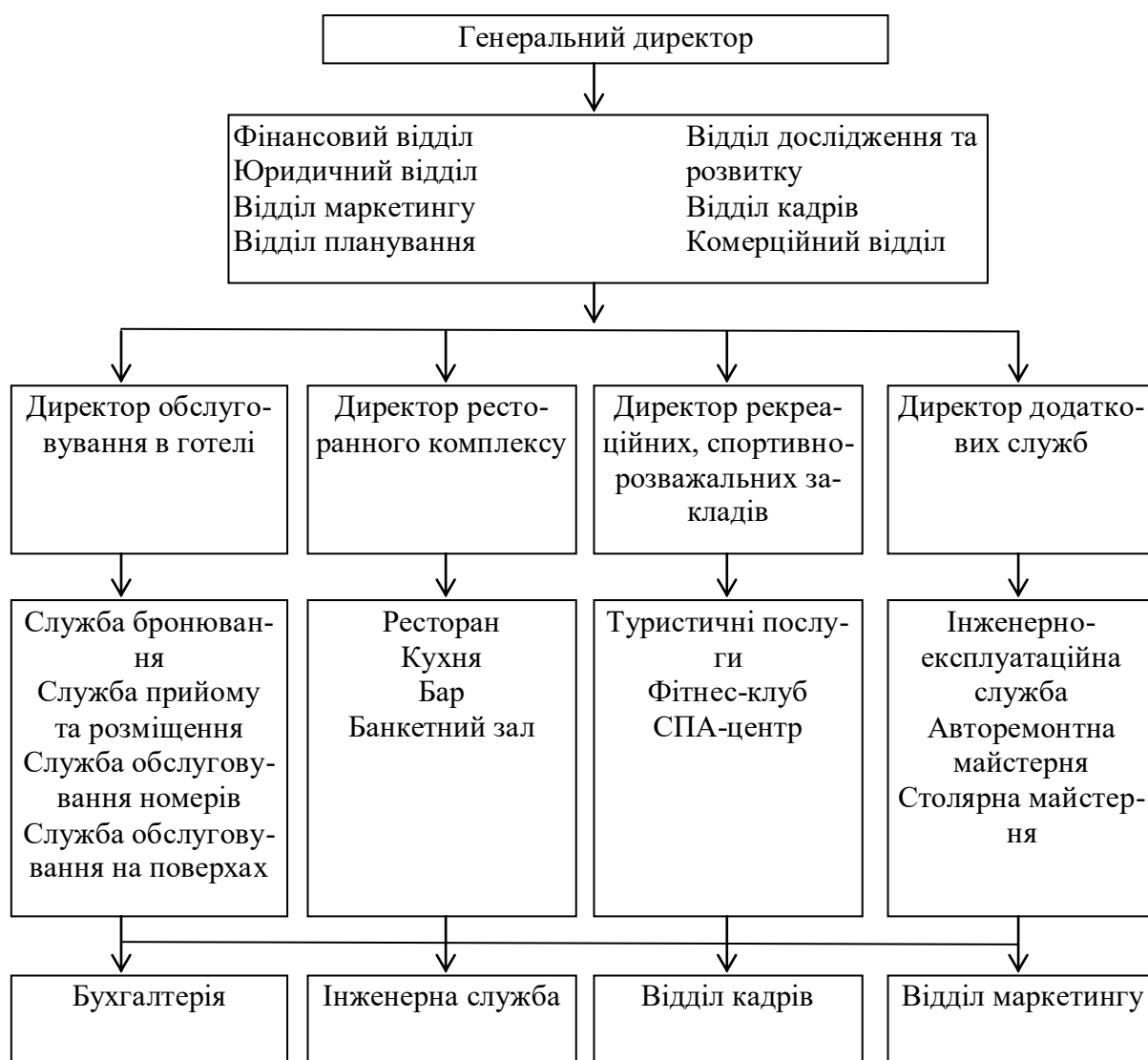


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю
ТОВ «Готельний Комплекс Русь» [49]

- значна компетентність фахівців, які відповідають за реалізацію конкретних функцій;
- відповідність вибраній стратегії розвитку структури підприємства;
- поєднання з принципом єдності керівництва принципу спеціалізації управління.

Недоліками існуючої лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є:

- незначна гнучкість щодо вирішення нестандартних завдань;
- ускладнена скоординованість роботи функціональних підрозділів з

реалізації нових проектів;

- складна реалізація внутрішньоорганізаційних конструкторських і технологічних нововведень без залучення управлінців вищої ланки;
- значний розвиток вертикальної ланки управлінської системи.

В ході аналізу головних показників обсягу пропозиції і надання послуг ТОВ «Готельний Комплекс Русь» необхідно розрахувати і оцінити такі показники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка головних показників обсягу наданих послуг
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
				+, –	%
Кількість обслугованих туристів, у тому числі за видами:	25446	23125	26734	1288	5,06
іноземних туристів	8234	9912	10783	2549	30,96
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	17212	13213	15951	-1261	-7,33
Обсяг наданих готельних послуг (тис.грн.), у тому числі:	10228	11397	17531	7303	71,40
іноземним туристам (тис.грн.)	4391	6094	10359	5968	135,91
туристам, охоплених внутрішнім туризмом (тис.грн.)	5837	5303	7172	1335	22,87
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	234	197	221	-13	-9

Результати аналізу свідчать, що у 2021 році готелем ТОВ «Готельний Комплекс Русь» було обслуговано більше вітчизняних туристів, а саме 15951 особу, що на 1261 особу, або на 7,33% менше, ніж у 2019 році. Середньооблікова чисельність працівників готельного господарства становила 221 особа, що на 9% менше, ніж у 2019 році, що є нормою для підприємства. Основними факторами, що визначають оптимальність роботи ТОВ «Готельний Комплекс Русь», є показник завантаження номерного фонду і вартість на послуги готелю (ціна номера, харчування, додаткове обслуговування).

В процесі дослідження загальних аспектів функціонування готелю, передусім, необхідно провести оцінку середовища розвитку підприємства готельного господарства. Для оцінювання ринку послуг, дослідження

зовнішнього і внутрішнього оточення суб'єкта готельного бізнесу та висновків щодо стратегії діяльності підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» потрібно проаналізувати вплив головних чинників зовнішнього середовища. Отримані результати представимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз факторів макро та мікросередовища ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Сфера макро-середовища	Фактори
1. Міжнародна	1. Спрощення візового режиму з ЄС (+) 2. Укладення міжнародних державних договорів з розвитку галузі (-)
2. Політична	1. Загострення військово-політичного конфлікту на Сході (-) 2. Зростання політичної нестабільності в країні (-)
3. Економічна	1. Зростання рівня ВВП в країні (+) 2. Низький рівень доходів населення (-)
4. Соціально-демографічна	1. Зростання рівня народжуваності в країні (+) 2. Зростання міграційний процесів (-)
5. Правова	1. Спрощення системи оподаткування бізнесу (+) 2. Лобіювання інтересів окремих бізнесменів на законодавчому рівні (-)
6. Екологічна	1. Загострення екологічної ситуації в країні (-) 2. Обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії (-)
7. Культурна	1. Високий рівень культурної обізнаності населення (+) 2. Незначна державна підтримка галузей культури (-)
1. Споживачі	1. Соціальний статус (+) 2. Професія (+) 3. Платоспроможність населення (-)
2. Конкуренти	1. Наявність галузевих конкурентів (-) 2. Активний розвиток товарів - замінювачів (хостелів, бутік-готелів) (-) 3. Високий рівень конкурентоспроможності своєї ніші (+)
3. Постачальники	1. Право вибору постачальника через збільшення ринку (+) 2. Зміни цін через нестабільний курс валюти (-) 3. Швидке оновлення ринку робочої сили (нові кадри) (+)
4. Посередники	1. Збільшення масовості та можливостей зв'язку з громадськістю (рекламні агентства, маркетингові фірми) (+) 2. Можливе «неокуплення» вкладених коштів (-)

Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Готельний Комплекс Русь» будемо здійснювати, передусім, на основі порівняння позицій у параметрах конкурентоспроможності з іншими спеціалізованими засобами розміщення. В цьому аспекті необхідно визначити конкурентну позицію ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Створимо «карту стратегічних груп конкурентів» ТОВ «Готельний

Комплекс Русь». Передусім, визначимо найсуттєвіші характеристики готельних продуктів галузі, що будемо аналізувати. Практика засвідчує, що найбільш раціональним є варіант діагностики за показниками: 1) співвідношення ціна/якість та 2) обсяги діяльності підприємства. Визначимо характеристики за окремим підприємством, яке діє на сегментованому ринку готельних послуг Києва. З цією метою побудуємо розрахункову табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахункова таблиця конкурентної позиції відомих готелів
на локальному ринку готельних послуг м. Київ

Підприємство	Оцінка ціни, балів	Оцінка якості, балів	Співвідно- шення ціна/якість	Потужність підприємства (обсяги надання послуг), тис.грн.	Частка на ринку, %
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»	8	9	8,5	17531	34,4
Готель «Дніпро»	7	7	7,0	8052	15,8
Готель «Хрещатик»	8	8	8,0	19518	38,3
Готель «Братислава»	7	6	6,5	3719	7,3
Готель «Салют»	6	5	5,5	2140	4,2
Всього	X	X	X	50961	100

В наших розрахунках бальна оцінка ціни й якості послуг визначена експертним шляхом фахівцями ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на базі аналітичних досліджень. Потужність підприємств на готельному ринку м. Київ визначена на основі даних маркетингу ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів у відповідності до визначених індикаторів (рис. 2.2).

В наших розрахунках в одну групу з готелем ТОВ «Готельний Комплекс Русь» доцільно віднести ще готель «Хрещатик» (3). Це свідчить, що в своїй роботі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має звертати увагу насамперед на конкурентну боротьбу саме з цим потужним готелем. Також, потрібно звертати увагу на розвиток та зміни ринкових позицій готелю «Дніпро» (2), оскільки за параметрами «ціна-якість» він має високу оцінку.

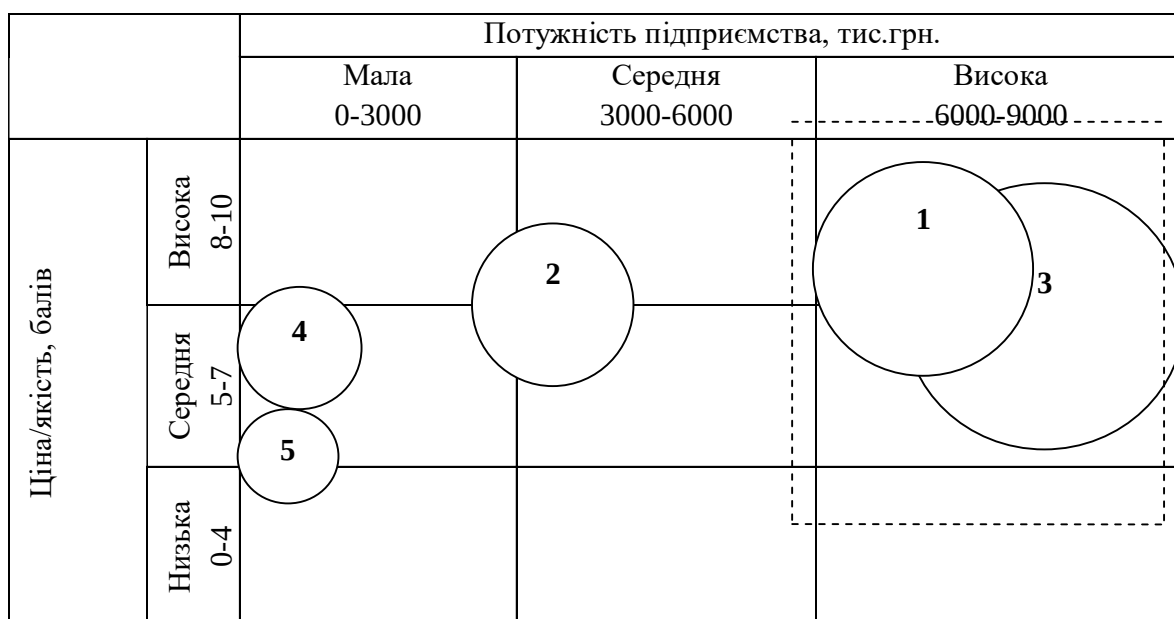


Рис. 2.2. Позиціонування ТОВ «Готельний Комплекс Русь»
на карті стратегічних груп конкурентів

Наступним кроком в оцінці конкурентної позиції компанії на ринку є встановлення його конкурентної сили порівняно з головними конкурентами. Здійснюється порівняння оцінок чинників з оцінками головних конкурентів, причому індикатор абсолютної конкурентної сили фірми визначається як алгебраїчна сума різниць між оцінками компанії, що аналізується, і найбільшими оцінками серед конкурентів [90, с.35].

Розрахунки за наведеною методикою наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Бальна оцінка конкурентних позицій ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	ТОВ «Готельний Комплекс Русь»	Готель «Хрещатик»	Готель «Дніпро»
Місце розташування	9	9	9
Середній рівень завантаженості	7	6	6
Популярність серед населення	8	7	6
Рівень професіоналізму персоналу	7	7	5
Якість основних послуг	8	8	8
Асортимент додаткових послуг	7	9	8
Якість рекламних засобів	8	6	6
Цінова політика	7	6	7
Разом	61	59	55

ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має вищі позиції в оцінці конкурентного статусу, адже його оцінка становить 61 балів з 80 можливих. Проте відставання основних конкурентів є незначними.

Необхідно оцінити загрози і можливості щодо факторів мікросередовища ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Оцінка можливостей та загроз вважається частиною SWOT-аналізу готелю. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування взагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції суб'єкта відповідно до сигналу зовнішнього середовища [57, с.152].

Аналіз сильних та слабких сторін відбувається у напрямі дослідження стану підсистем готелю: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які відображають загальну позицію ТОВ «Готельний Комплекс Русь» на ринку у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Сильні й слабкі сторони ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	Можливість розширення потужностей готелю Високий рівень якості послуг	Велика енергоємність
2. Персонал	Висока кваліфікація персоналу Високий рівень організаційної культури	Висока плинність працівників
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Стимулювання інноваційної активності Систематичне впровадження інноваційних технологій	Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій
4. Маркетинг	Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду	Недостатність сучасних маркетингових комунікацій
5. Управління	Розроблена стратегія підприємства Орієнтація на демократичні методи керівництва	Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства
6. Фінанси	Наявність доходів Можливість залучати власний капітал власників	Недостатня кількість обігових коштів

З метою встановлення стратегії розвитку ТОВ «Готельний Комплекс Русь» створюється матриця SWOT, яка відображена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT – аналіз діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Фактори	Можливості	Загрози
	Спрощення візового режиму з ЄС Зростання рівня ВВП в країні Спрощення системи оподаткування бізнесу Підвищення рівня платоспроможного попиту населення Сприяння з боку держави розвитку готельного бізнесу	Загострення військово-політичного конфлікту на Сході Зростання міграційний процесів Незначна державна підтримка галузей культури Висока плинність працівників Недостатність сучасних маркетингових комунікацій Недостатня кількість обігових коштів
Сильні сторони Можливість розширення потужностей готелю Висока кваліфікація персоналу Стимулювання інноваційної активності Цінові переваги на ринку Наявність власного бренду Розроблена стратегія підприємства Можливість залучати власний капітал власників	Високий професіоналізм менеджерів та високий рівень якості надання послуг дозволять збільшити обсяги надання послуг на ринку готельних послуг 2. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства сприятиме зростанню стійкості підприємства на ринку	Можливість залучати власний капітал власників сприятиме поповненню оборотних активів За рахунок збільшення інноваційної активності підприємства можна знизити негативний вплив збільшення податкового тиску
Слабкі сторони Велика енергоємність Висока плинність працівників Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій Недостатність сучасних маркетингових комунікацій Невизначені цілі й стратегія розвитку підприємства	Високий рівень якості надання послуг виправдовує високу ціну Високий професіоналізм менеджерів дозволить компенсувати недостатню інтенсивність рекламних заходів	У цій ситуації необхідно усувати слабкі сторони діяльності підприємства за рахунок повного використання можливостей, які має підприємство, в протилежному випадку необхідно згортати діяльність або перепрофілювати її. Реінвестувати кошти в інші галузі.

