

Хмельницький національний університет
Факультет здоров'я, психології, фізичної культури та спорту
Кафедра психології та педагогіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський)

Освітній рівень

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК
ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Шифр і назва галузі знань

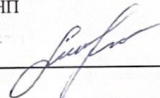
Спеціальність 053 «Психологія»

Шифр і назва спеціальності

Шифр 242011

номер ІНП

Виконав: студент 2-го курсу, ППмз-23-1



Марія БЕНДЕЛЬ

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. психол. наук, доцент



Олена КУЛЕШОВА

Науковий ступінь, вчене звання

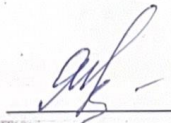
Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри психології та педагогіки

д-р. психол. наук, професор



Таїсія КОМАР

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

2 грудня 2024 р.


Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет здоров'я, психології, фізичної культури та спорту
Кафедра психології та педагогіки
Освітній рівень другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітня програма освітньо-професійна програма «Психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри психології та педагогіки

 Таїсія КОМАР

підпис

протокол № 5 від 14 грудня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Марії БЕНДЕЛЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Особливості взаємодії персоналу сфери послуг як чинник формування колективу»

Керівник кваліфікаційної роботи: Олена КУЛЕШОВА, кандидат психологічних наук, доцент

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26 серпня 2024 р. № 60

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 2 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали звіту з переддипломної практики, комплекс методів та методик дослідження: Тест на визначення соціально-психологічного клімату (СПК), Тест Т. Лірі на визначення міжособистісних стосунків, Тест Р. Белбіна на визначення ролей у команді, Соціометрія Дж. Морено

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): вступ, розділ 1 Теоретичний аналіз проблеми дослідження колективу в сфері послуг, теоретичні основи: поняття, специфіка та основні теорії колективу в сфері послуг, психологічні характеристики ефективного колективу та вплив психологічного клімату на його функціонування, особливості взаємодії персоналу в колективах сфери послуг, висновки до розділу; розділ 2 Емпіричне дослідження особливостей взаємодії персоналу сфери послуг, характеристика вибірки, методологія та інструменти дослідження, аналіз результатів дослідження, програма заходів, спрямованих на покращення психологічного клімату в колективах сфери послуг, та методичні рекомендації щодо її реалізації, висновки до розділу; висновки, перелік джерел посилання, додатки.

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

8 рисунків, 5 таблиць.

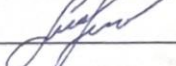
6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

Дата видачі завдання 14 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапу роботи	Примітка
1	Вибір теми дослідження. Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань.	До 02 січня 2024 р.	виконано
2	Визначення теоретико-методологічних засад дослідження. З'ясування актуальності проблеми.	До 03 березня 2024 р.	виконано
3	Оформлення вступу кваліфікаційної роботи.	До 01 вересня 2024 р.	виконано
4	I розділ кваліфікаційної роботи.	До 10 вересня 2024 р.	виконано
5	II розділ кваліфікаційної роботи.	До 01 жовтня 2024 р.	виконано
6	Загальні висновки.	До 01 листопада 2024 р.	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи.	До 01 грудня 2024 р.	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	<u>8 листопада</u> 2024 р.	виконано
9	Захист кваліфікаційної роботи (відповідно графіку)	<u>12</u> грудня 2024 р.	виконано

Здобувач  Марія БЕНДЕЛЬ
Ім'я, прізвище

Керівник роботи  Олена КУЛЕШОВА
Ім'я, прізвище

АНОТАЦІЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Тема кваліфікаційної роботи «Особливості взаємодії персоналу сфери послуг як чинник формування колективу»

Студент Марія БЕНДЕЛЬ

Керівник Олена КУЛЕШОВА

Кваліфікаційна робота включає 73 сторінки, 5 таблиць, 8 рисунків, перелік джерел посилання складає 52 найменування, 5 додатків.

Ключові слова: психологічний клімат, колектив, психоаналіз, персонал, міжособистісні стосунки, соціально-психологічний аналіз.

Об'єктом дослідження є процес формування колективу в сфері послуг.

Предметом дослідження є особливості взаємодії персоналу сфер послуг як чинника формування колективу.

У дослідженні було розкрито особливості формування ефективного колективу в сфері послуг, проаналізовано вплив соціально-психологічного клімату на якість роботи та розроблено рекомендації для покращення взаємодії персоналу.

Результати роботи можуть бути використані для вдосконалення управління колективами у сфері послуг, зокрема для підвищення ефективності роботи персоналу, формування сприятливого клімату та зростання рівня задоволеності клієнтів.

Дипломник

Марія БЕНДЕЛЬ

Дата подання кваліфікаційної роботи до захисту 2 грудня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОЛЕКТИВУ В СФЕРІ ПОСЛУГ	9
1.1 Теоретичні основи: поняття, специфіка та основні теорії колективу в сфері послуг.....	9
1.2 Психологічні характеристики ефективного колективу та вплив психологічного клімату на його функціонування	18
1.3 Особливості взаємодії персоналу в колективах сфери послуг.....	23
Висновки до розділу.....	28
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ	31
2.1 Характеристика вибірки, методологія та інструменти дослідження.....	31
2.2. Аналіз результатів дослідження.....	42
2.3. Програма заходів, спрямованих на покращення психологічного клімату в колективах сфери послуг, та методичні рекомендації щодо її реалізації	61
Висновки до розділу.....	68
ВИСНОВКИ.....	71
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	Error! Bookmark not defined.
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.
<i>Додаток А</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Додаток В</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Додаток Г</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Додаток Д</i>	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми. Взаємодія персоналу є одним з ключових аспектів успішної роботи колективу в сфері послуг, оскільки від неї залежить як внутрішній клімат в організації, так і рівень задоволеності клієнтів. У сучасних умовах постійної конкуренції на ринку послуг, якість обслуговування клієнтів стає одним з визначальних факторів успішної діяльності компаній. Особливості взаємодії між працівниками, формування колективного духу та налагодження ефективної комунікації в колективі є важливими складовими психологічного клімату в організації, який безпосередньо впливає на ефективність роботи.

Актуальність теми полягає в тому, що ефективна взаємодія працівників сфери послуг має вирішальне значення для досягнення високої якості обслуговування клієнтів та формування позитивного іміджу компанії. Психологічний клімат в колективі та взаємовідносини між його членами можуть як сприяти, так і перешкоджати досягненню високих результатів, тому вивчення цих аспектів є необхідним для вдосконалення управлінських процесів. За статистичними даними, компанії зі сприятливим психологічним кліматом демонструють на 20-30% кращі показники задоволеності клієнтів порівняно з тими, де цей аспект залишається без належної уваги.

Об'єктом дослідження є процес формування колективу в сфері послуг.

Предметом дослідження є особливості взаємодії персоналу сфер послуг як чинника формування колективу.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні особливостей взаємодії персоналу сфери послуг та розробці методичних рекомендацій щодо покращення психологічного клімату в колективах сфери послуг.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення поняття колективу та особливостей його формування в сфері послуг;
- визначити психологічні характеристики ефективного колективу та

вплив психологічного клімату на його функціонування;

- емпірично дослідити особливості взаємодії персоналу сфери послуг;
- розробити методичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату в колективах.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що врахування таких особливостей взаємодії персоналу в сфері послуг, пов'язаних із наданням естетичних і доглядових процедур у салонах краси, сприятиме формуванню позитивного психологічного клімату, що, у свою чергу, підвищить продуктивність роботи та задоволеність клієнтів.

Методи дослідження:

- **Теоретичні:** аналіз наукової літератури з проблематики дослідження, класифікація, порівняння, узагальнення;
- **Емпіричні:** використання анкетування, тестування та фокус-груп для оцінки соціально-психологічного клімату в колективах сфери послуг;
- **Методи математичної обробки даних:** якісний і кількісний аналіз результатів дослідження.

Практичне значення роботи: результати дослідження дозволяють розробити практичні рекомендації для керівників підприємств у сфері послуг, спрямовані на покращення психологічного клімату в колективах. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, покращенню взаємодії всередині колективу та збільшенню рівня задоволеності клієнтів. Отримані результати можуть бути корисними для практичних психологів, менеджерів і керівників підприємств, які працюють над підвищенням ефективності роботи персоналу.

Експериментальна база дослідження проводилась на базі салону "Your Space", учасниками виступили 27 працівників, які складають колектив цього підприємства. Дослідження охоплювало різні категорії працівників, включаючи адміністративний персонал, майстрів з обслуговування, технічний персонал та працівників рецепції.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на XIV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування особистості сучасного фахівця як суб'єкта самотворення в умовах освітнього простору», яка відбулася на базі кафедри психології та педагогіки Хмельницького національного університету, тема доповіді: «Соціально-психологічний клімат колективу як основа конкурентоспроможності підприємств сфери послуг».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 2 розділів, висновків, переліку літератури, включає 94 сторінки, 5 таблиць, 8 рисунків, перелік джерел посилання складає 52 найменування, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОЛЕКТИВУ В СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1 Теоретичні основи: поняття, специфіка та основні теорії колективу в сфері послуг

Перш ніж перейти до детального розгляду поняття "колектив", слід підкреслити його важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування будь-якої організації. Колектив є основою спільної діяльності людей, що спрямована на досягнення загальних цілей і вирішення завдань. Особливо в сфері послуг, де взаємодія між працівниками та клієнтами є визначальним чинником, колектив має вирішальне значення. Це обумовлює необхідність детального вивчення суті колективу, його етапів розвитку та впливу на ефективність діяльності.

Колектив можна визначити як групу людей, об'єднаних спільними цілями та завданнями, які досягли високого рівня розвитку в процесі соціально значущої спільної діяльності, або як групу осіб, між якими існують певні взаємозв'язки, об'єднаних спільною метою та спільною діяльністю. Формування ефективного та організованого колективу не відбувається миттєво — цей процес включає кілька етапів розвитку, які можуть бути складними та іноді не призводять до успішного результату.

Формування та зміна колективу залежать від ряду чинників: внутрішніх (особливості продукції, технології та організації виробництва) та зовнішніх (демографічні процеси, правові та моральні норми суспільства, стан ринку праці).

Ці фактори визначають кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів, що безпосередньо впливають на процес створення трудового колективу. За словами Л. М. Гордієнко, трудовий колектив — це середовище, де розвиваються ідеологічні та моральні якості працівників, формується

взаємодопомога та розкриваються здібності кожного працівника [Error! Reference source not found.]. М. П. Лукашевич додає, що трудовий колектив є об'єднанням людей для досягнення суспільно корисних цілей, яке має структуру, органи управління, дисципліну та відповідальність [Error! Reference source not found.].

Науковець В. В. Лазор бачить у понятті трудового колективу організацію працівників підприємства, об'єднаних для виконання соціально-трудова функцій [Error! Reference source not found.]. І. І. Шамшина пропонує більш стислий варіант визначення: трудовий колектив — це організована група працівників, об'єднаних спільною метою для захисту своїх прав та інтересів у сфері найманої праці [Error! Reference source not found.].

Згідно зі статтею 65 Господарського кодексу України, управління підприємством здійснюється на основі поєднання прав власника на використання свого майна та участі трудового колективу в управлінні, що закріплюється статутом підприємства та колективним договором.

Трудові колективи мають низку прав, серед яких:

- Укладення колективних договорів, впровадження науково-технічних досягнень, розвиток творчої ініціативи працівників.
- Участь в організації, нормуванні, оплаті праці, використанні фондів економічного стимулювання, поліпшенні умов праці та її охорони, а також соціально-культурних і побутових умов працівників.
- Затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку.
 - Можливість застосування заходів громадського впливу до працівників за порушення трудової дисципліни, що може бути враховано при прийнятті рішень про звільнення за систематичні порушення.

Колектив у сфері послуг — це організована група людей, об'єднана спільними цілями та завданнями, яка функціонує задля надання якісного обслуговування клієнтам. Важливою характеристикою колективу є рівень взаємодії між його членами та їхня здатність досягати поставлених цілей через спільні зусилля. У загальному сенсі колектив формується з індивідумів, що

працюють над виконанням загальних завдань, водночас взаємодіючи один з одним для досягнення оптимального результату.

У сфері послуг поняття колективу набуває особливого значення через специфіку діяльності. Послуги зазвичай є нематеріальними та передбачають безпосередню взаємодію між клієнтом і працівником. У такому контексті ефективність колективу залежить не лише від індивідуальних навичок, але й від здатності працювати злагоджено та комунікувати всередині команди. Ця взаємодія, заснована на довірі, підтримці та співпраці, безпосередньо впливає на якість наданих послуг і задоволеність клієнтів **[Error! Reference source not found.]**.

Колектив у сфері послуг має кілька важливих особливостей, які відрізняють його від колективів в інших галузях. Серед ключових характеристик можна виділити наступні:

1) Безпосередня взаємодія з клієнтами. У сфері послуг працівники не лише виконують технічні завдання, а й постійно контактують з клієнтами. Ця взаємодія може бути як особистою (наприклад, у ресторанах, готелях чи салонах краси), так і непрямою (через телефонні або онлайн-комунікації). Відповідно, для працівників важливо не лише володіти професійними навичками, але й мати розвинені комунікативні здібності, емоційну інтелігентність, терпіння та вміння швидко вирішувати проблеми клієнтів.

2) Гнучкість та адаптивність. Сфера послуг характеризується постійною зміною потреб клієнтів та ринкових умов. Працівники колективу повинні бути гнучкими та вміти швидко адаптуватися до нових умов, реагувати на зміну попиту та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта. Це вимагає високого рівня взаємодії між членами колективу та ефективного обміну інформацією всередині команди.

3) Емоційна складова роботи. У сфері послуг важливою є не тільки професійна, але й емоційна складова. Колектив, який працює над створенням позитивної атмосфери для клієнтів, сприяє лояльності клієнтської бази та формуванню позитивного іміджу компанії. Це вимагає від членів колективу

постійного підтримання високого рівня емоційної залученості до роботи, що робить такі професії особливо стресовими. Важливим аспектом роботи колективу стає підтримка одне одного та управління емоціями.

4) Колективна відповідальність за якість послуг. У сфері послуг кінцевий результат, який отримує клієнт, часто залежить від роботи всієї команди, а не окремого працівника. Наприклад, в ресторані клієнт оцінює не тільки якість приготування їжі, але й сервіс, атмосферу та рівень обслуговування загалом. Це означає, що кожен член колективу несе відповідальність за загальну якість послуг, і важливу роль відіграє не тільки особиста професійність, але й вміння працювати в команді. Важливою є злагодженість дій усіх працівників, яка формується через добре налагоджену комунікацію.

5) Розподіл ролей у колективі. Важливою особливістю колективу в сфері послуг є чіткий розподіл ролей і обов'язків між його членами. У кожній команді існують працівники, які виконують різні функції: від прийому замовлень та їх виконання до взаємодії з клієнтами. Чіткий розподіл обов'язків допомагає уникати дублювання функцій та забезпечує більш ефективне виконання завдань. Однак, навіть при наявності чіткого розподілу, працівники повинні бути готові підстрахувати одне одного та оперативно реагувати на нестандартні ситуації.

б) Командний дух та корпоративна культура. Колектив у сфері послуг потребує особливої уваги до формування командного духу. Спільні цінності, мотивація досягати високих результатів, довіра та підтримка між членами команди — усе це сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, яка, у свою чергу, впливає на якість наданих послуг та задоволеність клієнтів **[Error! Reference source not found.]**.

Розвиток колективу — це багатоступеневий процес, який проходить через кілька етапів, перш ніж досягти високої ефективності та злагодженості. У сфері послуг, де взаємодія між працівниками та клієнтами є ключовою складовою успіху, процес формування колективу має свої особливості. Колектив у сфері послуг проходить декілька етапів свого розвитку, перш ніж досягти високого рівня ефективності. Цей процес може бути тривалим та включати складні

моменти, проте правильне керівництво та мотивація здатні значно прискорити його.

Основні етапи формування колективу (Рисунок 1.1) [**Error! Reference source not found.**]:



Рисунок 1.1 – Етапи розвитку колективу

Формування. Це початковий етап розвитку колективу, коли працівники лише знайомляться один з одним і з робочими процесами. Вони починають усвідомлювати свої обов'язки, спільні цілі та цінності компанії. На цьому етапі важливу роль відіграє керівник або лідер, який повинен допомагати новим членам колективу адаптуватися до умов роботи, спрямовувати їх та підтримувати конструктивну комунікацію. Важливою є роль лідера або керівника, який спрямовує команду, надає підтримку та допомагає з адаптацією до нових умов роботи.

