ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав: здобувач вищої освіти
ступеня «магістр»
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Миколюк Олександр Ігорович

(підпис)

_____ Науковий керівник: д.е.н., проф. Свидрук І.І.
(підпис)

Львів – 2023

ЗМІСТ Стор.

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ПРИРОДА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ 6

1.1. Суть управлінської діяльності та її соціально-психологічна природа 6

1.2. Врахування соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера при управлінні трудовим колективом організації 16

1.3. Огляд соціально-психологічних методів менеджменту 24

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПІДПРИЄМСТВІ «ДЕСИС» 34

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства «ДЕСИС» 34

2.2. Аналіз трудового колективу та соціально-психологічних особливостей управління ним 45

2.3. Оцінювання практики застосування соціально-психологічних методів управління в ТОВ «ДЕСИС» 55

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «ДЕСИС» 66

3.1. Вирішення соціально-психологічних проблем соціалізації особистості працівників ТОВ «ДЕСИС» 66

3.2. Активізація використання соціально-психологічних інструментів в управлінській діяльності на підприємстві 76

3.3. Удосконалення інструментарію соціально-психологічних методів управління трудовим колективом ТОВ «ДЕСИС» 85

ВИСНОВКИ 97

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 104

ДОДАТКИ 107

АНОТАЦІЯ

Миколюк О.І. Соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера організації.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕСИС» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня «магістр» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2023.

У роботі визначено суть управлінської діяльності та її соціально-психологічних аспектів. Проаналізовано показники виробничо-господарської діяльності підприємства «ДЕСИС». Оцінено практику застосування соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності підприємства. Наведено пропозиції для активізації застосування соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності.

Ключові слова: менеджер, соціальний, психологічний, аспект, метод, мотивація, трудовий колектив, продуктивність.

ABSTRACT

Mykolyuk O.I. Socio-psychological aspects of the activity of the manager of the organization.

DESIS Limited Liability Company - Manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree «Master» under the educational and professional program «Management» in the specialty 073 «Management». - Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2023.

The work defines the essence of managerial activity and its socio-psychological aspects. The indicators of production and economic activity of the enterprise «DESIS» were analyzed. The practice of applying socio-psychological aspects of the management activity of the enterprise was evaluated. Proposals are given for intensifying the application of socio-psychological aspects of managerial activity.

Key words: manager, social, psychological, aspect, method, motivation, workforce, productivity.

ВСТУП

Ефективна управлінська діяльність неможлива без пізнання й використання соціальних та психологічних аспектів, оскільки вона пов'язана із взаємодією між людьми.

Управлінські дії потребують розумного використання людських ресурсів в управлінні: врахування індивідуальних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що, в свою чергу, сприяє отриманню соціального, економічного та морального ефекту в організації. Для цього необхідне розуміння та вміле застосування соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності, що обумовлює *актуальність теми кваліфікаційної роботи*.

Вітчизняні вчені, розглядають соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності, в більшості своїй, фрагментарно. Більш широко з опрацьованих джерел дана проблематика міститься в роботах таких авторів, як Орбан-Лембрик Л. Е., Ходаківський Є.І., Циба В.Т. тощо.

Метою роботи є обгрунтування теоретичних засад і аналіз практичних аспектів використання соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності підприємства та визначення шляхів їх удосконалення. Відповідності до визначеної мети поставлені такі *завдання*:

- визначити суть управлінської діяльності та її соціально-психологічних аспектів;

- проаналізувати показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ДЕСИС»;

- оцінити практику застосування соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності підприємства «ДЕСИС»;

- навести пропозиції для активізації застосування соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є соціально-

психологічні аспекти управлінської діяльності.

Предметом дослідження є особливості соціально-психологічних аспектів менеджера підприємства «ДЕСИС».

При виконанні кваліфікаційної роботи були використані *методи* спостереження, порівняння, узагальнення практичного досвіду, економіко-статистичні та математичні методи тощо.

Елементи наукової новизни полягають в уточненні підходів до його вивчення соціально-психологічного клімату колективу підприємства.

Практичне значення отриманих результатів підтверджене довідкою та полягає у застосуванні низки рекомендацій автора роботи в діяльності підприємства, а саме: засобів психологічної мотивації працівників, інструментів покращення соціально-психологічного клімату трудового колективу.

Апробація результатів роботи та публікації: результати роботи обговорювалися на наукової конференції студентів «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення», яка відбулася 02 червня 2022 р. – Львів: Львівський торговельно-економічний університет; вийшли друком тези; вийшли друком тези «Соціально-психологічна природа особистості, як основна передумова соціального управління в організації» Львів : ЛТЕУ, 2022 – С. 261-264; 0,25 д.а.

Структура кваліфікаційної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 105 стор. В роботі міститься 6 рисунків, 14 таблиць, 3 додатки (на 5 стор.). Список використаних джерел нараховує 37 позицій.

РОЗДІЛ 1
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ПРИРОДА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть управлінської діяльності та її соціально-психологічна природа

Управлінська діяльність являє собою сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації [15, с.567].

Управління, як системне утворення, поєднує в собі такі структурні компоненти: мету, управлінську діяльність, управлінський процес, учасників управлінського процесу, взаємини, засоби й умови досягнення мети, соціокультурне та етнопсихологічне середовище, результат [26, с.129].

На думку групи авторів (проф. Ходаківського, Богоявленської Ю.В., Грабар Т.П.), керівник або менеджер (в контексті магістерської роботи ці поняття будемо вживати як синоніми) - це людина, яка професійно здійснює функцію управління у ринковій системі відносин [28, с.18].

Менеджер відповідає за отримання результатів від роботи інших людей, які працюють індивідуально або об'єднані у групи.

Організація не може існувати без менеджерів, адже саме вони забезпечують виконання її місії, основного призначення, визначають необхідність і встановлюють взаємодію між окремими організаціями і діями всередині організації.

Менеджери розробляють стратегії поведінки організації в середовищі, що змінюється, та забезпечують урахування інтересів тих осіб і організацій, які контактують і контролюють діяльність організації.

Менеджер є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з оточенням, формально та неформально відповідає за результати її діяльності. Він офіційно представляє організацію у зовнішньому оточенні під час

проведення офіційних заходів.

На думку науковців та практиків менеджменту, керівник у структурі управлінської діяльності повинен бути наділений вищою внутрішньою мотивацією, високою відповідальністю, налаштованістю на зворотний зв'язок, умінням подати себе і свою організацію, прогностичним мисленням тощо [5, 13, 15, 25].

За масштабом охоплення управлінська діяльність може бути як індивідуальною (проведення співбесіди, здійснення психологічного впливу на підлеглого, індивідуальне прийняття управлінського рішення тощо), так і груповою (колегіальне розв'язання управлінського завдання).

За спрямованістю виокремлюють технічне (в системі «людина — техніка») та соціально спрямоване (стосовно людини та людської спільноти) управління.

Конкретними умовами, що впливають на суб'єкти управління, на процеси становлення й розвитку особистості керівника, є ті елементи середовища, з якими людина активно взаємодіє, в яких існує й функціонує управління: політико-правове становище в суспільстві, багатоманітність комунікацій, матеріальні умови, науково-технічні розробки, готовність людини до управлінської діяльності, стан здоров'я, національні особливості регіону тощо. Багато умов та чинників мають вплив на управлінську діяльність тільки в комбінації з іншими.

Специфіку управлінської діяльності характеризує певна сукупність управлінських ситуацій.

Управління з точки зору психології має такі характерні ознаки:

1. Управлінська діяльність, як соціальний різновид управління, є складною і багатоманітною системою. Ефективне її функціонування залежить від діяльності не одного керівника, а всього керівництва. Управлінська діяльність реалізується у предметних відносинах і відносинах між людьми.

2. Управлінська діяльність ґрунтується на таких вимогах до органу управління:

— створення умов для ініціативної й творчої праці, відповідальність за виконання дорученої роботи;

— розвиток здібностей працівників та ефективне їх використання на всіх рівнях управління;

— інтегрування інтересів працівників організації навколо завдань і цілей установи.

3. У процесі управлінської діяльності відбувається перетворення зовнішніх регулюючих впливів на внутрішні регулятори поведінки, зовнішніх цілей та завдань — на внутрішню мотивацію.

4. Професіоналізм управлінської діяльності — одна з головних умов її ефективності. Суть професіоналізації управління з точки зору психології полягає в опануванні керівниками управлінської майстерності, формуванні у них психологічної готовності до ефективної і результативної управлінської діяльності, баченні ними способів досягнення професіоналізму.

5. Соціокультурне, морально-психологічне та етнопсихологічне середовище, формуючи управлінську діяльність, зумовлює тип і спрямованість особистості керівника [28, с.151].

У цілому всі фактори, які впливають на роботу менеджера можна поділити на декілька груп:

1) психологічні фактори, які допомагають або заважають менеджеру працювати більш ефективно і у відповідності з властивостями своєї особистості та власними потребами:

- рівень естетики робочого місця;
- рівень задоволеності роботою, відчуття корисності роботи та інші винагороди;
- психологічна сумісність з членами трудового колективу;
- рівень конфліктності співробітників;
- особисте зростання;
- соціальний статус та ін.;

2) фізіологічні фактори, що пов'язані з фізіологічними можливостями людини і впливом навколишнього середовища:

- об'єм інформації, яку може сприйняти людина (слід виходити з того, що за 1 секунду людина може засвоїти лише 5-7 алфавітно-цифрових знаків);
- фактори навколишнього середовища (температура повітря, звук, рівень освітлення тощо);
- рівень інтелекту;
- стан здоров'я і т.ін.

3) норма керованості, яка визначає скільки підлеглих може бути підпорядковано менеджеру, щоб і його робота, і робота його підлеглих були результативними і ефективними (вважається, що норма керованості для керівника вищого рівня управління - 5-6 осіб, середнього - 9-12 осіб, а нижнього - 15-40 осіб (залежно від сфери діяльності організації);

4) ступінь матеріальної задоволеності (тут слід пам'ятати про те, що в більшості випадків підвищення матеріального стимулювання не веде до підвищення продуктивності праці в тому ж об'ємі) [2, с.75].

На нашу думку, усі вказані фактори можуть здійснювати на менеджера як позитивний, так і негативний вплив, тому все більшого значення набуває дотримання ним хоча б основних вимог до здоров 'я та способу життя. Для менеджерів такими вимогами є:

- стресовитривалість,
- відсутність значних вад мови,
- висока працездатність,
- відсутність шкідливих звичок.

Психологічна специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що головним завданням управління є забезпечення найраціональнішого функціонування всієї системи, оптимальне з погляду соціальних та психологічних потреб залучення працівників до керованої діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації, підвищення відповідальності за

результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з персоналом.

В ринкових умовах при інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного працівника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо) [3, с.74].

Соціально-психологічні фактори звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус працівників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настрій тощо.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена там, що об'єднання людей в групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик.

В процесі управління ці способи і прийоми впливу різним чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність.

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, проявляють високий самоконтроль. Це - врівноважені, тактичні, спокійні і незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку, ретельно виконують покладені на них обов'язки.

Відмітимо, що до числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать:

- згуртованість колективу;
- сумісність співробітників, які в нього входять;
- психологічний клімат;
- колективна думка і настрій;
- традиції колективу.

Згуртованість колективу визначається насамперед ціннісно-цільовою і мотиваційною єдністю його членів. Саме ці умови характеризують індивідуальну поведінку співробітників колективу і ступінь їх внутрігрупових зв'язків, а також рівень згуртованості щодо об'єктів, які суттєво важливі для груп в цілому. Ступінь спільності мети, позиційної і

мотиваційної єдності в групах і колективах неоднакового рівня розвитку буде різною.

Сумісність співробітників, які входять до колективу, їх взаємовідносини є також важливою умовою ефективної роботи колективу. Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема психологічної сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі - успіх колективної праці [25, с.107].