Таким чином, оскільки на першому етапі оцінювання було визначено першочергову важливість для готелю у використанні зовнішніх можливостей, то основні дії ТОВ «Готельний Комплекс Русь» мають відповідати тим, що зосереджені в лівій частині SWOT-матриці.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства необхідно здійснювати на основі розрахунку клчових показників за балансом підприємства та звітом про фінансові результати. В першу чергу потрібно здійснити розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь» згідно даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні економічні показники господарської діяльності

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10228	11397	17531	7303	71,41
Валовий прибуток, тис. грн.	3076,00	2659,00	5405	2328	75,68
Чистий прибуток, тис. грн.	850	518	1918	1067	125,53
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	3132	3766	4372	1240	39,58
– оборотних активів	1234	1519	2191	956,75	77,50
Фондовіддача, грн	1,37	1,31	1,74	0,37	27,07
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	7,29	6,97	5,85	-1,44	-19,76
Продуктивність праці, тис. грн.	18,04	19,72	30,60	12,56	69,61
Рентабельність господарської діяльності, %	15,38	5,87	17,34	1,96	x

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2019-2021 роках. Якщо в 2019 році він становив 850 тис.грн., то в 2021 році значення цього показника становило 1918 тис.грн. або 125,53 % рівня 2019 року. Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2021 році її значення становить

1,74 грн., що на 0,37 пункти більше рівня 2019 року. Негативним зрушенням слід вважати загальне зниження ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2019 році цей показник становив 7,29 обороти, то в 2021 році відбулося зниження оборотності на 19,76 %. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, однак в 2020 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2019 роком.

Динаміка індикаторів майнового стану готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників майнового потенціалу ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	4890	5683	7695	2805
Вартість необоротних активів, тис. грн.	3486	4048	4697	1211
Вартість оборотних активів, тис. грн.	1404	1635	2999	1595
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	955	922	1369	414
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	422	702	407	-15
Грошові кошти, тис. грн.	7	11	969	962
Зареєстрований капітал, тис. грн.	275	275	275	0
Власний капітал, тис. грн.	4408	4926	6845	2437
Залучений капітал, тис. грн.	481	756	850	369
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків, тис. грн.	106	324	0	-106
Поточні зобов'язання, тис. грн.	481	756	850	369
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	923	879	2149	1226

Результати аналізу свідчать, що загальна вартість активів готелю у 2021 році становила 7695 тис.грн., що на 2805 тис.грн. більше, ніж у 2019 році. При цьому, найбільшу частку в структурі майна посідають необоротні активи (основні засоби). Операційна система ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є достатньо стабільною, адже у 2021 році спостерігалось зростання робочого капіталу підприємства на 1226 тис.грн., що склало 2149 тис.грн.

Проведемо більш детально аналіз стану та ефективності використання основного капіталу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників стану та ефективності використання основних засобів

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	7464	8722	10068	2604,00	34,89
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	3346	4048	4697	1351,00	40,38
Вартість зносу основних засобів, тис.грн.	4118	4674	5371	1253,00	30,43
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,54	0,53	-0,02	-3,31
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,45	0,46	0,47	0,02	4,07
Коефіцієнт фондомісткості	0,33	0,36	0,27	-0,06	-18,10
Коефіцієнт фондівіддачі	3,06	2,82	3,73	0,68	22,10
Коефіцієнт фондоозброєності праці	14,30	20,55	21,25	6,95	48,63

Аналіз засвідчив, що первісна вартість основних активів підприємства зросла на 2604 тис.грн., або на 34,89 % та у 2021 році становила 10068 тис.грн. Залишкова вартість основних активів готеля збільшилася на 1351 тис.грн., або на 40,38 % та у 2021 році становила 4679 тис.грн. Отже, відбулося невелике скорочення рівня амортизації основного капіталу ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Про це засвідчує коефіцієнт зносу основних засобів, значення якого у 2021 році склало 0,53, або 53 %, що на 0,02 пункти, або на 3,31 % менше, ніж у 2019 році. Як позитивне зрушення слід вважати, також скорочення фондомісткості та зростання фондівіддачі господарської діяльності. Іншими словами, для одержання 1 грн. чистого доходу від реалізації готельного продукту підприємство використовує менше основних активів.

Одним з основних фінансових індикаторів, які відображають дієвість виробничо-господарської системи вважається дохід від основної операційної діяльності та позареалізаційних операцій. З метою здійснення оцінки доходу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» потрібно здійснити аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати готелю (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка доходів господарської діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10228	11397	17531	7303	71,40
Інші операційні доходи, тис.грн.	18	33	71	53	294,44
Інші фінансові доходи, тис.грн.	1	1	0	-1	-100,00
Інші доходи, тис.грн.	11	0	21	10	90,91
Разом	10258	11431	17623	7365	71,80

Отже, за результатами аналізу даних таблиці 2.11., можна зробити висновок, що готель в 2021 році одержав доходів на загальну суму 17623 тис.грн., що на 7365 тис.грн., або на 71,80 % бфльше за рівень 2019 року. В структурі доходів найбільшу частку посідає чистий дохід від надання послуг, а саме 17531 тис.грн. в 2021 році.

В ході господарської діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» відбуваються витрати щодо споживання вартості матеріальних ресурсів, заробітної плати працівників, здійснених соціальних заходів, амортизації необоротних матеріальних та нематеріальних активів.

Проведемо оцінку формування операційних витрат ТОВ «Готельний Комплекс Русь» за звітом про фінансові результати (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка операційних витрат ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Матеріальні витрати	5709	7283	3167	-2542	-44,53
Витрати на оплату праці	1090	1389	2704	1614	148,07
Відрахування на соціальні заходи	435	544	1021	586	134,71
Амортизація основних фондів	463	562	703	240	51,84
Інші операційні витрати	1066	844	7550	6484	608,26
Разом	8763	10621	15145	6382	72,83

Таким чином, загальні операційні витрати ТОВ «Готельний Комплекс Русь» в 2019 році склали 8763 тис.грн; в 2021 – 15145 тис.грн. У 2021 році

спостерігалось скорочення матеріальних витрат на 2542 тис.грн, збільшення витрат на оплату праці на 1614 тис.грн., витрат на соціальні заходи на 586 тис.грн. та інших операційних витрат на 6484 тис.грн. Водночас, відбулося збільшення амортизації основних фондів на 240 тис.грн. В структурі операційних витрат ТОВ «Готельний Комплекс Русь» найбільшу частку посідають матеріальні витрати (74-78%). Питома частка інших елементів витрат є значно меншою.

Динаміка фінансових результатів готелю за інформацією фінансової звітності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка фінансових результатів операційної системи

ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Валовий прибуток, тис.грн.	3077	2660	5405	2328,00	75,66
Операційний прибуток, тис.грн.	1441	685	2619	1178,00	81,75
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1354	631	1918	564,00	41,65
Чистий прибуток, тис.грн.	851	518	1918	1067,00	125,38

Аналіз засвідчив, що ТОВ «Готельний Комплекс Русь» визначається великою прибутковістю власної діяльності. Валовий прибуток у 2021 році становив 5405 тис.грн., що на 2328 тис.грн., або на 75,66 % більше, ніж у 2019 році. Водночас, великим є прибуток до оподаткування, а саме 1918 тис.грн. Після виплати податків підприємство одержало чистий фінансовий результат в розмірі 1918 тис.грн.

Динаміка основних показників ліквідності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлена у табл. 2.14.

Як засвідчив аналіз, готель ТОВ «Готельний Комплекс Русь» володіє досить значним запасом ліквідності. Загальний коефіцієнт покриття вважається головним індикатором платоспроможності. У 2021 році значення даного індикатора було в межах нормативного, а саме 3,53, що на 2,92 більше, ніж у 2019 році.

Таблиця 2.14

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,92	2,16	3,53	2,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,94	1,92	0,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	1,14	0,01
Чистий оборотний капітал	923	879	2149	923
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,29	0,29	0,39	0,29

Величина показника швидкої ліквідності, за умов нормативного значення не менше 0,5, у 2021 році склала 1,92, що більше ніж у 2019 році на 0,93. Потрібно зауважити, що готель у 2019-2020 роках не був забезпечений найліквіднішими засобами – грошима, тому що коефіцієнт абсолютної ліквідності одержав значення менше за критичне (більше 0,2).

Аналіз фінансової стійкості готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» будемо здійснювати з використанням коефіцієнтного підходу на основі даних табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,90	0,87	0,89	-0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,10	0,13	0,11	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,15	1,12	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	9,16	6,52	8,05	-1,11
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,11	0,15	0,12	0,02
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,97	0,95	1,57	0,60
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,66	0,54	0,72	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,18	0,31	0,10
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	1,92	1,16	2,53	0,61
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,00	1,00	1,00	0,00

Як встановив аналіз, здійснений в табл. 2.15., підприємство ТОВ «Готельний Комплекс Русь» має позитивний стан по ряду індикаторів

його фінансової стійкості. Так, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) в 2021 році становить 0,89 при нормативній оцінці не нижче 0,5, проте спостерігалось скорочення значення цього індикатора на 0,01 пунктів. Позитивним є значення індикатора коефіцієнта фінансової залежності. При нормативному значенні не більше 2,0 в 2019 році його значення складало 1,11, а в 2021 році спостерігалось його збільшення на 0,01 пункт, що склало 1,12. Коефіцієнт фінансової стабільності в 2019 році склав 9,16, а в 2021 році – 8,05, при нормативній оцінці більше за 1. Розрахунки встановили, що коефіцієнт фінансової стабільності скоротився у 2021 році на 1,11. Це означає, що готель втрачає фінансову міцність. Коефіцієнт маневреності власного капіталу засвідчує на ступінь мобільності (гнучкості) використання власних активів готелю. В 2021 році значення даного індикатора було на рівні критичного (0,5), що засвідчує на недостатність гнучкості у користуванні власними активами.

Надзвичайно важливим індикатором ефективності операційного менеджменту є діагностика та оцінка ділової активності готелю, що визначається абсолютними та відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	2879	2564	5643	2764	96,01
Коефіцієнт оборотності активів	2,34	2,16	2,62	0,28	11,90
Тривалість обороту активів, дні	155,84	169,31	139,27	-16,58	-10,64
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,29	7,50	7,57	-0,72	-8,68
Тривалість обороту оборотних активів, дні	44,05	48,66	48,24	4,19	9,50
Коефіцієнт оборотності запасів	11,95	12,14	15,30	3,36	28,08
Тривалість обороту запасів, дні	30,55	30,06	23,85	-6,70	-21,93
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	28,93	20,28	31,62	2,68	9,27
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	12,62	18,00	11,54	-1,07	-8,48
Тривалість операційного циклу, дні	43,57	48,34	45,60	2,02	4,64

Продовження таблиці 2.16

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,57	2,44	2,98	0,41	16,00
Тривалість обороту власного капіталу, дні	142,14	149,47	122,54	-19,60	-13,79
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	41,49	44,26	31,11	-10,38	-25,02
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	8,80	8,25	11,73	2,94	33,37
Тривалість фінансового циклу, дні	34,78	40,10	33,86	-0,91	-2,62

Дані табл. 2.16 показують, що в 2021 році підприємство ТОВ «Готельний Комплекс Русь» погіршило свою ділову активність, хоча додана вартість готелю має тенденцію до збільшення, оскільки у 2021 році відбулося її зростання на 2764 тис.грн., або на 96,01 %. Про скорочення ділової активності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» засвідчують результати розрахунку коефіцієнтів оборотності активів готелю. Прискорення оборотності забезпечує економію та вивільнення фінансових ресурсів з обороту. Так, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, що відображає здатність до вивільнення їх з операційної діяльності та напрями ефективнішого використання коштів в 2019 році склав 8,29 оборотів, а в 2021 році скоротився до 7,57 обороти, тобто на 0,72 обороти. Коефіцієнт оборотності запасів характеризується позитивною динамікою, та у 2021 році становить 15,30 обороти, що на 3,36 пункти менше базового року. Загальні активи готелю відзначаються досить низькими термінами оборотності, оскільки у 2021 році відбулося їх уповільнення на 16,58 дня. Тривалість операційного циклу готелю становить 45,60 дня, що на 4,64 % більше, ніж у 2019 році. Така негативна тенденція засвідчує про уповільнення кругообороту фінансових ресурсів готелю.

Динаміка показників ефективності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» представлена у табл. 2.17. За результатами здійсненого аналізу визначено, що ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2021 році проводило свою фінансово-господарську діяльність ефективно. Індикатори рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності мають позитивне значення, що засвідчує про високу ефективність управління готелю.

Таблиця 2.17

Динаміка показників ефективності ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	43,02	30,45	44,57	1,55
Коефіцієнт окупності виробничих витрат, %	2,32	3,28	2,24	-0,08
Коефіцієнт окупності чистого доходу	3,32	4,28	3,24	-0,08
Рентабельність операційної діяльності, %	16,36	6,38	17,48	1,11
Рентабельність господарської діяльності, %	15,38	5,87	12,80	-2,58
Рентабельність підприємства, %	9,66	4,82	12,80	3,14
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	8,32	4,55	10,94	2,62
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,70	0,77	0,69	-0,01
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,43	1,30	1,45	0,02
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,86	0,94	0,85	-0,01
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,16	1,16	0,14	-1,03
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,12	0,11	0,10	-0,02
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,04	0,05	0,05	0,01
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	8,57	9,05	10,09	1,52
Коефіцієнт окупності витрат на збут	24,47	18,62	18,40	-6,07
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,17	0,14	0,14	-0,02
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,06	0,07	0,08	0,02
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,14	0,12	0,11	-0,02
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,05	0,06	0,06	0,02
Рентабельність реалізації продукції, %	16,73	7,43	18,32	1,59

Важливими індикаторами, що співвідносять доходи та витрати готелю, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття відображає величину витрат, що здійснює готель, щоб одержати одну гривню від продажу. Відношення чистого доходу до витрат відображається коефіцієнтом окупності витрат готелю. Коефіцієнт окупності виробничих витрат в 2021 році зріс на 0,02 пункти в порівнянні з 2019 роком.