Для сфери послуг цей етап може бути складнішим через постійну взаємодію з клієнтами. Нові члени колективу не лише вчаться взаємодіяти один з одним, але й зобов'язані швидко адаптуватися до роботи з клієнтами, демонструючи високий рівень обслуговування.

Конфліктування. На цьому етапі в колективі можуть виникати конфлікти або незгоди, що пов'язано з різними стилями роботи або сприйняттям ролей. Різні стилі роботи, особисті амбіції та підходи до виконання завдань можуть призводити до зіткнень. Працівники починають шукати свої ролі в колективі, і цей процес може виявитися досить напруженим.

Важливо, щоб ці конфлікти вирішувалися на ранніх етапах через відкриту комунікацію та взаємну підтримку.

У сфері послуг цей етап може виявитися ще більш складним через необхідність постійної роботи з клієнтами. Під час вирішення внутрішніх конфліктів колектив повинен забезпечувати безперервність якісного обслуговування. Важливим є конструктивний підхід до розв'язання конфліктів, забезпечення відкритої комунікації між членами команди, а також підтримка з боку керівництва.

Нормування. Після подолання етапу конфліктів колектив починає працювати більш злагоджено. Налагоджуються робочі процеси, розподіл обов'язків стає чітким, а працівники краще розуміють, як взаємодіяти одне з одним для досягнення спільних цілей. Встановлюються чіткі робочі процеси, розподіляються обов'язки та формуються стабільні робочі відносини. Колектив переходить до етапу нормалізації своєї діяльності, коли кожен працівник знає свою роль, а взаємодія між членами команди відбувається без зайвого напруження.

У сфері послуг це означає, що команда вже добре налагодила процеси обслуговування клієнтів, і кожен член колективу розуміє, як взаємодіяти з клієнтами та колегами, щоб досягти оптимального результату.

Функціонування. Це етап, на якому колектив досягає високого рівня ефективності. Працівники чітко розуміють свої обов'язки, працюють як єдина команда і здатні забезпечити високу якість послуг. На цьому етапі керівництво має підтримувати мотивацію та сприяти подальшому розвитку команди. Цей етап є кульмінацією процесу формування колективу. Колектив досягає високого рівня злагодженості та ефективності, всі члени команди чітко розуміють свої

обов'язки та функції, а взаємодія всередині колективу є гармонійною. Працівники демонструють високий рівень професіоналізму, підтримують один одного і можуть ефективно вирішувати будь-які проблеми, що виникають у процесі роботи.

Для колективу у сфері послуг на цьому етапі важливо не тільки підтримувати стабільну якість обслуговування, але й працювати над постійним покращенням клієнтського досвіду. Це означає не лише вирішення стандартних завдань, але й здатність до інновацій та адаптації до нових вимог ринку.

Реформування або оновлення. Цей етап може відбуватися після тривалого періоду функціонування колективу, коли внаслідок внутрішніх чи зовнішніх змін виникає необхідність перегляду підходів до роботи, змін у складі команди або адаптації до нових умов. Наприклад, у сфері послуг це може бути пов'язано зі зміною стратегій компанії, оновленням технологій обслуговування або необхідністю адаптації до нових вимог клієнтів [**Error! Reference source not found.**].

На цьому етапі можуть з'являтися нові члени колективу, що може спричинити певне повернення до початкових етапів формування (знайомство, адаптація, вирішення конфліктів). Однак досвідчена команда, яка вже пройшла всі попередні етапи, зазвичай швидше адаптується до нових змін і ефективніше інтегрує нових працівників у свою діяльність.

Після розгляду етапів розвитку колективу важливо зрозуміти, які механізми керують поведінкою та залученістю працівників на кожному з цих етапів. Ключову роль у цьому процесі відіграє мотивація персоналу, адже саме вона визначає рівень зусиль і бажання працівників ефективно виконувати свої обов'язки. Для того, щоб колектив функціонував максимально продуктивно, необхідно використовувати різні підходи до мотивації, засновані на теоріях, що допомагають зрозуміти, що стимулює людей до праці.

На сьогодні всі теорії мотивації поділяються на три основні групи:

1. Первинні — базуються на історичному досвіді поведінки людини у процесі праці.

2. Змістовні — акцентують на потребах людини під час її життєдіяльності.
3. Процесуальні — зосереджуються на процесі винагородження працівників за результати роботи.

Первинні теорії мотивації виходять з того, що людина в процесі своєї діяльності керується певними мотивами та потребами, сформованими на певних історичних етапах. Ці теорії почали формулювати у ХХ столітті. Основними з них є:

- Теорія "батога і пряника";
- Теорії "Х", "У", "Z".

Теорія "батога і пряника" базується на принципі покарання та винагороди для мотивації персоналу. Працівники отримують винагороди за правильне виконання завдань, а у випадку помилок або недоліків у роботі – застосовуються покарання. Сьогодні ця теорія вважається застарілою багатьма керівниками, проте, на думку багатьох, вона все ще залишається актуальною у прихованій формі.

Еволюція теорій мотивації персоналу зображена на рис. 1.2[**Error! Reference source not found.**].

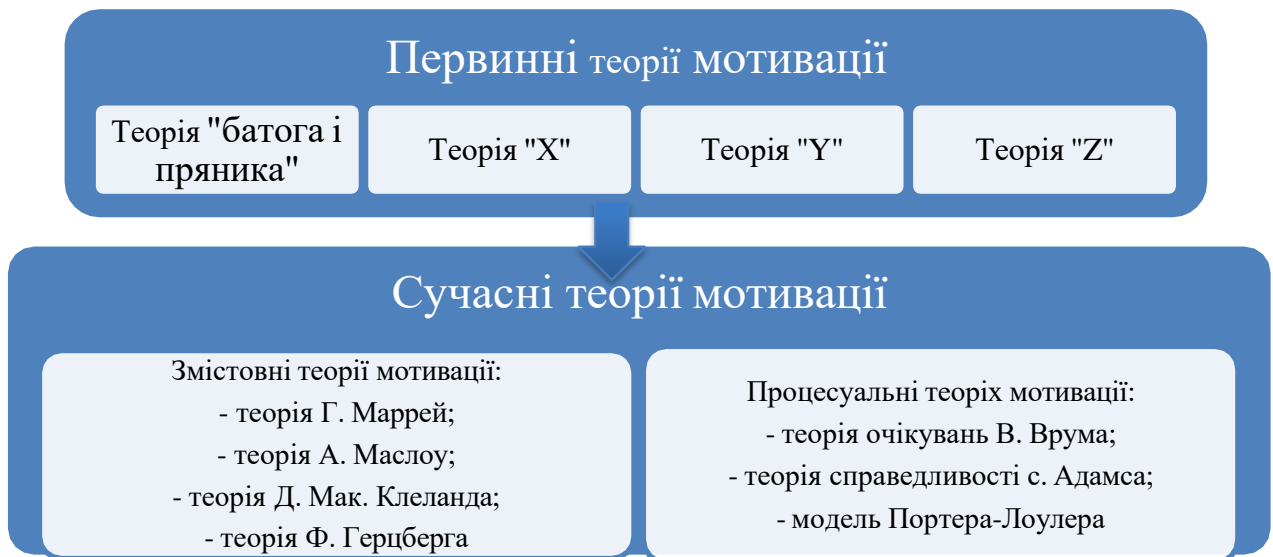


Рисунок 1.2 – Еволюція теорій мотивації персоналу

Крім того, слід зазначити, що у 2007 році Нобелівську премію в галузі економіки отримали Л. Гурвич, Е. Маскін та Р. Маєрсон за створення теорії

оптимальних механізмів або так званого "Третього шляху". Суть цієї теорії полягає в розробці "правил гри", які дозволяють досягти бажаного результату, навіть якщо кожен учасник має власні інтереси. Вона поєднує елементи ринкової економіки ("пряник") та командної економіки ("батіг"), що може бути корисним для подальших досліджень у галузі мотивації персоналу [**Error! Reference source not found.**].

Теорії "X", "Y", "Z" є трьома окремими теоріями мотивації, які пропонують різні підходи до управління персоналом. Теорії "X" і "Y" були розроблені Дугласом Мак-Грегором [**Error! Reference source not found.**], а теорія "Z" з'явилася пізніше завдяки В. Оучі.

Порівняльна характеристика цих теорій представлена у таблиці 1.1 [**Error! Reference source not found.**].

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних положень первинних теорій мотивації "X", "Y", "Z"

Теорія "X"	Теорія "Y"	Теорія "Z"
1. Мотиви працівників визначаються біологічними потребами.	1. Мотиви працівників орієнтовані на соціальні потреби та бажання працювати добре.	1. Поєднання біологічних та соціальних потреб у мотивах.
2. Люди прагнуть уникати роботи.	2. Фізична і психологічна праця є природною.	2. Прагнення до роботи в колективі та колективного прийняття рішень.
3. Працівники виконують завдання лише під примусом.	3. Робота може приносити задоволення або стати покаранням залежно від умов.	3. Висока індивідуальна відповідальність за результати праці.

4. Працівники не бажають брати на себе відповідальність.	4. Відповідальність залежить від винагороди.	4. Ефективність контролюється неформально.
5. Низька якість роботи потребує постійного контролю.	5. Більшість людей прагнуть використовувати свої здібності та брати відповідальність.	5. Ротація кадрів і довгострокова кар'єра є позитивними факторами.

З таблиці видно, що теорія "X" припускає, що більшість людей не бажають працювати та потребують примусу для виконання завдань. Натомість теорія "Y" описує працівника як активного, відповідального і внутрішньо вмотивованого. Проте лише близько 15-25% працівників належать до цієї категорії. Найбільша частина працівників у сучасних організаціях тяжіє до теорії "Z", де колективна робота та індивідуальна відповідальність є ключовими факторами успіху.

Змістовні теорії мотивації класифікують потреби, які спонукають людину до праці. До цієї групи належать такі основні теорії:

- Теорія потреб Г. Маррея;
- Теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
- Теорія досягнень Д. Мак-Клелланда;
- Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга.

Генрі Маррей у своїй теорії виділяв дві групи мотиваційних факторів:

- Первинні (органічні) — фізіологічні потреби людини.
- Вторинні (психогенні) — потреби в соціалізації, навчанні, визнанні та захисті [**Error! Reference source not found.**].

1.2 Психологічні характеристики ефективного колективу та вплив психологічного клімату на його функціонування

Умови праці, психологічна атмосфера в колективі, а також ділові та особисті взаємини між співробітниками істотно впливають на результати роботи, якість та кількість продукції, і в цілому – на життя людини.

Метафоричний термін "клімат" може викликати сумніви щодо його наукової достовірності. Деякі психологи зазначають, що клімат і атмосфера – це поняття, пов'язані з метеорологією і географією, тому вважають їх непридатними для наукового використання в психології. Однак, коли ці поняття отримують прикметник "психологічний", вони стають науковими термінами, що описують певні психологічні явища.

Логічно розглянути зв'язок між предметом соціальної психології та поняттями "психологічний клімат" і "соціально-психологічний клімат". Від розуміння предмета соціальної психології залежить і змістовне наповнення соціально-психологічного клімату. Тут часто виникають суперечності та недостатня чіткість у визначенні понять. Деякі дослідники схильні змішувати поняття "психологічного клімату" та "соціально-психологічного клімату", хоча ці терміни мають суттєві відмінності.

Психологічний клімат більше пов'язаний із психічним станом членів колективу. Він стосується самопочуття людини в колективі: її настрою, задоволення та психологічного комфорту. Коли ці відчуття впливають на відношення до роботи та міжособистісні стосунки, вони стають основою для формування соціально-психологічного клімату [**Error! Reference source not found.**].

Таким чином, соціально-психологічний клімат відображає характер взаємовідносин у колективі, які впливають на настрої та самопочуття людей. Взаємодія між членами колективу визначає загальну атмосферу роботи, що безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність.

Соціально-психологічний клімат можна порівняти з кліматом у природі, де групові ефекти у міжособистісних стосунках впливають на спільну діяльність. Водночас клімат може змінюватися під впливом як зовнішніх (організаційних та технічних) чинників, так і внутрішніх (особистісних та психологічних).

Психологічний клімат колективу відображає інтегральний стан колективної взаємодії та взаємовідносин. Він формується під впливом соціальних, групових і особистісних чинників.

Соціальні чинники:

- Форми власності підприємства (державна, колективна, приватна) визначають взаємодію між працівником та організацією. Наприклад, колективна власність може сприяти підвищенню відповідальності працівників за результати їхньої праці.

- Економіко-правова база розвитку колективу впливає на фінансові умови, кредитування та постачання продукції.

- Соціальні норми і рольові приписання регулюють діяльність працівників відповідно до посадових інструкцій.

Групові чинники:

- Фактична трудова ситуація: зміст та організація роботи, міжособистісні стосунки, система стимулювання та умови праці.

- Групові норми поведінки: співробітництво, взаємодопомога, збереження традицій колективу.

- Стиль і методи управління впливають на централізацію влади та характер впливу на підлеглих [**Error! Reference source not found.**].

Особистісні чинники:

- Ступінь інтерналізації працівниками соціальних і групових норм поведінки, що перетворює групу людей у робочий колектив.

- Мотивація працівників і їхнє ставлення до праці: орієнтація на особисті досягнення, колективні інтереси або успіх підприємства.

- Особистісні характеристики працівників: вік, стать, сімейний стан, потреби, інтереси і ціннісні орієнтації.

Основними показниками психологічного клімату є рівень згуртованості колективу, ідентифікація працівників з колективом і задоволеність роботою. Високий рівень згуртованості сприяє інтеграції членів колективу, що базується на спільних цілях та інтересах.

Психологічна атмосфера в колективі також залежить від психологічної сумісності працівників, яка може бути психофізіологічною або соціальною. Важливим є також стиль керівництва, оскільки він впливає на самопочуття та залученість працівників до спільної діяльності.

Виходячи з цього ми можемо зробити висновок, що ефективний колектив — це група працівників, яка працює злагоджено, демонструючи високий рівень співпраці та продуктивності. Успішне функціонування колективу залежить від кількох ключових психологічних характеристик, які забезпечують гармонійну взаємодію між його членами, а також від впливу психологічного клімату, що створює сприятливі умови для досягнення цілей [**Error! Reference source not found.**].

Психологічні характеристики ефективного колективу:

1. Рівень взаємної довіри та підтримки. Важливою характеристикою ефективного колективу є взаємна довіра між його членами. Коли працівники впевнені, що можуть покладатися на своїх колег, вони швидше і якісніше виконують завдання. Довіра також сприяє відкритій комунікації та більш глибокому розумінню між працівниками, що важливо для вирішення конфліктів і прийняття колективних рішень.

2. Психологічна сумісність. Психологічна сумісність учасників колективу включає узгодженість їхніх особистісних особливостей, стилів роботи та соціальних установок. Сумісність допомагає уникати конфліктів і сприяє створенню атмосфери взаємної поваги та співпраці. Відсутність сумісності може призвести до постійних суперечок та зниження ефективності роботи.

3. Високий рівень комунікації. Ефективна комунікація є важливим компонентом роботи колективу. Відкритий обмін інформацією, конструктивний діалог та взаємодія допомагають працівникам краще зрозуміти цілі та завдання. Колективи з високим рівнем комунікації краще реагують на зміни та швидше вирішують проблеми, що виникають у процесі роботи.

4. Колективна відповідальність. У ефективному колективі кожен працівник усвідомлює свою відповідальність не тільки за власні результати, але

й за загальний успіх команди. Така колективна відповідальність сприяє підвищенню якості роботи, оскільки кожен член команди вносить свій внесок у загальний результат.

5. Спільні цінності та цілі. Успішний колектив працює на основі спільних цінностей та чітко визначених цілей. Це створює спільний напрямок діяльності, в якому всі учасники рухаються до досягнення загальних результатів. Спільні цінності сприяють формуванню корпоративної культури, яка мотивує працівників і забезпечує внутрішню згуртованість.

6. Гнучкість та адаптивність. У сучасних умовах колективи, які здатні швидко адаптуватися до змін і проявляти гнучкість у виконанні завдань, є більш ефективними. Гнучкість колективу допомагає вирішувати складні завдання, знаходити нові підходи до роботи та оперативно реагувати на зовнішні виклики **[Error! Reference source not found.]**.