При психологічній сумісності учасників спільної діяльності поведінка і вчинки одного викликають схвалення і позитивні емоції у інших. При психологічній несумісності поведінка одного викликає негативні емоції і недоброзичливе ставлення інших.

У крайніх випадках психологічної несумісності навіть розумні дії та вчинки одного сприймаються іншим надто критично, а часом і вороже. В подібних випадках існує постійний психологічний дискомфорт. А це негативно впливає на продуктивність праці і на стан здоров'я співробітників.

Психологічна сумісність багато в чому визначається єдністю переконань, поглядів, інтересів і мотивів діяльності співробітників. На цьому грунті між людьми виникає симпатія, яка з часом переходить в почуття дружби і прихильності. Розбіжності в поглядах, інтересах, а тим більше в переконаннях майже завжди ведуть до холодності, напруженості, а іноді викликають ворожість в людських стосунках.

Тому керівник повинен добиватися єдності в розумінні основних цілей колективу і засобів їх досягнення. Це необхідна умова сприятливих міжособових відносин. У високорозвинутих виробничих колективах, де єдина цільова спрямованість переважає морально ціннісні соціальні мотиви, кожен цікавиться справами і успіхами всього колективу, турбується про престиж своєї групи та віддає всі сили для досягнення колективних цілей.

Для створення нормальних взаємовідносин вирішальною є не психофізіологічна, а соціально-психологічна сумісність співробітників. Соціальна сумісність виникає у тих випадках, коли члени колективу

визнають в колегах, в тому числі і в керівництві, здатність виконувати взяті на себе соціальні функції, коли члени колективу вважають, що їх співробітники і керівник відповідають посаді, яку обіймають. Керівник, зі свого боку, також вважає своїх підлеглих людьми компетентними і здібними в професійному відношенні. Збіг взаємних (обов'язково позитивних) оцінок керівника і підлеглих є важливою умовою їх соціальної сумісності. І звичайно ж, між співробітниками і між керівником та підлеглими повинна бути взаємна довіра, насамперед довір'я до політичних, моральних, професійних і вольових якостей. Якщо група не довіряє, наприклад, одному із своїх співробітників, то між групою і цим співробітником не буде соціальної, а відповідно і психологічної сумісності.

Керівникам бригад, цехів, дільниць, змін необхідно приділяти серйозну увагу питанням психологічної сумісності співробітників. Сумісність людей завжди передбачає яку-небудь конкретну діяльність і спілкування. В умовах сумісної діяльності по досягненню суспільно-вагомих цілей почуття обов'язку і відповідальності стає вирішальним фактором, який визначає взаємовідносини людей. Саме цими неофіційними відносинами відповідальної залежності визначається психологічний клімат коллективу [28, с.238].

Психологічний клімат - це та неофіційна атмосфера, яка складається в будь-якому колективі. При здоровому психологічному кліматі люди охоче спілкуються один з одним, схильні до взаєморозуміння. В таких умовах створюється доброзичлива емоційна обстановка, яка здатна ефективно вирішувати службові завдання.

Можна говорити також про моральний клімат колективу. Моральний клімат визначається тим, які цінності в колективі є домінуючими: товариськість, принциповість, взаємодопомога, висока свідомість або, навпаки, користолюбство, заздрість, кругова порука.

З вищенаведено, можемо зробити висновок, що кожен керівник постійно зіштовхується з чотирма системними функціями, що вимагають

якісного виконання і взаємного ув'язування:

1) отримання інформації із зовнішнього світу;

2) виконання внутрішніх оперативних задач;

3) виконання внутрішніх стратегічних задач;

4) створення кінцевої продукції (товарів, послуг тощо) для зовнішнього світу [18, с.58].

Зрозуміло, що фахівці, які ефективно виконують різну роботу, психологічно істотно відрізняються один від одного. Якщо їхні здібності й кваліфікація відповідають виконуваним системним функціям, тоді вони є компетентними. При цьому, необхідно наголосити, що будь-яку корисну роботу здатні виконувати лише компетентні працівники, - всі інші лише «проїдають» ресурси і роблять помилки, які змушені виправляти знову ж компетентні люди.

Для уніфікації, проф. Ходаківський Є.І. згрупував менеджерів, які ідеально виконують дані всі чотири функції, за такими умовними назвами: програматор; синхронізатор; корректор; ефектор.

Опишемо коротко основні соціально-психологічні особливості даних типів менеджерів.

Програматор. По-перше, його життєві інтереси; в основному, концентруються на об'єктах зовнішнього світу, а не на власних переживаннях чи внутрішніх справах організації. У протилежному випадку він може упустити зміну кон'юнктури ринку чи вчасно не зреагувати на дії конкурентів. Така психічна орієнтація на зовнішній світ в психології називається екстраверсією, тому такий менеджер скорше всього може бути екстравертом.

По-друге, програматор володіє «професійним чуттям» на зміни, на рівні підсвідомості відчувати приховані процеси. Наприклад, на підставі непрямої інформації може передбачати зміни інвестиційного клімату чи податкового законодавства і вчасно попередити про це трудовий колектив. Здатність осягати сутність явищ, проникати в майбутнє, робити вірні

висновки на підставі здогадки й осяяння в психології прийнято називати інтуїцією, тому такий менеджер скоріш за все є інтуїтом. Але враховуючи, що такий менеджер постачає інформацію, на основі якої генерується програма дій, його називають програматором. Наголосимо, що програматор ототожнюється з інтуїтивним екстравертом.

Синхронізатор. Будь-яка організація повинна забезпечувати узгодження дій своїх співробітників, швидко й чітко реагувати на поточні зміни внутрішньої ситуації. Синхронізатор забезпечує дієздатний стан організації в кожен конкретний момент. Його у меншому ступені цікавить те, що відбувається поза організацією - увага сконцентрована на внутрішніх проблемах, на вдосконаленні внутрішніх зв'язків, підвищенні їхньої якості й надійності. Така орієнтація на внутрішній світ, на вузьке коло, на пошуки глибини називається інтроверсією. А здатність швидко реагувати на стимул, скурпульозно враховувати найдрібніші деталі, діяти «тут і зараз» прийнято називати сенсорикою. Таким чином, синхронізатор є сенсорним інтровертом.

Коректор. Організація може успішно вирішувати оперативні задачі, однак без правильної стратегії всі зусилля будуть марними. Коректор здатний відірватись від турбот поточного моменту і бачити свою організацію в цілому і як би з боку, із позиції стороннього спостерігача, залишаючись при цьому її невід'ємною частиною. Він вміє «подорожувати у часі» і бачити майбутнє; почувати тонкі, невидимі зв'язки, бути схильним до логічних висновків. Коректор не переймається поверховими даними, він проникає в сутність явищ і прагне їх пізнати, виробляючи при цьому рекомендації «глобального» характеру. Отже, можна зробити висновок, що коректор є інтуїтивним екстравертом.

Ефектор. Це той, хто формує кінцевий продукт діяльності організації і передає його у зовнішній світ (створює кінцевий ефект). Він перебуває в постійному контакті із зовнішнім світом, тобто є екстравертом. Крім того, він діє дуже конкретно, практично і вміло додавати кінцевому продукту виразну форму. Тому ефектор є сенсорним екстравертом. Його ще називають

«робочим органом» організації через властиву ефекторам енергійність, напористість, здатність до рішучих і чітких практичних дій.

Таким чином, ми визначили суть управлінської діяльності та основні фактори, що зумовлюють її соціально-психологічну природу.

1.2. Врахування соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера при управлінні трудовим колективом організації

Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності обумовлюють виникнення та використання певних соціальних ролей як працівників, так і керівників. Менеджери в організації, які є суб'єктами здійснення управлінської діяльності, грають низку різноманітних ролей, основні з яких:

1) Ролі, пов'язані з прийняттям рішень.

Вони полягають у тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, коригує, координує діяльність. Право прийняття управлінських рішень має тільки менеджер; він же несе відповідальність за наслідки прийнятого рішення. Менеджер повинен не лише визначити оптимальне вирішення певної проблеми, а взяти на себе ризик, наважитись прийняти рішення.

2) Інформаційні ролі.

Вони полягають у тому, що менеджер отримує, збирає інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище, розповсюджує інформацію у вигляді фактів та нормативних настанов, а також роз'яснює політику, основні цілі організації, тобто виступає її представником. Результати роботи залежать від того, наскільки менеджер володіє інформацією, наскільки ясно і чітко доводить інформацію до членів організації.

3) Міжособові ролі.

Менеджер формує стосунки у середині організації та поза її межами, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля, виступає у якості з'єднуючої ланки перед вищим керівництвом, споживачами, постачальниками і навпаки, представляє всіх перед членами колективу, яким керує. Менеджер повинен йти попереду та вести за собою своїх підлеглих, користуватись їх довірою і повагою, тобто бути лідером [18, с.18].

Залежно від позиції менеджера в організації, завдань, які він вирішує, та функцій, які реалізує, наведені ролі можуть бути притаманні їм більшою або меншою мірою, хоча кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником відносно певної організації.

Менеджер повинен розуміти природу управлінських процесів, вміти розподіляти відповідальність за рівнями управління, знати економіку і маркетинг, інформаційні технології, вміти планувати, прогнозувати розвиток діяльності своєї організації.

Основні особливості соціально-психологічного характеру в управлінські діяльності пов’язані з тим, що керівник повинен бути спеціалістом у роботі з людьми, відповідно до цього:

- уміти будувати взаємовідносини з підлеглими, між підприємством та клієнтами, з іншими підприємствами;
- приймати рішення в складних ситуаціях, що швидко змінюються, чітко, дохідливо формулювати свої думки.

Менеджер обирає лише правильний варіант рішення. Його діяльність є найвищим творчим актом.

З точки зору врахування необхідних соціально-психологічних аспектів в діяльності керівника, останній повинен володіти високою психологічною культурою, яка є невід'ємною частиною загальної культури людини.

Психологічна культура включає три необхідні елементи:

1) Пізнання себе й іншої людини.
2) Уміння спілкуватися з людьми.

3) Регулювати свою поведінку.

Також необхідно відмітити, що успішність менеджера залежить від рівня управлінської майстерності, досвіду.

Управлінську майстерність визначають наступні чинники:

- здатність менеджера розуміти загальну перспективу організації;
- уміння обирати найкращий варіант управлінського рішення;
- уміння правильно розподіляти роботу та завдання, вибирати оптимальну техніку та засоби, передбачувати розвиток ситуації;
- спроможність виконувати організаційні обов'язки, ефективно діяти в межах виділеного бюджету, компетентно виконувати завдання;
- здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми;
- логічно і доступно видавати розпорядження, координувати інформаційні потоки.

Опрацювавши різні наукові джерела з проблематики магістерської роботи та враховуючи соціально-психологічну природу менеджменту, можемо виокремити одинадцять найважливіших якостей менеджера, які впливають на управлінську діяльність:

1) Здатність ефективно управляти собою та своїм часом.
2) Здатність усвідомлювати свої особисті цінності.
3) Визначення цілей роботи, що виконується, і своїх власних цілей.
4) Постійне особисте зростання і розвиток.
5) Здатність швидко та ефективно вирішувати проблеми.
6) Винахідливість та здатність гнучко реагувати на зміни ситуації.
7) Впливовість на оточення, без застосовування прямих наказів.
8) Використання нових сучасних управлінських методів.
9) Уміле використання людських ресурсів.
10) Уміння допомогти іншим у швидкому вивченні нових методів та оволодінні практичними навичками роботи.
11) Уміння створювати та удосконалювати групи, які здатні ставати винахідливими і результативними у роботі.

Це узагальнені здібності та якості, якими повинен володіти менеджер. Але якщо детально розглядати це питання, то якості та риси керівника, який досягає успіху, можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні.

Оглянемо спочатку психологічні риси керівника. Вони наступні:

1) Прагнення до лідерства, здатність до керівництва.

2) Сильні вольові якості.

3) Готовність до розумного ризику.

4) Прагнення успіху, честолюбство.