За результатами аналізу за інформацією фінансової звітності головних показників рентабельності господарської діяльності робимо висновки про загальну значну ефективність сформованої системи менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

2.3. Аналіз системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

Персонал є тим стратегічним активом, який забезпечує стабільну роботу ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Жоден з будь-яких інших численних ресурсів не може замінити у готелі персонал. Він бере активну участь у всіх основних, допоміжних та обслуговуючих процесах готелю «Русь». Від ефективності, відданості, продуктивності праці персоналу існує прямий зв'язок з фінансовими результатами роботи готелю.

Проаналізуємо склад і структуру персоналу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» за категоріями в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Склад і структура персоналу за категоріями ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Категорія працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	234	100,00	197	100,00	221	100,00	-13	-5,56
– обслуговуючий персонал	168	72,00	140	71,00	161	73,00	-7	-4,24
– управлінський персонал, в т.ч.:	66	28,00	57	29,00	60	27,00	-6	-8,93
– керівники	14	6,00	12	6,00	13	6,00	-1	-5,56
– спеціалісти	30	13,00	24	12,00	24	11,00	-6	-20,09
– службовці	21	9,00	22	11,00	22	10,00	1	4,94

Найбільш об'єктивною характеристикою кількості персоналу на підприємстві вважається середньооблікова чисельність, тобто кількість працівників, що мають офіційне працевлаштування в організації на певний момент. У ТОВ «Готельний Комплекс Русь» протягом 2019–2021 років кількість працівників змінилась і знаходилась в межах 234–221 осіб. Зокрема, у 2021 році відбулося зменшення середньооблікової чисельності працівників на 13 осіб, або на 5,56 %. Зокрема, чисельність обслуговуючого персоналу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2021 році скоротилась на 4,24 % і становила 161 осіб.

Що стосується соціально-психологічних методів управління, то вони спрямовані на формування сприятливого мікроклімату в трудовому колективі, формування єдиної «сім'ї». У якості соціально-психологічних методів керівництвом готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» використовуються такі прийоми: залучення персоналу до обговорення важливих питань, використання демократичного стилю управління, заохочення самостійності персоналу, моральне стимулювання у вигляді похвали за якісну роботу тощо.

У питанні підбору працівників на готелі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» орієнтуються на кваліфікованих кадрів, з високим рівнем кваліфікації, наявності відповідної освіти, а також досвіду роботи в туристичній галузі. Водночас готель ТОВ «Готельний Комплекс Русь» відкрите й до молоді, які ще не мають досвіду роботи і лише завершили навчання та потребують працевлаштування. У готелі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» ведеться постійна робота щодо підготовки, навчання та розвитку персоналу. Для цього найчастіше використовується такий метод, як коучинг. Він передбачає передачу знань від більш кваліфікованих працівників менш досвідченим.

Зазначимо, що середній вік персоналу – 35-45 років. Персонал готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» переважно жіночий. Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку із закінченням строку трудового договору. З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу. Для адміністраторів і покоївок існує графік змінності, 12 годинний робочий день з 9.00 до 9.00. За місяць головним адміністратором складається графік змінності. Тривалість робочого тижня – 36 годин. Працівникові надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток.

Кадрова політика готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з

числа співробітників організації. Система оплати праці в готелі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» – погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

У табл. 2.19 наведемо мотиви та стимули у ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Таблиця 2.19

Мотиви та стимули, які використовуються у ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Позначення групи	Мотиви і стимули
Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
Моральна винагорода	Грамоти моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами
Оцінка праці	Задоволеність працею, повага

Кадрова політика готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

Безумовно розвиток готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» відбувається у складних умовах, які супроводжуються високим рівнем невизначеності внаслідок впливу Covid-19, а також військового стану в Україні. На підґрунті загального зниження завантаженості готелю, зменшення потоку клієнтів та доходів й кінцевого прибутку можливе виникнення у трудовому колективі різних конфліктів, дисбалансів, порушення соціально-психологічного клімату. Успішно протистояти будь-яким викликам зовнішнього середовища та гарантувати стабільну діяльність готелю може виключно наявність згуртованого трудового колективу, які спільні цілі будуть ставити вище власних доволі часто «егоїстичних» амбіцій.

Для оцінки рівня соціально-психологічного клімату трудового колективу готелю «Русь» нами буде використано тест К. Сішора. Він ґрунтується на проведенні анкетування працівників готелю, яким пропонується відповісти на декілька питань. На основі їх відповідей можна буде зробити висновок про стан соціально-психологічного клімату членів трудового колективу.

Тест К. Сішора передбачає отримання відповіді на 5 ключових питань, за якими пропонується вибір одного з варіантів відповідей [56, с.726]. Далі кожній відповіді присвоюється відповідний бал за 5-бальною шкалою. Кількість балів підсумовується й отримане значення ділиться на кількість учасників анкетування. Відповідно загальна оцінка стану соціально-психологічного клімату трудового колективу готелю «Русь» визначається за формулою:

$$Z_{TK} = \frac{\sum_n^i m \times n}{n} \quad (2.1)$$

де Z_{TK} – рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу; i – кількість питань у анкеті; m – кількість балів по кожному з представлених питань; n – кількість респондентів.

Чим вищий рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу тим краще, і навпаки. Кількість респондентів є необмеженою, але для підприємств рекомендовано залучати 10-20 осіб.

Інтерпретацію результатів оцінки рівня розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі можна представити у вигляді табл. 2.20.

Таку оцінку керівництву готелю «Русь» на основі тесту К. Сішора слід проводити систематично, щоб діагностувати зміну рівня розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу. Це допоможе реагувати на можливі негативні зміни та вживати заходи направлені на згуртування трудового колективу. Науковцями експериментально встановлено, що навіть прихід одного нового співробітника в трудовий колектив може порушити сформовану рівновагу та згуртованість. Тому важливо ще на етапі підбору кадрів готелю «Русь» приділяти належну увагу вивченню можливих претендентів.

Таблиця 2.20

Інтерпретація результатів оцінки рівня розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі [35]

Кількісне значення рівня розвитку соціально-психологічного клімату	Характеристика рівня розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу
≤ 7	Незадовільний рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу, у якому переважають конфлікти, напружені відносини між його членами, кожен з працівників ставить власні амбіції вище спільних цілей. Дружні відносини в трудовому колективі лише формальні та базуються через суто офіційні відносини
7,1-11	Нижче середнього рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу, який характеризується нездоровим морально-психологічним мікрокліматом, наявністю різного роду конфліктів, неузгодженістю дій, різними цінностями співробітників
11,1-15	Середній рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу характеризується наявністю спільних цілей та місії. Водночас ціннісні орієнтації співробітників залишаються різними, що досить часто перешкоджає досягненню спільних цілей та породжує високий рівень плинності кадрів
15,1-18	Вище середнього рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу: більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. У такому трудовому колективі панує атмосфера доброзичливості, взаємодопомоги. Персонал об'єднаний загальною філософією, корпоративною політикою, етичними нормами поведінки тощо
> 18	Високий рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу, який є еталоном, але дуже рідко зустрічається на практиці. Такі трудові колективи об'єднані спільними цілями, місією, розділяють єдині цінності та норми.

Безпосередню анкету для опитування членів трудового колективу представимо у Додатку А. У ній представлено 5 ключових питань відповідно до тесту К. Сішори.

У табл. 2.21 представимо результати тесту на визначення рівня розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу готелю «Русь».

За результатами тесту К. Сішори, у якому взяли участь 50 співробітників готелю «Русь», встановлено, що рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу має 11,1 балів та знаходиться відповідно у діапазоні середнього рівня. Це свідчить про те, що у готелі «Україна» існують

проблеми у питанні розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу. Якщо у подальшому не вжити заходів спрямованих на стабілізацію ситуації рівень розвитку соціально-психологічного клімату може погіршитися та перейти на рівень нижче середнього, що має діапазон 8-11 балів.

Таблиця 2.21

Результати тестування на визначення рівня розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу готелю «Русь»

№	Питання	Варіанти відповіді	Бали за відповіді	Кількість відповідей
1	Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?	1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу	5	10
		2. Приймаю участь у більшості видів діяльності	4	5
		3. Приймаю участь лише в окремих видах діяльності	3	20
		4. Не відчуваю себе членом колективу	2	10
		5. Живу та існую окремо від нього	1	5
		6. Не знаю, важко відповісти	1	0
2	Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?	1. Так, дуже хотів(ла) би перейти	1	10
		2. Швидше перейшов(ла) би, ніж zostав(ла)ся	2	10
		3. Не бачу ніякої різниці	3	5
		4. Швидше залишив(ла)ся б працювати у готелі	4	15
		5. Дуже хотів(ла) би залишитись далі працювати у готелі	5	10
		6. Не знаю, важко відповісти	1	0
3	Які у Вас стосунки з керівником?	1. Кращі, ніж у більшості колективів	3	5
		2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів	2	30
		3. Гірші, ніж у більшості колективів	1	10
		4. Не знаю, важко відповісти	1	5
4	Чи дружні відносини з колегами?	1. Так	3	10
		2. Більше так, ніж ні	2	5
		3. Більше ні, ніж так	1	25
		4. Ні	1	10
5	Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?	1. Доброзичлива	3	10
		2. Професійна	2	10
		3. Напружена	1	15
		4. Стрессова	1	5
Рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу готелю «Русь»			11,1	

Можемо припустити, що така ситуація може бути викликана впливом пандемії коронавірусу та складним військовим станом, які спричинили погіршення відносин у трудовому колективі готелю «Русь». Оскільки як мінімум через зменшення кількості клієнтів співробітники отримали нижчі заробітні плати та чайові, які мають суттєвий вплив на матеріальну забезпеченість персоналу. Також на цьому фоні персонал готелю знаходився у режимі невизначеності та постійного напруження, що впливало негативно на відносини у трудовому колективі.

Так, структура відповідей на питання «Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?» наведемо на рис. 2.3.

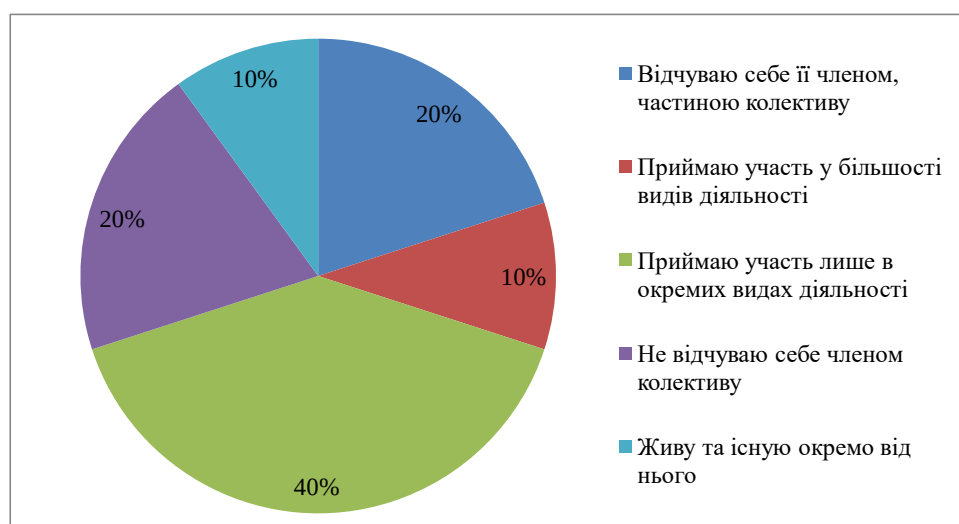


Рис. 2.3. Структура відповідей на питання «Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?»

Як бачимо, лише 20 % працівників готелю «Русь» відчують себе частиною колективу ще 10 % беруть участь у більшості видів діяльності. В окремих видах діяльності бери участь 40 % працівників. Зазначені показники є доволі низькими з урахуванням того, що у готелі працює лише 10 працівників. До того ж 20 % працівників не відчують себе членом колективу, а 10 % вважають, що існують ізольовано від нього.

Підтверджують незадовільні відносини у трудовому колективі готелю відповіді на питання «Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?» (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Структура відповідей на питання «Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?»

Лише 20 % співробітників готелю «Русь» дуже хотіли б залишитися й далі працювати, ще 30 % швидше б залишилися також працювати. Тоді, як інша половина співробітників швидше б змінили місце роботи, або ж не змогли відповісти на дане питання. Лояльним трудовий колектив може вважатися за умови, коли більше 75 % працівників хочуть залишитися працювати у даному підприємстві (закладі, установі, готелі). У нашому випадку дані цифри не досягають зазначених даних. Це свідчить про те, що персонал не до кінця задоволений існуючими умовами праці та не проти перейти працювати в інше місце. У такому стані працівники не віддаються роботі повністю та за будь-якої нагоди можуть покинути готель.

У забезпеченні сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу важливу роль відіграє постать керівника. Саме з цих міркувань

персоналу готелю «Русь» було задано питання «Які у Вас стосунки з керівником?», структура відповідей наведена на рис. 2.5.

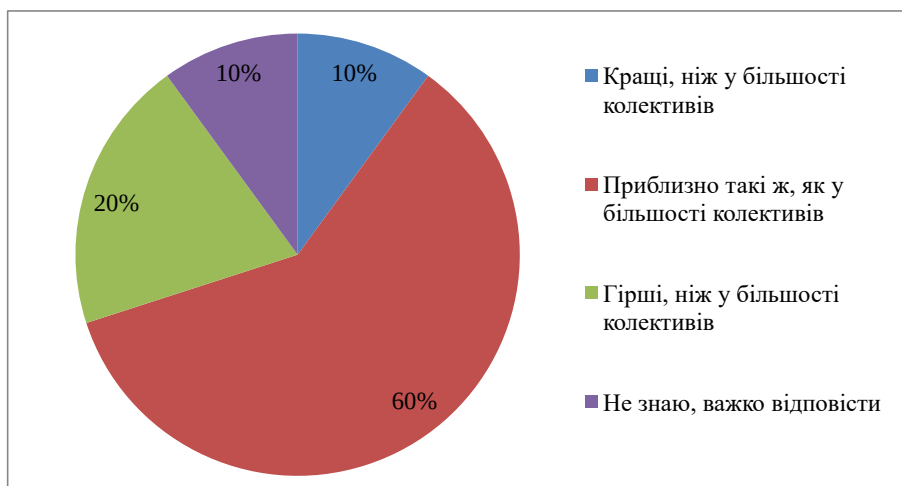


Рис. 2.5. Структура відповідей на питання «Які у Вас стосунки з керівником?»

Отже, 10 % працівників вважають, що у них відносини з керівником кращі, а ніж у більшості колективів, а 60 % працівників відповіли, що відносини з керівником приблизно такі, як і у більшості колективів. Ще 20 % опитаних вважає, що їх відносини з керівником гірші, ніж у більшості колективів, а ще 10 % працівників ТОВ «Готельний Комплекс Русь» не змогли відповісти на дане питання.