Таким чином, можна виділити чотири основні структурні елементи психологічного клімату, які характеризують ставлення членів колективу до:

- спільної діяльності;
- один до одного;
- світу загалом;
- самих себе.

Варто підкреслити, що перші дві групи є первинними, тобто вони найбільш показово і безпосередньо відображають психологічний клімат. Наступні дві групи є вторинними і більш опосередкованими, оскільки їх формування залежить не лише від життя конкретного колективу, але й від зовнішніх соціальних та особистісних факторів.

Для досягнення оптимального психологічного клімату необхідні значні зусилля з боку керівництва підприємства та бажання персоналу співпрацювати у його створенні. Такий клімат сприяє максимальній зацікавленості працівників у діяльності підприємства, що є одним із ключових чинників підвищення продуктивності та досягнення високих результатів.

Оскільки управління персоналом значною мірою залежить від взаємовідносин між керівником та підлеглими, до психологічних якостей керівника висуваються особливо високі вимоги. Серед таких якостей можна виділити:

- Атракція — здатність привертати увагу та викликати у співрозмовників позитивні емоції під час взаємодії;
- Чесність, порядність і правдивість, а також висока вимогливість до себе і підлеглих, відповідальність за свої дії;
- Справедливість і доброзичливість у взаєминах з підлеглими, вміння створювати в колективі сприятливу атмосферу;
- Знання людської психології та індивідуальних особливостей працівників, уміння застосовувати ефективні методи впливу на них;
- Емпатія — здатність розуміти переживання та проблеми інших, враховувати їхні потреби, інтереси та мотиви;
- Толерантність — здатність зберігати витримку, бути терплячим і ввічливим у будь-яких ситуаціях, приймати розумні рішення;
- Рішучість та наполегливість, здатність до вольових дій і прийняття рішень;
- Проблемне та перспективне мислення, уміння відрізняти реальні факти від суб'єктивних думок;
- Високий рівень емоційно-вольової стійкості, психологічна врівноваженість;
- Уміння впливати на людей, переконувати їх і досягати взаєморозуміння в колективі [**Error! Reference source not found.**].

Ці якості є ключовими для ефективного керівництва та створення сприятливого психологічного клімату, що сприяє зростанню ефективності колективу та досягненню спільних цілей.

1.3 Особливості взаємодії персоналу в колективах сфери послуг

Колектив у сфері послуг має унікальні характеристики, зумовлені інтенсивною комунікацією, міжособистісними стосунками та тісним контактом з клієнтами. Для покращення якості сервісу необхідно працювати не тільки над комунікацією з клієнтами, але й над створенням сприятливої внутрішньої атмосфери серед працівників. Важливим аспектом цього процесу є використання знань про міжособистісні відносини в колективі.

Однією з головних особливостей взаємодії персоналу у сфері послуг є підвищена потреба у комунікації. Працівники повинні постійно обмінюватися інформацією не лише всередині колективу, але й з клієнтами. Якість та ефективність цієї комунікації визначають загальну продуктивність роботи. Наприклад, у готельно-ресторанному бізнесі комунікація між адміністрацією, персоналом та гостями є критичним чинником для забезпечення високого рівня обслуговування [**Error! Reference source not found.**].

Співробітники у сфері послуг часто стикаються з різними запитами клієнтів, конфліктними ситуаціями або несподіваними проблемами. Саме здатність комунікувати ефективно допомагає швидко вирішувати такі питання, мінімізуючи негативний вплив на клієнтів. Комунікація також важлива для налагодження зв'язків між працівниками різних відділів, що сприяє кращій координації та організації робочих процесів.

Взаємодія персоналу в сфері послуг характеризується високим рівнем емоційної залученості. Працівники щодня мають справу з клієнтами, що може викликати різноманітні емоційні реакції. Важливим аспектом роботи є здатність контролювати емоції, щоб не допустити впливу стресу на роботу з клієнтами.

Емоційна стійкість і здатність до емпатії є важливими для працівників у сфері послуг. Вони мають не тільки задовольнити потреби клієнтів, але й зберігати доброзичливий та професійний підхід навіть у складних ситуаціях. Робота у сфері послуг вимагає від працівників швидкої адаптації до зміни настрою клієнтів та вміння керувати емоційними конфліктами.

Міжособистісні відносини у колективах сфери послуг відіграють ключову роль у загальній атмосфері. Важливо, щоб працівники взаємодіяли з повагою

один до одного, допомагали та підтримували колег у важкі моменти. Довіра між працівниками є запорукою ефективної командної роботи, що дозволяє швидко вирішувати проблеми та досягати кращих результатів.

Командна робота в сфері послуг особливо важлива під час виконання складних завдань, де кожен працівник відповідає за свою ділянку роботи. Наприклад, у готельному бізнесі від злагодженої роботи команди залежить якість обслуговування гостей: покоївка, ресепшійоніст, технічний персонал і менеджери працюють разом, щоб забезпечити комфорт клієнтів. Ефективна взаємодія між працівниками допомагає уникати непорозумінь і забезпечує безперебійність робочого процесу [**Error! Reference source not found.**].

Усі колективи мають певні характерні ознаки. Стосунки між працівниками залежать від умов праці та місії компанії. Колектив функціонує ефективно, коли серед працівників панує довіра, і вони готові прийти на допомогу один одному. Наприклад, якщо касир нервує і починає плакати на робочому місці, важливо не карати його чи робити зауваження, а підтримати. У такій ситуації адміністратор або бармен можуть тимчасово замінити касира, даючи йому можливість заспокоїтися. Адже робота в сфері розваг вимагає високого рівня стресостійкості, і працівнику важливо відновити емоційний баланс, щоб продовжувати роботу з клієнтами.

У відносинах між персоналом можна виокремити два основні компоненти: практичний (діловий) і емпатійний (емоційний). Практичний компонент включає розподіл обов'язків, робоче місце, мотивацію (як матеріальну, так і нематеріальну). Емпатійний компонент стосується того, як працівники сприймають одне одного, хто є більш симпатичним у колективі, а хто менше. Важливо зазначити, що емоційний стан колективу іноді важливіший за ділову сторону, оскільки навіть за наявності чітких інструкцій та процедур система може не працювати через агресію та несприйняття між колегами.

О. В. Щоткіна зазначає, що кожен працівник, приєднуючись до колективу, вже має певний досвід і свої власні поведінкові стилі. Для того щоб новий співробітник був прийнятий у колективі, він має вміти контролювати свої емоції

і адаптуватися до вже існуючих правил та традицій. Іноді трапляється, що один з працівників, через свої особисті образи або емоційні спалахи, може негативно впливати на атмосферу в колективі, що призводить до його дезорганізації. Таких людей важко переконати або задовольнити їхні потреби, і вони можуть створювати конфлікти та розповсюджувати негатив серед інших працівників. Найкращим рішенням у таких випадках є звільнення подібних "антилідерів", щоб зберегти здоровий психологічний клімат [Error! Reference source not found.].

М.С. Дороніна та В.І. Ковальова зазначають, що для підприємств сфери послуг важливо мати основні документи, що регулюють роботу з персоналом і запобігають конфліктам. Ці документи допомагають визначити чіткі цілі та стандарти взаємодії в компанії, підвищуючи культуру управління персоналом (Таблиця 1.2) [Error! Reference source not found.].

Таблиця 1.2 – Документи корпоративної культури на підприємстві

Вид документу	Опис
Контракт з психологічного аспекту	Це угода, яка регулює права, привілеї, обов'язки та зобов'язання працівників, що не завжди відображені у формальних документах, але мають значний вплив на поведінку персоналу.
Кодекс моралі	Документ, який встановлює етичні норми та правила поведінки, що очікуються компанією від своїх працівників. Він включає принципи альтруїзму, свідомого підходу до роботи, терпимості та доброзичливості, створюючи основу для здорового корпоративного середовища.
Кодекс етики	Збірник основних моральних норм і принципів, що визначають процедури впровадження етичних стандартів у бізнес-процеси організації. Документ також регулює контроль за їхнім дотриманням, включаючи важливі аспекти місії компанії та моральних цінностей.

Корпоративний кодекс	Збірник, який описує основні моральні принципи та норми, що впроваджуються в бізнес-процеси організації. Він забезпечує процедури контролю за виконанням місії та моральних стандартів, що сприяє підтриманню корпоративної культури на високому рівні.
----------------------	---

На успішність міжособистісних відносин у колективі впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Суб'єктивні фактори, такі як спільність поглядів, цілей і схожість характерів працівників, значно визначають ефективність їхньої взаємодії. Важливо також враховувати, що іноді працівники доповнюють один одного своїми різними здібностями, що може позитивно вплинути на загальні результати роботи.

Однак, варто бути обережними з надто дружніми відносинами серед працівників, адже вони можуть порушувати субординацію і негативно впливати на робочий процес. Особисті зв'язки іноді ускладнюють прийняття раціональних рішень, особливо у випадках, коли необхідно діяти без емоцій.

Повага відіграє ключову роль у формуванні успішних міжособистісних відносин у колективі (див. рис. 1.3) [**Error! Reference source not found.**].

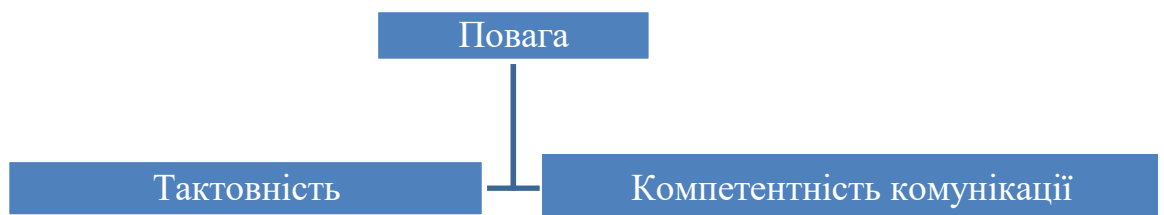


Рисунок 1.3 – Чинники впливу на успішність міжособистісних відносин

Повага означає шанобливе ставлення до поглядів і особистого простору колег. Тактовність полягає у здатності бути стриманим і ввічливим у взаємодії з іншими. Комунікативна компетентність передбачає вміння виражати свою думку чітко й дипломатично.

Кожен працівник приносить у колектив свої унікальні особистісні риси, які впливають на взаємодію з іншими членами команди. Важливими якостями для працівників сфери послуг є доброзичливість, толерантність, стресостійкість та здатність до швидкої адаптації. Здатність співпрацювати з іншими людьми, бути відкритим до нових ідей і готовність до роботи в команді допомагають створювати сприятливу атмосферу в колективі.

Особистісні риси також впливають на те, як працівники сприймають керівництво і реагують на різні форми мотивації. Працівники, які мають високий рівень самодисципліни та відповідальності, легше адаптуються до вимог і стандартів компанії, а також краще взаємодіють із колегами та керівниками.

Високозгуртовані колективи, на думку Л. Балабанової та О. Сардак, мають такі характеристики: кооперативність, демократичність, досягнення як індивідуальних, так і групових цілей, загальна задоволеність працею, відповідальність і схильність до колективного мислення [**Error! Reference source not found.**, с. 70].

В результаті аналізу робіт Ю.Л. Трофімова [**Error! Reference source not found.**] вдалося визначити основні фактори, що впливають на формування успішних міжособистісних стосунків у колективі. До них належать:

- задоволеність працівників стосунками з керівництвом та колегами;
- установка на спілкування з іншими членами колективу;
- привабливість одних людей для інших;
- взаємовплив працівників одного колективу;
- стосунки симпатій та антипатій;
- здорова соціально-психологічна атмосфера в колективі;
- ефективне керівництво та співпраця з працівниками.

Важливим показником успішності міжособистісної взаємодії є сприятливий соціально-психологічний клімат, який формується через взаємодію працівників та їхнє ставлення один до одного. Гармонійна взаємодія персоналу у сфері послуг дозволяє не тільки покращити робочі процеси, але й забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, що є запорукою успіху підприємства.

Висновки до розділу

На основі аналізу наукової соціально-психологічної літератури визначено психологічні фактори, що впливають на ефективність функціонування колективу. Однією з ключових ідей є те, що колектив є не лише групою людей, які працюють разом, але й механізмом, що залежить від складних соціальних і психологічних взаємин, котрі визначають ефективність та результативність його роботи. Сфера послуг є специфічною в тому плані, що якість роботи колективу безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, оскільки послуги часто мають нематеріальний характер і передбачають інтенсивну взаємодію між працівниками та клієнтами.

Колектив у сфері послуг має низку особливостей, які впливають на його роботу. Це, перш за все, безпосередня взаємодія з клієнтами, гнучкість та адаптивність до змінних умов ринку та постійна потреба у високому рівні емоційної залученості працівників. Колективи у сфері послуг є більш чутливими до внутрішніх конфліктів та емоційної атмосфери на робочому місці, що робить управління колективом важливим завданням для забезпечення високої якості обслуговування.

Розвиток колективу проходить кілька етапів: від формування до нормування та функціонування. На кожному з цих етапів працівники мають свої ролі, а лідер відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації та управління конфліктами. Для сфери послуг важливим є швидке адаптування нових працівників до умов роботи, оскільки взаємодія з клієнтами вимагає професіоналізму з перших днів роботи.

Психологічний клімат відображає самопочуття працівників, їх взаємодію один з одним, а також їхнє ставлення до роботи. Гармонійний психологічний клімат сприяє кращій взаємодії між працівниками, підтримці один одного та високій якості обслуговування. Негативний психологічний клімат, навпаки,

може призвести до зниження продуктивності, збільшення конфліктів та плинності кадрів.

Якість роботи колективу визначається тим, наскільки добре працівники взаємодіють між собою. Важливу роль відіграє довіра між працівниками, вміння співпрацювати та підтримувати одне одного. Успішні колективи, як правило, демонструють високий рівень комунікації та колективної відповідальності, що сприяє досягненню високих результатів.

Психологічна сумісність працівників, їх здатність до конструктивної комунікації та підтримки один одного є основою для створення ефективної команди у сфері послуг. Спільні цінності та цілі колективу забезпечують єдиний напрямок діяльності та злагодженість роботи, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення якості наданих послуг і задоволення клієнтів.

Окремо розглядається роль керівника у формуванні сприятливого психологічного клімату та підвищенні мотивації працівників. Керівник повинен бути не лише професійним лідером, але й володіти високими психологічними якостями, такими як емпатія, чесність, справедливість та рішучість. Важливою складовою управління колективом є розвиток командного духу та підтримка конструктивної комунікації, що допомагає запобігати конфліктам і підвищувати продуктивність.

Розуміння особливостей розвитку колективу, впливу психологічного клімату та ролі керівництва дозволяє організаціям досягати кращих результатів і підвищувати рівень обслуговування.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1 Характеристика вибірки, методологія та інструменти дослідження

Дослідження, спрямоване на вивчення психологічних особливостей колективу салону "Your Space", охоплює 27 учасників, які складають різні професійні категорії працівників салону. Вибірка включає працівників різного віку, досвіду, та статі, що дозволяє забезпечити різноманітність поглядів та підходів до роботи. Розподіл учасників за категоріями виглядає наступним чином:

- Адміністративний персонал – 5 осіб: до цієї групи належать адміністратори, менеджери з управління та головний адміністратор салону, які відповідають за загальну координацію роботи, розподіл завдань між працівниками та взаємодію з клієнтами.
- Майстри з обслуговування – 12 осіб: ця група включає майстрів різних спеціалізацій, таких як перукарі, стилісти, манікюрники, косметологи, майстри по догляду за обличчям та тілом. Вони безпосередньо працюють з клієнтами, забезпечуючи надання послуг.
- Технічний персонал – 5 осіб: до цієї категорії належать прибиральники, технічні фахівці, які відповідають за технічне забезпечення салону, його чистоту та безперебійне функціонування обладнання.
- Рецепція та асистенти – 5 осіб: рецепціоністи та асистенти, які виконують допоміжні функції, координують запис клієнтів, відповідають за їхній прийом, а також надають підтримку майстрам у підготовці до процедур.

Важливо зазначити, що вікова структура вибірки варіюється від 21 до 45 років. 10 осіб мають менше трьох років досвіду роботи у сфері послуг, 12 мають від трьох до восьми років досвіду, і 5 учасників працюють у цій сфері понад 8 років. Розподіл за статтю є збалансованим: 16 учасників – жінки, 11 – чоловіки.