5) Здатність брати на себе відповідальність в екстремальних ситуаціях.

6) Самодостатність особистості.

7) Комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогнозування).

8) Уміння протистояти стресу.

9) Адаптивність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.

Інтелектуальні риси керівника такі:

1) Прагнення до постійного самовдосконалення.

2) Схильність до сприйняття нових ідей та досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних.

3) Панорамність мислення (системність, широта, комплексність), а також професійна предметність (знання деталей та тонкощів управління).

4) Мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення.

5) Здатність до самоаналізу.

6) Уміння розуміти, приймати та використовувати з користю для справи думки, протилежні власним.

7) Психологічна освіта.

Професійні риси керівника складаються з таких рис:

1) Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, інформаційних технологій.

2) Глибокі знання особливостей функціонування ринкової економіки.

3) Схильність та здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємництві.

4) Уміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати (але не публічно).

5) Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення за тих умов, коли альтернативні варіанти дій, інформація та цілі не чіткі або сумнівні.

6) Уміння ефективно та раціонально розподіляти завдання і відводити на них оптимальний час.

7) Діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

Соціальні риси керівника:

1) Уміння враховувати політичні наслідки рішень.

2) Схильність керуватися принципами соціальної справедливості.

3) Уміння встановлювати та підтримувати систему стосунків із рівними собі людьми.

4) Тактовність та ввічливість, переважання демократичності в стосунках із людьми.

5) Уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском згори та опором знизу).

6) Уміння брати на себе відповідальність.

7) Беззастережне виконання правил, які схвалені організацією.

8) Уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Щоб неуспішно чи неефективно керувати, інколи достатньо однієї або декількох рис чи вад керівника. Йдеться про такі вади:

1) Манія величі, ілюзорна віра у свою непогрішність, у те, що ти маєш виключне право розпоряджатися долями інших людей.

2) Надмірна підозрілість, хибна переконаність у тому, що коли ти шахрай, то всі навкруги схожі на тебе.

3) Амбітність і, виходячи з цього, зверхність, непривабливість у стосунках з оточенням.

4) Незнання потреб та інтересів своїх підлеглих.

5) Невміння стимулювати за добру працю і карати за недобросовісну.

6) Невміння або небажання бути відвертим та привітним із своїми підлеглими.

7) Невіра в здібності своїх підлеглих.

8) Безпосереднє керування роботою, замість того, щоб правильно розподілити її між підлеглими.

9) Тримання всіх гілок управління в одних руках, прийняття рішень за підлеглих і тим самим відсутність стимулювання їхньої ініціативи.

10) Невіра у професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи.

11) Виконання передусім знайомої і приємної роботи.

12) Невміння розподіляти стратегію та тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки.

Розглянувши основні риси керівника відповідно до соціально-психологічної природи менеджменту, перейдемо до огляду найбільш важливої складової управлінської діяльності – професіоналізму керівника.

Проблема професіоналізму управлінської діяльності є особливо значущою. Професіоналізація – це оволодіння якою-небудь професією як своїм постійним заняттям; перехід у ряди професіоналів.

Важливими рисами професіоналізму керівника є його здатність до виявів гуманізму, поваги, справедливості, визнання прав людини, усвідомлення того, що управлінська діяльність потенційно володіє морально-виховними можливостями.

Професіоналізм управлінської діяльності визначається не лише врахування керівниками тенденцій і закономірностей розвитку ринкової системи, а й особливостей розвитку людини, її індивідуальних, психофізіологічних можливостей в професіоналізації управління (рис.1.1). Професіоналізм управлінської діяльності - це сукупність загально-

теоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник.

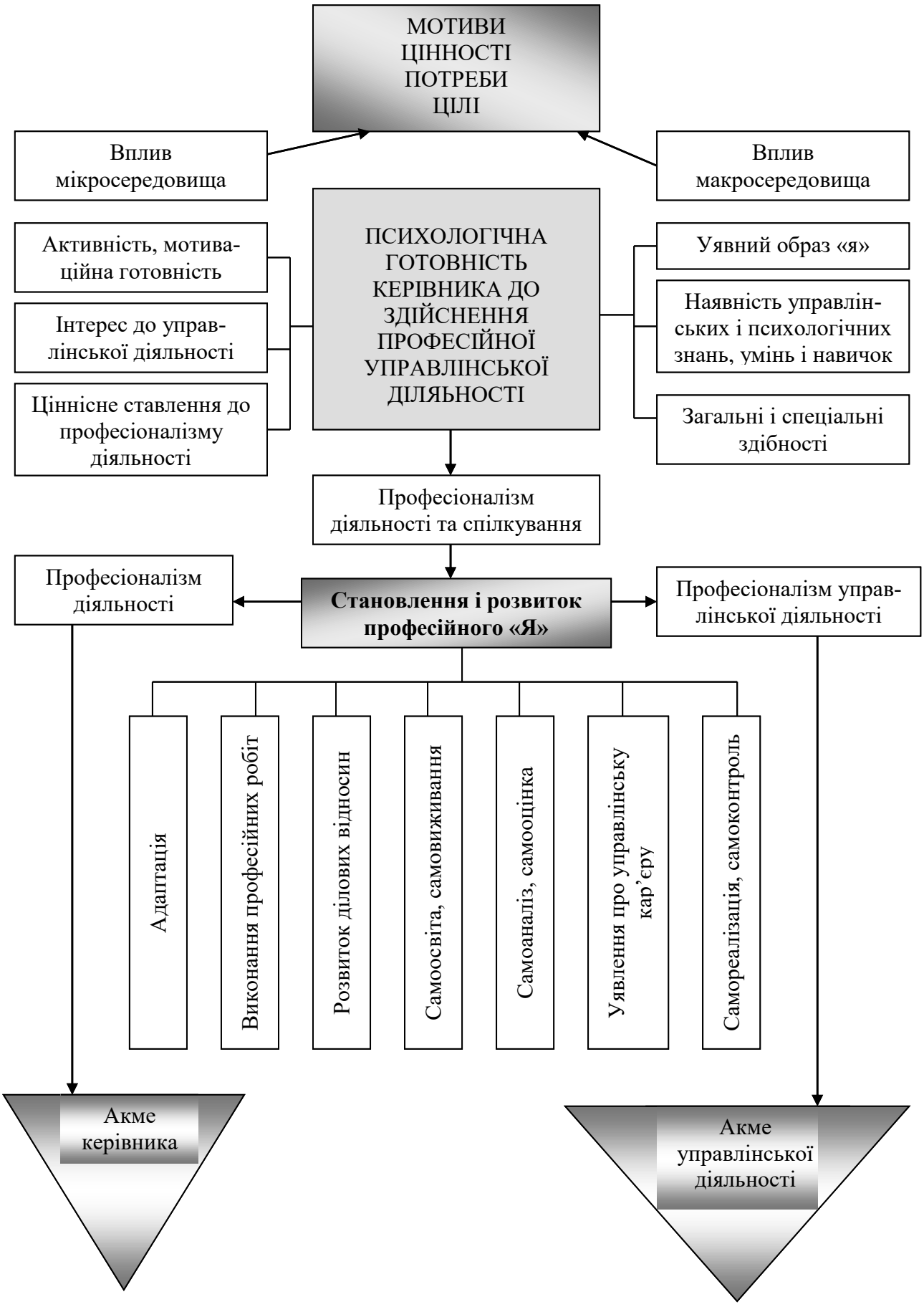

Рис.1.1. Психологія професіоналізму управлінської діяльності керівника

Акме – це найвища точка зрілості особистості.

З рис.1.1 видно, що професіоналізм керівника характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого - процесом і результатом діяльності та спілкування. Основи професіоналізму передбачають наявність у керівника здатності до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації, самоконтролю.

Структурно професіоналізм управлінської діяльності керівника утворюють такі компоненти:

— професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання досягнення вершин професійної управлінської діяльності, чинники зовнішнього середовища);

— професіоналізм спілкування та своєрідність стосунків між керівниками й співробітниками;

— професіоналізм особистості (знання, вміння і навички, спеціальні здібності, що підвищують ступінь готовності до управлінської діяльності, самовиховання, самоосвіта й освіта як умови досягнення вершин професіоналізму);

— сукупні показники активності співробітників, що характеризують їх психологічну й професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної мети організації, наявність спеціальних здібностей тощо).

Професійний шлях керівника в системі управління значною мірою залежить від його вміння бачити свою життєву перспективу, яка передбачає безліч автономних стратегій, тенденцій, можливостей розвитку особистості, є «доказом» необхідності певного життєвого шляху.

Психологічна готовність індивіда до управлінської діяльності, передбачає:

— наявність загальних і спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності;

— готовність до прийняття ризикових рішень, розв'язання складних завдань, подолання напружених ситуацій заради накресленої мети; до активних дій в екстремальних умовах (дефіцит часу, порушення технологічного процесу тощо), тобто бажання й можливість діяти за високих стресових навантажень;

— готовність діяти в середовищі, що швидко змінюється;

— наявність спеціальних знань і вмінь;

— ціннісне ставлення до професіоналізму;

— наявність уявного образу «Я» — уявлення про управлінську кар'єру;

— самооцінку, самоаналіз, самоконтроль.

Основу готовності до управлінської кар'єри конкретної особистості становлять прийняті нею ціннісні орієнтації, які й регулюють її індивідуальну поведінку та знаходяться в системі соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності.

1.3. Огляд соціально-психологічних методів менеджменту

Розглянемо у чому полягає суть соціально-психологічних методів управління підприємством.

Одне з найбільш популярних визначень таке: «Соціально-психологічні методи управління - це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання» [15, с.127].

На думку Головатого М.Ф., соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників -

соціального і психологічного [25, с.91].

Вважаємо, що психологічні методи відіграють дуже важливу роль в роботі з персоналом, вони спрямовані на конкретну особистість працівника чи службовця і, як правило, сурово персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних задач підприємства.

Психологічні методи управління - це способи впливу на психіку і настрій людей, які дозволяють з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки працівників та керівників, членів колективу [28, с.201].

Мета психологічних методів управління - управління психологічною діяльністю особистості, регулювання її поведінки в колективі та створення на цій основі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє, активізації людського фактора та всебічного розвитку особистості.

Об'єктом психологічних методів управління є індивід. Суб'єктом - керівник підприємства, який спирається на думку членів колективу.

За допомогою психологічних методів управління регулюються між-особові стосунки як між працівниками і керівникам, так і між членами трудового колективу підприємства.

Різні наукові по-різному класифікують психологічні методи управління підприємством. Однією, з найбільш уніфікованих виступає така класифікація (рис.1.2), яку наводить колектив авторів (М.Ф.Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А.Дмитренко та ін.) [25].

Розглянемо коротко кожну з груп психологічних методів, що наведено на рис.1.2.

Отже, методи формування та розвитку трудового колективу дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу.