Структура відповідей на питання «Чи дружні відносини з колегами у Вашому колективі?» наведена на рис. 2.6.

Занепокоєння викликає те, що лише 20 % персоналу від загальної кількості вважає, що у трудовому колективі готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» дружні відносини. 10 % опитаних вважає, що відносини у трудовому колективі не є дружніми. Такі результати свідчать про негативний морально-психологічний клімат у колективі. У свою чергу для закладів гостинності важливо, щоб у трудовому колективі панувала атмосфера довіри та взаємодопомоги.

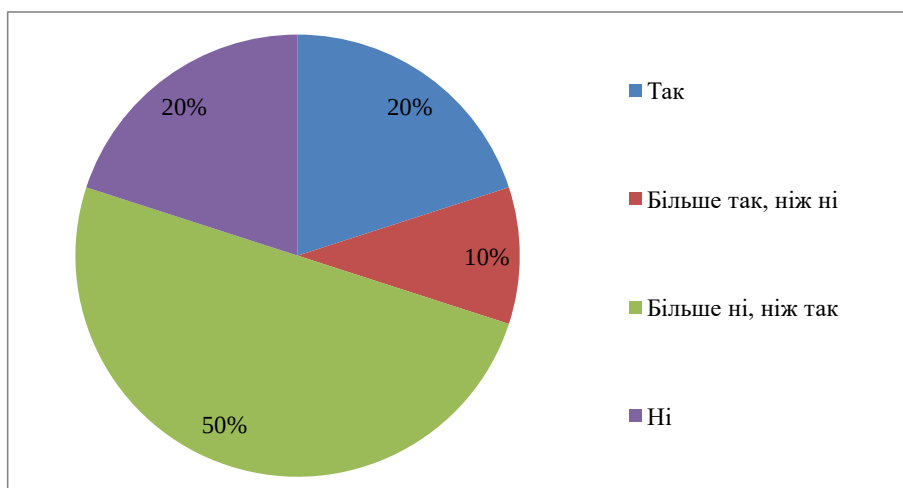


Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «Чи дружні відносини з колегами у Вашому колективі?»

Структура відповідей на питання «Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?» наведена на рис. 2.7.

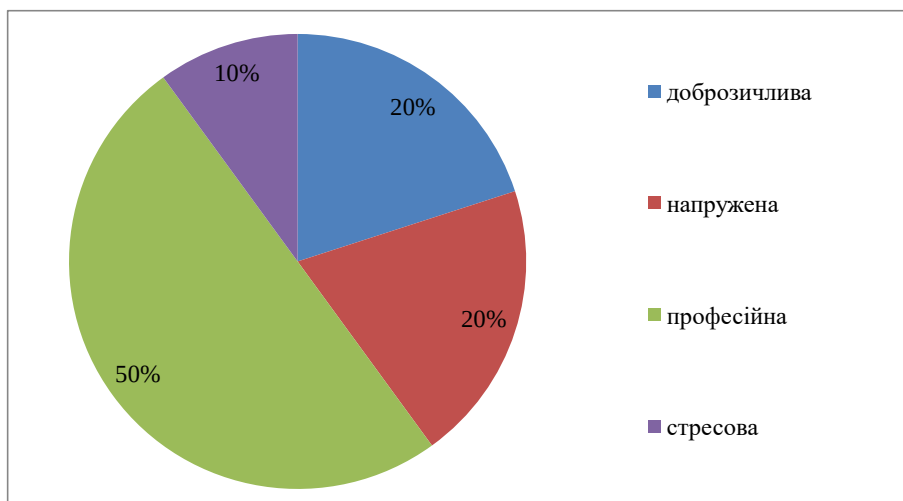


Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?»

Вважаємо, що саме зазначене питання найбільше характеризує рівень згуртованості трудового колективу. І як бачимо з отриманих відповідей працівників атмосфера у трудовому колективі готелю «Русь» є незадовільною. Оскільки 20 % опитаних її оцінили як напружену, а 10 % назвали її стресовою. Тоді, як лише 20 % опитаних вважає, що у трудовому колективі панує атмосфера доброзичливості, а 50 % оцінюють її як професійну.

Слід розуміти, що клієнтами готелю «Русь» є відпочиваюче населення, яке бажає отримати комфорт та приємні враження від його відвідування. У разі панування напруженої чи стресової атмосфери у трудовому колективі відвідувачі одразу це помітять й отримають негативні враження. Персонал, який має проблеми чи незадоволений умовами праці не зможе повністю зосередитися на професійному виконанні своїх обов'язків та буде допускати помилки, які обов'язково помітять відвідувачі й отримають негативне враження. Відповідно така ситуація в трудовому колективі негативно відображається на результатах роботи готелю. Він може працювати набагато ефективніше за умови згуртованості трудового колективу.

З метою визначення основних проблем згуртованості трудового колективу нами задано було ключове питання – «Щоб на Вашу думку могло поліпшити згуртованість трудового колективу?», результати відповідей на нього продемонстровані на рис. 2.8.

Переважна більшість працівників готелю «Русь», а саме 40 % вважають, що поліпшити згуртованість трудового колективу зможе спільне проведення корпоративних свят або командоутворюючих заходів. Оскільки на даний час персонал готелю «Русь» разом відмічає лише 2 свята: Новий рік та 8 березня. Більше жодних спільних свят чи командоутворюючих тренінгів. Також 30 % співробітників вважає, що позитивно на згуртованість трудового колективу вплине впровадження колективної мотивації. Оскільки за цих умов кожен працівник знатиме, що розмір заробітної плати залежить не лише від його особистих здобутків, але й від колективних.

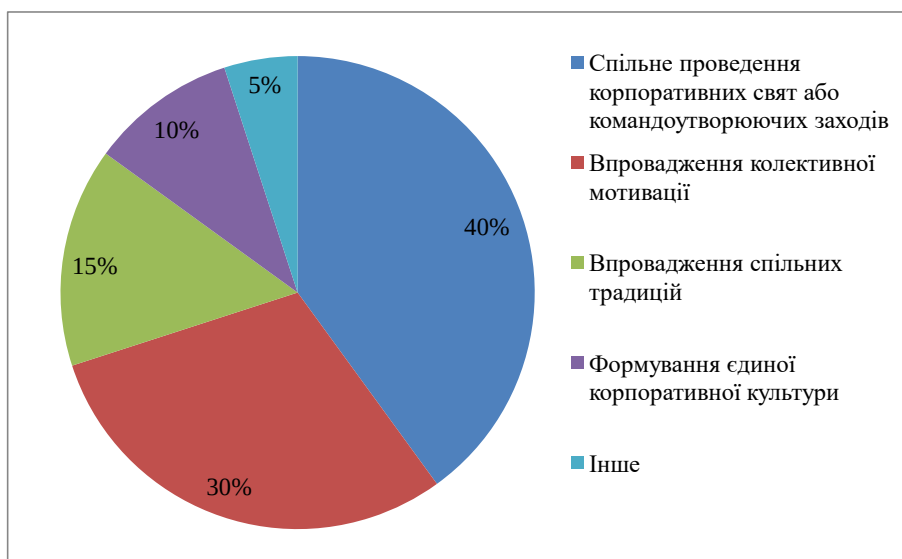


Рис. 2.8. Структура відповідей на питання «Щоб на Вашу думку могло поліпшити згуртованість трудового колективу?»

Також 15 % працівників вважають за необхідність впровадження спільних традицій, а 10 % – формування єдиної корпоративної культури. Оскільки на даний час керівництвом готелю «Русь» не розроблена та не впроваджена єдина корпоративна культура, радше існують лише окремі її елементи, приміром: єдиний уніфікований дресс-код, стандарти обслуговування, логотип готелю тощо.

Таким чином, за допомогою тесту К. Сішори встановлено, що існуючий рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу готелю «Русь» відповідає середньому рівню, що недостатньо в сучасних умовах для закладів гостинності та потребує поліпшення. Завдяки анкетуванню з'ясовано, що значна кількість працівників оцінює атмосферу у трудовому колективі як напружену, а відносини у трудовому колективі не дружніми. Така ситуація не сприяє розвиткові та ефективній діяльності готелю, лояльність персоналу до даного закладу є доволі низькою.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що тризірковий готель - ТОВ «Готельний Комплекс Русь» розміщений в м. Києві в центральній частині поблизу бізнес та туристичних кварталів міста. Місія ТОВ «Готельний Комплекс Русь» - бути однією з найнадійніших, вивчати тенденції сучасного менеджменту, високих технологій та корпоративної культури. Корпоративними цілями ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є формування необхідного рівня поведінки працівників готелю, їх взаємовідносин з клієнтами і керівництвом.

2. Встановлено, що у 2021 році готелем ТОВ «Готельний Комплекс Русь» було обслуговано більше вітчизняних туристів, а саме 15951 особу, що на 1261 особу, або на 7,33% менше, ніж у 2019 році. Середньооблікова чисельність працівників готельного господарства становила 221 особа, що на 9% менше, ніж у 2019 році, що є нормою для підприємства. Основними факторами, що визначають оптимальність роботи ТОВ «Готельний Комплекс Русь», є показник завантаження номерного фонду і вартість на послуги готелю (ціна номера, харчування, додаткове обслуговування).

3. Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2019-2021 роках. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, однак в 2020 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2019 роком. За результатами аналізу за інформацією фінансової звітності головних показників рентабельності господарської діяльності робимо висновки про загальну значну ефективність сформованої системи менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

4. Аналіз показав, що у ТОВ «Готельний Комплекс Русь» протягом 2019–

2021 років кількість працівників змінилась і знаходилась в межах 234-221 осіб. Зокрема, у 2021 році відбулося зменшення середньооблікової чисельності працівників на 13 осіб, або на 5,56 %. Зокрема, чисельність обслуговуючого персоналу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у 2021 році скоротилась на 4,24 % і становила 161 осіб.

5. Узагальнено, що у якості соціально-психологічних методів керівництвом готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» використовуються такі прийоми: залучення персоналу до обговорення важливих питань, використання демократичного стилю управління, заохочення самостійності персоналу, моральне стимулювання у вигляді похвали за якісну роботу тощо. У питанні підбору працівників на готелі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» орієнтуються на кваліфікованих кадрів, з високим рівнем кваліфікації, наявності відповідної освіти, а також досвіду роботи в туристичній галузі.

6. Обґрунтовано, що розвиток готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» відбувається у складних умовах, які супроводжуються високим рівнем невизначеності внаслідок впливу Covid-19, а також військового стану в Україні. На підґрунті загального зниження завантаженості готелю, зменшення потоку клієнтів та доходів й кінцевого прибутку можливе виникнення у трудовому колективі різних конфліктів, дисбалансів, порушення соціально-психологічного клімату.

7. Доведено, що існуючий рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу готелю «Русь» відповідає середньому рівню, що недостатньо в сучасних умовах для закладів гостинності та потребує поліпшення. Завдяки анкетуванню з'ясовано, що значна кількість працівників оцінює атмосферу у трудовому колективі як напружену, а відносини у трудовому колективі не дружніми. Така ситуація не сприяє розвитку та ефективній діяльності готелю, лояльність персоналу до даного закладу є доволі низькою.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС РУСЬ»

3.1. Напрями оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємств у сучасних умовах

Соціально-психологічний клімат відображає рівень соціального розвитку колективу підприємства і його психологічних резервів, здібних до більш повної реалізації, що у свою чергу, пов'язано з вдосконаленням як організації, так і умов праці. Від рівня оптимальності соціально-психологічного клімату колективу залежить і загальна соціально-політична, ідеологічна атмосфера суспільства, країни в загалом [50, с.102].

Необхідно створити такі умови, щоб працівники на підприємстві відчували себе «однією командою», ключовими ознаками якої є згуртованість, підтримка і одночасно вимогливість до себе й інших. Одним з найважливіших показників, що колектив – це «команда», є сприятливий соціально-психологічний клімат, тобто такий стан у колективі, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його трудових обов'язків. Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі – один з показників його зрілості, результат великої і копіткої праці керівництва.

Отже, врахування менеджерами організації ролі психологічного клімату, його видів, чинників та умов формування позитивно впливатиме на ефективність управління, також потрібно враховувати та застосовувати такі заходи [66, с.195]:

- науково обґрунтований підбір, навчання, та атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів із урахуванням чинника психологічної сумісності;
- застосування соціально-психологічних методів, які сприяють створенню

у членів колективу навичок позитивного взаєморозуміння і взаємодії.

Соціально-психологічний клімат містить суб'єктивне становлення членів колективу до роботи, умов праці, один до одного, керівництва, навколишнього світу, а часто і до самих себе, що проявляється у настроях, емоціях, реакції колективу на різні чинники. Він не тільки обумовлює психологічний стан здоров'я робітника, його моральний розвиток, а й виступає досить суперечливим фактором виробничої діяльності, що може як гальмувати її, так і значно стимулювати [91, с.147].

Відносини в колективах, попри регламентацію посадовими інструкціями, положеннями та іншими організаційними та розпорядчими документами (регламентами роботи, розпорядженнями, угодами тощо), формуються під впливом як зовнішніх обставин, так і з урахуванням внутрішніх факторів (потреб, можливостей, переконань як складових соціально-психологічного клімату колективу).

Завдання покращення соціально-психологічного клімату перш за все повинно лежати на плечах керівника. Головними його функціями повинні бути:

- правильний підбір кадрів, що передбачає не тільки кваліфікаційний, а й психологічний їх аналіз. Завдання керівника – чітко визначити роль кожного працівника і допомогти йому адаптуватися на новому робочому місці;

- налагодження безконфліктних та дружніх зв'язків як усередині колективу, так і за його межами. Для цього потрібно дотримуватися всіх вимог до методів застосування психологічного впливу: правил критики, компліменту, покарання, майстерності бесіди, а також самому відповідати таким критеріям, як лідерство, далекоглядність, послідовність, твердість, справедливість, комунікативність, розсудливість тощо. Доцільно також періодично проводити тренінги з тимблдингу та коучінгу, soft-skills, не допускати моббінгу;

- соціальна інтеграція колективу та керівника;

- застосовування креативних прийомів та методів управління;

- використання нестандартних прийомів вирішення трудових конфліктів та здійснення їх профілактики;

- використання соціально-психологічних методів менеджменту, сутність яких зводиться до способів впливу на особистість та колектив з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності і творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси колективу.

Отже, цих завдань керівником значно покращить соціально-психологічний клімат колективу, допоможе створити сильну корпоративну культуру, що сприятиме перетворенню рутинних посадових обов'язків та професійних взаємин на приємні, різноманітні, більш насичені, гармонійні та цікаві.

Було б неправильно вважати, що тільки один керівник повинен наводити лад у колективі і на ньому лежить відповідальність за мікроклімат. Самі працівники також повинні допомагати йому в цьому, намагатися уникати проблем у спілкуванні, розуміти один одного і підтримувати [77, с.37].