Це відображає різноманітність гендерного складу та дозволяє дослідити, як статеві приналежності впливають на комунікацію та взаємодію в колективі.

Процедура дослідження у салоні "Your Space" буде проходити в кілька етапів, щоб забезпечити комплексний підхід до аналізу психологічних особливостей колективу та створити умови для глибокого вивчення соціально-психологічного клімату. У процесі дослідження передбачається використання кількох методів збору даних, що дозволяють отримати як кількісні, так і якісні дані про стан колективу, його взаємодію та функціонування.

Етап 1: Підготовка до дослідження

1. Попередня бесіда з керівництвом.

Першим етапом дослідження є зустріч з керівництвом салону "Your Space". На цій зустрічі обговорюються основні цілі дослідження, очікування від результатів, а також проблеми, які, можливо, існують у колективі. Керівництво салону надає інформацію про структуру підприємства, особливості робочого процесу та можливі чинники, що впливають на психологічний клімат. Також під час цієї бесіди визначаються графіки проведення дослідження, щоб не заважати поточній діяльності салону та забезпечити комфортні умови для учасників.

2. Інформування колективу про дослідження.

Кожен працівник салону буде детально поінформований про цілі та зміст дослідження. Для цього будуть проведені інформаційні зустрічі, під час яких фахівець ознайомить персонал із планом дослідження та його важливістю для покращення умов праці й комунікації в колективі. Працівникам буде надано можливість поставити запитання і дізнатися більше про те, як вони можуть взяти участь у дослідженні. Після цього кожен учасник підпише інформовану згоду, яка гарантує конфіденційність отриманих даних та добровільність участі.

3. Збір загальних даних.

На цьому етапі також проводиться збір основної демографічної інформації про кожного працівника, включаючи їхній вік, стаж роботи, посаду, рівень освіти та інші фактори, які можуть впливати на результати дослідження. Ці дані будуть

використані для побудови профілю вибірки та аналізу взаємозв'язків між демографічними характеристиками та психологічним станом.

Етап 2: Збір даних. Дослідження в салоні "Your Space" передбачає застосування двох основних методів збору даних: індивідуальні опитування та групові обговорення (фокус-групи).

1. Індивідуальні опитування.

Кожен учасник отримав індивідуальну анкету для самостійного заповнення, що дозволило оцінити психологічний клімат та особистісні характеристики працівників. Опитування проводилось в окремій кімнаті, де учасники змогли заповнити анкети в спокійній атмосфері, без впливу сторонніх факторів чи колег. На виконання кожного тесту відводилося приблизно 30-40 хвилин.

Опитування було проведено протягом тижня, щоб уникнути переривання робочого процесу салону та забезпечити кожному учаснику можливість виконати завдання у зручний для нього час. Такий підхід допоміг зберегти об'єктивність відповідей і забезпечити вищий рівень залученості.

2. Групові обговорення (фокус-групи).

Після заповнення анкет були організовані фокус-групи для глибшого аналізу міжособистісних відносин та загальної атмосфери в колективі. Групи формувалися за різними категоріями працівників (адміністрація, майстри, технічний персонал, рецепція) з метою визначення відмінностей у сприйнятті колективного клімату серед різних груп працівників. У фокус-групах брали участь від 5 до 7 осіб, що дозволило зберегти динаміку обговорення і надати всім учасникам можливість висловитися.

Фокус-групи проводилися у вільній, невимушеній обстановці під керівництвом дослідника, який виступав модератором і стимулював дискусію на задані теми. Обговорення тривало близько 60 хвилин, під час яких учасники змогли висловити свої думки щодо умов праці, комунікації в колективі, вирішення конфліктів та загальної мотивації до роботи.

Основні теми для обговорення:

- Як працівники оцінюють взаємодію між членами команди.
 - Чи відчувають вони підтримку від колег і керівництва.
 - Які фактори, на їхню думку, сприяють або перешкоджають ефективній роботі.
- Як працівники справляються зі стресовими ситуаціями та конфліктами.

Етап 3: Аналіз і підсумки:

1. Первинний аналіз результатів.

Після завершення збору даних проведено їх первинний аналіз. Отримані результати анкетування і фокус-груп будуть оброблені за допомогою спеціального програмного забезпечення для психологічного аналізу. На основі цього аналізу можна буде виявити основні тенденції, що стосуються взаємодії в колективі, соціально-психологічного клімату та мотивації працівників.

Для кожної групи працівників (адміністрація, майстри, технічний персонал, рецепція) створено окремі профілі, що дозволять побачити відмінності у сприйнятті робочих умов, що дозволить зробити більш конкретні висновки для керівництва.

2. Остаточний аналіз та рекомендації.

Після проведення первинного аналізу всі результати були систематизовані, а також співставлені з результатами фокус-груп. На основі отриманих даних було створено детальний звіт, який містить рекомендації щодо покращення взаємодії у колективі, зниження рівня стресу, підвищення мотивації працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

У рекомендаціях буде враховано індивідуальні особливості працівників різних категорій, а також загальні тенденції, які були виявлені під час дослідження. Окрім цього, будуть запропоновані конкретні заходи для керівництва, спрямовані на покращення психологічної атмосфери в салоні.

Одним із ключових елементів успіху дослідження є активна участь керівництва салону "Your Space". Оскільки будь-які зміни в колективі та його психологічному кліматі мають прямий вплив на якість надання послуг та робочі

процеси, залучення керівників на етапі планування та реалізації дослідження є важливим аспектом. Керівництво не тільки надає організаційну підтримку, але й створює атмосферу відкритості та довіри, що є критично важливим для успішного виконання дослідницьких завдань.

Для того, щоб забезпечити максимальну участь працівників, керівництво салону відіграє важливу роль у створенні позитивної мотивації для проходження дослідження. Важливо, щоб керівники не лише інформували персонал про необхідність дослідження, а й підкреслювали його важливість для розвитку колективу та покращення умов праці. Це допоможе уникнути скептичного ставлення з боку працівників, які можуть сприймати дослідження як формальність або спосіб оцінки їх особистих якостей.

Керівники салону "Your Space" активно брали участь на початкових етапах дослідження, щоб підготувати персонал до проходження опитувань і участі в групових обговореннях. Їхня роль полягала також у створенні сприятливих умов для проведення дослідження – забезпеченні доступу до необхідних ресурсів, організації графіка заповнення анкет і участі у фокус-групах, а також у підтримці працівників у процесі збору даних. Залученість керівників гарантувала, що кожен учасник відчує важливість свого внеску в дослідження та зрозуміє його мету.

Ще одним важливим аспектом дослідницької процедури є створення відповідного середовища для збору даних. Для того щоб уникнути впливу робочих умов на якість відповідей, важливо надати працівникам можливість проходити тестування та брати участь у фокус-групах в умовах, де вони зможуть зосередитися на своїх відповідях. Це включає організацію окремого приміщення для індивідуальних опитувань та фокус-груп, де працівники зможуть вільно висловлювати свої думки без страху чи тиску з боку колег або керівництва.

Важливо, щоб робочий процес у салоні "Your Space" не переривався під час дослідження, тому всі заходи були сплановані таким чином, щоб не впливати на звичний графік роботи. Кожному працівнику було надано можливість вибрати найбільш зручний час для участі в дослідженні, що забезпечить більшу гнучкість

і дозволить уникнути стресу, пов'язаного з необхідністю виконувати робочі обов'язки та брати участь у дослідженні одночасно.

Питання етики дослідження було важливим аспектом соціально-психологічного аналізу. Особливо це стосувалося роботи з персоналом, який міг відчувати певний страх або дискомфорт через необхідність відкрито висловлювати свою думку про атмосферу в колективі, стосунки з колегами чи оцінку керівництва.

Для забезпечення максимального рівня об'єктивності та чесності відповідей у процесі дослідження була гарантована конфіденційність. Усі отримані результати аналізувалися анонімно, і на підсумкових етапах звітність не містила особистих даних чи конкретних згадок про учасників. Це дозволило працівникам бути більш відкритими у своїх відповідях, не боячись можливих наслідків з боку колег чи керівництва.

Учасники дослідження були чітко поінформовані про етичні принципи, яких дотримувалися під час збору даних. Зокрема, їм пояснили їх право відмовитися від участі у будь-який момент або не відповідати на ті питання, які вони вважали надто особистими чи незручними. Забезпечення дотримання етичних стандартів підвищило рівень довіри з боку працівників і зробило процес дослідження більш ефективним.

Після завершення дослідження було проведено заключну зустріч з керівництвом салону "Your Space", під час якої будуть презентовані основні результати та рекомендації. Ці рекомендації включатимуть як загальні поради щодо покращення соціально-психологічного клімату, так і конкретні кроки для вирішення можливих проблем у взаємодії між працівниками.

Рекомендації, що базуються на результатах дослідження, можуть включати впровадження програм з покращення комунікації в колективі, організацію тренінгів з емоційної стійкості або стрес-менеджменту, а також коригування системи мотивації працівників. Основною метою дослідження є не лише діагностика поточного стану колективу, але й надання практичних інструментів для його подальшого розвитку.

Також важливою складовою є підтримка постійного діалогу між керівництвом і працівниками, що дозволить швидше виявляти можливі проблеми та вирішувати їх на ранніх етапах. Результати дослідження можуть стати основою для побудови більш відкритої корпоративної культури, яка сприятиме зростанню ефективності роботи салону та поліпшенню рівня обслуговування клієнтів.

Після того як керівництво салону "Your Space" почне впроваджувати рекомендації, передбачені результатами дослідження, важливо регулярно оцінювати їхню ефективність. Це можна зробити шляхом повторних опитувань або організації неформальних зустрічей з працівниками для обговорення змін у колективі.

Такі зустрічі дозволять керівництву отримати зворотний зв'язок від працівників щодо того, наскільки позитивними є зміни у робочому середовищі, та чи вдалося їм покращити соціально-психологічний клімат у колективі. Регулярний моніторинг ефективності впроваджених заходів дозволить оперативно реагувати на нові виклики і підтримувати колектив у стані гармонійної взаємодії.

Психоаналіз персоналу в колективах сфери послуг має на меті визначити особливості міжособистісних взаємодій, рівень соціально-психологічного клімату, емоційну стійкість та індивідуальні ролі працівників у команді. Для цього буде використано чотири основних психологічних тести, які допоможуть виявити ключові аспекти поведінки персоналу, їхній взаємний вплив на колектив та загальну ефективність роботи команди. Нижче наведено детальний опис кожного з тестів.

1) Тест на визначення соціально-психологічного клімату (СПК)

Мета тестування полягала у визначенні рівня соціально-психологічного клімату в колективі салону "Your Space". Інструмент дозволив оцінити, наскільки комфортною є робоча атмосфера для працівників, чи задоволені вони умовами праці, а також рівень їхньої залученості в робочий процес.

Процедура:

Тест СПК складався з набору питань, спрямованих на аналіз емоційної атмосфери в колективі та взаємодії між працівниками. Учасники оцінювали кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де 1 означало «повністю не згоден», а 5 — «повністю згоден». Тест охоплював такі аспекти:

- рівень довіри між працівниками;
- підтримка та взаємодопомога у колективі;
- здатність працювати злагоджено та уникати конфліктів;
- емоційний стан на робочому місці;
- відчуття справедливості та рівності серед колег;
- ставлення до керівництва та рівень його підтримки.

Оцінювання цих аспектів дозволило визначити загальний стан соціально-психологічного клімату та виявити можливі проблемні зони, які потребували уваги з боку керівництва чи фахівців із психології.

Після завершення тестування результати кожного учасника були проаналізовані, щоб оцінити загальний рівень клімату в колективі. Високі бали свідчили про позитивну соціально-психологічну атмосферу, яка сприяла ефективній роботі та низькому рівню конфліктів. Низькі показники, навпаки, вказували на проблеми, зокрема недостатній рівень довіри, конфлікти чи відчуття несправедливості, які могли негативно впливати на ефективність команди та загальний робочий процес.

2) Тест Лірі на визначення міжособистісних стосунків

Тест Лірі використовується для аналізу міжособистісних стосунків у колективі. Його завдання — визначити, як працівники сприймають себе та своїх колег, а також виявити типи відносин, які переважають у команді: співпрацю, домінування чи підпорядкування. Завдяки цьому тесту можна ідентифікувати неформальних лідерів, джерела потенційних конфліктів і загальну структуру взаємин у колективі.

Процедура:

Тест Лірі базується на концепції міжособистісної поведінки та включає кілька блоків питань, спрямованих на аналіз стилів взаємодії у колективі. Учасникам пропонують оцінити як свою поведінку, так і дії своїх колег. Тест охоплює вісім стилів взаємодії, які характеризують різні аспекти поведінки:

- Домінування — здатність брати відповідальність, керувати процесами та впливати на інших.
- Авторитарність — прагнення до самостійності, прийняття рішень без залучення колег.
- Співпраця — готовність підтримувати, допомагати і брати участь у командній роботі.
- Підпорядкування — схильність дотримуватися вказівок, виконувати завдання під керівництвом.
- Агресивність — тенденція до конфліктності, критичності й недружелюбного ставлення.
- Підозрілість — уникання активної участі, стриманість у вираженні своїх думок.
- Доброзичливість — прагнення допомагати іншим і проявляти турботу про їхні потреби.
- Альтруїстичність — активність у вирішенні завдань та готовність долати труднощі.

На основі відповідей формується індивідуальний профіль кожного працівника, що відображає його основний стиль міжособистісної взаємодії.

Результати тесту дають змогу визначити домінуючі типи взаємин у колективі та виявити можливі проблеми в комунікації. Наприклад, якщо у команді переважають агресивність чи підозрілість, це може свідчити про наявність конфліктів і низький рівень довіри. Натомість переважання співпраці та доброзичливості свідчить про злагоджену та ефективну роботу. Тест також допомагає виявити працівників, які можуть виступати лідерами чи джерелами конфліктів, що впливає на загальну динаміку команди.

3) Тест Белбіна на визначення ролей у команді

Тест Белбіна спрямований на визначення ролей, які працівники виконують у команді, що є ключовим для оптимального розподілу завдань і покращення взаємодії між колегами. Ролі за методикою Белбіна дозволяють зрозуміти, як індивідуальні особливості працівників впливають на виконання командних завдань і загальну ефективність роботи.

Процедура:

Учасники тестування відповідають на серію питань, що стосуються їхніх уподобань, поведінки в різних робочих ситуаціях та способів взаємодії з іншими членами команди. Опитування складається з кількох тематичних блоків, на основі яких визначаються дев'ять основних ролей у команді:

- **Координатор** — організатор, який структурує роботу команди, визначає загальні цілі та допомагає іншим виконувати завдання.
- **Генератор ідей** — ініціативний учасник, який шукає нові можливості, ресурси та інформацію для успішного виконання проєктів.
- **Реалізатор** — орієнтований на результат працівник, який виконує поставлені завдання та забезпечує реалізацію планів.
- **Дослідник** — критично налаштований учасник, який аналізує процеси, перевіряє факти та приймає зважені рішення.
- **Експерт** — працівник, який детально слідкує за якістю виконання роботи та завершенням проєктів у встановлені терміни.
- **Дипломат** — емоційно чутливий учасник, який підтримує колектив, згуртовує команду та зберігає позитивну атмосферу.
- **Творець** — генератор інновацій, який пропонує нові підходи до виконання завдань та стимулює творчі процеси в команді.
- **Виконавець** — спеціаліст у конкретній галузі, відповідальний за виконання вузькопрофільних завдань.

Після завершення тесту кожен працівник отримує індивідуальний профіль, який відображає його основну роль у команді.

Аналіз ролей дозволяє керівництву краще зрозуміти сильні сторони працівників. Наприклад, хто з команди може виконувати функції лідера, організатора чи джерела нових ідей, а хто буде найефективнішим у виконанні спеціалізованих завдань. Такий підхід сприяє оптимізації робочих процесів, забезпечує ефективний розподіл обов'язків і підвищує продуктивність команди загалом.

4) Соціометрія Морено

Метод соціометрії Морено застосовується для аналізу міжособистісних відносин у колективі, виявлення групової динаміки, неформальних лідерів та працівників, які можуть відчувати себе ізольованими або виключеними. Цей підхід допомагає краще зрозуміти, як учасники колективу взаємодіють між собою та які позиції займають у команді.