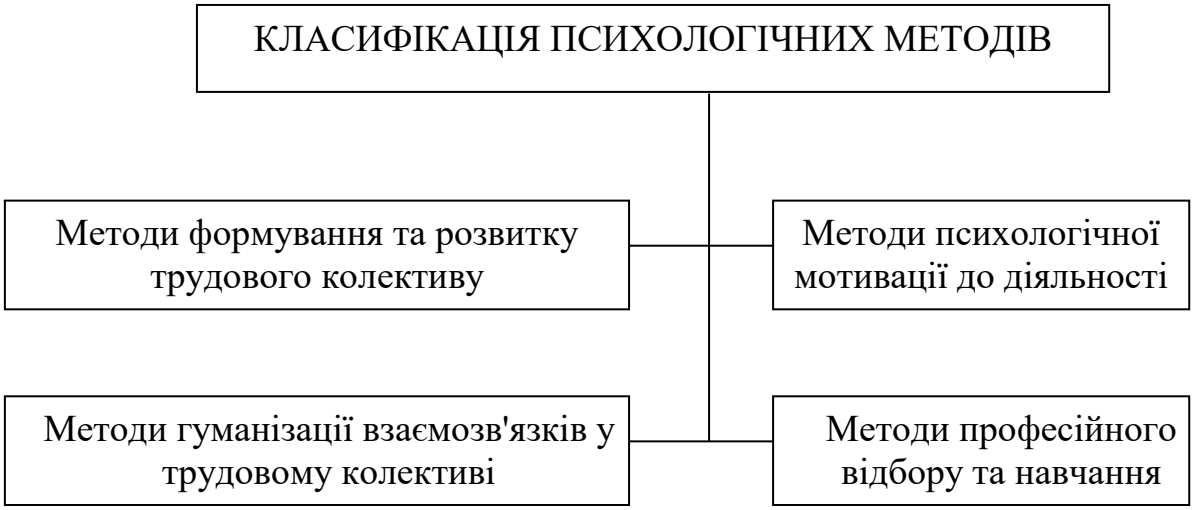

Рис.1.2. Класифікація психологічних методів управління підприємством

Розрізняють два види психологічної сумісності: психологічну і соціально-психологічну. Психологічна сумісність передбачає адекватність психологічної реакції людей у процесі діяльності. Соціально-психологічна сумісність утворюється в результаті оптимального поєднання типів поведінки людей і ґрунтується на інтересах, потребах, ціннісних орієнтаціях. Відповідно до цього наведемо основні аспекти соціально-психологічної сумісності (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні аспекти соціально-психологічної сумісності

4 аспекти соціально-психологічної сумісності			
Фізична	*Моральна*	*Інтелектуальна*	*Психологічна*
Об'єкт дослідження медицини, вивчає умови роботи колективу в обмеженому просторі	Ґрунтується на спілкуванні при дотриманні однакових норм, правил та характеризує соціальну властивість особистості	Базується на єдності розумових реакцій членів колективу. Залежить від рівня професійної та загальноосвітньої підготовки	Базується на об'єднанні людей на основі однакових або прямо протилежних психологічних якостей

Методи гуманізації стосунків у трудовому колективі покликані створити оптимальні взаємозв'язки між працівниками та керівниками, які відповідають принципам соціальної справедливості та наукової організації праці. До них належать: стиль керівництва трудовим колективом, культура управління, етика управлінської діяльності.

Так, структура методів гуманізації стосунків складається з наступного:

1. Стиль керівництва - тобто норма реалізації адміністративних, економічних, соціальних та психологічних взаємозв'язків у процесі управління колективом.

Стиль керівництва - це звична манера поведінки керівника з підлеглими, щоб мати на них вплив і спонукати їх на досягнення цілей підприємства. Міра, до якої керівник делегує свої повноваження, і типи влади, які використовуються ним, і його турбота про людські стосунки, або про виконання завдання - все це відображує стиль керівництва, що характеризує керівника (лідера).

За прийнятою класифікацією стиль може бути авторитарним, демократичним, ліберальним, зосередженим на роботі, зосередженим на людині [14, с.67].

Авторитарний стиль характеризується діловими, короткими розпорядженнями, заборони без поблажливості, часто супроводжується погрозами, чіткою мовою та не привітливим тоном. Похвала і осуд працівників при цьому вкрай суб'єктивні, емоції підлеглих і колег в розрахунку не приймаються.

Демократичний стиль передбачає інструкції в формі речень, не суху мову, а товариський тон, похвалу і осуд - з врахуванням думки колективу. Заходи плануються не наперед, а в колективі. Розпорядження проводяться на основі дискусії. За реалізацію прийнятих нововведень відповідальні всі. Позиція керівника - в середині групи.

Ліберальний стиль характеризується стандартно - формалізованим тоном, відсутність похвали і осуду, а також співробітництва, як такого.

Справи в колективі йдуть самі собою, лідер вказівок не дає. Праця розділяється самими працівниками або неформальним лідером. Позиція керівника - в стороні від групи.

2. Етика керівної діяльності є манерою взаємозв'язків громадськості і особистості, якісна характеристика їх функціонування. За ступенем прояву буває: філософська (теоретична); нормативна (практична); нормативна (етика керівництва).

Етику керівної діяльності умовно можна поділити на такі елементи:

- етика заохочення і стягнення;
- етика розпорядчої діяльності;
- етика критики.

3. Культура управління визначається манерою поведінки, процес організації управлінської праці, правила діяльності керівника.

Поряд з культурою управління важливим чинником при реалізації психологічних методів управління підприємством є організаційна культура. Організаційна культура в сучасному менеджменті - це сукупність основних понять - сформованих самостійно, засвоєних або розроблених визначеною групою по мірі того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, - які стати достатньо ефективними, щоб рахуватися цінними, а тому передаватися новим членам в якості правильного образу сприйняття, мислення і ставлення до конкретної проблеми [15, с.201].

За іншою більш загальною класифікацією виділяють такі елементи та форми використання психологічних методів [18, 25]:

1. Психологічне планування. Це є новим напрямом в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Тому, на нашу думку, психологічне планування рідко висвітлено в літературі, а згадки про нього є лише в сучасних джерелах.

Психологічне планування містить такі елементи: цілі; критерії; методи; нормативи; результати.

2. Класифікація за галузями психології: психофізіологія; психоаналіз; психологія праці; психологія управління; психотерапія тощо.

Галузі психології і знання їх методів дослідження дозволяють зробити аналіз душевного стану людей, побудувати їх психологічні пріоритети, розробити способи усунення психологічного дискомфорту і формувати хороший клімат колективу. При цьому враховуються наступні фактори:

Типи особи характеризують внутрішній потенціал людини і його загальну спрямованість до виконання певних видів робіт і сфер діяльності. Розрізняють наступні тип особи: організаторський; аналітичний; інженерний; творчий; інтуїтивний.

Темперамент є дуже важливою психологічною характеристикою особи для визначення призначення і місця кожного працівника в колективі, розподілу психологічних задач і психологічних прийомів роботи з конкретною людиною. Є чотири основні типи темпераменту: сангвінічний; флегматичний; холеричний; меланхолійний.

Характер людини – це риси вдачі, які визначають спрямованість світогляду людини, рівень потреби в спілкуванні, відносини людини до навколишньої дійсності, до інших людей, до себе, до роботи та інші особливості. Типи характеру в загальному поділяються на такі: екстраверт, інтроверт, сенсорик та інтуїт.

Спрямованість особи є важливою психологічною характеристикою людини. Спрямованість особи визначається потребами людини, її інтересами, мотивами, переконаннями, світоглядом тощо.

Інтелектуальні здібності характеризуються можливостями розуміння, мислення, свідомості людини. Інтелектуальні здібності є важливими для професійної орієнтації, оцінки людей, планування кар'єри і зростання за службовими сходинками. Інтелектуальні здібності визначаються за такими параметрам, як: рівень інтелекту, мислення, свідомість, пам'ять, логістика, творчість тощо.

Методи пізнання є інструментами, за допомогою яких чоловік вивчає

дійсність, обробляє інформацію і готує проекти рішень.

Основні методи пізнання наступні: аналіз; синтез; індукція; дедукція; відчуття; сприйняття тощо.

Психологічні образи дозволяють проводити навчання персоналу на основі типових зразків поведінки історичних осіб, визначних керівників і новаторів виробництва.

Психологічні образи поділяються на історичні; художні; графічні; візуальні; знакові.

Способи психологічної дії відносяться до числа найбільш важливих елементів психологічних методів управління. Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми дії на люди для координації в процесі спільної трудової діяльності.

Існує значний арсенал способів психологічної дії, а саме:

- навіювання;
- переконання;
- наслідування;
- прохання;
- похвала;
- порада;
- примушення (примус);
- засудження;
- вимога;
- заборона;
- «плацебо» (прийом навіювання, який використовується в медицині. Суть його полягає в тому, що лікар, прописуючи хворому нейтральний засіб, стверджує, що саме воно дасть потрібний результат, а психологічний настрій хворого що результат буде, дає потрібний позитивний результат);
- осуд;
- комплімент;
- метод Сократа (заснований на прагненні не дозволити співбесіднику

сказати «ні»);

- натяк;

- обдурене очікування;

- «вибух» тощо.

Наступним елементом є *поведінка,* - це сукупність взаємозв'язаних реакцій, здійснюваних людиною для пристосування до навколишнього середовища.

У найбільш загальному вигляді, поведінка може бути «ангельською»; високоморальною; нормальною; аморальною; «диявольською».

Далі науковці в галузі психології управління визначають такі елементи, як відчуття та емоції.

Відчуття - це вид емоційних переживань, що мають виразно виражений наочний характер і визначаються стійкістю.

Емоції – це конкретні переживання тих або інших подій в житті людини, залежно від її схильностей, звичок і психологічного стану.

Відчуття та емоції можуть бути етичними, естетичними, патріотичними, інтелектуальними; а також відчуттями причетності, переживання, загроз та жахів.

І останнім елементом є *стреси*, які можуть бути сформованими такими обставинами: зовнішнім середовищем; особистими обставинами; хворобами; перевантаженням; розслабленням тощо.

Отже, ми оглянули основні з психологічних методів управління підприємством, а також їх елементи та аспекти реалізації й застосування.

Тепер перейдемо до огляду соціальних методів управління підприємством.

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін. [18, с.331].

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування, соціальне регулювання.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

• вікові та статеві зміни в колективі;

• зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;

• зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;

• динаміку співвідношення фізичної та розумової праці й інше.

Соціальне планування, як метод соціального управління, реалізується складанням плану соціального розвитку організації.

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів:

1) удосконалення соціальної структури колективу;

2) удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників;

3) підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників;

4) підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління [28, с.203].

Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси - суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм - погодити всі види інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих людей і їхніх груп, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин.

Розрізняють норми права, норми моралі й авторитету громадської думки. Загалом, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:

1) юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою;

2) суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями й товариствами;

3) нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності [16, с.123].

Соціальне регулювання - це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статути (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

Велике значення надається стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

На нашу думку, стимулювання інтересу до праці здійснюється заохоченням удосконалень у роботі сумлінних працівників, створенням «ядра ветеранів», організацією відряджень та іншими заходами для ознайомлення зі станом справ та ін.

Велику увагу при цьому приділяється стабілізації особового складу та виключенню причин плинності кадрів.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ДЕСИС»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства «ДЕСИС»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є підприємство «ДЕСИС» (скорочено ТОВ «ДЕСИС»). Досліджуване підприємство протягом більше 20 років своєї діяльності декілька разів змінювало напрями діяльності. Останні роки підприємство надає послуги з проектування будівельних об'єктів, проводить ремонтно-будівельні роботи та ремонтні роботи електричних мереж та устаткування, реалізує будівельні матеріали.

Юридична адреса підприємства: 79070 м. Львів вул. Г. Хоткевича, б. 42. ТОВ «ДЕСИС» має розрахункові рахунки в банківських установах, круглу печатку, та діє на підставі Закону про підприємницьку діяльність та статуту. Підприємство користується у своїй діяльності результатами досліджень електротехнічної лабораторії, що пройшла атестацію в Державному Науково-технічному центрі Стандартизації, метрології і сертифікації.

На сьогоднішній день, облікова чисельність працівників становить 18 осіб.

Проведемо загальний аналіз фінансового стану підприємства. Для цього спочатку проаналізуємо активи ТОВ «ДЕСИС».