Це сприятиме попередженню так званих «кліматичних незадоволень», до яких відносять природні коливання емоційного стану в колективі, періодичні підйоми та спади настрою в більшості його членів, що можуть траплятися як протягом дня, так і протягом більш тривалого періоду. Вони пов'язані із змінами у характері відносин всередині групи чи у зовнішньому середовищі.

З метою оптимізації соціально-психологічного клімату необхідно сформувати відносини довіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу. Для цього перш за все потрібно забезпечити правильне й ефективне спілкування в організації.

Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі включає в себе формування таких чинників [54; 66]:

1. Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів кваліфікації, що дає змогу працівникам-початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим – відчувати повагу молоді. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін.

2. Чисельність колективу. Найоптимальніше, якщо група об'єднує тридцять осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення,

зі збільшенням чисельності групи ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії.

3. Статевікова структура колективу. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, властиві неоднорідним групам, де реалізуються різновікові особливості працівників. У такому колективі багатші взаємини, спілкування, емоції. Практика свідчить, що великий потенціал енергії ініціативи, творчості молодих працівників послаблює консерватизм ветеранів. Водночас, молодь привчається до стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. На емоційному житті колективу позитивно позначається наявність у ньому чоловіків і жінок. Як правило, різностатеві групи є більш стабільними.

4. Наявність неформальної структури в колективі. Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

5. Автономність, ступінь ізольованості групи. Відомо, що ізольованість негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує його цінність. Тому для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакт з іншими колективами, групами.

6. Психологічна сумісність членів групи, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також міжособистісну сумісність – взаємне прийняття партнерів по спілкуванню й спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик [54; 66].

Чим різноманітніший буде склад колективу, тим оптимальніше розподілятиметься робота з урахуванням індивідуальних особливостей

соціальних працівників, більше можливостей для маневрування таким колективом.

Отже, керівництву підприємств та організацій необхідно серйозну увагу приділяти заходам, які дозволять поліпшити морально-психологічний клімат колективу, а саме [76]:

- систематизації корпоративних правил
- формуванню поваги до співробітників підприємства, як обов'язкової складової успіху;
- проведенню соціально-психологічних тренінгів;
- організації свят та неформальних зустрічей зі співробітниками.

Дуже багато в цьому питанні залежить від керівника – стилю його керівництва, а також характеру та ступеню його лідерства у групі.

Важливе місце при оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі потрібно приділяти спілкуванню. Якщо спілкування налагоджено неякісно, рішення можуть виявитися помилковими, а працівники неправильно зрозуміють, що вимагає від них керівник і, нарешті, можуть погіршитися стосунки у колективі. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані.

Під час виконання професійних обов'язків слід уникати упередженого ставлення до колег, підлеглих або керівника та намагатися ставитися однаково до кожного члена колективу.

Від майстерності побудови спілкування залежить: результативність переговорних процесів, ступінь взаєморозуміння з колегами, чіткість виконання завдань, задоволеність персоналу своєю працею, соціально-психологічний клімат у колективі, відносини з громадськими організаціями та органами державної влади й управління.

Необхідно наголосити, що спілкування має враховувати рівність особистісних позицій, відкритість та довіру між колегами; зосередженість керівника на співрозмовникові; персоніфіковану манеру висловлювання; поліфонію взаємодії (можливість кожного учасника під час засідань, нарад

висловити свою позицію).

Керівник має пам'ятати, що добре і вміло організована спільна діяльність членів колективу позитивно позначається на настрої працівників. Тому він має знати, чого чекають від нього підлеглі та за яких умов вони задоволені спільною працею. Члени колективу будуть задоволені роботою за таких умов:

- керівник доброзичливо і з повагою ставиться до кожного підлеглого;
- кожний працівник, який сумлінно виконує свої професійні обов'язки, може розраховувати на кар'єрне зростання, причому поліпшується не лише його матеріальний стан, а й авторитет у колективі (незалежно від статі);
- співробітник бачить у своєму керівникові авторитетну людину, професійно компетентну, принципову та доброзичливу – справжнього лідера колективу, причому незалежно від статі (жінка це чи чоловік).

Для досягнення успіху в діловому спілкуванні керівникам необхідно володіти комунікативними установками, вміти їх змінювати залежно від ситуації [91, с.147].

Щоб повести підлеглих за собою або спільно з ними вирішувати проблеми, керівник повинен володіти різними засобами спілкування, етичними та психологічними правилами їх застосування у певній ситуації. У зв'язку з тим, що всі працівники різні, успішна міжособистісна взаємодія неможлива без творчого підходу до кожної ситуації, без добору відповідних словесних конструкцій і несловесних сигналів, що їх супроводжують.

Отже, створення соціально-психологічного клімату є одним із складних процесів. Налагодження його лежить на плечах не тільки самого керівника (хоча йому відводиться головна роль), а й працівників, які повинні допомагати йому в цьому.

Таким чином, модель соціально-психологічного клімату колективу повинна бути представлена як система взаємозв'язків трьох складових частин:

1. Когнітивної (сприймання та пізнання членами колективу один одного).
2. Афективної (емоційно-ціннісне ставлення членів колективу один до одного і до колективу загалом).

3. Конативної (спрямованість членів колективу на співпрацю з іншими членами колективу) [80, с.247].

Використання цієї моделі дозволить краще вивчати соціально-психологічний клімат у колективі з метою своєчасного та якісного впливу на нього. Будь-які заходи можна впроваджувати тільки тоді, коли від них підприємство матиме економічний або соціальний ефект.

Також необхідно враховувати думку сучасних науковців, які вважають, що основними шляхами покращення соціально-психологічного клімату є [95, с.26]:

1) уміння поважати людей, тактовність, витриманість, простота, товариськість, справедливість;

2) культура міжособистісного та ділового спілкування в системі «керівник – підлеглий»;

3) людяність у взаєминах підвищує емоційний тонус, сприяє готовності працювати на совість, виконувати вимоги керівника;

4) можливість для використання та розвитку своїх здібностей, самовираження і самоповаги; професійного росту;

5) участь в управлінні справами підприємства;

6) звернення до керівництва зі своїми питаннями і проблемами (у заздалегідь встановлені дні прийому).

Економічну ефективність заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в колективі, спрогнозувати складно, оскільки результат залежатиме від того, наскільки успішно пройде процес практичного впровадження запропонованих заходів. Соціальна ефективність запропонованих заходів визначатиметься ступенем задоволення інтересів і потреб працівників, до яких відносяться: нормальні умови і мотивація праці, правова захищеність, підтримка прагнення зробити кар'єру та ін.

Якщо покращиться соціально-психологічний клімат у колективі, то ми можемо спрогнозувати зростання фінансових результатів. У результаті покращення соціально-психологічного клімату в колективі, крім економічних показників, також будуть соціальні, зокрема [34, с.35]:

1. На підприємстві переважатиме бадьорий, життєрадісний тон, гарні взаємини між працівниками, оптимізм у настрої; стосунки будуватимуться на принципах співпраці, взаємної допомоги, доброзичливості; членам колективу буде до вподоби брати участь у спільних справах, разом проводити вільний час; у стосунках переважають схвалення і підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями (розвиваюча критика).

2. Існуватимуть норми справедливого і чемного ставлення до всіх працівників, тут завжди підтримуватимуть слабших, виступають на їх захист, допомагають новачкам.

3. Високо цінуватимуть такі риси особистості, як принциповість, чесність, працьовитість і безкорисливість.

4. Співробітники підприємства будуть активними, повними енергії, вони швидко відгукуватимуться, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу, добиватимуться високих показників у роботі й професійній діяльності.

5. Успіхи або невдачі окремих співробітників викликатимуть співпереживання і щире захоплення чи співчуття всіх працівників; вони переживатимуть почуття гордості за своє підприємство, його досягнення і невдачі переживатимуться як власні.

6. У відносинах між групами усередині підприємства існуватиме взаємоповага, розуміння, співпраця.

7. У скрутні для підприємства хвилини відбуватиметься емоційне єднання («один – за всіх, і всі – за одного»), велике бажання трудитися спільно; група відкрита, прагне співпрацювати з іншими групами.

Таким чином, успішна реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити ефективне управління мотивацією персоналу, сприятиме позитивному соціально-психологічному клімату всередині колективу та підвищенню рівня результативності праці. Отже, комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить гармонійно поєднати оптимізацію соціально-психологічного клімату на підприємстві та зростання фінансово-економічних показників його діяльності.

3.2. Рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату колективу на підприємстві

Результати проведеного аналізу у попередньому розділі кваліфікаційної роботи вказують на незадовільний рівень соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Усе це негативно відображається на результатах роботи персоналу. Адже, наукою та практикою встановлено, що трудові колективи, у яких панує атмосфера довіри і позитивний соціально-психологічний клімат, працюють більш ефективніше. Так, згідно проведеними численними експериментами науковців з'ясовано, що в середньому економісти при сприятливому морально-психологічному кліматі підвищують продуктивність у 3 рази, офіціанти та кухарі – в 4 рази, обслуговуючий персонал – у 6 раз, а менеджери – у 10 раз. Відповідно до цього запропонуємо власні пропозиції щодо покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Першочергово зазначимо, що для забезпечення належного рівня соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» необхідно орієнтуватися не лише на потреби «вищого ешелону» керівництва готелю, але й усього обслуговуючого персоналу. Оскільки орієнтація виключно на верхню гілку влади створить лише готелю лише створить більше розмежування між підлеглими та керівництвом ТОВ «Готельний Комплекс Русь». З цією метою слід впровадити систематичну оцінку рівня соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та визначення їх пропозицій щодо його поліпшення. Аналог такої оцінки нами проведено у п.п. 2.3 даної роботи, відділу кадрів можна застосувати таку ж самі методику.

Основою формування сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» повинно стати врахування реальних потреб персоналу. Наші пропозиції щодо його поліпшення базуватимуться на проведених результатах опитування персоналу,

яке проведено у попередньому розділі.

На рис. 3.1 наведемо рекомендовані заходи спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

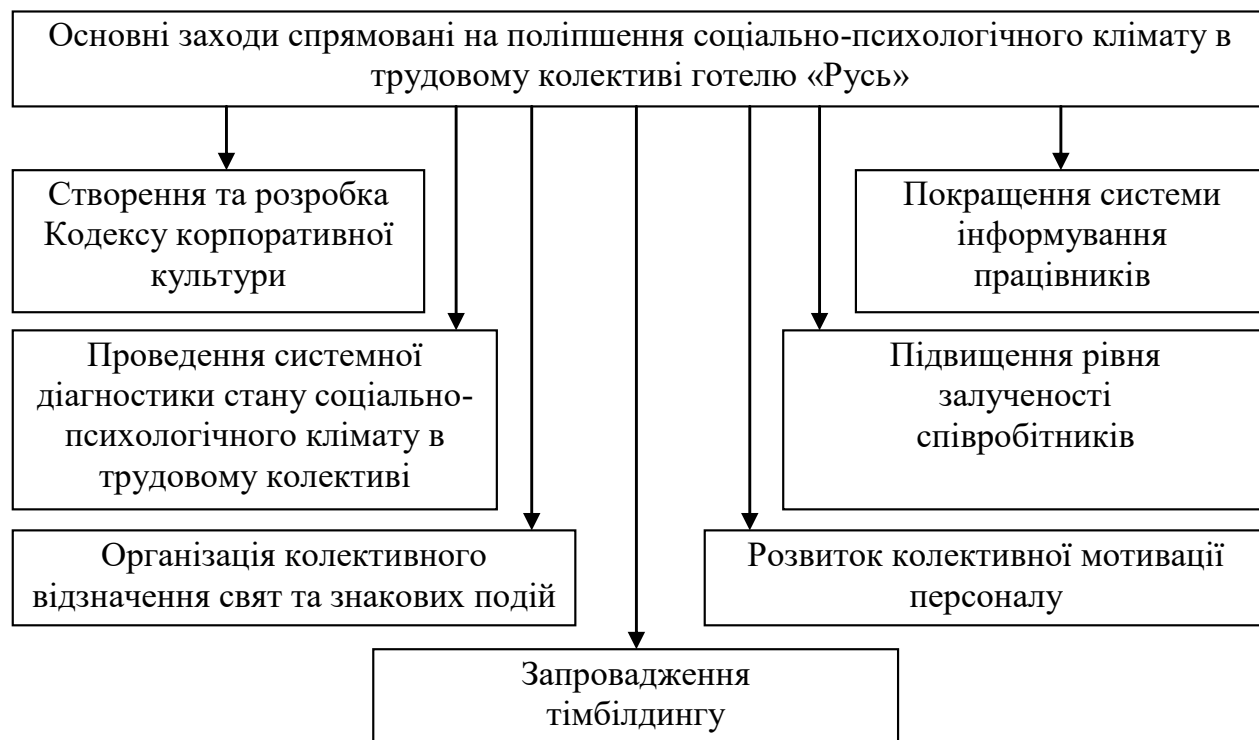


Рис. 3.1. Основні заходи спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Обґрунтуємо важливість впровадження кожного із запропонованих вище заходів у діяльність ТОВ «Готельний Комплекс Русь» з метою поліпшення соціально-психологічного клімату.

Першочергово на відділ кадрів слід покласти завдання щодо проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це допоможе у разі виявлення незадовільного його рівня вживати заходи спрямовані на зміну ситуацію, з'ясовувати причини такої ситуації та їх ліквідувати та забезпечити недопущення у майбутньому ситуацій, які призвели до цього. Вважаємо, що постійний моніторинг стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є основою його поліпшення.

Іншим ключовим заходом є створення та розробка Кодексу корпоративної

культури, що дозволить об'єднати усіх співробітників над єдиними цінностями, традиціями, артефактами, місією тощо. Оскільки зараз кожен з співробітників відчуває себе «відрізаним» від трудового колективу та існує сам по собі. Проведене опитування підтвердило те, що самі співробітники вважають, що у ТОВ «Готельний Комплекс Русь» їм не вистачає цього кодексу. Воно забезпечить формування єдиної корпоративної культури, яка поширюватиметься на усіх членів трудового колективу, а дотримання її основних постулатів є обов'язковим.

Отже, Кодекс корпоративної культури представляє собою документ, у якому задекларовані будуть головні принципи, цінності, принципи, погляди, ідеї, які визначають поведінки членів трудового колективу ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Він стане основою саморегуляції поведінки співробітників та їх діяльності. Знання та дотримання усіма членами трудового колективу норм Кодексу корпоративної культури є одним з головних засобів формування згуртованого трудового колективу.