Процедура:

Соціометрія включає проведення анкетування, в якому учасники обирають кількох колег, з якими вони хотіли б або не хотіли б працювати у певних робочих ситуаціях. Приклад запитань:

- "З ким із колег ви б хотіли співпрацювати над важливим проєктом?"
- "З ким із колег вам найзручніше вирішувати конфліктні ситуації?"

Кожен учасник заповнює анкету, вказуючи бажаних і небажаних партнерів для співпраці та обґрунтовуючи свої вибори.

На основі отриманих даних створюється соціограма — графічне представлення взаємозв'язків у колективі. Вона дозволяє виявити неформальних лідерів, а також працівників, які відчують себе ізольованими або незадоволеними своїм становищем у команді.

Соціометрія Морено дозволяє визначити неформальні підгрупи в колективі, виявити потенційні конфлікти та визначити працівників, які потребують додаткової підтримки від керівництва. Також цей метод допомагає оцінити якість взаємозв'язків між працівниками та зрозуміти, чи сприяють вони ефективності роботи колективу, чи, навпаки, створюють перешкоди.

2.2. Аналіз результатів дослідження

Після проведення тестування для визначення соціально-психологічного клімату серед працівників салону "Your Space", ми отримали результати, які дозволяють оцінити загальний емоційний фон і взаємини в колективі. Вибірка складалася з 27 працівників різних посад: адміністратори, працівники з обслуговування клієнтів та інші. Тест складався із шести запитань, спрямованих на оцінку рівня задоволеності роботою, взаємин між колегами та ставлення адміністрації до підлеглих.

Кожен учасник відповідав на запитання, обираючи один із п'яти варіантів відповіді, який найбільше відповідав їхньому настрою або сприйняттю певних аспектів роботи. Результати опитування показують загальну картину психологічного клімату в колективі, вказуючи на емоційний стан працівників та їхнє сприйняття свого робочого середовища (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Результати соціально-психологічного клімату

Працівник	Питання 1	Питання 2	Питання 3	Питання 4	Питання 5	Питання 6	Загальна кількість балів
1	1	1	1	1	1	1	6
2	2	2	1	2	2	2	11
3	2	2	2	2	2	2	12
4	1	1	1	1	1	1	6
5	4	3	3	4	4	3	21
6	2	2	3	2	2	2	13
7	3	3	2	3	3	3	17
8	1	2	1	2	1	1	8
9	2	2	2	3	2	3	14
10	1	1	2	2	2	2	10
11	3	4	3	4	3	3	20
12	1	1	1	1	1	1	6
13	2	2	2	2	2	2	12
14	4	2	4	4	4	3	21
15	1	2	1	1	2	2	9
16	2	3	2	2	2	2	13
17	3	3	3	3	3	3	18
18	4	2	4	4	4	4	22
19	2	3	2	2	2	2	13

20	1	1	2	1	2	2	9
21	1	1	2	2	1	1	8
22	2	2	2	2	2	2	12
23	3	3	3	3	3	3	18
24	1	1	2	1	2	1	8
25	1	1	2	1	2	1	8
26	2	2	2	2	2	2	12
27	3	3	3	3	3	3	18

Результати дослідження розподілу балів у колективі демонструють широкий діапазон оцінок, що свідчить про неоднорідність сприйняття працівниками атмосфери в команді. Розглянемо кожен рівень оцінок окремо.

1. Мінімальні бали (6 балів) — 11,11% (3 особи):

Працівники, які набрали найнижчу кількість балів, є найбільш вразливими в контексті соціально-психологічного клімату. Це може свідчити про:

- Відчуття ізоляції або недостатню інтеграцію в колектив;
- Недовіру до колег або керівництва;
- Негативний досвід взаємодії в команді, що впливає на їхню мотивацію та задоволення від роботи.

Такі працівники потребують окремої уваги з боку керівництва. Необхідно провести індивідуальні бесіди або консультації, щоб зрозуміти причини їхнього низького рівня залученості. Можливо, вони стикаються з певними конфліктами або не знаходять підтримки у колективі.

2. Низькі бали (8 балів) — 14,81% (4 особи):

Ця група також демонструє певний рівень незадоволеності, хоча їхні показники не настільки критичні. Можливі причини включають:

- Часткове відчуття дискомфорту в міжособистісних стосунках;
- Обмежені можливості для реалізації потенціалу в команді;
- Тимчасові труднощі, які можуть бути пов'язані з конкретними ситуаціями або завданнями.

Для цієї групи важливо створити умови, які сприятимуть їхньому професійному розвитку, а також налагодити ефективну комунікацію всередині колективу.

3. Середні бали (9–12 балів) — 25,92% (7 осіб):

Працівники з помірними оцінками перебувають у "зоні нейтралітету". Вони не відчувають значного дискомфорту, але й не є повністю залученими. Основні особливості цієї групи:

- Потреба у додатковій мотивації;
- Недостатньо розвинені зв'язки в колективі або з керівництвом;
- Відсутність відчуття особистого внеску в загальний успіх команди.

Робота з цією групою може включати створення додаткових можливостей для професійного зростання, залучення їх до командних проєктів, де вони можуть проявити свої здібності.

4. Високі бали (13–18 балів) — 29,62% (8 осіб):

Ця група працівників демонструє позитивне сприйняття соціально-психологічного клімату в колективі. Їхні результати свідчать про:

- Високий рівень довіри до колег та керівництва;
- Задоволення умовами праці та атмосферою в команді;
- Активну участь у робочих процесах та взаємодії з колективом.

Ці працівники можуть бути основою для формування позитивного мікроклімату. Вони здатні стати прикладом для інших, а їхній досвід можна використовувати для створення кращих умов у команді.

5. Максимальні бали (18 і більше) — 22,22% (6 осіб):

Працівники, які набрали 18 і більше балів, демонструють найвищий рівень задоволеності й ефективності у взаємодії з колегами. Їхня активність та згуртованість сприяють продуктивності колективу загалом. Ця група повинна отримувати належну підтримку, щоб зберегти свій позитивний стан.

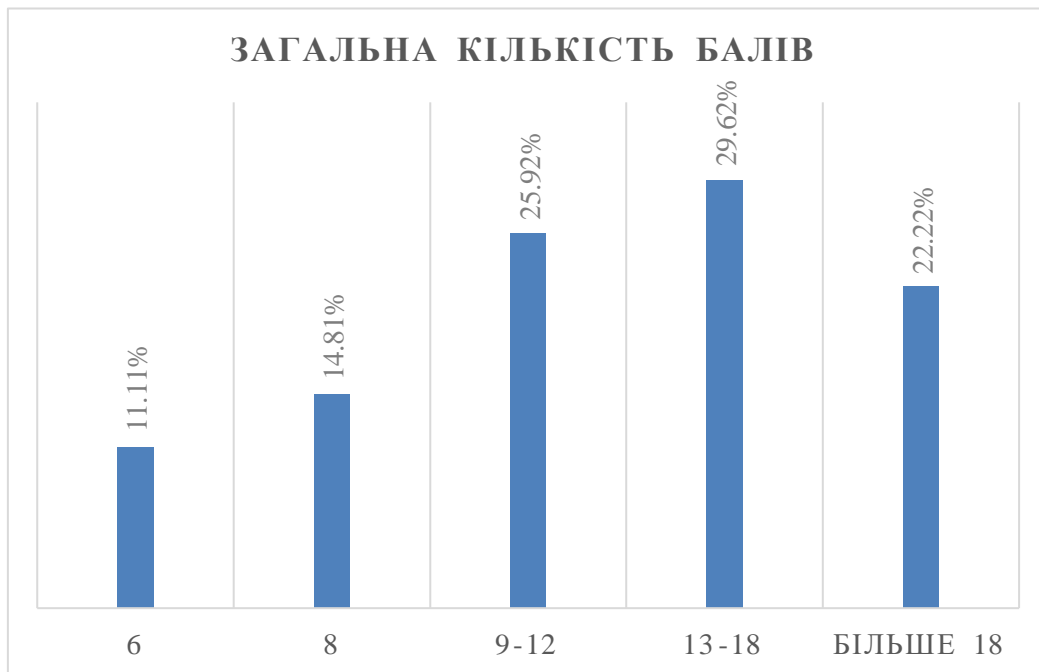


Рисунок 2.1 – Відсоткове співвідношення результатів тесту соціально-психологічного клімату

Висновки на основі тесту:

1. Загалом позитивний психологічний клімат: Більшість працівників оцінюють робоче середовище як позитивне або нейтральне. Вони задоволені стосунками з колегами та адміністрацією, що створює сприятливі умови для роботи.
2. Проте є певні проблеми у міжособистісних стосунках: Деякі працівники вказують на наявність конфліктів або напруженості у відносинах з колегами, що може бути ознакою необхідності додаткових тренінгів або заходів для згуртування колективу.
3. Незадоволеність окремих працівників адміністрацією: Хоча загалом більшість працівників позитивно оцінюють керівництво, існують певні працівники, які мають негативний досвід спілкування з адміністрацією. Це може вимагати додаткового аналізу та розробки заходів для поліпшення взаємодії між керівництвом і персоналом.
4. Невисокий рівень бажання змінити колектив: Попри позитивні результати загального клімату, значна частина працівників висловлює бажання

змінити колектив. Це може свідчити про необхідність більш глибокого аналізу причин і потенційних проблем, які впливають на мотивацію залишатися у колективі.

Після тесту виявлення соціально-психологічного клімату працівникам було запропоновано пройти тест міжособистих відносин Лірі

Кожен працівник пройшов оцінювання за допомогою тесту Лірі, який складається з двох частин: оцінка себе в реальному часі та оцінка ідеального "Я". Респонденти мали оцінити себе, вибравши відповідні твердження, що найкраще відображають їх поведінку та взаємодію з оточуючими.

Отримані відповіді були згруповані за кожною з восьми октант (авторитарний, егоїстичний, агресивний, підозрілий, підпорядковується, залежний, доброзичливий, альтруїстичний). Кожен працівник також пройшов оцінювання щодо їхнього ідеального образу, що дозволило порівняти результати між реальним та ідеальним "Я". Після цього були обчислені значення двох ключових показників: домінування та дружелюбність (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Результати за тестом Лірі

Працівник	Авторитарний	Егоїстичний	Агресивний	Підозрілий	Підпорядковується	Залежний	Доброзичливий	Альтруїстичний	Домінування	Дружелюбність
1	10	6	8	5	3	4	11	12	5,4	7,5
2	12	8	7	4	5	4	10	11	6,1	6,8
3	9	7	6	6	4	5	11	10	4,8	6,2
4	11	9	8	6	3	2	12	12	6,4	8,1
5	13	10	11	9	4	3	8	9	7,5	4,2
6	7	5	6	5	6	7	13	10	3,5	7,9
7	12	8	7	6	4	5	9	11	6,0	6,7
8	14	11	12	10	3	2	7	8	8,0	3,8
9	6	5	4	3	8	9	14	12	2,9	9,1
10	8	6	7	5	5	4	10	11	4,7	7,2
11	11	7	9	6	4	3	9	10	6,1	6,3

12	5	4	4	2	9	10	14	12	2,4	9,6
13	9	7	8	6	5	5	10	9	5,2	6,4
14	7	6	5	4	6	6	13	10	3,6	7,5
15	6	5	6	3	7	8	12	11	3,3	8,8
16	10	8	7	5	5	4	9	10	5,3	6,8
17	12	9	11	7	4	3	9	8	7,1	5,1
18	8	7	6	4	6	7	11	12	4,2	7,8
19	10	9	10	7	5	4	9	9	6,7	5,6
20	5	4	3	3	8	10	14	12	2,3	9,8
21	11	8	8	6	5	5	10	11	6,3	6,9
22	7	6	5	4	6	7	13	12	3,9	7,7
23	8	7	9	6	4	4	9	10	5,6	6,4
24	9	7	8	6	5	4	10	11	5,7	6,8
25	13	11	12	10	3	3	8	9	8,0	4,0
26	6	5	4	3	7	8	13	12	3,2	8,9
27	10	8	9	7	4	3	10	11	6,6	6,8

Результати аналізу показують, що працівники демонструють значну варіативність у своїх поведінкових і психологічних характеристиках. У межах дослідження виділено десять ключових категорій, які визначають домінуючі тенденції в міжособистісній взаємодії та професійній діяльності. Ось детальний аналіз отриманих результатів.

Авторитарність (12,74%). Авторитарність посідає одну з найвищих позицій серед характеристик колективу. Ця риса відображає прагнення працівників брати відповідальність за організацію робочого процесу, контролювати його і впливати на рішення. Високий рівень авторитарності вказує на наявність у команді лідерів, які можуть забезпечувати структурованість роботи. Однак це також створює ризик для виникнення конфліктів, особливо якщо кілька авторитарних працівників претендують на вплив або не враховують думки інших. У таких випадках керівництву важливо спрямувати цю рису на користь команди, залучаючи авторитарних працівників до вирішення стратегічних питань і підтримуючи баланс між їхнім впливом та інтересами інших.

Егоїстичність (9,89%). Егоїстичність демонструє тенденцію працівників до орієнтації на власні інтереси та цілі. Помірний рівень цього показника вказує,

що в колективі є індивіди, які можуть ставити свої пріоритети вище командних. Це може бути проблемою у командній роботі, але також може сприяти продуктивності, якщо така поведінка поєднується з високою мотивацією. Для мінімізації негативного впливу егоїстичності слід заохочувати колективні досягнення і демонструвати вигоди спільної роботи.

Агресивність (10,21%). Цей показник характеризує схильність до критики, конфліктів або відстоювання своєї позиції жорсткими методами. У невеликих дозах агресивність може бути корисною, оскільки такі працівники здатні захищати інтереси колективу або ініціювати зміни, але її високий рівень може створювати напруження в команді. Для зниження рівня агресивності корисно організувати тренінги з управління емоціями або конфліктами, а також забезпечити працівникам можливість відкрито висловлювати свої думки у конструктивному форматі.

Підозрілість (7,53%). Підозрілість характеризує обережність у взаємодії з колегами, схильність уникати активного включення в роботу та недовіру до інших. Хоча рівень підозрілості в колективі порівняно невисокий, ця риса може бути ознакою слабкої комунікації або попереднього негативного досвіду у працівників. Керівництву слід забезпечити прозорість у прийнятті рішень, розвивати культуру довіри через відкритий обмін інформацією та регулярний зворотний зв'язок.

Підпорядковуваність (6,95%). Цей показник свідчить про здатність працівників виконувати інструкції та дотримуватися встановлених правил. Невисокий рівень підпорядкованості вказує на те, що більшість працівників прагнуть до самостійності. Це може бути перевагою у ситуаціях, де потрібна ініціативність, але викликом у роботі, яка передбачає чітке виконання вказівок. Рекомендується забезпечити баланс між свободою дій і необхідністю дотримання регламентів.

Залежність (6,28%). Залежність відображає схильність працівників покладатися на керівництво або інших колег у вирішенні завдань. Низький рівень цього показника є позитивним, оскільки свідчить про самостійність

працівників. Проте для невеликої групи осіб із високою залежністю варто забезпечити підтримку через наставництво або додаткове навчання, щоб зміцнити їхню впевненість у власних силах.

Доброзичливість (15,32%). Цей показник має один із найвищих рівнів, що демонструє схильність працівників до підтримки, взаємодопомоги та створення позитивної атмосфери в колективі. Доброзичливі працівники є важливим елементом команди, оскільки вони сприяють згуртованості та вирішенню конфліктів. Щоб підтримати цей показник, варто заохочувати ініціативи, спрямовані на колективну підтримку, наприклад, організацію командних заходів або неформальних зустрічей.

Альтруїзм (16,09%). Найвищий показник серед усіх характеристик. Альтруїзм вказує на готовність працівників допомагати іншим, працювати на благо колективу та вирішувати спільні завдання. Така риса є надзвичайно важливою для створення ефективної та злагодженої команди. Керівництву слід використовувати цей потенціал, залучаючи альтруїстичних працівників до проєктів, які потребують згуртованості та командної роботи.

Домінування (5,37%). Найнижчий показник серед усіх характеристик. Низький рівень домінування свідчить про те, що працівники не прагнуть до влади або контролю над іншими. Це може бути позитивною рисою в умовах, де важливі колективність і співпраця, але водночас може вказувати на недостатню ініціативність у прийнятті рішень. Для покращення цього показника варто заохочувати працівників до прояву ініціативи та лідерських якостей.