Саме за показниками активів можна судити про реальний фінансовий стан підприємства. Показники обсягу, структури та динаміки ТОВ «ДЕСИС» (Додатки А, Б) за звітний період (2020 та 2021 рр.) наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг, структура та динаміка активів ТОВ «ДЕСИС» за 2020-2021 роки

Види активів	*2020 рік*		*2021 рік*		*Зміна за 2021 рік*	
	тис. грн.	*%*	*тис. грн*	*%*	*Тис. грн*	*%*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
1. Довгострокові (необоротні активи) з них:	44,9	100,00	197,3	100,00	152,4	0,00
- нематеріальні активи	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00
- основні засоби	44,9	100,00	197,3	100,00	152,4	0,00
- довгострокові фінансові інвестиції	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00
- довгострокова дебіторська заборгованість	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00
2. Короткострокові оборотні активи, з них:	2221,2	100	2840,3	100	619,1	0,00
- запаси	23,6	1,06	179,2	6,31	155,6	5,25
- готова продукція	0,0	0,00		0,00	0,0	0,00
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10,0	0,45	34,9	1,23	24,9	0,78
- дебіторська заборгованість за виданими авансами	0,0	0,00		0,00	0,0	0,00
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,0	0,00		0,00	0,0	0,00
- інша поточна дебіторська заборгованість	0,0	0,00	300,2	10,57	300,2	10,57
- поточні фінансові інвестиції	0,0	0,00		0,00	0,0	0,00
- грошові кошти та їх еквіваленти	2186,4	98,43	2319,7	81,67	133,3	-16,76
- витрати майбутніх періодів	0,0	0,00		0,00	0,0	0,00
- інші оборотні активи	1,2	0,05	6,3	0,22	5,1	0,17
3. Всього активів	2266,1	100	3037,6	100	771,5	0,00

З табл. 2.1 видно зростання оборотних активів, які є основою здійснення господарської діяльності. Зростання дебіторської заборгованості, та і взагалі наявність заборгованості за роботи свідчить про наявність у досліджуваного підприємства наданих послуг, за які повністю не розрахувалися споживачі. Однак, ми не знаємо умов оплати за угодою,

можливо, що заборгованість виникла через обумовлену оплату замовлення після закінчення календарних термінів розрахунку за виконані ремонтні та будівельні роботи.

Зростання значення інших оборотних активів від 1,2 тис. грн. у 2020 році до 6,3 тис. грн. у 2021 році свідчить про зосередженість підприємства не тільки на основних видах діяльності, що є позитивним моментом у веденні господарської діяльності даного підприємства.

Позитивним результатом діяльності підприємства є збільшення обсягу грошових коштів на рахунках та їх еквівалентів на 133,3 тис. грн., що свідчить про збільшення кількості вільних коштів у підприємства на кінець року після сплати поточних зобов'язань.

Також ми бачимо зростання обсягів запасів на 155,6 тис. грн. протягом 2021 року, що свідчить про накопичення будівельних та ремонтних матеріалів для здійснення робіт згідно поточного проекту, що, безумовно, є позитивним аспектом діяльності досліджуваного підприємства.

Необоротні активи представлені лише основними засобами, вартість яких протягом 2021 року збільшилась на 152,4 тис. грн, що є також позитивним моментом у веденні господарської діяльності, проте відсутність інших необоротних активів свідчить про відсутність процесу акумулювання фінансових потоків. Отже, всі активи підприємства є безпосередньо задіяними у виробничому процесі, що виключає можливість страхування на випадок невдалого проекту або зриву угоди.

Тому, якщо розглядати структуру зростання активів, то можна зробити висновок про високий потенціал розвитку та ефективність використання активів підприємства, оскільки приріст активів забезпечується як за рахунок необоротних активів, так і шляхом збільшення частки оборотних активів.

Вплив ефективності використання активів підприємства на зміну його фінансового стану оцінимо за такими показниками (табл. 2.2):

1) рентабельність активів:

$$R_a = \frac{ЧП}{A} * 100, \quad (2.1)$$

де *ЧП* – чистий прибуток;

А – середня величина залучених до використання в аналізованому періоді активів.

2) віддача активів (a_e):

$$a_e = \frac{ВД}{A}, \quad (2.2)$$

де *ВД* – валовий дохід організації за аналізований період;

А- середня величина активів.

3) коефіцієнт незалежності підприємства $К_н$:

$$К_н = \frac{ВК}{ВБ} * 100, \quad (2.3)$$

де *ВК* – власний капітал;

ВБ – валюта балансу

4) рентабельність інвестицій R_i:

$$R_i = \frac{Пп}{ВБ - З_{кр}} * 100, \quad (2.4)$$

де *Пп*- прибуток до оподаткування;

ВБ –валюта балансу;

$З_{кр}$ – короткострокові зобов’язання.

5) рентабельність реалізованої продукції ($R_п$):

$$R_п = \frac{ЧП}{Дп} * 100, \quad (2.5)$$

де *ЧП* – чистий прибуток;

Дп – дохід від реалізації продукції.

Таблиця 2.2

Показники впливу ефективності використання активів підприємства на зміну його фінансового стану

Показники, тис. грн.	*2019 рік*	*2020 рік*	*2021 рік*	*Відхилення 2020-2019*	*Відхилення 2021-2020*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Рентабельність активів, %	0,00	52,27	-8,29	52,27	-60,56
Чистий прибуток, тис.грн.	0,00	1161,00	-235,40	1161,00	-1396,40
Величина залучених до використання в аналізованому періоді активів, тис.грн.	5,10	2221,20	2840,30	2216,10	619,10
Віддача активів	0,00	2,83	7,97	2,83	5,14
Валовий дохід організації за аналізований період, тис.грн.	0,00	6288,10	22628,10	6288,10	16340,00
Коефіцієнт незалежності підприємства $К_н$, %	-146,77	47,53	30,17	194,30	-17,36
Власний капітал, тис.грн.	-9,10	1151,90	916,50	1161,00	-235,40
Валюта балансу, тис.грн.	6,20	2423,60	3037,60	2417,40	614,00
Рентабельність інвестицій R_i	0,00	88,67	-8,10	88,67	-96,76
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	0,00	1161,00	-74,20	1161,00	-1235,20
Короткострокові зобов’язання, тис.грн.	15,30	1114,20	2121,10	1098,90	1006,90
Рентабельність реалізованої продукції (Rп),%	0,00	18,46	-1,04	18,46	-19,50
Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	0,00	6288,10	22628,10	6288,10	16340,00

Отже, рівень рентабельності активів ТОВ «ДЕСИС» є нестабільним для даного підприємства, до того ж значення рентабельності активів має від'ємне значення протягом останнього з досліджуваних років: за 2021 рік -8,29%, що вказує на зниження ефективності та повноту використання у процесі операційної діяльності активів підприємства, про що ми зауважували вище у висновках до табл. 2.1.

В економіці України рівень рентабельності 10% вважається прийнятним, 20 % - нормальним, 30 % - високим. Оскільки рівень рентабельності ТОВ «ДЕСИС» змінюється стрибкоподібно (від 0 – у 2019 році, до 52,27% - у 2020 році та -8,29% у 2021 році, ми можемо зробити висновок:

- що у 2019 році господарська діяльність практично не проводилась,
- з початку 2020 року підприємство отримало замовлення та активно розпочало використовувати власні активи,
- проте у 2021 році діяльність підприємства при зростанні виручки від реалізації робіт та послуг на 16340,00 тис. грн., була менш прибутковою, адже рентабельність використання активів зменшилась до від’ємного значення,
- слід терміново здійснювати заходи з підвищення рентабельності, та оптимізації складу активів, які б дали можливість ефективно здійснювати операційну діяльність з максимально ефективним використанням залучених активів.

Розрахувавши віддачу активів видно, що на кожну 1 гривню активів організація отримує 2,83 грн. прибутку у 2020 році, та 7,97 грн. у 2021 році. Отже, дохідність активів підприємства є досить високою, що пояснюється більшою часткою оборотних активів в складі сукупних активів. Також проглядається тенденція до зростання значення, що є позитивним моментом в діяльності досліджуваного підприємства.

Значення коефіцієнту незалежності ТОВ «ДЕСИС» свідчить про те, що на кінець досліджуваного періоду частка власного капіталу знизилась, та значення стійкості є достатньо високим – 30,17%. Отже, організація є фінансово стійкою і мало залежить від зовнішніх кредиторів. Така ситуація повинна позитивно позначитися на діяльності ТОВ «ДЕСИС», оскільки немає фінансових обмежень в здійсненні операційної діяльності та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій має від'ємне значення, що робить не привабливим інвестування в дану організацію і тим самими обмежує можливості ТОВ «ДЕСИС» щодо залучення додаткових фінансових ресурсів.

З розрахунку рентабельності реалізованої продукції видно, що рентабельність реалізації продукції знижується, і тому здійснення операційної діяльності підприємства є недостатньо ефективним і не забезпечує необхідного для подальшого розвитку організації рівня прибутку. Така ситуація, на нашу думку, склалась через постійне зростання вартості будівельних матеріалів, та недотримання досліджуваним підприємством термінів здачі проектних та будівельних об’єктів.

Важливим для визначення фінансового стану підприємства є аналіз короткострокових (оборотних) активів, які складають основу діяльності підприємств.

Зростання значення дебіторської заборгованості свідчить про ефективне використання наявних в організації коштів, оскільки фактично ведеться суворий облік вилучення з обороту оборотних коштів (табл.2.3).

З табл. 2.3. ми бачимо, що значення дебіторської заборгованості зросло протягом 2021 року на суму 325,1 тис. грн, отже кошти підприємства використовуються ефективно.

Таблиця 2.3

Склад, структура та динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «ДЕСИС» в 2020-2021 роках

Розрахунки з дебіторами	***2020 рік***		***2021 рік***		***Зміна за 2021 рік (+, -)***	
	Тис. грн	***%***	***Тис. грн.***	***%***	***Тис. грн***	***%***
1. Довгострокова дебіторська заборгованість	0,0	0	0	0	0,0	0
2. Дебіторська заборгованість за товари роботи і послуги	10,0	100	34,9	10	24,9	-90
3. За розрахунками з бюджетом		0		0	0,0	0
4. Інша поточна дебіторська заборгованість	0,0	0	300,2	90	300,2	90
Всього	10,0	100	335,1	100	325,1	0

В основу аналізу пасивів та їх впливу на фінансовий стан підприємства покладено аналіз капіталу підприємства (власного і залученого). Власний капітал визначають як власні джерела фінансування підприємства без зазначеного терміну повернення, які внесені засновниками підприємства, накопичені впродовж періоду його існування. Залучений капітал визначають у формі довгострокових і короткострокових зобов'язань.

Використовуючи дані пасиву балансу (Додатки А, Б), наведемо загальну характеристику джерел покриття активів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз джерел фінансування активів ТОВ «ДЕСИС» в 2020-2021 роках

Показники	***2020 рік***		***2021 рік***		***Зміна за 2021 рік***	
	Тис. грн.	***%***	***Тис. грн.***	***%***	***Тис. грн.***	***%***
1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
Власний капітал	1151,9	50,83	916,5	30,17	-235,4	-20,66
Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00

Продовження табл.2.4

Поточні зобов'язання	1114,2	49,17	2121,1	69,83	1006,9	20,66
товари, роботи, послуги	240,1	10,60	1475,6	48,58	1235,5	37,98
розрахунки з бюджетом	209,2	9,23	464,7	15,30	255,5	6,07
розрахунки за страхуванням	35,9	1,58	13,3	0,44	-22,6	-1,15
розрахунки з оплати праці	155,4	6,86	50,2	1,65	-105,2	-5,20
інші поточні зобов'язання	473,6	20,90	117,3	3,86	-356,3	-17,04
Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00
Всього	2266,1	100,0	3037,6	100,0	771,5	0,00

З табл.2.4 видно, що загальна сума власного капіталу підприємства в 2021 році знизилась на 235,4 тис. грн., також у відсотковому відношенні спостерігається зниження власного капіталу в капіталі організації за 2021 рік на 20,66%. Загалом, структура капіталу підприємства забезпечує недостатню фінансову стійкість, оскільки частка власного капіталу знаходиться в межах 51-30% (50,83% у 2020 році та 30,17% у 2021 році).