На рис. 3.2 узагальнено основні завдання Кодексу корпоративної культури ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

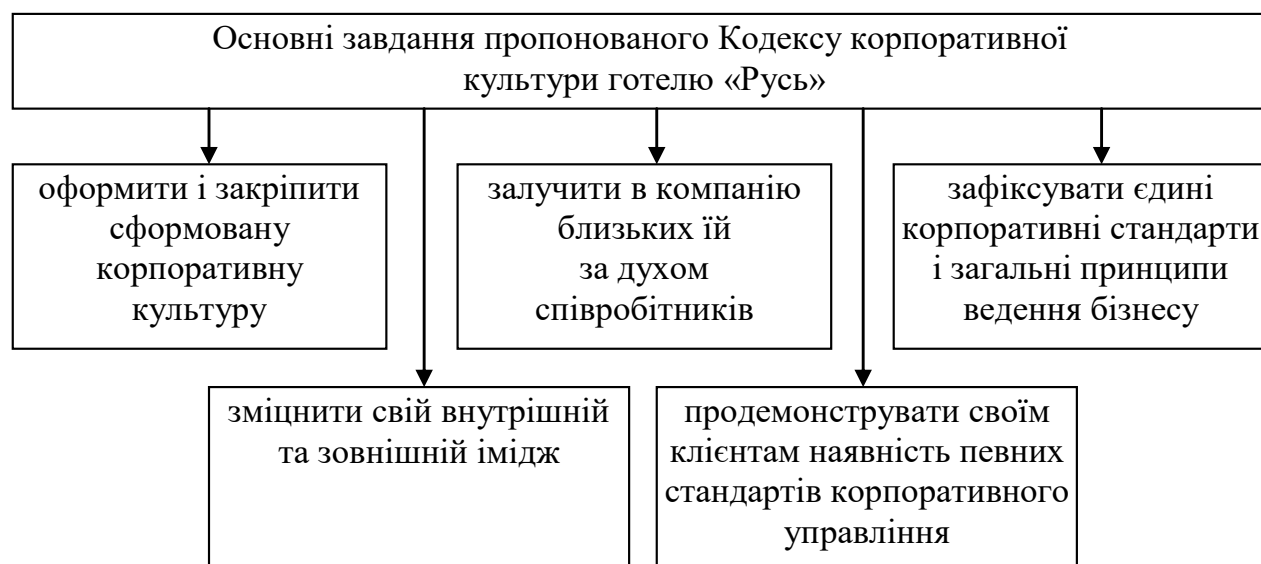


Рис. 3.2. Основні завдання пропонованого Кодексу корпоративної культури ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

З появою Кодексу корпоративної культури кожен співробітник знатиме, яка поведінка допускається у готелі, яких цінностей та традицій дотримуються, як поводитися з гостями тощо. У такому разі сформується трудовий колектив однодумців, які будуть розділяти цінності готелю. Відповідно й при відборі нових кадрів у готелі звертатимуть уваги на відповідність їх корпоративній культурі. Наприклад, якщо у готелі працюють усі працівники, які підтримують спорт, без шкідливих звичок, вжитися у трудовому колективі новому працівнику, який спортом не займається та має багато шкідливих звичок буде вкрай складно. Тому також одним з завдань корпоративної культури стане «відсікання» не бажаних, «токсичних» працівників, які можуть лише нашкодити здоровому соціально-психологічному клімату в трудовому колективі.

Не вистачає співробітникам ТОВ «Готельний Комплекс Русь» проведення спільних корпоративів та традицій, які дозволять у неформальні обстановці поспілкуватися, дізнатися нове про своїх колег. Особливо такі заходи важливі для співробітників закладів готельно-ресторанного бізнесу. Оскільки на роботі вони змушені постійно дотримуватися жорстко стандартизованих стандартів, правил, а проведення колективних свят їх розвантажить. Окрім того робота у готелях як правило є досить стресова. Саме з цією метою пропонуємо організовувати спільні корпоративи для відзначення свят та знакових подій у діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

У табл. 3.1 наведемо пропонований перелік свят, які необхідно спільно відзначити трудовому колективу ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Таблиця 3.1

Пропонований перелік свят, які необхідно спільно відзначити трудовому колективу ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

№	Назва свята	Примітки
1	Новий рік	Святковий захід, корпоратив, ігри, новорічні подарунки працівникам і їх дітям
2	8 березня	Подарунки усім жінкам, солодкий стіл для усіх жінок
3	День козацтва	Сувеніри чоловікам, привітання, обід за рахунок підприємства для усіх чоловіків

Продовження таблиці 3.1

4	День прапора України	Організація колективного флешмобу, підняття прапора над будівлею готелю
5	День народження готелю	Святковий захід та бенкет, зустріч генерального директора з колективом, поздоровлення, його звітування про досягнення готелю за рік та нові цілі
6	День народження працівника	Колективне привітання члена трудового колективу з днем народження та вручення подарунку. Для працівників, які працюють безперервно більше 5 років організація солодкого столу
7	День праці	Організація спільного суботника для готелю «Русь». Після завершення суботника пікнік за рахунок готелю

Вважаємо, що спільне святкування окремих свят, а також навіть організація спільного суботника дозволить зблизити трудовий колектив, поширити спільні цінності, забезпечити їх зустріч у неформальній обстановці тощо. Навіть такі заходи на кшталт спільної висадки молодих насаджень можуть значно згуртувати трудовий колектив. Адже, всі будуть залучені у даний процес від директора готелю до обслуговуючого персоналу, та працюватимуть над одним завданням для усіх. Такі неформальні зустрічі усіх ланок управління ТОВ «Готельний Комплекс Русь» з обслуговуючим персоналом лише зблизить трудовий колектив.

Іншою вагомою проблемою, яка лише розмежовує верхню ланку менеджменту готелю з іншими працівниками є слабкий рівень інформування. З спілкування з окремим співробітниками, з'ясовано, що про велику кількість завдань, планів та цілей готелю вони дізнаються не особисто від їх керівників, а через інших колег (так званих слухів). Представники вищого менеджменту ТОВ «Готельний Комплекс Русь» не особисто надають вказівки та діляться далекоглядними планами з підлеглими, а передають інформацію через окремих співробітників. Як мінімум такий підхід не сприяє виконанню поставлених цілей та підриває морально-психологічний клімат трудового колективу. Особливо складно за умови інформаційної закритості вищого менеджменту трудовому колективу було в умовах коронакризи, яка тривала протягом 2020-2021 рр. і не можна точно спрогнозувати, коли завершиться. Адже, кожен співробітник перебуває під загрозою втрати постійного місця роботи і їм

необхідно знати у якому напрямку готелю буде розвиватися, що очікувати далі, яка буде підтримка з боку готелю тощо.

З метою поліпшення системи інформування працівників ТОВ «Готельний Комплекс Русь» пропонуємо скористатися використанням сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення. Зокрема, у месенджері телеграм варто створити групу, куди входитьиме весь трудовий колектив ТОВ «Готельний Комплекс Русь» і який стане головним засобом інформації. У даному месенджері, кожен з членів трудового колективу матиме змогу задавати питання, ділитися корисною інформацією, обговорювати проблемні питання тощо. Відповідно вище керівництво зможе швидко передати цим телеграм каналом ТОВ «Готельний Комплекс Русь» потрібну інформацію, ділити з поставленими планами та цілями, важливим подіями у житті готелю. Навіть у такому форматі вищий менеджмент матиме змогу привітати підлеглих з визначним святом, днем народження тощо. З однієї сторони це є досить примітивними рекомендаціями, але вони значно сприяють згуртованості трудового колективу та поліпшення морально-психологічного клімату. До того ж вони не вимагають жодних фінансових інвестицій з боку готелю.

Також з метою поліпшення інформаційної відкритості вищого керівництва готелю до трудового колективу рекомендуємо з досвіду іноземних компаній запровадити щорічне звітування про результати роботи готелю. Найкращим способом є як особисте звітування головного директора на загальних зборах трудового колективу, так і підготовка «Звіту про сталий розвиток готелю «Русь». Пропонуємо у даний звіт представляти інформацію про плани розвитку готелю на майбутній рік та поставлені цілі, а також результати роботи його в попередньому році. Важливо, щоб керівництво готелю у ньому відображало реальні фінансові цифри: скільки готель заробив, скільки коштів з них пішло на виплату дивідендів власникам, розвиток персоналу, виплату премій співробітників, соціальні проекти тощо. Так, кожен зі співробітників буде забезпечений достовірною інформацією про результати роботи готелю та знатиме куди спрямовуються кошти готелю. Такий звіт можна публікувати у

телеграм каналі, у якому кожен мати змогу його скачати та ознайомитися. Окремими діями працівники можуть бути незадоволені, але інформаційна відкритість підвищить їх лояльність до готелю та поліпшить соціально-психологічний клімат в цілому.

Іншим ключовим заходом у рамках поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є підвищення рівня залученості співробітників до обговорення ключових питань. Зокрема, слід надавати можливість участі працівників у формуванні програм розвитку готелю, вирішення окремих проблем чи питань. Це дозволить кожному співробітнику відчувати свою значимість для готелю та розвивати власний потенціал. Такі дії будуть сприяти поліпшенню взаємовідносин між керівниками та їх підлеглими.

При цьому важливо, щоб ініціатива будь-яких заходів щодо змін у плані робочого середовища, взаємовідносин виходили не від вищого ешелону влади, а від усіх співробітників. Водночас зрозуміло, що усі люди різні й окремі працівники можуть соромитися (боятися) висловлювати свою думку, виносити на обговорення окремі ідеї. Тому з цією метою пропонуємо впровадити відому у світовій практиці «скарбницю бажань». Свого роду це проста коробка з одним розрізом, у яку всі співробітники: від вищого менеджменту до працівників технічного обслуговування можуть анонімно залишати листи з побажаннями та пропозиціями. Щомісячно дані листи працівники відділу кадрів будуть вивчати та ті пропозиції, які реально можна впровадити у діяльність ТОВ «Готельний Комплекс Русь» будуть реалізовуватися. Такі заходи сприятимуть поліпшенню морально-психологічного клімату в трудовому колективі [48, с.59].

Також, у ТОВ «Готельний Комплекс Русь» слід заохочувати ініціативність персоналу, відповідним чином винагороджувати кращих співробітників, вручати іменні грамоти, медалі, розміщувати фото кращих працівників на дошці пошани, давати можливість додаткового відпочинку тощо. Нововведення такого формату сприятимуть зростанню відданості персоналу готелю та формуванню сприятливого морально-психологічного клімату. У даному

питанні не має жодних обмежень для забезпечення розвитку здорового морально-психологічного клімату підійдуть будь-які ідеї, які не вимагають значних фінансових вкладень у період коронакризи, але з іншої сторони зможуть значно підвищити моральний дух персоналу, об'єднати у не простий час з метою досягнення спільних цілей [52, с.217].

На даний час система мотивації у ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є індивідуальною. Кожен отримує премію, заробітну плату відповідно до свого трудового внеску. Офіціанти ресторану при готелі «Русь» отримують також чайові від гостей у тому розмірі, який кожен з відвідувачів забажає залишити. Такий підхід щодо мотивації праці є вірним і більшість компаній використовують при нарахуванні заробітної плати індивідуальний підхід, але в умовах ТОВ «Готельний Комплекс Русь» це призводить до різних деструктивних конфліктів, які лише шкодять морально-психологічному клімату. Тому пропонуємо одночасно з індивідуальною системою оплати праці впровадити колективне преміювання.

Зокрема, як варіант можна рекомендувати участь персоналу в розподілі прибутку. Даний механізм передбачає певну частку з отриманого чистого прибутку (для прикладу 25 %) розподіляти між усім трудовим колективом. За такого підходу персонал розуміє, що їх кінцевий заробіток залежатиме від результативної діяльності кожного з них та готелю в цілому. Відповідно це об'єднає їх для досягнення поставлених цілей та потрібних результатів. У одному з найбільш престижних готелів Київщини – готелі «Аристократ» для згуртованості офіціантів було замінено індивідуальний розподіл чайових на колективний. Індивідуальний підхід застосовується зараз і у готелі «Русь», коли кожен офіціант отримує чайові від гостей за якісне обслуговування. У свою чергу в готелі «Аристократ» всі офіціанти отримані чайові збирають у касу і по закінченню робочого дня розділяють між собою, а також іншими працівниками ресторану при готелі. Вважаємо, що таку практику слід запозичити й готелю «Русь», оскільки він дозволить згуртувати персонал. Не буде боротьби за більш заможного клієнта та заздрощів, усі отримають порівно. Відповідно й

працівники будуть один одного контролювати, намагатимуться бути більш відповідальними, так як від їх роботи залежатимуть грошові заробітки і їх колег [33, с.118].

Для узагальнення у табл. 3.2 наведемо програму покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» як основи підвищення рівня його згуртованості.

Таблиця 3.2

Програма покращення соціально-психологічного клімату в трудовому
колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Ключові заходи	Опис	Очікуваний результат
Створення та розробка Кодексу корпоративної культури	врахування потреб працівників та бажань; формування єдиних цінностей, традицій, місії готелю	створення позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; підвищення згуртованості трудового колективу; забезпечення лояльності персоналу до готелю; створення єдиного колективу однодумців направлених на досягнення позитивного результату; поліпшення комунікацій між членами трудового колективу; зростання продуктивності праці персоналу.
Проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	здійснення анонімного анкетування та опитування працівників; визначення рівня соціально-психологічного клімату	
Організація колективного відзначення свят та знакових подій	організація спільного відпочинку, колективного вітання персоналу з днем народження; відзначення таких свят: Новий рік, 8 березня, день козацтва, день прапора України, день народження готелю, день народження працівника, день праці	
Покращення системи інформування працівників	створення телеграм-каналу; впровадження щорічного «Звіту про сталий розвиток підприємства»; щорічне особисте звітування директора перед трудовим колективом	
Підвищення рівня залученості співробітників	залучення персоналу до обговорення ключових питань та проблем; організація регулярних зустрічей працівників	
Розвиток колективної мотивації персоналу	забезпечення участі персоналу в розподілі прибутку; колективний розподіл чайових	
Запровадження тимблдіingu	організація командо утворюючих заходів	

Таким чином, нами запропонована програма покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» як основи підвищення рівня його згуртованості. До них увійшли такі ключові заходи, як: створення та розробка Кодексу корпоративної культури, проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, організація колективного відзначення свят та знакових подій, покращення системи інформування працівників, підвищення рівня залученості співробітників, розвиток колективної мотивації персоналу, а також запровадження тимблдингу [26, с.29].

У сукупності їх реалізація забезпечить поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Сприятливий його стан забезпечує створення відповідної доброзичливої та комфортної робочої атмосфери, що сприяє виконанню трудових обов'язків й досягненню поставлених цілей. Основою усіх рекомендованих заходів є впровадження тимблдингу, що є сучасною тенденцією для розвитку згуртованості трудового колективу.

3.3. Впровадження тимблдингу для розвитку соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства

Практика успішних компаній показує, що головним сучасним інструментом формування та розвитку згуртованості трудового колективу є впровадження тимблдингу. Він призначений для побудови команди однодумців та підвищення ефективності командної роботи. Це якраз те, що найбільше страждає у трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Рекомендуючи впровадження тимблдингу для розвитку згуртованості трудового колективу в ТОВ «Готельний Комплекс Русь» зазначимо, що його ефективність буде лише тоді, коли він застосовуватиметься регулярно. Одиначне впровадження разових тимблдингових заходів не принесе жодного корисного результату готелю та трудовому колективу. Тому до даного процесу

слід підійти відповідально, це не просто гра чи відпочинок, а ціла програма, яка підвищить згуртованість трудового колективу, поліпшить соціально-психологічний клімат та взаємодію співробітників. Результативність тимбілдингу слід розглядати з довгострокової перспективи [41, с.376].