Дружелюбність (9,62%). Дружелюбність характеризує відкритість до спілкування, готовність до співпраці та позитивне ставлення до колег. Працівники з високим рівнем дружелюбності сприяють створенню комфортної робочої атмосфери. Щоб зберегти цей рівень, керівництву слід підтримувати практики, які заохочують командну роботу та відкритий обмін ідеями.

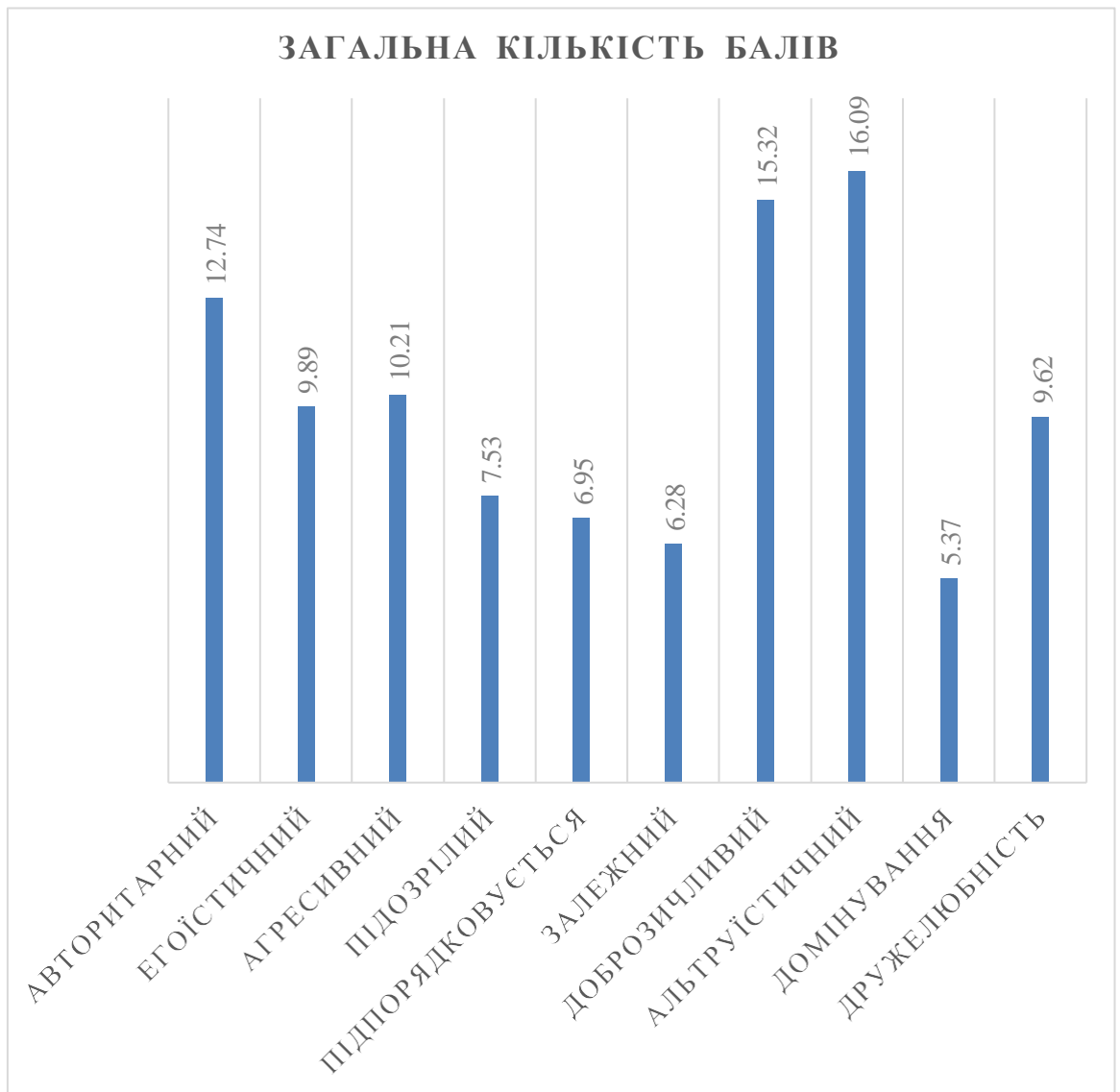


Рисунок 2.2 – Відсоткове співвідношення результатів тесту Лірі

Висновки на підставі тесту Лірі:

1. Загальна атмосфера в колективі "Your Space" є позитивною, що підтверджується високими показниками доброзичливості та альтруїзму серед більшості працівників. Ці показники вказують на сильну підтримку всередині команди та високий рівень співпраці, що є важливим чинником у сфері послуг.
2. Водночас, є працівники з підвищеними показниками авторитарності та агресивності, що може вказувати на можливі джерела конфліктів або труднощі у взаємодії з колегами. Їхня схильність до контролю та домінування може викликати напруженість у колективі, особливо у разі невідповідності їхніх очікувань.

3. Працівники з високими показниками підпорядкованості та залежності є ключовими для забезпечення стабільності та дисципліни в роботі, проте їм може бути складно працювати в умовах змін або в ролі керівників. Важливо підтримувати їх, забезпечуючи чіткі інструкції та структуру роботи.

4. Працівники з низькими показниками домінування та високою доброзичливістю є основою позитивного клімату, проте їх може бути складно залучити до лідерських позицій, навіть якщо вони мають для цього потенціал.

Далі кожен з працівників пройшов тест Белбіна, що складався з 7 блоків із 8 твердженнями у кожному. Працівники повинні були розподілити 10 балів між твердженнями в кожному блоці, відображаючи свої переваги. Метою було визначити домінуючі командні ролі кожного учасника за такими категоріями:

- Реалізатор
- Координатор
- Творець
- Генератор ідей
- Дослідник
- Експерт
- Дипломат
- Виконавець

Таблиця 2.3 – Результати за тестом Белбіна

Працівник	Реалізатор	Координатор	Творець	Генератор ідей	Дослідник	Експерт	Дипломат	Виконавець
1	7	9	5	4	6	8	7	6
2	8	7	6	5	9	6	7	8
3	6	8	5	7	6	7	5	7
4	9	7	6	5	6	9	7	8
5	8	6	5	6	7	8	6	9
6	7	9	6	4	8	7	5	6
7	9	8	7	5	6	9	6	7
8	6	8	5	7	7	6	5	8

9	8	9	6	5	9	7	6	8
10	7	6	5	6	7	8	5	9
11	8	9	6	5	6	8	7	6
12	7	8	5	6	9	6	7	8
13	8	7	6	5	7	8	6	9
14	9	8	7	5	6	9	7	8
15	6	7	5	6	7	8	5	9
16	8	9	6	5	9	7	7	6
17	7	8	5	7	6	7	5	8
18	8	9	6	5	7	8	7	9
19	7	6	5	6	8	7	5	9
20	8	9	7	6	9	6	6	8
21	9	8	6	5	7	9	7	8
22	7	6	5	7	8	7	6	9
23	8	7	6	6	9	6	7	8
24	9	8	5	5	7	9	6	9
25	8	7	6	6	9	7	6	9
26	9	8	5	7	8	6	7	9
27	7	9	6	6	9	8	7	6

Розроблено автором

Результати дослідження розподілу ролей працівників дозволяють краще зрозуміти, як кожна роль проявляється у колективі, а також ідентифікувати сильні та слабкі сторони командної роботи. Дані вказують на те, що кожна з ролей має свою питому вагу, але деякі з них займають більш значущі позиції, ніж інші.

Реалізатор (13,80%). Реалізатор є однією з найважливіших ролей у колективі, оскільки саме ці працівники орієнтовані на виконання завдань та досягнення конкретних результатів. Показник у 13,80% свідчить про помірну представленість цієї ролі, що є позитивним для ефективної роботи. Реалізатори забезпечують стабільність процесів і виконання планів, проте надмірна концентрація на виконанні може призвести до зниження уваги до стратегічного планування та творчості.

Координатор (13,93%). Координатори також мають високу питому вагу в команді. Їхня роль полягає у визначенні загальних цілей, організації робочого процесу та гармонізації зусиль усіх членів команди. Високий показник у 13,93%

свідчить про добре виражену здатність колективу до організованості. Координатори сприяють підвищенню ефективності роботи та розподілу обов'язків. Проте важливо, щоб їхній вплив не перетворювався на надмірний контроль, що може знижувати ініціативність інших працівників.

Творець (10,15%). Творці забезпечують креативність та генерування нових ідей. Однак показник у 10,15% свідчить про те, що ця роль менш виражена, ніж більш прагматичні ролі, такі як Реалізатор і Координатор. Низький рівень представленості Творців може бути викликом для інноваційного розвитку колективу. Для подолання цього керівництву варто створювати умови, які стимулюватимуть творчість, наприклад, організовувати брейнсторми або проєкти, спрямовані на пошук нестандартних рішень.

Генератор ідей (10,09%). Генератори ідей, подібно до Творців, мають важливу функцію у формуванні стратегій і пошуку нових підходів до виконання завдань. Показник у 10,09% свідчить про те, що ця роль помірно виражена, але все ж може бути недостатньою для забезпечення постійного притоку інновацій. Генератори ідей найкраще проявляють себе у динамічному середовищі, де потрібні гнучкість та швидкість прийняття рішень. Їхня робота може доповнюватися діяльністю Творців.

Дослідник (13,40%). Дослідники займають вагому позицію у команді. Високий показник у 13,40% демонструє, що у колективі є працівники, які здатні аналізувати процеси, перевіряти факти та обґрунтовувати рішення. Ця роль є ключовою для забезпечення якісного виконання завдань і прийняття рішень на основі достовірної інформації. Однак у поєднанні з низьким рівнем творчості це може призводити до певної інертності у пошуку нових підходів.

Експерт (13,35%). Експерти є важливими для забезпечення глибоких знань і спеціалізованої підтримки в роботі. Показник у 13,35% свідчить про добре представлену роль, яка забезпечує високий рівень професійної компетенції у виконанні завдань. Експерти здатні брати на себе відповідальність за складні проєкти, проте їм може бракувати лідерських якостей або здатності до інтеграції в колективні процеси.

Дипломат (9,79%). Дипломати мають найнижчу представленість серед усіх ролей. Ця роль важлива для підтримки командної злагоженості, вирішення конфліктів і збереження морального духу. Низький рівень у 9,79% може свідчити про потенційні проблеми у міжособистісних відносинах, особливо у випадках конфліктів. Керівництву варто звернути увагу на розвиток комунікативних навичок у команди та впровадження механізмів для підтримки дружньої атмосфери.

Виконавець (15,49%). Виконавці мають найвищий показник серед усіх ролей, що підкреслює важливість цієї категорії для колективу. Їхня сила полягає у надійності, стабільності та здатності виконувати завдання з високою якістю. Проте надмірна концентрація виконавців може знижувати загальну динаміку команди, оскільки вони більше орієнтовані на дотримання встановлених правил, ніж на генерацію нових ідей чи ініціативність.

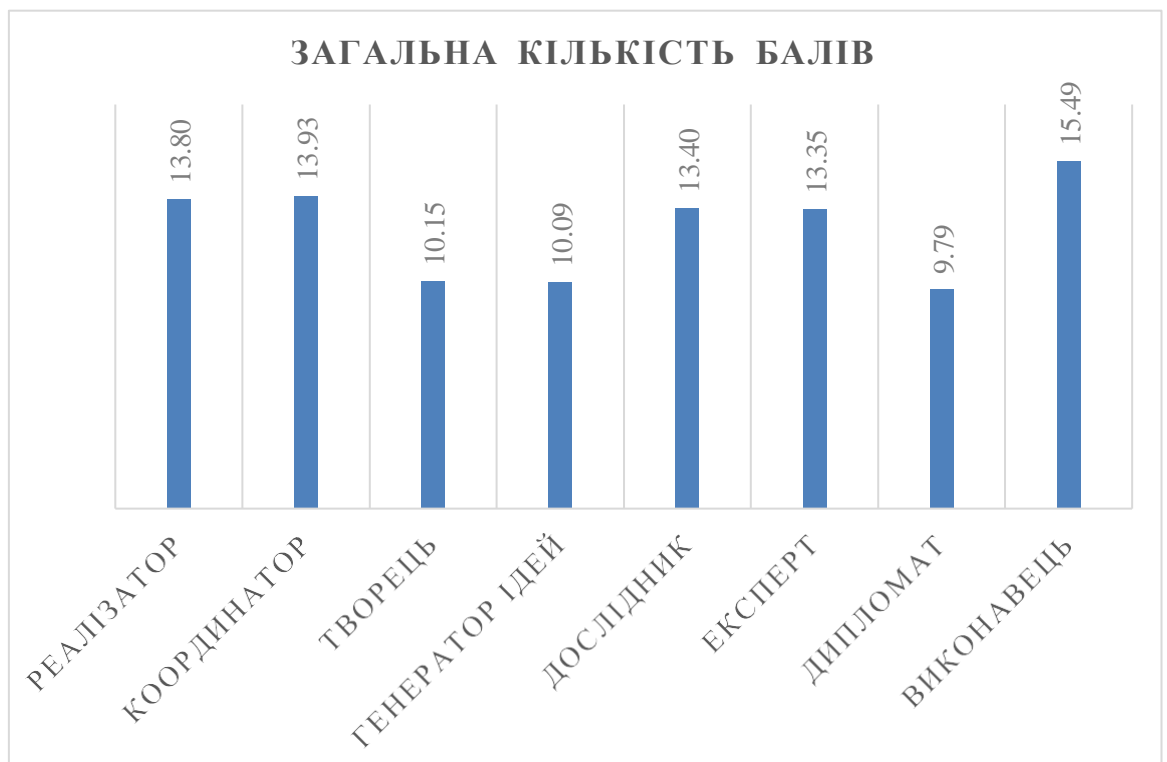


Рисунок 2.3 – Відсоткове співвідношення результатів тесту Белбіна
Висновки за тестом Белбіна:

1. Баланс командних ролей. У салоні спостерігається хороший баланс між різними ролями, що забезпечує ефективне функціонування команди. Однак варто звернути увагу на працівників із низькими показниками за такими

важливими ролями, як "Дипломат" та "Виконавець", оскільки це може впливати на внутрішні комунікації та загальну дисципліну.

2. Розвиток лідерських якостей. Високі показники за ролями "Координатор" та "Реалізатор" свідчать про наявність у колективі потенційних лідерів. Для подальшого розвитку команди можна інвестувати в розвиток цих лідерських якостей, що дозволить забезпечити більш ефективне управління процесами.

3. Забезпечення гармонії. Важливо підтримувати гармонію між працівниками з домінуючими ролями "Координатор" і "Експерт" та тими, хто виконує більш виконавські ролі. Це допоможе уникнути конфліктів і забезпечить ефективну командну роботу.

4. Інновації та розвиток. Працівники з високими показниками за ролями "Творець" та "Генератор ідей" можуть відіграти ключову роль у розвитку та запровадженні нових ідей у салоні. Їхні навички слід використовувати для пошуку нових можливостей, модернізації послуг та підвищення конкурентоспроможності.

Для проведення дослідження за методикою соціометрії Морено ми дослідимо стосунки в колективі салону "Your Space". Основною метою дослідження є виявлення міжособистісних зв'язків у команді, визначення лідерів, ізольованих осіб та характер соціальних взаємодій. Дослідження включає побудову соціометричної матриці та соціограми, які відображають структуру взаємозв'язків у колективі.

Соціометрія Морено передбачає опитування працівників із метою визначити, з ким із колег вони б хотіли чи не хотіли співпрацювати в різних ситуаціях (наприклад, спільне виконання завдань або відпочинок). Для цього кожен учасник має відповісти на кілька запитань, вибираючи певних колег на співпрацю чи уникаючи взаємодії з іншими.

Приклади запитань для соціометричного опитування:

1. З ким із колег ви хотіли б працювати в одному проєкті?

2. Кого з колег ви вибрали б для спільного відпочинку чи проведення вільного часу?

3. З ким із колег ви не хотіли б працювати разом?

Кожен працівник може вибрати кілька осіб для позитивної взаємодії (наприклад, до 3 осіб) і зазначити осіб, яких вони уникають.