Оцінка платоспроможності організації проводиться за допомогою коефіцієнтів абсолютної платоспроможності ($k_{ап}$) та загальної платоспроможності ($k_{зп}$) (табл. 2.5). Коефіцієнт абсолютної платоспроможності визначає, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити на даний момент. Найменше гранично допустиме значення цього коефіцієнта становить 0,1 – 0,2. Коефіцієнт загальної платоспроможності свідчить про достатність ресурсів оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Критичним можна вважати значення цього коефіцієнта на рівні $k_{зп} > 0$. Нормальний фінансовий стан суб'єкта господарювання тоді, коли значення цього коефіцієнта 2,0 – 2,5.

$$K_{ап} = \frac{ГК}{К_{зп}} \qquad (2.6)$$

$$К_{зп} = \frac{А_о}{К_{кз}} \quad (2.7)$$

де *ГК* – грошові кошти на рахунках в національній та іноземній валюті;

$А_о$ – сума оборотних активів;

$К_{кз}$ – короткострокові зобов'язання за платежами.

Таблиця 2.5

Оцінка платоспроможності ТОВ «ДЕСИС» у 2019-2021 рр.

Показники, тис. грн.	2019	2020	2021	Відхилення 2020-2019	Відхилення 2021-2020
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Грошові кошти на рахунках в національній та іноземній валюті, тис.грн.	5,1	2186,4	2319,7	2181,3	133,3
Сума оборотних активів, тис.грн.	5,1	2221,2	2840,3	2216,1	619,1
Короткострокові зобов'язання за платежами, тис.грн.	15,3	1114,2	2121,1	1098,9	1006,9
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,33	1,96	1,09	1,63	-0,87
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,33	1,99	1,34	1,66	-0,65

Отже, ТОВ «ДЕСИС» має достатній рівень платоспроможності на кінець 2021 року. Грошові кошти на рахунках підприємства покривають 100% поточних зобов'язань організації у досліджуваному періоді, тоді як найнижчий гранично допустимий рівень становить 10-20%. Отже, ТОВ «ДЕСИС» може покрити за рахунок власних грошових коштів навіть більше

100% свої поточних зобов'язань.

Високе значення коефіцієнту загальної платоспроможності підтверджує високий рівень платоспроможності підприємства.

Важливим чинником в процесі отримання прибутку підприємством є склад валових витрат. Однією з основних задач процесу подолання кризового стану є, насамперед, зниження витратної частини балансу підприємства. Відповідно, порівняємо склад валових витрат за останні два роки (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Елементи операційних витрат ТОВ «ДЕСИС» у 2019-2021 рр.

Показники, тис. грн.	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2020
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	0,0	4875,6	22272,8	17397,2
Операційні витрати, тис.грн.	0,0	251,5	475,9	224,4
Інші витрати, тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом, тис.грн.	0,0	5127,1	22748,7	17621,6

За даними табл.2.6 можемо зробити наступні висновки:

- собівартість реалізованої продукції зросла протягом 2021 року на 17397,2 тис. грн., що викликане зростанням обсягів продажу та підвищенням вартості будівельних матеріалів;
- операційні витрати зросли на 224,4 тис. грн. за 2021 рік, що на нашу думку в порівнянні зі зростанням собівартості свідчить про утримання підприємством від зайвих витрат;
- також бачимо, що у 2019 році підприємство не здійснювало жодних будівельних робіт- собівартість реалізованих робіт, послуг та операційні витрати складали 0,0 тис. грн. протягом 2019 року.

Проаналізувавши показники та коефіцієнти, які визначають фінансове становище ТОВ «ДЕСИС», ми можемо зробити висновок про задовільну фінансову ситуацію, яка склалася у зв'язку з достатньою кількістю оборотних коштів, які мають забезпечувати ефективність господарської діяльності підприємства, проте ефективність використання оборотних коштів

значно знизилась за 2021 рік, що призвело до значного зниження прибутковості досліджуваного підприємства. Складна фінансова ситуація в організації спричиняє зниження конкурентоспроможності організації і нестабільне становище на ринку. Всі ці проблеми повинна усунути ефективно функціонуюча система управління підприємством.

2.2. Аналіз трудового колективу та соціально-психологічних особливостей управління ним

Весь процес управління підприємством за своїм змістом є процесом управління людьми. Тому, про особливості та ефективність соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності, в першу чергу, говорять соціальні показники, а саме, показники діяльності трудового колективу.

Основними факторами ефективності системи управління підприємством, - основної соціальної системи, є ефективність організаційної структури та дієвість трудового колективу, що виражається у кількісних та якісних характеристиках.

Загальна організаційна структура управління ТОВ «ДЕСИС» наведена на рис.2.1.

Організаційна структура управління ТОВ «ДЕСИС» є лінійно-функціональною.

Станом на 31.12.2021 г. списковa чисельність працівників становила 18 осіб, з них жінок – 5 осіб. За штатним розкладом станом на 30.12.2020 р. (Додаток В) на підприємстві працювали 14 чоловік.

Загальний діапазон управління становить 4 чол. Для невеликого підприємства це є логічним та нормальним співвідношенням.

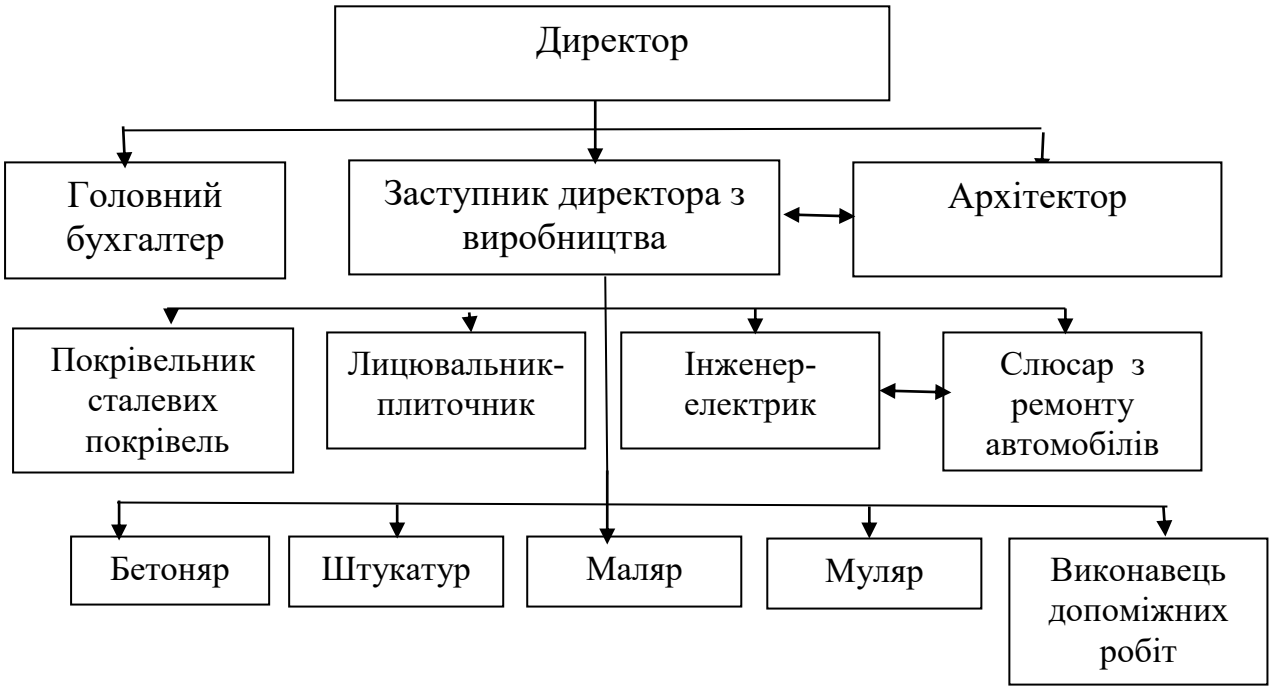

Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ДЕСИС»

Проте, організаційна структура управління ТОВ «ДЕСИС» має і певні недоліки, що негативно впливають на ефективність системи управління підприємством:

1. Всі працівники звітують про виконання робіт заступнику директора з виробництва особисто, а він, в свою чергу, дає наступні завдання. На нашу думку, в структурній схемі підприємства не вистачає зв'язків між працівниками, що негативно відображається на роботі підприємства, та викликає нездорову конкуренцію. Отже, існує обґрунтована необхідність розвантаження заступника директора з виробництва.

2. На підприємстві посада головного бухгалтера поєднана з посадою юриста (тобто до основних обов'язків головному бухгалтеру додано ще обов'язки юридичного характеру). Ми вважаємо, що доцільніше користуватися послугами юридичної консультації по мірі необхідності, ніж покладати такі обов'язки на працівника, що не має відповідної підготовки та освіти.

Загалом, виявлені недоліки вказують на необхідність перегляду та удосконалення організаційної структури ТОВ «ДЕСИС».

Тепер проаналізуємо трудовий колектив підприємства за основними його характеристиками.

За даними Балансу (Додаток А) середньооблікова чисельність працівників ТОВ «ДЕСИС» станом на кінець 2021 р. складає 18 осіб. Динаміка зміни трудового колективу ТОВ «ДЕСИС» за останні три роки наведена на рис.2.2.

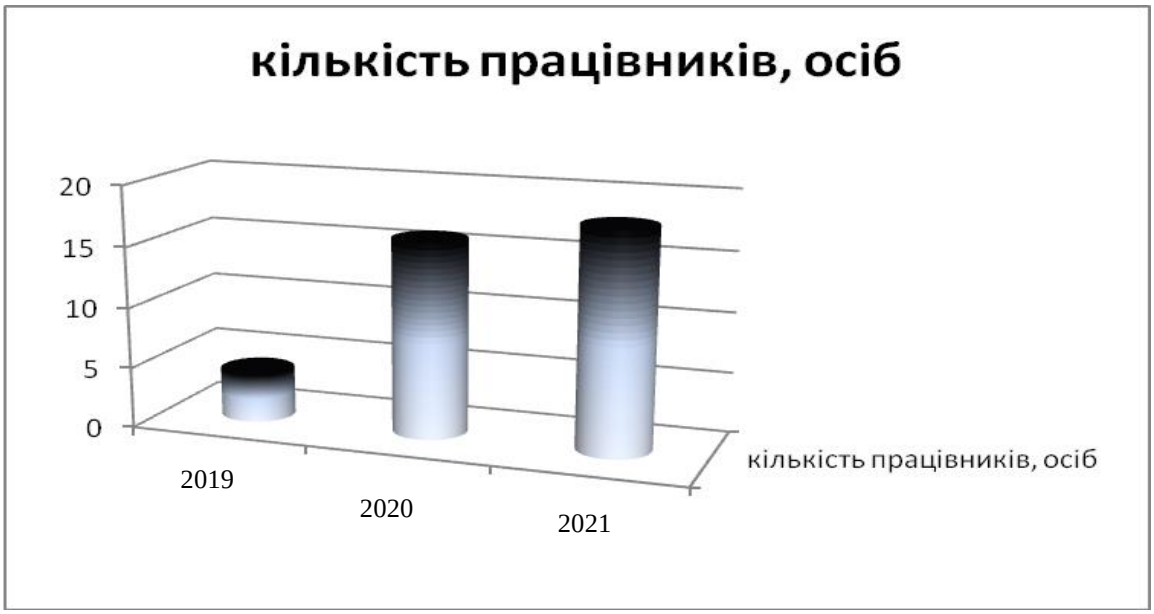

Рис.2.2. Динаміка зміни кількості працівників трудового колективу ТОВ «ДЕСИС» за 2019-2021 рр.

З рис.2.3 видно, що кількість працівників ТОВ «ДЕСИС» суттєво змінюється протягом 2019-2021 рр. В складі штатних працівників на підприємстві працює 5 жінок. Додатково підприємство використовує працю двох позаштатних співробітників. На нашу думку, працівники підприємства отримують середні за розміром зарплати.

Згідно з даними, відображеними у фінансовій звітності, заборгованість з виплати заробітної плати на кінець 2020 року становить -50,2 тис. грн. та на кінець 2021- 155,4 тис. грн. року .

Одним з важливих соціальних показників є аналіз якісного та кількісного складу трудового колективу ТОВ «ДЕСИС». Результати цього аналізу наведені у табл.2.7 та табл.2.8.