По-друге, іншою проблемою, яка може виникнути при організації тимбілдингу є включення абсолютно усіх співробітників готелю. Слід розуміти, що інтереси кожного працюючого різняться, віковий діапазон членів трудового колективу також різний. Відповідно одна програма тимбілдингу не може підійти для всього трудового колективу. Адже, складно уявити, що інтереси адміністратора готелю «Русь», якому 28 років зійдуться з інтересами прибиральниці готелю, якій 61 рік. Тому при організації будь-яких тимбілдингових заходів слід враховувати ці обмеження у готелі. Аналіз наукової літератури дозволив виявити, що найбільш результативними є ті тимбілдингові заходи, у яких бере участь 7-10 осіб. Якраз під дану вікову групу підходить основна когорта співробітників готелю «Русь»: адміністратори, охоронці, менеджери. Саме вони становлять основу трудового колективу ТОВ «Готельний Комплекс Русь», тому тимбілдингові заходи повинні у першу чергу бути спрямовані на них.

По-третє, у деяких компаніях існує примусова участь підлеглих у тимбілдингових заходах. Коли керівники структурних підрозділів ставлять перед фактом підлеглих: «Не підете на пропонований захід, залишитися без премії». Такий підхід є також не вірним, оскільки у випадку ТОВ «Готельний Комплекс Русь» тимбілдинг спрямований не лише на максимальну залученість персоналу в даний процес, але на забезпечення результативності, яка полягатиме у підвищенні згуртованості трудового колективу. Тому у таких заходах повинні брати участь лише ті працівники, які дійсно прагнуть цього.

По-четверте, будь-який тимбілдинговий захід буде неефективним, якщо вище керівництво відмежується від основного контингенту трудового колективу. Головним у організації тимбілдингу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» повинен бути безпосередньо його керівник, який й братиме активну

участь у всіх заходах. Сама лояльність персоналу та бажання підлеглих взяти участь у таких заходах зрости за умови участі їх керівника.

По-п'яте, тимбілдинг повинен бути організований у відповідності до потреб та інтересів трудового колективу ТОВ «Готельний Комплекс Русь». В іншому випадку в учасників пропаде будь-який інтерес до таких заходів та посилиться лише психологічний дискомфорт. Так, якщо весь трудовий колектив є слабо підготовленим фізично та не вміє плавати, а керівник організує тимбілдинг на лодках, можна уявити, чим це обернеться. Тому для тимбілдингу відділу кадрів слід проводити опитування на предмет зацікавленості персоналу у тих чи інших заходах. Лише за безпосереднім їх врахуванням у подальшому розробляти тимбілдингові заходи.

Усі наведені обмеження слід враховувати керівництву ТОВ «Готельний Комплекс Русь» при впровадженні тимбілдингу. Резюмуючи вищенаведене на рис. 3.3 наведемо ключові правила ефективного впровадження тимбілдингу в ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

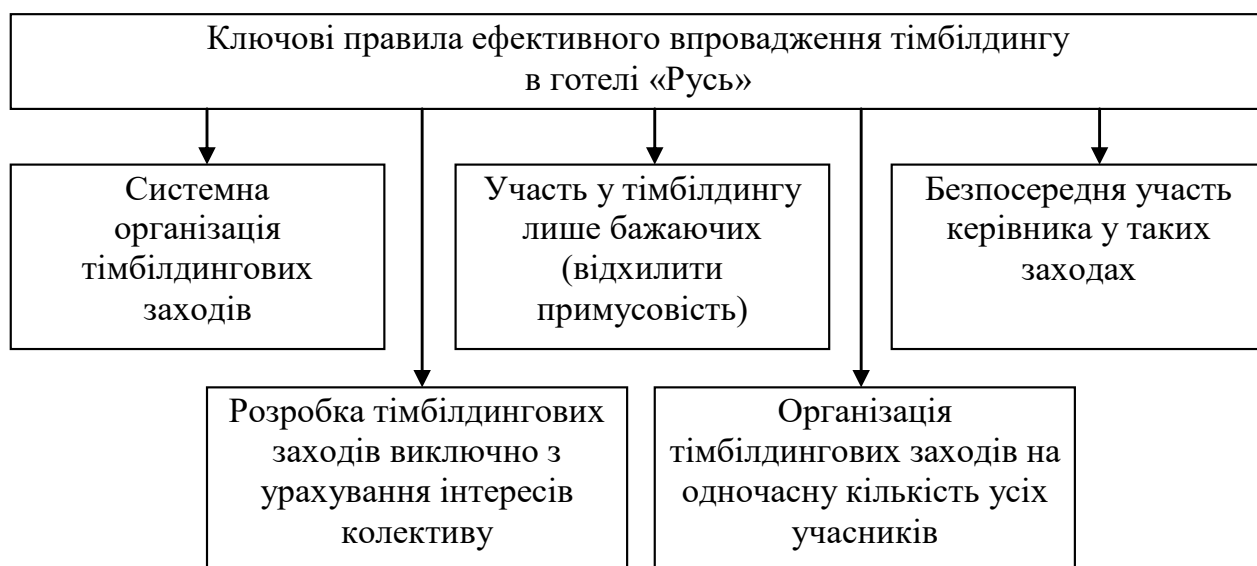


Рис. 3.3. Ключові правила ефективного впровадження тимбілдингу у ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Слідування зазначим правилам вище керівництво зможе організувати ефективні тимбілдингові заходи, які зможуть згуртувати трудовий колектив, забезпечити їх ефективну взаємодію [46].

Переходячи до розробки безпосередніх тимбілдингових заходів зазначимо, що найбільшого ефекту можна домогтися при комбінації різних його видів. Тому це врахуємо та створимо комплекс різних програм тимбілдингу, які враховуватимуть спортивну, емоційну, навчальну складову. Окрім того, сучасний період функціонування ТОВ «Готельний Комплекс Русь» характеризується спалахами пандемії коронавірусу та введенням військового стану. Тому пропонувані заходи тимбілдингу будуть розрахованими як участі у них в дистанційному режимі, так і у режимі офлайн.

Особливе важливе значення тимбілдингових заходів під час карантину, так як вони дозволять урізноманітнити карантинний час працівників та забезпечити цікаве його проведення. Окрім того, тимбілдинг під час карантину допоможе уникнути депресії. Тимбілдинг під час карантину на дистанційному режимі роботи персоналу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» буде дуже корисний, так як має свої переваги, які перерахуємо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Переваги проведення тимбілдингу для трудового колективу
ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Переваги	Негативний вплив карантину та військового стану в країні	Ефективність тимбілдингу
Емоційна підтримка	Негативний вплив новин про корона вірус, військові дії та економічний спад на психологічний стан працівника	Підвищення стабільності персоналу
Підвищення лояльності	У важкі часи багато готелей знижують зарплатний фонд, врізають надбавки, премії, скорочують частину персоналу.	Впевненість працівників готелю в завтрашньому дні та в їх цінності для нього. Позитивний вплив на відношення до роботи, перспективу найближчого майбутнього, ініціативність, залученість і зв'язки з готелем.
Покращення результативності	Зменшення комунікації між працівниками.	Особистий та професійний розвиток працівника готелю «Русь»

Як бачимо, тимбілдинг під час карантину та впровадження військового стану в країні несе у собі багато користі для працівників ТОВ «Готельний

Комплекс Русь». Окрім цього персонал буде у такий непростий для усіх час відчувати емоційну та психологічну підтримку з боку готелю. Саме же готель через розробку цікавих тимблдингових заходів забезпечить постійну комунікацію між персоналом, яка лише поліпшиться. Адже, у робочій атмосфері у багатьох працівників просто не було фізично часу поспілкуватися зі своїми колегами, дізнатися про них щось нове, поділитися цікавими фактами тощо. У неформальній обстановці, яка створиться через тимблдинг у кожного з них з'явиться можливість більше пізнати один одного.

Власне розробка тимблдингових заходів може бути здійснена як окремими працівниками ТОВ «Готельний Комплекс Русь», так й силами сторонньої організації. У випадку готелю «Русь» пропонуємо завдання щодо організації тимблдингу покласти безпосередньо на керівника готелю, а також відділу кадрів. Останні допомагатимуть керівнику, оскільки вони більш проінформовані про інтереси та потреби персоналу. Безсумнівно персонал такий крок керівника щодо особистої організації тимблдингових заходів оцінять та братимуть більш активну участь у них.

Сформуємо спочатку перелік тимблдингових заходів, які у ТОВ «Готельний Комплекс Русь» можливо проводити у дистанційному режимі. На рис. 3.4 наведемо програму тимблдингу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у дистанційному режимі на 2023-2025 рр.

Для успішного впровадження тимблдингу в ТОВ «Готельний Комплекс Русь» головне нікого не змушувати брати участь в них, все повинно здійснюватися за власним бажанням безпосередньо працівників. Тимблдингові заходи слід адаптовувати до інтересів персоналу, що забезпечить їх ефективність. Пропоновані командотворчі заходи для трудового колективу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» проводяться вдома і не потребують значних затрат як для працівників, так і для самого готелю, адже їх можна провести не звертаючись по допомогу до івент-агенств. Водночас вони допомагають згуртувати трудовий колектив, «підняти» робочий командний дух, уникнути депресивного стану у працівників.

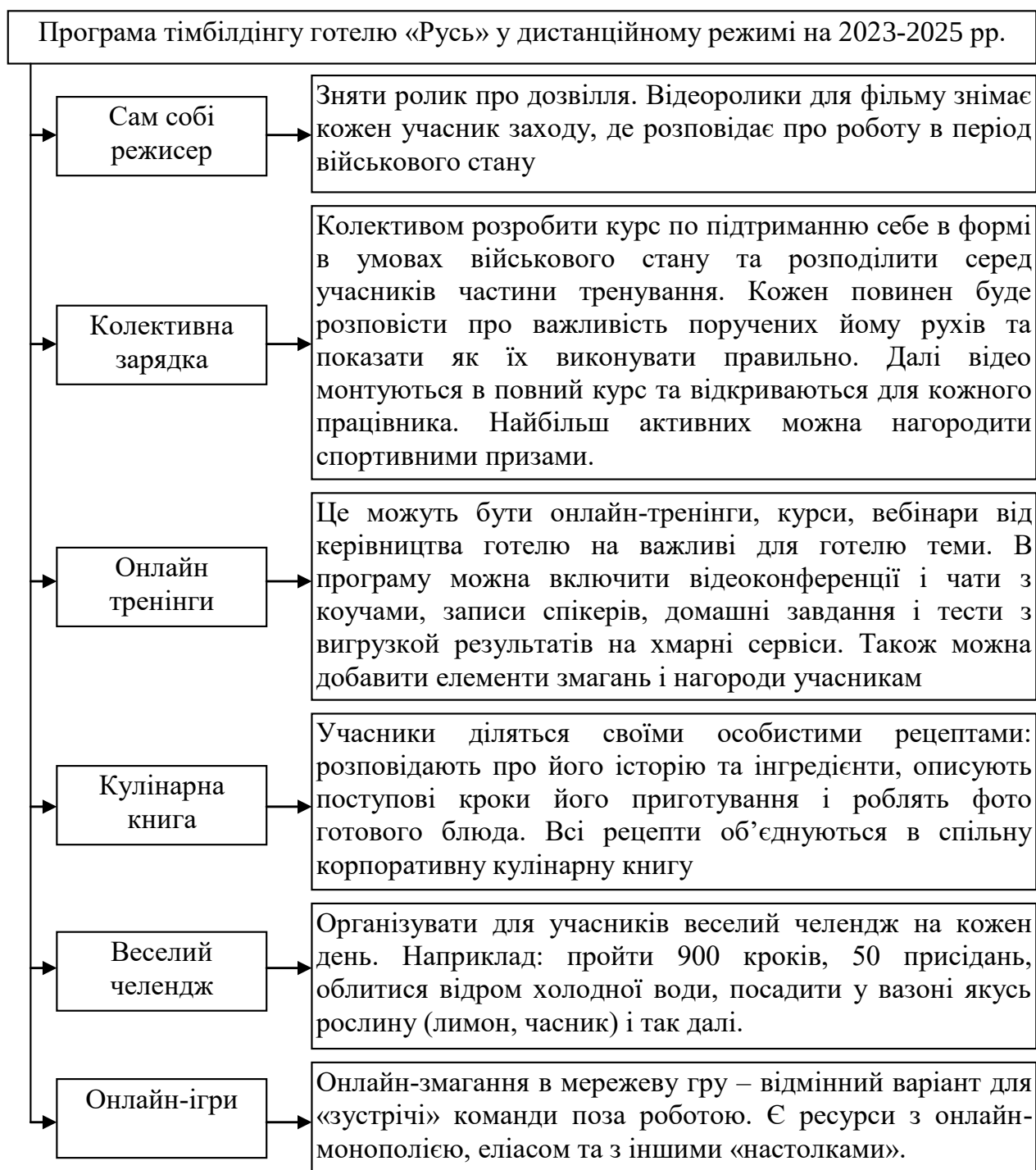


Рис. 3.4. Програма тимбілдінгу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у дистанційному режимі на 2023-2025 рр.

Зауважимо, що сьогодні ж тимбілдінг дозволяє зачепити такі аспекти роботи з колективом ТОВ «Готельний Комплекс Русь», як:

- розвиток командного духу в роботі членів трудового колективу;
- можливість виявляти та реалізовувати особистісний потенціал

працівників;

- демонструє помилки в спілкуванні, які породжують взаємне незрозуміння між членами робочого колективу ТОВ «Готельний Комплекс Русь»;

- допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;

- розвиває здатність швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;

- виховує в колективі довіру до готелю «Русь» і один до одного, прихильність цілям готелю;

- є вагомим методом нематеріальної мотивації персоналу, який дозволяє співробітникам відчувати увагу керівництва до кожного її співробітника, що, в кінцевому результаті, дозволяє створити згуртований та креативний колектив однодумців.

Пропонований вище комплекс тимблдингових заходів розрахований на їх проведення у дистанційному режимі. Також вважаємо за доречне розробити комплекс заходів у офлайн режимі. Основна мета їх проведення у ТОВ «Готельний Комплекс Русь» полягає у тому, щоб долучити всіх членів трудового колективу, підвищити настрій та налаштування персоналу на продуктивну роботу й взаємодію співробітників.

У табл. 3.4 наведемо перелік пропонованих тимблдингових заходів у режимі офлайн для впровадження у ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Таблиця 3.4

Перелік пропонованих тимблдингових заходів у режимі офлайн для впровадження у ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Вид тимблдингу	Командоутворюючий захід	Короткий опис
Інтелектуальний	Конструктор Лего	Команда обирає «очі» – учасника, який бачить результат та має передати все точно другому учаснику, а той – першому, який має зібрати фігуру, конструкцію. Учасник, що збирає має бути на значній відстані від двох інших. Порівнюючи результат з еталоном учасники аналізують правильність розподілу ролей та проблеми в комунікації.
Екологічний	Спільна висадка зелених насаджень	Трудовому колективу готелю «Русь» слід долучитися до світової екологічної акції, яка проводиться 10 квітня, коли люди масово висаджують дерева та відповідним чином озеленити одну з вулиць м. Київ.