Соціометрична матриця будується на основі відповідей працівників, де кожен із них оцінює свої стосунки з іншими. У матриці відображаються взаємні позитивні та негативні вибори.

Наведемо приклад соціометричної матриці для 10 працівників салону. У таблиці «1» означає позитивний вибір (людина бажає співпрацювати), «-1» — негативний вибір (людина не бажає співпрацювати), а «0» — відсутність вибору.

В процесі дослідження за допомогою методу соціометрії були зібрані дані щодо соціальних взаємодій між 27 працівниками. Соціометрична матриця, яка показує вибори та відмови між працівниками, дозволяє побачити структуру соціальних зв'язків у колективі, а також виділити лідерів, аутсайдерів та основні напрямки взаємодії (див. Додаток А).

Після отримання результатів соціометрії Морено, ми зосередили увагу на розподілі відповідей за трьома основними категоріями. Для обчислення процентного співвідношення ми підраховали кількість кожного типу відповіді в усій матриці взаємодій між працівниками. Далі загальна кількість кожної категорії була поділена на загальну кількість відповідей і помножена на 100%, щоб отримати точні відсоткові показники.

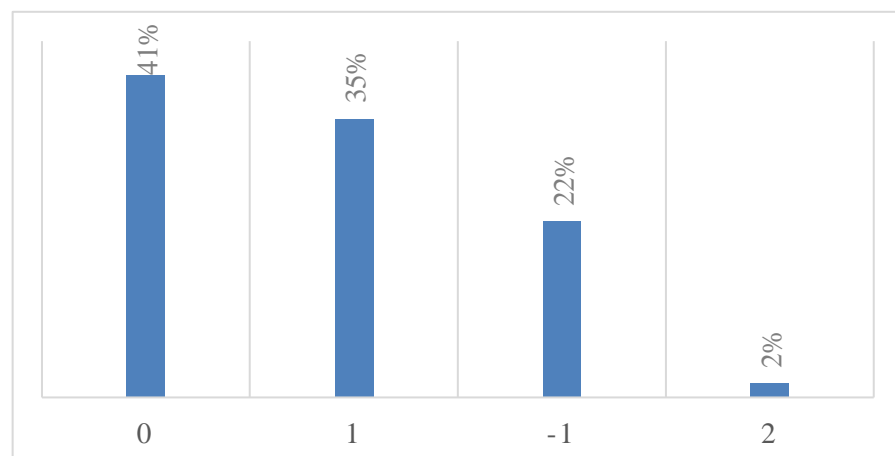


Рисунок 2.4 – Розподіл відповідей у відсотках

Цей підхід дозволяє оцінити якісний стан соціальних зв'язків у колективі та визначити, які категорії відповідей домінують, а які вимагають уваги для покращення командної динаміки. Отримані дані є основою для детального аналізу та формулювання рекомендацій щодо вдосконалення міжособистісної взаємодії у команді.

Тест соціометрії Морено дозволяє оцінити міжособистісні стосунки в колективі, виявити лідерів, ізольованих працівників і потенційні конфлікти. Результати, представлені у вигляді відсотків, показують, наскільки гармонійно співпрацюють члени команди та які аспекти потребують уваги.

1. Нейтральне ставлення (0) — 40,74%

Нейтральні відповіді домінують у результатах, що характерно для великих або неоднорідних колективів.

- **Значення:** Нейтральні відповіді вказують на те, що більшість працівників не відчувають чітко виражених симпатій або антипатій до своїх колег. Це може бути наслідком поверхневого рівня взаємодії, формального спілкування або відсутності глибоких емоційних зв'язків.

- **Потенційні ризики:** Велика частка нейтральних відносин може свідчити про недостатню згуртованість команди. Працівники, які не мають чітких уподобань у виборі колег, можуть залишатися осторонь від колективної взаємодії, особливо у важливих ситуаціях.

- **Рекомендації:** Для зменшення частки нейтральних ставлень варто організувати заходи, спрямовані на покращення командної роботи. Це можуть бути тренінги з комунікації, командоутворення або спільні заходи, де працівники матимуть змогу краще пізнати одне одного.

2. Позитивне ставлення (1) — 35,19%

Позитивні відповіді займають друге місце, що є ознакою достатньо здорового клімату у команді.

- **Значення:** Понад третина відповідей свідчать про симпатію до колег і бажання працювати з ними. Це вказує на те, що у колективі є база для

гармонійної співпраці. Люди з позитивним ставленням зазвичай схильні підтримувати один одного, уникати конфліктів та створювати сприятливу атмосферу.

- **Потенційні переваги:** Позитивні стосунки між працівниками є основою для командної роботи, підвищення мотивації та ефективності. Завдяки цьому колектив може краще справлятися із завданнями та досягати спільних цілей.

- **Рекомендації:** Варто підтримувати позитивну атмосферу через заохочення колективних досягнень, відкриту комунікацію та формування команд на основі цих зв'язків.

3. Негативне ставлення (-1) — 22,22%

Чверть усіх відповідей є негативними, що свідчить про певні проблеми у стосунках між працівниками.

- **Значення:** Негативні відповіді вказують на наявність конфліктів, недовіри або напружених взаємин. Працівники, які отримали багато таких відповідей, можуть бути джерелом конфліктів або не користуватися повагою в команді.

- **Потенційні ризики:** Наявність значної частки негативних відповідей може впливати на ефективність роботи, створювати перешкоди для спільної діяльності та формувати осередки напруження у колективі. Це може спричиняти плинність кадрів, зниження мотивації або навіть саботаж з боку окремих працівників.

- **Рекомендації:** Для зменшення частки негативних відносин варто проводити глибокий аналіз причин конфліктів. Це можуть бути індивідуальні бесіди з працівниками, впровадження анонімного зворотного зв'язку, робота з психологом або медіатором для вирішення спірних ситуацій. Також важливо навчати команду ефективної комунікації та емоційної грамотності.

4. Сильне позитивне ставлення (2) — 1,85%

Незважаючи на низьку частку, сильні позитивні відповіді є важливим індикатором здорового клімату в команді.

- **Значення:** Ці відповіді свідчать про наявність дуже міцних зв'язків між окремими працівниками. Вони можуть бути результатом довготривалого співробітництва, високого рівня довіри чи спільного вирішення важливих завдань.
- **Потенційні переваги:** Такі зв'язки є основою для лідерства, підтримки нових працівників та швидкого вирішення складних ситуацій. Люди зі значними позитивними відносинами можуть бути агентами змін, які просуватимуть ініціативи у колективі.
- **Рекомендації:** Варто підтримувати ці зв'язки, заохочуючи таких працівників до участі в командуотворюючих ініціативах, лідерстві у проєктах та наставництві для інших.

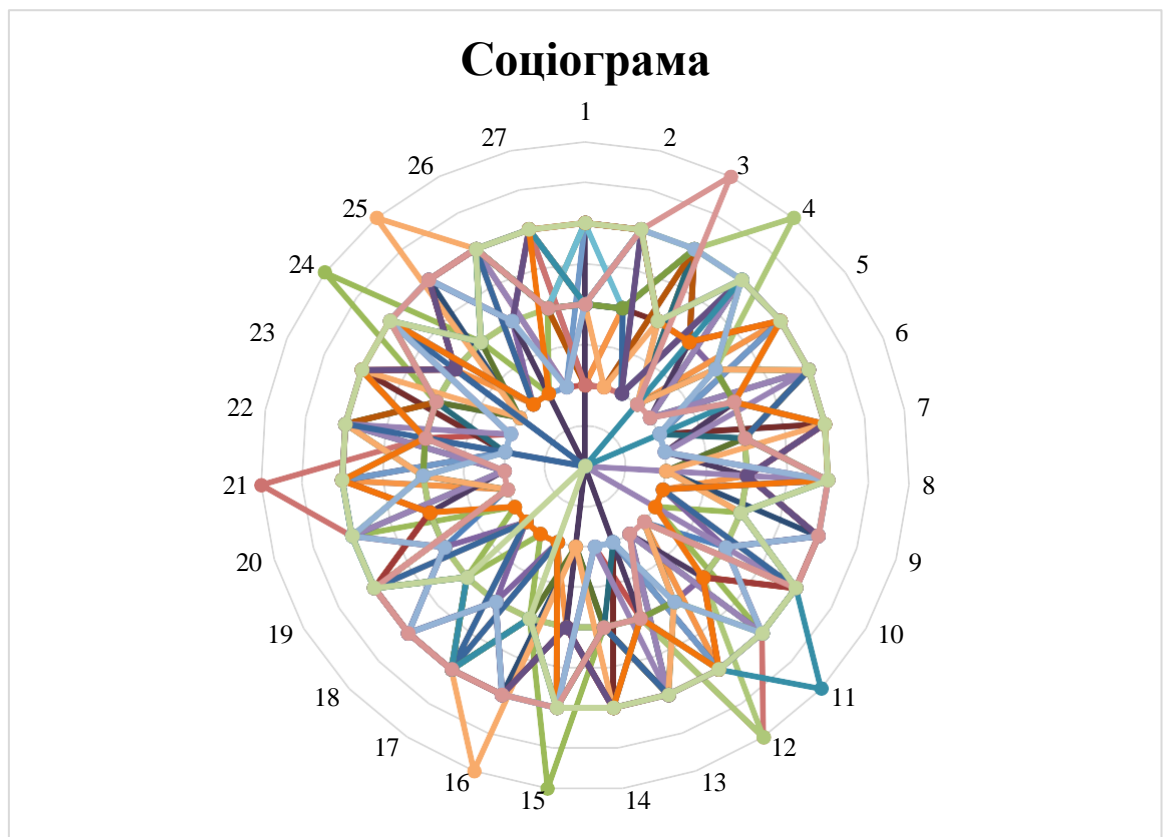


Рисунок 2.5 – Соціограма колективу

На соціограмі чітко видно кілька великих груп та окремі зв'язки між працівниками. Лідери колективу розташовані в центрі діаграми, а працівники, які знаходяться на периферії, мають меншу кількість зв'язків або переважно негативні взаємодії.

Соціограма допомагає візуалізувати не тільки лідерів та аутсайдерів, але й показує, як соціальні зв'язки впливають на загальну робочу атмосферу в салоні «Your Space».

За результатами дослідження було виявлено кілька ключових тенденцій:

Лідери та популярні працівники: У колективі виділяються кілька працівників, які отримали позитивні оцінки (позначені в матриці як +1) від більшої частини команди. Це працівники, які виконують роль соціальних лідерів. Вони відіграють важливу роль у підтримці командного духу та забезпечують позитивний психологічний клімат у колективі.

Аутсайдери: Виявлено кілька працівників, які отримали переважно негативні оцінки або не отримали виборів від інших членів команди. Такі працівники можуть почувати себе ізольовано, що впливає на їхню мотивацію та ефективність роботи. Аутсайдери мають низький соціальний статус у колективі, що може бути ознакою проблем з інтеграцією та можливим джерелом конфліктів.

Групи взаємодії: Матриця показує наявність невеликих соціальних груп (кластери), в яких працівники частіше взаємодіють між собою, надають один одному позитивні оцінки. Такі групи можуть формуватися за різними ознаками: спільними інтересами, однаковими завданнями чи робочими процесами. Наявність таких груп може бути корисною для загальної ефективності роботи, проте також є ризик ізоляції інших працівників.

Негативні взаємодії: Негативні вибори (позначені як -1) свідчать про наявність конфліктів або напруженості між окремими працівниками. Особливо це помітно в окремих групах, де працівники не отримують підтримки від своїх колег. Це може бути показником прихованих конфліктів або невдоволення.

Колектив має досить складну структуру взаємодій, що типово для середнього за чисельністю робочого колективу. Більшість працівників належить до кількох основних груп взаємодії. Проте є кілька осіб, які виконують роль комунікаторів, взаємодіючи з кількома групами одночасно.

Центральні фігури: Лідери, які отримали найбільшу кількість позитивних оцінок, часто виконують роль неформальних лідерів або комунікаторів між різними частинами колективу.

Периферійні фігури: Працівники, які отримали менше виборів або переважно негативні вибори, розташовані на периферії соціальної структури. Це може свідчити про їх меншу участь у групових взаємодіях або можливі проблеми з адаптацією.

Висновки за соціометричним тестом Морено:

- Зміцнення соціальних зв'язків: Рекомендується звернути увагу на тих працівників, які виявилися соціально ізольованими. Їхня інтеграція в колектив може покращити загальну атмосферу на робочому місці та підвищити ефективність їхньої роботи.
- Робота з конфліктами: Негативні взаємодії вимагають уваги з боку керівництва. Конфлікти, які проявилися через негативні вибори, варто вирішувати за допомогою тренінгів з командоутворення або індивідуальних бесід.
- Підтримка лідерів: Лідери колективу, які отримали позитивні оцінки, можуть стати важливими елементами для підтримання позитивного психологічного клімату. Варто заохочувати їхнє неформальне лідерство.
- Балансування груп: Варто приділити увагу групам, які утворилися всередині колективу. Хоча такі групи можуть бути корисними, важливо підтримувати взаємодію між різними кластерами, щоб уникнути ізоляції.

2.3. Програма заходів, спрямованих на покращення психологічного клімату в колективах сфери послуг, та методичні рекомендації щодо її реалізації

Гармонійний психологічний клімат є ключовим фактором у сфері послуг, оскільки якість наданих послуг напряму залежить не лише від професійних навичок працівників, але й від їхнього емоційного стану, здатності до ефективної взаємодії з колегами та клієнтами.

Нижче наведено рекомендації, які спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату в колективах, зайнятих у сфері послуг. Ці рекомендації базуються на результатах багаторічних досліджень у галузі соціальної психології, а також на аналізі успішних практик управління персоналом у цьому секторі.

Одним із ключових інструментів для забезпечення сприятливого клімату в колективі є формування сильної корпоративної культури. Для досягнення цього керівництво повинно визначити місію компанії, її цінності та стандарти поведінки, які мають бути зрозумілими кожному працівникові.

Працівники повинні чітко розуміти, яку роль вони відіграють у досягненні місії компанії. Наприклад, у салонах краси місія може полягати у створенні впевненості та гарного самопочуття у клієнтів. Така місія має реалізовуватися не лише на словах, а й через конкретні дії. Коли працівники усвідомлюють свій внесок у спільну мету, це підвищує їхню мотивацію та сприяє розвитку атмосфери співпраці.

Цінності компанії повинні знаходити відображення у щоденній діяльності як керівництва, так і кожного члена колективу. Важливо заохочувати прояви співробітництва, взаємодопомоги та взаємної поваги.

Оскільки працівники у сфері послуг постійно контактують із клієнтами, значущим фактором є якісна комунікація. Розвинена комунікативна культура у колективі допомагає покращити психологічний клімат, зменшуючи ризики виникнення конфліктів і непорозумінь.

Для цього важливо навчати працівників ефективної комунікації. Корисними можуть бути тренінги, спрямовані на розвиток навичок активного слухання, вирішення конфліктів та емоційного інтелекту. Наприклад, здатність контролювати емоції та залишатися спокійним у стресових ситуаціях є критично важливою у взаємодії з клієнтами.

Регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками дозволяє своєчасно виявляти проблеми у колективі. Для цього можна організовувати як

індивідуальні розмови, так і групові зустрічі для обговорення шляхів покращення роботи.

У результаті впровадження таких заходів можна досягти не лише покращення психологічного клімату, але й підвищення ефективності роботи колективу в цілому.

Працівники сфери послуг часто стикаються зі стресовими ситуаціями через інтенсивну взаємодію з клієнтами. Це значною мірою впливає на психологічний клімат у колективі, знижує мотивацію співробітників та підвищує ризик емоційного вигорання.

Для зменшення впливу стресу та запобігання вигоранню важливо створити систему підтримки працівників. Вона може включати індивідуальні психологічні консультації, тренінги з управління стресом, а також неформальні заходи, спрямовані на зміцнення емоційної стійкості команди.

Ефективне планування робочого часу та відпочинку є ключовим елементом управління персоналом у сфері послуг. Надмірне навантаження, особливо в періоди пікового попиту, може знижувати продуктивність та негативно впливати на взаємодію у колективі. Збалансований графік роботи, що дозволяє співробітникам своєчасно відновлювати сили, є запорукою успішної діяльності.

Мотивація працівників відіграє центральну роль у формуванні позитивного психологічного клімату. Мотивовані працівники сприяють створенню доброзичливої атмосфери, яка підвищує ефективність та полегшує співпрацю між членами команди.