Протягом 2021 року прийнято 2 особи., в тому числі жінок – 1 особа.; звільнено 3 особи, (в тому числі жінок – 1 особу) з наступних причин:

- за власним бажанням - 1 особу,
- по закінченню терміну трудової угоди - 1 особу,
- за станом здоров'я - 1 особу,
- через скорочення чисельності - 0 особу.

Плинність кадрів у 2021 рік склала 16,6%. В порівнянні з аналогічним періодом 2020 року відсоток плинності кадрів підвищився, що пояснюється набором персоналу у 2020 році та відсутністю звільнених працівників.

Позитивним соціальним аспектом управлінської діяльності є те, що адміністрація підприємства проводить роз'яснювальну та контролюючу роботу серед працівників зі зміцнення трудової дисципліни. За досліджуваний період випадків порушення трудової та виробничої дисципліни не було.

Через навчально-курсовий комбінат за 2021 рік пройшли повторну перевірку знань 2 особи., безпосередньо на підприємстві — 1 особа.

За 2021 рік фактичний фонд оплати праці склав

1323,6 тис.грн, в тому числі: основна заробітна плата – 1122,4 тис.грн.;

додаткова заробітна плата – 136,7 тис.грн.

Заохочувальні та компенсаційні виплати – 64,5 тис.грн.

Таблиця 2.7

Характеристика основного складу працівників ТОВ «ДЕСИС» за віковою ознакою (станом на кінець 2021 р.)

№ пп	*Вікова група, роки*	*Всього, осіб*	*З них жінки, осіб*
1	15-34	5	3
2	34-50	10	2
3	50-54	3	0
4	55-59	0	0

Більшість (10 осіб) працюючих у віці до 50 років, що свідчить про досвідченість трудового колективу ТОВ «ДЕСИС». Також необхідно

зазначити, що кількість жінок у віковій групі до 34 років складає – 60%, а в віковій групі до 50 років – 20%, що пояснюється специфікою виконуваних робіт, - жінки на підприємстві працюють у бухгалтерії та в малярній бригаді, на дільницях.

Таблиця 2.8

Характеристика основного складу працівників ТОВ «ДЕСИС» за рівнем освіти (станом на кінець 2021 р.)

№ пп	*Освітній рівень*	*Всього, осіб*	*З них жінки, осіб*	*Питома вага, %*
1	Повна вища освіта	8	2	25
2	Неповна та базова вища освіта	4	0	0
3	Середня спеціальна освіта	6	3	50

Трудовий колектив ТОВ «ДЕСИС» на 25% складається з працівників з вищою освітою, що є позитивним аспектом для підприємства. Значення даного показника є невисоким, однак всі посади, що потребують наявності вищої освіти укомплектовані персоналом з відповідним освітнім рівнем.

Безпосереднім показником, за яким можна судити про ефективність управління підприємством, є продуктивність праці його працівників. Адже продуктивність праці трудового колективу є прямим відображенням того, наскільки ефективно побудована та працює система управління підприємством.

Рівень продуктивності праці персоналу за прямим методом її вимірювання визначається за такою формулою:

Продуктивність праці = Обсяг продукції/Чисельність працюючих (2.8)

Визначимо базову продуктивність праці (Ппб) підприємства на основі даних «Звіту про фінансові результати» (Додатки А, Б). Основні показники продуктивності праці наведені в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Показники продуктивності праці працівників ТОВ «ДЕСИС» 2019 – 2021 рр.

№ пп	Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Обсяг продукції (послуг), тис. грн.	0,0	6288,1	22628,1
2	Чисельність працюючих, осіб	4,0	17,0	18,0
3	Базова продуктивність праці (Ппб)	0,0	369,9	1257,1

На рис.2.3 відображено динаміку продуктивності праці трудового колективу підприємства за три останні роки.

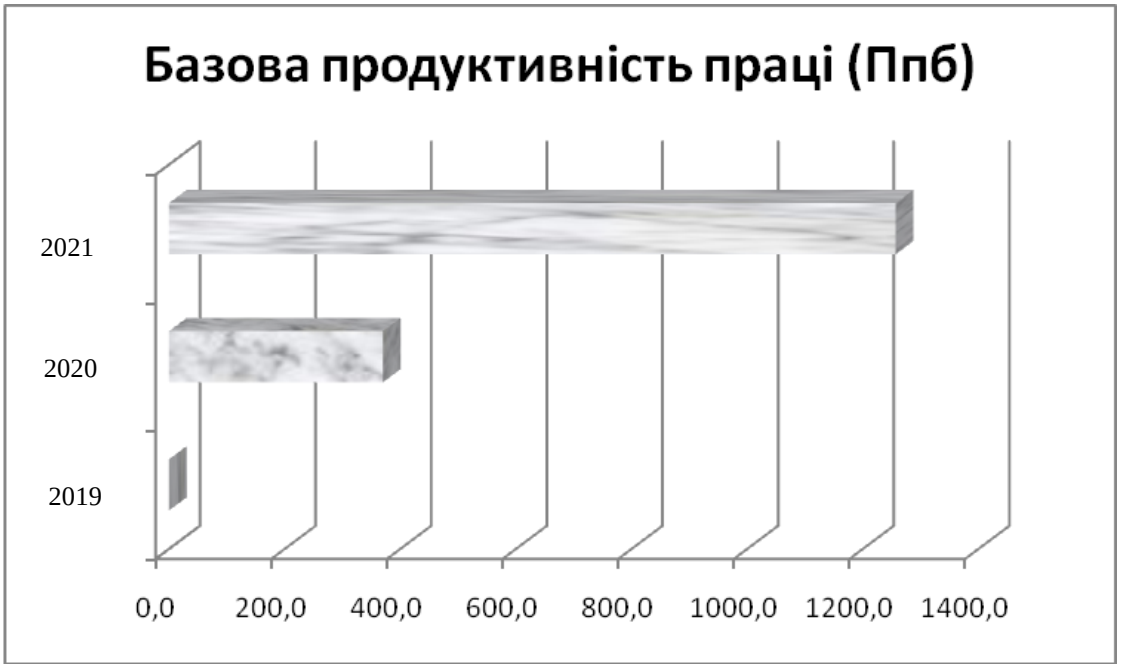

Рис.2.3. Динаміка зміни продуктивності праці персоналу ТОВ «ДЕСИС» у 2019-2021 рр.

Як ми бачимо, продуктивність праці персоналу ТОВ «ДЕСИС» у 2019 році має нульовий рівень, що пояснюється відсутністю замовлень на підприємстві. У 2020 році продуктивність праці зросла до 369,9 тис.грн. на одного працівника порівняно з попереднім роком. Значення продуктивності праці у 2021 році зросло на 887,2 тис. грн. при зростанні кількості працюючих на 1 особу, що пояснюється виконанням робіт у межах великого проекту.

З розрахунків базової продуктивності праці персоналу ТОВ «ДЕСИС» 2019-2021 рр. видно, що базова продуктивність підприємства зросла у 2021 р., що свідчить про інтенсивну кадрову політику. Зазначимо, що дана політика повинна враховувати інтереси працівників, а не проводитись за їх рахунок. Для втримання рівня продуктивності праці, ми вважаємо необхідно запровадити перехідний етап для новоприйнятих працівників, зважаючи на високу складність робіт. На нашу думку, при наявності на підприємстві спеціалізованих заходів щодо навчання персоналу, тривалість перехідного етапу можна значно зменшити, що дасть підприємству додатковий прибуток. Отже, визначена необхідність у проведенні адаптації нових працівників, як до трудової діяльності, так і до трудового колективу.

Важливим соціальним показником ефективності системи управління підприємством є система оплати праці, оскільки свідчить про відношення керівництва до своїх підлеглих.

Проаналізуємо ефективність використання систем оплати праці ТОВ «ДЕСИС» (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Показники оцінювання ефективності використання систем оплати праці працівникам ТОВ «ДЕСИС» 2020-2021 рр.

ПОКАЗНИКИ	*2020РІК*	*2021РІК*	*ВІДХИЛЕННЯ (+,-)*	*ТЕМП ЗМІНИ, %*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Виторг від реалізації, (тис. грн.)	6288,10	22628,10	16340,00	259,86
Фонд оплати праці (тис. грн.)	1064,60	1323,60	259,00	24,33
Чисельність працівників, (чол.)	17,00	18,00	1,00	5,88
Виторг від реалізації на 1-го працівника, (тис.грн.\чол.)	369,89	1257,12	887,23	239,86
Середня заробітна плата 1-го працівника, (тис.грн.)	62,62	73,53	10,91	17,42

З табл.2.10 видно, що у 2021 р. фонд оплати праці збільшився на 259,0 тис. грн., при зростанні кількості працівників на 1 особу. У 2021 р. збільшився виторг на одного працівника на 887,23 тис. грн., та середня заробітна плата на одного працівника зросла на 10,91 тис. грн. Це є позитивною тенденцією, оскільки збільшення заробітної плати повинне відбуватись заплановано, а не бути залежним від збільшення чи зменшення виторгу. В даному випадку заробітна плата зростає, при зростанні виторгу на одного працівника, отже фінансово підприємство в стані підвищити заробітну плату.

І останнім етапом нашого аналізу буде визначення ефективності управлінської діяльності, - як економічної, так і соціальної.

В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат на її створення за формулою:

$$E = П/В, \quad (2.9)$$

де Е- економічна ефективність, частини;

П- прибуток чи економія, грн.;

В - витрати на створення економії, грн.

Аналіз наукових концепцій щодо оцінювання ефективності системи управління підприємством показав наявність багатьох методичних підходів до цього. Ми спробували поєднати найбільш оптимальні з цих підходів та провели узагальнене оцінювання ефективності системи управління підприємством. При цьому за основні критеріальні показники обрані такі економічні показники, як прибуток, дохід, собівартість, рівень рен-табельності, витрати на 1 грн. продукції. Ці показники та їх характеристика й обґрунтованість доцільності застосування в тій чи іншій виробничо-господарській ситуації наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності роботи ТОВ «ДЕСИС» за 2021 рік

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки	Значення
1	*2*	*3*	*4*	*5*
І. Показники економічної ефективності системи управління				
Балансовий прибуток, тис.грн.	Виручка від реалізації продукції за вирахуванням собівартості, яка відображається в бухгалтерському балансі	Основний узагальнюючий показник, який відображає фінансові результати в грошовій формі та ефективність системи менеджменту загалом	Залежить від обсягу випуску продукції і рівня цін. Не можна застосувати для збиткових підприємств	-235,4
Дохід, тис.грн.	Виручка від реалізації продукції за вирахуванням матеріальних затрат та амортизації	Економічний показник додаткового продукту. Стимулює економію ресурсів та свідчить про дієвість системи управління	Залежить від обсягу випуску продукції. Включає в себе фонд оплати праці - витратну статтю собівартості	22628,1
Собівартість, тис. грн.	Частина вартості, яка включає затрати на спожиті засоби виробництва та оплату праці	Характеризує абсолютні розміри затрат на виробництво, зниження яких дає прибуток. Вміле планування собівартості свідчить про ефективність системи управління	Не може служити порівняльним показником для різних підприємств	22272,8
Рівень рентабельності, %	Відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів (ОВФ) або собівартості продукції	Відносний показник кінцевого результату системи управління. Застосовується для порівняння результатів з іншими аналогічними в галузі підприємствами	При різній структурі ОВФ підприємств співставлення ускладнюється	-1,05
Втрати робочого часу на 1 працівника, люд./год.	Відношення сумарних втрат часу через хвороби, простої та неявки до загальної чисельності персоналу	Показує резерви ефективності системи менеджменту у напряму використання праці персоналу	Не фіксує внутрішньозмінні втрати робочого часу. Залежить від соціального забезпечення та охорони здоров'я	57,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, який включається до собівартості продукції	Дозволяє контролювати розміри та питому вагу оплати праці в собівартості продукції. Є базою для оподаткування. Показує ефективність системи управління оплатою праці	Залежить від величини підприємства, продукції та зовнішніх факторів (податки, монопольність, чисельність)	1323,6