Продовження таблиці 3.4

Спортив-ний	Спільний перегляд матчів ЛЧ	Більшість співробітників готелю «Русь» є любителями футбольних матчів. Організація спільного перегляду матчів майбутнього ЛЧ на великому екрані дозволить налагодити комунікації між персоналом
	Гра у боулінг	Усі бажаючі діляться на команди по 2 члени у кожній команді та грають у боулінг. Тим самим організовуючи міні-турнір з фіналом. Переможці отримують приз
	«Павутина»	Вертикально натягується сітка з кількістю осередків за кількістю учасників. Команді необхідно перебратися з одного боку цієї «павутини» на іншу. У більшість осередків самостійно не вибратися, потрібна допомога інших учасників. Якщо хтось зачіпає за мотузки – вся команда повертається назад. Розмовляти в момент переходу не можна.
Творчий	Мене непокоїть те, що в коробці	Учасникам анонімно необхідно записати на окремих папірцях одним – двома словами те, що їх зараз турбує або непокоїть на роботі: конфлікт, низька заробітна плата, особисті переживання тощо. Усі аркуші складаються в одну коробку. Кожен учасник навмання обравши аркуш і, описавши занепокоєння іншого, запропонує свій спосіб розв'язання проблеми. Вправу буде закінчено тоді, коли в коробці не залишиться папірців.
	Правда / неправда	Учасники сідають колом. Ведучий просить кожного учасника розказати про себе два правдиві факти і один неправдивий. Саме неправдиву інформацію і потрібно подати переконливо, адже за неї нараховуються бали. А ще бали отримує та людина або команда, які її викривають, хто набере найбільше балів дарують приз (грошовий, додатковий день відпустки тощо). Така вправа дозволить співробітникам краще познайомитися, дізнатися одне про одного багато нового, знайти спільні інтереси.

Комплекс пропонованих тимблдингових заходів забезпечить зближення співробітників, поліпшення морально-психологічного клімату та згуртованість трудового колективу. Тимблдингові заходи стануть основою для ТОВ «Готельний Комплекс Русь» у питанні розвитку згуртованості та поліпшення результатів роботи персоналу.

Реалізуючи пропоновані заходи ТОВ «Готельний Комплекс Русь» може досягнути наступних заходів:

- створення почуття єдності колективу, організованості, згуртованості;
- заміна у співробітників почуття конкуренції на почуття співробітництва;
- виховання взаємодії між членами колективу;
- вироблення довіри і розуміння в команді;

- об'єднання команди, підняття «командного духу» на новий рівень;
- підвищення мотивації;
- зміцнення авторитету керівників на неофіційному рівні;
- підвищення лояльності персоналу до готелю;
- психологічне розвантаження працівників.

Отже, спостерігатимуться зміни у свідомості персоналу та керівників ТОВ «Готельний Комплекс Русь», і це дозволяє нам покращити ряд аспектів діяльності готелю (рис. 3.5).

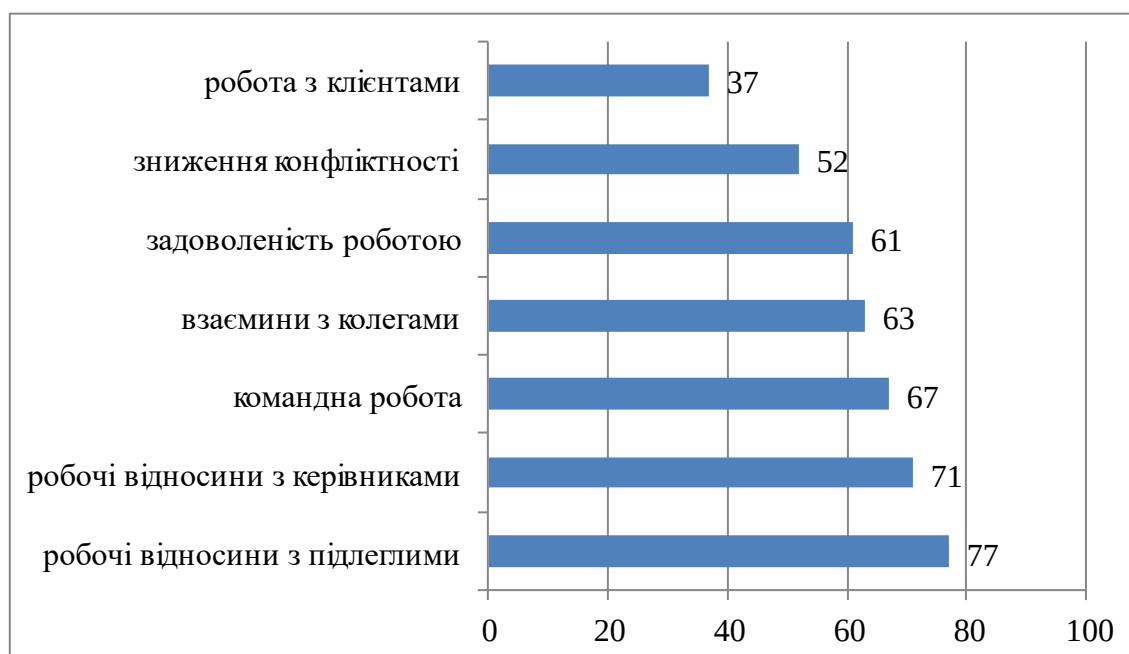


Рис. 3.5. Кількісні показники покращення особистих якостей керівників готельних підприємств, які впроваджували заходи з тимблдингу, %

Слід зазначити, що командна робота підвищує продуктивність усього трудового колективу та якість виконання завдань. Тимблдингові заходи зближують колег та позитивно діють на атмосферу у ТОВ «Готельний Комплекс Русь». Відповідно, керівництву ТОВ «Готельний Комплекс Русь», яке на даний хоче залишитися конкурентоспроможним та вижити у непростий час, доцільно звернути увагу на питання організації тимблдингу, що дозволить поліпшити згуртованість трудового колективу. В цілому, ефективна командна робота, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі, покращує продуктивність

усього готелю та робить його привабливим як для клієнтів, так і для потенційних співробітників. Тому керівникам ТОВ «Готельний Комплекс Русь» слід приділяти достатню увагу питанню розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу.

Таким чином, основою розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» повинна стати реалізація тимблдингових заходів. У рамках цього запропоновано ряд пропозицій щодо тимблдингу у дистанційному та офлайн режимі. Нами запропоновано використання різної тематики тимблдингу: творчого, інтелектуального, спортивного, екологічного та інших. Щоб домогтися ефективності від них слід забезпечити системне їх проведення. Усі заходи у межах тимблдингу спрямовані на розвиток згуртованості трудового колективу, поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Їх організовувати зможе безпосередньо самостійно ТОВ «Готельний Комплекс Русь» без залучення сторонніх організацій. Обов'язковою є участь безпосередньо керівника готелю. Позитивним є те, що значних фінансових вкладень ці тимблдингові заходи не потребують, за орієнтовною оцінкою загальні витрати складуть близько 50 тис. грн. на подарунки, купівлю зелених насаджень, організацію харчування тощо.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що соціально-психологічний клімат містить суб'єктивне становлення членів колективу до роботи, умов праці, один до одного, керівництва, навколишнього світу, а часто і до самих себе, що проявляється у настроях, емоціях, реакції колективу на різні чинники. Він не тільки обумовлює психологічний стан здоров'я робітника, його моральний розвиток, а й виступає досить суперечливим фактором виробничої діяльності, що може як гальмувати її, так і значно стимулювати.

2. Встановлено, що важливе місце при оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі потрібно приділяти спілкуванню. Якщо спілкування налагоджено неякісно, рішення можуть виявитися помилковими, а працівники неправильно зрозуміють, що вимагає від них керівник і, нарешті, можуть погіршитися стосунки у колективі. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані.

3. Обґрунтовано, що успішна реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити ефективне управління мотивацією персоналу, сприятиме позитивному соціально-психологічному клімату всередині колективу та підвищенню рівня результативності праці. Отже, комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить гармонійно поєднати оптимізацію соціально-психологічного клімату на підприємстві та зростання фінансово-економічних показників його діяльності.

4. Запропонована програма покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» як основи підвищення рівня його згуртованості. До них увійшли такі ключові заходи, як: створення та розробка Кодексу корпоративної культури, проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, організація

колективного відзначення свят та знакових подій, покращення системи інформування працівників, підвищення рівня залученості співробітників, розвиток колективної мотивації персоналу, а також запровадження тимблдингу.

5. Рекомендуючи впровадження тимблдингу для розвитку згуртованості трудового колективу в ТОВ «Готельний Комплекс Русь» зазначимо, що його ефективність буде лише тоді, коли він застосовуватиметься регулярно. Одиначне впровадження разових тимблдингових заходів не принесе жодного корисного результату готелю та трудовому колективу. Тому до даного процесі слід підійти відповідально, це не просто гра чи відпочинок, а ціла програма, яка підвищить згуртованість трудового колективу, поліпшить соціально-психологічний клімат та взаємодію співробітників.

6. Узагальнено, що основою розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Готельний Комплекс Русь» повинна стати реалізація тимблдингових заходів. У рамках цього запропоновано ряд пропозицій щодо тимблдингу у дистанційному та офлайн режимі. Нами запропоновано використання різної тематики тимблдингу: творчого, інтелектуального, спортивного, екологічного та інших. Щоб домогтися ефективності від них слід забезпечити системне їх проведення.

7. Доведено, що усі заходи у межах тимблдингу спрямовані на розвиток згуртованості трудового колективу, поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Їх організовувати зможе безпосередньо самостійно ТОВ «Готельний Комплекс Русь» без залучення сторонніх організацій. Обов'язковою є участь безпосередньо керівника готелю. Позитивним є те, що значних фінансових вкладень ці тимблдингові заходи не потребують, за орієнтовною оцінкою загальні витрати складуть близько 50 тис. грн. на подарунки, купівлю зелених насаджень, організацію харчування тощо.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження змісту та складових управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що від специфіки та стану соціально-психологічного клімату у трудовому колективі безпосередньо залежить процес та підсумки колективної діяльності, економічні індикатори праці, ставлення працівників організації до результатів власної трудової діяльності у складі колективу, задоволеність своєю трудовою діяльністю, відносинами та спілкуванням між співробітниками різного рівня управління та різною кваліфікації. Соціально-психологічний клімат займає першорядне становище у становленні та вдосконаленні організаційної культури, формуванні економічної та соціальної результативності виробничого підприємства.

2. Узагальнено, що позитивний соціально-психологічний клімат є запорукою успішної діяльності колективу: він сприятливо впливає на працездатність і результативність праці, на настрій співробітників та їх прагнення внести вклад у загальну справу компанії. Враховуючи такий вплив, важливо не ігнорувати ситуації, що впливають на настрій і гармонію всередині групи, тобто управляти соціально-психологічним кліматом.

3. Визначено, що соціально-психологічні методи просто необхідно використовувати при управлінні підприємством, для якого важливі взаємини між працівниками всередині колективу. Адже, маючи погані стосунки з колегами чи невдоволення керівництвом, працівники мимоволі переноситимуть свої емоції на клієнтів, а це неприпустимо при безпосередньому контакті з людьми, який і має місце, зокрема, на готельному підприємстві.

4. Доведено, що стан соціально-психологічного клімату в колективі (персоналу) безпосередньо впливає на діяльність підприємства, оскільки рівень ефективності і результативності його функціонування, у першу чергу, залежить від взаємовідносин між окремими працівниками, між різними підрозділами,

між менеджером (керівником) і його підлеглими. Метою діагностики соціально-психологічного клімату на підприємстві є підвищення ефективності і результативності роботи персоналу за рахунок профілактики трудових конфліктів, підвищення командної згуртованості й підтримки основних елементів корпоративної культури підприємства;

5. Визначено, що тризірковий готель - ТОВ «Готельний Комплекс Русь» розміщений в м. Києві в центральній частині поблизу бізнес та туристичних кварталів міста. Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2019-2021 роках. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, однак в 2020 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2019 роком.

6. Узагальнено, що у якості соціально-психологічних методів керівництвом готелю ТОВ «Готельний Комплекс Русь» використовуються такі прийоми: залучення персоналу до обговорення важливих питань, використання демократичного стилю управління, заохочення самостійності персоналу, моральне стимулювання у вигляді похвали за якісну роботу тощо. У питанні підбору працівників на готелі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» орієнтуються на кваліфікованих кадрів, з високим рівнем кваліфікації, наявності відповідної освіти, а також досвіду роботи в туристичній галузі.

7. Доведено, що існуючий рівень розвитку соціально-психологічного клімату трудового колективу готелю «Русь» відповідає середньому рівню, що недостатньо в сучасних умовах для закладів гостинності та потребує поліпшення. Завдяки анкетуванню з'ясовано, що значна кількість працівників оцінює атмосферу у трудовому колективі як напружену, а відносини у трудовому колективі не дружніми. Така ситуація не сприяє розвитку та ефективній діяльності готелю, лояльність персоналу до даного закладу є доволі низькою.

8. Встановлено, що важливе місце при оптимізації соціально-

психологічного клімату в колективі потрібно приділяти спілкуванню. Якщо спілкування налагоджено неякісно, рішення можуть виявитися помилковими, а працівники неправильно зрозуміють, що вимагає від них керівник і, нарешті, можуть погіршитися стосунки у колективі. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані.

9. Запропонована програма покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Готельний Комплекс Русь» як основи підвищення рівня його згуртованості. До них увійшли такі ключові заходи, як: створення та розробка Кодексу корпоративної культури, проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, організація колективного відзначення свят та знакових подій, покращення системи інформування працівників, підвищення рівня залученості співробітників, розвиток колективної мотивації персоналу, а також запровадження тимблдингу.

10. Рекомендуючи впровадження тимблдингу для розвитку згуртованості трудового колективу в ТОВ «Готельний Комплекс Русь» зазначимо, що його ефективність буде лише тоді, коли він застосовуватиметься регулярно. Одиначне впровадження разових тимблдингових заходів не принесе жодного корисного результату готелю та трудовому колективу. Тому до даного процесі слід підійти відповідально, це не просто гра чи відпочинок, а ціла програма, яка підвищить згуртованість трудового колективу, поліпшить соціально-психологічний клімат та взаємодію співробітників.

11. Доведено, що усі заходи у межах тимблдингу спрямовані на розвиток згуртованості трудового колективу, поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Їх організовувати зможе безпосередньо самостійно ТОВ «Готельний Комплекс Русь» без залучення сторонніх організацій. Обов'язковою є участь безпосередньо керівника готелю. Позитивним є те, що значних фінансових вкладень ці тимблдингові заходи не потребують, за орієнтовною оцінкою загальні витрати складуть близько 50 тис. грн. на подарунки, купівлю зелених насаджень, організацію харчування тощо.