Справедлива система оплати праці має важливе значення. Додаткові бонуси чи премії за якісне виконання роботи, а також програми заохочення за інноваційні ідеї або високий рівень турботи про клієнтів можуть значно підвищити залученість працівників.

Нематеріальна мотивація, як-от визнання, похвала від керівництва або спільні заходи, також є важливим фактором. Організація корпоративних подій

чи командних тренінгів сприяє зміцненню зв'язків між співробітниками та створює сприятливу атмосферу в колективі.

Працівникам важливо бачити перспективи для особистісного та професійного розвитку. Навчальні курси та можливість підвищення кваліфікації підвищують їхню зацікавленість у довготривалому співробітництві з компанією.

Комфортні умови праці є невід'ємним елементом позитивного робочого середовища. Робочі місця повинні бути оснащені всім необхідним для безпечної та зручної роботи. Наприклад, у салоні краси "Your Space" необхідно забезпечити оптимальний температурний режим, якісне освітлення та комфортні умови для надання послуг.

Щоб уникнути емоційного вигорання, необхідно збалансувати навантаження між працівниками. Чітке планування робочих годин дає змогу забезпечити регулярний відпочинок і збереження високої продуктивності.

Конфлікти в колективах сфери послуг можуть негативно впливати на психологічний клімат. Для їхнього ефективного вирішення важливо впроваджувати механізми, які сприяють конструктивному підходу до конфліктних ситуацій. Керівництво може організовувати тренінги, які допоможуть працівникам сприймати конфлікти як можливості для розвитку, а не як перешкоди. Навчання методам вирішення конфліктів і навичкам управління емоціями допоможе працівникам успішно справлятися зі стресовими ситуаціями.

Запровадження цих заходів сприятиме формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню продуктивності та злагодженій роботі колективу.

У сфері послуг, де інтенсивна взаємодія між працівниками є повсякденною необхідністю, залучення третьої нейтральної сторони для врегулювання конфліктів відіграє важливу роль. Така сторона, як медіатор або спеціаліст із конфліктології, здатна ефективно знижувати емоційну напругу та вирішувати суперечливі ситуації з мінімальними втратами для команди.

Розробка чітких правил поведінки та механізмів вирішення конфліктів може запобігти багатьом непорозумінням. Кодекс поведінки має бути доступним кожному працівникові та чітко описувати прийнятні та неприйнятні форми взаємодії. Такий підхід сприяє формуванню зрозумілої і прозорої системи комунікації у колективі.

Командна робота є ключовою складовою успішної діяльності у сфері послуг. У кожного працівника своя роль, і загальний успіх залежить від узгодженості дій усіх членів команди. Для досягнення високого рівня взаємодії важливо розвивати відчуття спільної відповідальності за результати. Цього можна досягти через регулярні зустрічі, під час яких працівники обговорюють досягнення, проблеми та пропонують ідеї для покращення роботи.

Тімбілдінг є ефективним інструментом для зміцнення взаємодії між членами колективу. Такі заходи сприяють підвищенню довіри, підтримки та взаєморозуміння в команді. Крім того, вони покращують психологічний клімат, дозволяючи працівникам краще пізнати одне одного у неформальних умовах.

Для підтримання позитивного психологічного клімату важливо регулярно оцінювати ефективність ужитих заходів та здійснювати моніторинг ситуації у колективі. Опитування працівників допомагають визначити їхнє ставлення до роботи та взаємин у команді. Інструменти, такі як соціометрія чи тести для визначення психологічного клімату, дозволяють виявити існуючі проблеми та оцінити результативність заходів із покращення атмосфери.

Постійна комунікація між керівництвом і працівниками є важливим чинником своєчасного виявлення та усунення проблем. Для цього необхідно створити атмосферу, в якій співробітники могли б відкрито висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення умов праці.

Після аналізу результатів дослідження психологічного клімату необхідно коригувати існуючі заходи або впроваджувати нові, адаптовані до потреб колективу та специфіки підприємства. Такий підхід забезпечить підвищення рівня задоволеності працівників, поліпшення взаємин у колективі та ефективності роботи всієї команди.

План заходів для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективах сфери послуг:

1. Щоденні "П'ятихвилинки" для обміну інформацією

Цей формат зустрічей дозволяє працівникам розпочинати робочий день із коротких нарад, під час яких обговорюються актуальні завдання, виклики та плани на день. Основна мета таких "п'ятихвилин" — забезпечення відкритої комунікації в команді, швидке реагування на потенційні проблеми та створення відчуття причетності до загального процесу. Цей підхід сприяє зміцненню згуртованості колективу та покращує розуміння кожним співробітником своєї ролі в роботі команди.

Ціль: Підвищення якості комунікації, сприяння спільному плануванню та узгодженню завдань.

Частота: Щодня перед початком робочого дня.

Тривалість: 5–10 хвилин.

2. Щотижневі "Сесії зворотного зв'язку"

Щотижневі зустрічі створюють можливість для обговорення досягнень за минулий тиждень, аналізу труднощів і висловлення пропозицій щодо вдосконалення роботи. Такі сесії дозволяють керівництву отримувати актуальну інформацію про стан справ у команді, а також сприяють підвищенню мотивації працівників через визнання їхніх зусиль. Зворотний зв'язок від керівника є важливою складовою, оскільки він не лише допомагає вчасно вирішувати проблеми, але й зміцнює довіру у колективі.

Ціль: Розвиток відкритого діалогу, підтримка взаєморозуміння та підвищення мотивації працівників через визнання їхніх досягнень.

Частота: Раз на тиждень.

Тривалість: 30–60 хвилин.

3. Місячні тренінги з командної роботи та комунікацій

Проведення регулярних тренінгів, спрямованих на розвиток навичок комунікації, управління конфліктами та взаємодії у команді, є важливим інструментом для покращення психологічного клімату. Практичні завдання та

вправи, включені в програму тренінгів, допоможуть працівникам ефективніше вирішувати завдання у різних робочих ситуаціях, а також сприятимуть кращому розумінню ролей і очікувань у колективі.

Ціль: Підвищення комунікативних навичок і покращення взаємодії в команді

Частота: Один раз на місяць.

Тривалість: Залежно від тематики тренінгу, зазвичай 2–4 години.

4. Оперативні "Моментальні зустрічі" для вирішення конфліктів

У разі виникнення напружених ситуацій або конфліктів у колективі необхідно швидко організувати короткі зустрічі, які допоможуть вирішити проблему до її ескалації. Ці неформальні наради спрямовані на обговорення проблем, пошук компромісів і швидке зниження напруги. Участь можуть брати як безпосередні учасники конфлікту, так і медіатор чи керівник, який допоможе знайти спільне рішення.

Ціль: Швидке вирішення конфліктів, зменшення рівня напруги у колективі.

Частота: За необхідністю.

Тривалість: 15–20 хвилин.

5. "День вільного обговорення"

Раз на два місяці доцільно організувати день, присвячений вільному обговоренню робочих процесів, пропозицій щодо покращення роботи чи інших ініціатив. Створення відкритої атмосфери сприяє тому, що працівники почуватимуться почутими, що підвищує їхню залученість і лояльність до компанії.

Ціль: Розвиток ініціативності та активної участі працівників у житті компанії.

Частота: Один раз на два місяці.

Тривалість: 1–2 години.

3. Програми менторства для нових співробітників

Для швидкої адаптації нових працівників у колективі варто створити систему менторства. Кожен новий працівник отримує наставника з-поміж більш досвідчених колег. Це допоможе новачкам швидше інтегруватися, зрозуміти корпоративні правила, налагодити стосунки з колегами та підвищити впевненість у перші місяці роботи.

Ціль: Забезпечення швидкої адаптації нових працівників, зміцнення довіри та підтримки у команді.

Частота: Запускається після найму нового співробітника.

Тривалість: 2–3 місяці.

6. Системи заохочення та підтримки працівників

Визнання зусиль працівників сприяє підвищенню мотивації та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Заохочення може включати матеріальні стимули, такі як програма "Співробітник місяця", бонуси чи спеціальні нагороди за високі досягнення. Не менш важливі нематеріальні заходи: гнучкий графік роботи, додаткові вихідні або публічне визнання досягнень.

Ціль: Підвищення рівня мотивації та залученості працівників.

Частота: Щомісяця або залежно від оцінки ефективності працівників.

Висновки до розділу

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження, метою якого було визначити психологічні особливості колективу салону "Your Space". Дослідження охоплювало вибірку з 27 працівників різних професійних категорій, що дозволило здійснити детальний аналіз соціально-психологічного клімату в команді. Вибірка складалася з адміністративного персоналу, майстрів різних спеціальностей, технічного персоналу та рецепції. Такий підхід забезпечив різноманітність поглядів і створив повну картину психологічної атмосфери в колективі.

Проведення тестування дозволило отримати комплексні дані про рівень задоволеності роботою, взаєминами з колегами та ставленням до адміністрації. Дослідження було проведено за допомогою кількох методів, зокрема соціометрії Морено, тестів Лірі та Белбіна, що дозволило оцінити як індивідуальні риси працівників, так і загальну структуру взаємин у колективі.

Аналіз соціально-психологічного клімату показав загальну задоволеність працівників робочим середовищем. Більшість учасників дослідження вказали на позитивний або нейтральний настрій перед роботою, що свідчить про комфортні умови праці. Водночас, деякі працівники виявили певну напруженість у стосунках із колегами, що вказує на наявність внутрішніх проблем, які можуть потребувати уваги з боку керівництва.

Проведення тесту Лірі дозволило виявити важливі аспекти міжособистісної взаємодії в колективі. Більшість працівників характеризуються високими показниками доброзичливості та альтруїзму, що свідчить про готовність підтримувати колег і працювати в команді. Проте, у деяких працівників було зафіксовано підвищений рівень агресивності й авторитарності, що може свідчити про ризики виникнення конфліктів у колективі.

Результати тесту Белбіна показали, що в колективі наявний добре збалансований розподіл ролей. Багато працівників виявилися координаторами та реалізаторами, що свідчить про їхню здатність організовувати роботу та досягати практичних результатів. Деякі учасники показали високі результати за ролями творців та генераторів ідей, що вказує на їхню здатність до інновацій. Це є важливим фактором для розвитку салону, оскільки такі працівники можуть стимулювати процеси оновлення та впровадження нових підходів у роботі.

Соціометрія Морено дозволила виявити лідерів і аутсайдерів у колективі. Соціометрична матриця та соціограма показали, що більшість працівників взаємодіють у стабільних групах, маючи позитивні вибори. Однак кілька працівників відчують ізоляцію, що може негативно вплинути на їхню мотивацію та ефективність роботи. Також було виявлено кілька неформальних лідерів, які відіграють важливу роль у підтриманні згуртованості команди.

Загалом, результати дослідження показали, що психологічний клімат у колективі салону "Your Space" є переважно позитивним. Більшість працівників задоволені своїми умовами праці та взаєминами з колегами, однак існують певні виклики, пов'язані з інтеграцією окремих працівників у колектив та вирішенням потенційних конфліктів. На основі отриманих даних можна зробити висновок про необхідність подальшої роботи над покращенням комунікації в команді, запобіганням конфліктам та інтеграцією нових працівників.

ВИСНОВКИ

У своїй роботі ми досліджували важливі аспекти взаємодії персоналу у сфері послуг, акцентуючи увагу на психологічних факторах, які впливають на ефективність роботи колективу. Результати теоретичного аналізу та емпіричних досліджень дозволили зробити кілька важливих висновків.

Психологічний клімат у колективі відіграє ключову роль у створенні комфортних умов праці та підвищенні загальної ефективності роботи. Більшість учасників дослідження висловили задоволення умовами роботи та взаєминами з колегами, що є позитивним показником для подальшого розвитку колективу.

Соціометричний аналіз показав, що в колективі існують стабільні малі групи та лідери, які відіграють важливу роль у підтримці згуртованості команди. Проте деякі працівники відчують певну ізоляцію, що вимагає додаткових зусиль для їх інтеграції та покращення комунікації.

У процесі дослідження було проведено комплексний аналіз соціально-психологічного клімату в колективах сфери послуг на прикладі салону "Your Space". Дослідження включало теоретичний огляд літератури з питань психологічного клімату, міжособистісних відносин у колективах, та емпіричний аналіз на основі кількох психологічних тестів. Результати дослідження показали важливі аспекти, що впливають на ефективність роботи персоналу в колективах сфери послуг, і дозволили сформулювати рекомендації для покращення робочої атмосфери.

Перше, що вдалося встановити в ході дослідження — це те, що соціально-психологічний клімат колективу має вагомe значення для продуктивності працівників. Працівники, які працюють в атмосфері взаємоповаги та співпраці, відчують менше стресу і мають кращі результати, як у сфері міжособистісних стосунків, так і в професійній діяльності. У випадку салону "Your Space", більшість працівників висловили задоволення стосунками з колегами та адміністрацією, що позитивно позначається на їхньому ставленні до роботи. Це

свідчить про сприятливу атмосферу всередині колективу та високий рівень соціальної інтеграції.

Водночас, не можна не відзначити існування певних проблемних зон. Соціометричне дослідження показало, що деякі працівники залишаються на периферії колективу, тобто не відчують повної інтеграції у команду. Це може призводити до зниження мотивації, емоційного виснаження та, зрештою, впливати на загальну продуктивність працівника. Наприклад, окремі працівники висловили бажання змінити колектив, що є показником незадоволеності психологічною атмосферою. В таких випадках рекомендується впровадження програм для зміцнення міжособистісних зв'язків, спрямованих на інтеграцію всіх працівників у робочі процеси.

Іншою важливою частиною дослідження було визначення рівня міжособистісних стосунків за допомогою тесту Лірі. Результати цього тестування виявили лідерів і потенційні джерела конфліктів у колективі. Виявлено, що деякі працівники демонструють домінуючі риси, схильність до авторитаризму та агресивної поведінки, що може стати причиною конфліктів у майбутньому. Проте, більшість працівників демонструють високий рівень дружелюбності та кооперації, що сприяє злагодженій роботі команди.

Особливу увагу було приділено аналізу командних ролей за тестом Белбіна, який показав, що в колективі є добре виражені ролі координаторів, виконавців і реалізаторів, які забезпечують чітку організацію роботи і виконання завдань. Однак, у колективі недостатньо розвинена роль творців і генераторів ідей, що свідчить про потенційну потребу в активізації творчого потенціалу команди та впровадженні інновацій.

Результати тесту на визначення соціально-психологічного клімату підтвердили, що загальний рівень задоволеності робочими умовами та взаєминами є досить високим. Більшість працівників позитивно оцінили свій настрій на роботі, взаємодію з колегами і ставлення керівництва. Проте, деякі працівники висловили занепокоєння щодо можливості зміни роботи або

колективу, що вказує на необхідність проведення додаткових заходів для підвищення мотивації та зниження рівня стресу на робочому місці.

Щодо соціометричного аналізу, він показав наявність декількох згуртованих малих груп у колективі, що забезпечують високу ефективність у рамках окремих підрозділів. Однак, виявлені також працівники, які відчують себе ізольованими, і це вимагає особливої уваги з боку керівництва. Соціометричні дослідження підтвердили, що важливу роль у згуртуванні колективу відіграють неформальні лідери, які отримали велику кількість позитивних виборів від своїх колег. Ці працівники мають потенціал стати головними агентами змін у разі необхідності проведення реорганізацій або впровадження нових процесів.

На основі проведеного дослідження були розроблені методологічні рекомендації для покращення соціально-психологічного клімату в колективах сфери послуг. Вони включають проведення регулярних тренінгів з комунікації та командної роботи, створення механізмів для запобігання конфліктам та своєчасного їх вирішення, розвиток системи мотивації працівників і впровадження програм для підтримки емоційного добробуту персоналу. Особлива увага має бути приділена адаптації нових працівників, що дозволить знизити їхню ізольованість та підвищити їхню інтеграцію в колектив.

Таким чином, результати дослідження підтвердили важливість уваги до психологічного клімату в колективах сфери послуг, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність працівників, їхнє задоволення роботою та загальну атмосферу в компанії. Для забезпечення подальшого розвитку компанії та підвищення ефективності її роботи рекомендується активно працювати над покращенням соціально-психологічного клімату, забезпечуючи відкриту комунікацію, підтримку працівників і стимулювання їхньої мотивації.