Продовження табл.2.11

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Середня заробітна плата на 1 працівника, тис.грн./ люд.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни за періодами часу	Залежить від ціни продукції, інфляції та зовнішніх факторів, але більше всього від системи управління підприємством	73,53
II. Показники соціальної ефективності системи управління				
Плинність персоналу (робочих кадрів), %	Відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом	Не включає частину звільнених за поважними причинами працівників (армія, переїзд тощо) в показник плинності	16,6%
Рівень трудової дисципліни, поруш./ люд. або бали	Відношення числа випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни до загальної чисельності персоналу. Другий варіант - експертна оцінка рівня дисципліни за 10-бальною шкалою (на засіданні правління)	Дозволяє судити про прогули, спізнення, невиконання доручень у структурних підрозділах. Другий варіант характеризується простотою розрахунку	Складність вирахування через відсутність чіткої фіксації порушень в оперативній звітності. Другий варіант - суб'єктивізм оцінки	Рівень трудової дисципліни на досліджуваному підприємстві високий, порушень протягом всього досліджуваного періоду не зафіксовано
Співвідношення робітників та службовців, люд./люд.	Відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців)	Характеризує число робітників, які припадають на 1 службовця. Дозволяє судити про кваліфікацію персоналу і співвідношення двох головних категорій персоналу	Залежить від галузевої специфіки, рівня комплексної механізації виробництва та кадрової політики	Кількість службовців – 4 Кількість робітників – 14 Співвідношення робітників та службовців – 3,5
Соціально-психологічний клімат колективу, бали	Встановлюється на основі конкретних соціологічних та психологічних досліджень за допомогою спеціалістів	Дозволяє встановити лідерів, мотивацію, потреби, клімат та ефективність використання різних методів управління. розробити рекомендації щодо покращання клімату	Додаткові затрати на проведення досліджень. Неможливість покращання клімату у випадку незацікавленості керівництва	Соціально-психологічний клімат незадовільний, існує два неофіційні лідери, їх прибічники між собою не ворогують, а знаходяться у стані конкуренції та змагання, що призвело до зриву термінів виконання замовлення

Отже, з табл.2.11 видно, у яких напрямах потребує удосконалення система управління ТОВ «ДЕСИС» в контексті соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності.

Надзвичайно важливою умовою ефективності роботи підприємства є

загальний соціально-психологічний клімат колективу. На досліджуваному підприємстві соціально-психологічний клімат, на нашу думку, є незадовільний, тому, що існує два неофіційні лідери, їх прибічники - підлеглі між собою не ворогують, а знаходяться у стані конкуренції та змагання, що призвело до зриву термінів виконання одного великого замовлення. Завдяки вчасно прийнятим заходам з боку директора підприємства, замовлення не було втрачене, а строки виконання перенесені на пізніший термін, проте необхідно визнати наявну проблему в управлінні підприємством, яку можна пояснити завантаженістю директора підприємства та неможливістю постійного моніторингу соціально-психологічного клімату трудового колективу.

2.3. Оцінювання практики застосування соціально-психологічних методів управління в ТОВ «ДЕСИС»

Спочатку оцінимо факт та якість застосування методів соціального управління у ТОВ «ДЕСИС», які включають соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування та соціальне регулювання.

Застосування першого методу, - соціальне прогнозування, в підприємстві повністю відсутнє. Ні пошукового, ні нормативного соціальне прогнозування на підприємстві не проводиться. Вважаємо це суттєвим недоліком в управлінні підприємством, оскільки соціальне прогнозування дає змогу виявити суттєві, якісні характеристики майбутнього стану соціального явища, зорієнтуватися, коли його можна очікувати.

На нашу думку, найгіршим є відсутність проведення в ТОВ пошукового соціальне прогнозування, оскільки воно дає змогу з'ясувати можливі соціальні проблеми, які необхідно вирішити на підприємстві. Цінним результатом пошукового прогнозу є «дерево можливих проблем»,

серед яких виділяють ключові та похідні. Це відображає проблемну ситуацію майбутнього, інформацію яка стає основою для підготовки управлінських рішень. Соціальне прогнозування можна використовувати як інформаційну базу під час розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в колективі «ДЕСИС».

Отже, нами обґрунтовано необхідність здійснення пошукового соціального прогнозування у ТОВ «ДЕСИС».

Наступним методом соціального управління є соціальне планування. Нами визначено, що цей метод має своє часткове застосування при управлінні ТОВ. Правда, соціальне планування здійснюється переважно один раз в кінці року, коли оцінюється соціальна структура трудового колективу ТОВ «ДЕСИС». При цьому переважно оцінюється та на цій основі планується на наступний рік вікові і статеві зміни. На нашу думку, це пов’язано з необхідністю знати скільки працівників трудового колективу можуть вийти на пенсію, в декретну відпустку, на підвищення навчання тощо. А сучасна технологія соціального планування на підприємстві не застосовується. В сучасному зарубіжному менеджменті соціальне планування фігурує як програма підвищення якості трудового життя, модель планування людських ресурсів, програма службового просування (планування кар’єри), політика розвитку людини тощо. Отже, вважаємо це недоліком керівництва ТОВ «ДЕСИС».

Наступним методом соціального управління на підприємстві є соціальне нормування. За допомогою соціального нормування на у ТОВ визначають порядок поведінки окремих осіб і їх груп у трудовому колективі. Щодо цього методу, вважаємо, що він, загалом, вдало застосовується в управлінні персоналом ТОВ «ДЕСИС». Ми це визначили, оцінивши дотримання кожної групи норм, що є складовими цього методу. Проаналізуємо коротку кожну з цих груп:

1. За дотриманням юридичних та правових норм керівництво ТОВ «ДЕСИС» пильно слідкує. По-перше, це пов’язано із специфікою діяльності

підприємства (реалізувавши неякісні будівельні матеріали чи послуги, можна понести кримінальну відповідальність, якщо, наприклад, порушиться будівля, яка з них побудована). По-друге, держава, встановлює ці норми, забезпечуючи їх дотримання переконаннями, а за потреби - засобами примусу, і тому, керівництво підприємства не бажає йти на конфлікти із представниками влади.

2. Норми, встановлені самим ТОВ «ДЕСИС». Загалом, їх дотримання добровільне. Проте, певні з них, керівництво підприємства намагається впровадити у трудовий колектив. Наприклад, що стосується одягу працівників. Чоловікам рекомендується носити брюки класичного крою та світлих тонів сорочки, а жінкам – не дозволяється носити джинси та міні-спідниці. Керівництво вважає, що такі мінімальні вимоги позитивно формують дрес-код підприємства. На жаль, не всі працівники дотримуються цих норм. Переважно це стосується чоловіків. Час від часу хтось з них може прийти у спортивному одягу або літом – не в сорочці, а в футболці. Тому, тут треба вирішувати, чи далі намагатися дотримуватися цих побажань керівництва, і тоді вже керівництву встановити їх як обов’язкові для виконання всім працівникам, чи переглянути їх.

3. Норми моралі. Вважаємо це найбільш важливою групою норм, оскільки мораль – це правила (принципи) поведінки людей, які впливаючи на психічний стан, емоції і волю людини, сприяють виробленню у неї бажаних ціннісних орієнтацій. З дотриманням цих норм у ТОВ «ДЕСИС» все добре, оскільки політика ведення виробничо-господарської діяльності підприємства така, що не передбачає недоброякісної конкуренції, переманювання працівників тощо.

Останнім методом соціального управління є соціальне регулювання. Соціальне регулювання сприяє підтриманню соціальної справедливості у колективі та вдосконаленню соціальних відносин між працівниками ТОВ «ДЕСИС». Основними засобами цього методу є укладання та дотримання колективного договору, трудової угоди з кожним працівником, правил

внутрішнього розпорядку, певних розділів статутів, тощо.

У ТОВ соціальне регулювання дійсно виступає як засоби соціального впливу керівника і колективу на окремих працівників активізації їх активності і продуктивності, проте, деякі управлінські аспекти не зовсім правильно реалізуються. Так, вважаємо, що відсутня розробка правил етикету, ритуалів, ознайомлення працівників із історією підприємства тощо. Отже, організаційна культура не досконала у ТОВ «ДЕСИС». Також, ми помітили, рідко відбувається особиста неформальна похвала підлеглого від керівництва підприємства. Решта аспектів соціального регулювання відповідним чином здійснюються у ТОВ «ДЕСИС».

Таким чином, ми розглянули особливості реалізації кожного соціального методу управління підприємством «ДЕСИС», таких як, соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування, соціальне регулювання, визначили певні проблеми та недоліки, які потребують свого виправлення.

Оскільки обов'язковою умовою ефективного управління підприємством є використання не тільки соціальних, а й психологічних методів управління, розглянемо їх застосування у ТОВ «ДЕСИС».

Ми дійшли висновку, що, якщо соціальні методи управління, хоч і з певними недоліками, мають місце в діяльності ТОВ «ДЕСИС», то психологічні методи, які впливають на окремих працівників переважно відсутні (лише один раз на рік проводиться психологічний тренінг спрямований на згуртування колективу та підвищення корпоративного духу працівників). Це пояснюється відсутністю фахівця з управління кадрами чи психолога.

Проаналізуємо як загалом відбувається управління соціальними процесами на підприємстві.

Управління соціальними процесами ТОВ «ДЕСИС» передбачає досягнення соціальних цілей підприємства. Соціальні цілі зовнішнього характеру полягають у задоволенні потреб споживачів у будівельних товарах

та послугах, у створенні додаткових робочих місць. Соціальні цілі внутрішнього характеру ТОВ «ДЕСИС» наступні: створення згуртованого високо професійного трудового колективу, його розвиток, адаптація працівників, моральне й матеріальне задоволення працівників.

Досягнення цих цілей здійснюється засобами реалізації соціальних процесів на підприємстві, а саме: соціального розвитку працівників ТОВ «ДЕСИС», соціального забезпечення та захисту працівників, соціального страхування, соціальної психології і адаптації працівників до умов діяльності підприємства та трудового колективу.

Управління всіма соціальними процесами на підприємстві «ДЕСИС» відбувається відповідно сучасної нормативно-правової бази соціального страхування в Україні, що включає: Конституцією України, Кодекс законів про працю України, Концепцію соціального забезпечення населення України, Закони України.

Процес соціального забезпечення ТОВ «ДЕСИС» носить традиційний характер. Основним завданням соціального забезпечення підприємства є контроль за отриманням пенсій та допомоги для дітей працівників.

Соціальний захист працівників ТОВ «ДЕСИС» складають заходи щодо безумовного дотримання цивільних прав і соціальних гарантій, встановлених чинним в країні законодавством, колективним договором, трудовими угодами і іншими правовими актами.

Трудові, соціально-економічні права та інтереси працівників ТОВ «ДЕСИС» у відносинах з власником підприємства представляє і захищає професійна спілка (в подальшому профспілка).

Основні завдання, що здійснює профспілка ТОВ «ДЕСИС» такі:

- укладання та контролювання виконання колективного договору;

- вирішення питання запровадження, перегляду та зміни норм праці разом з власником підприємства;

- розробка напрямів розподілу коштів фонду споживання, участь у вирішенні питань оплати праці працівників, форм і систем оплати праці,

розмірів надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних виплат разом з власником підприємства;

- разом з власником підприємства вирішення питання робочого часу і часу відпочинку працівників;

- участь у розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;

- представлення інтересів працівників за їх дорученням під час розгляду індивідуальних трудових спорів тощо.

Таким чином, управління соціальним забезпеченням та захистом працівників ТОВ «ДЕСИС» здійснюється засобами профспілки.

Здійснення соціального страхування у ТОВ «ДЕСИС» здійснюється на основі таких Законів України: Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування (1998 р.); «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування (2008 р.); «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» (1999 р.); «Про страхові тарифи на загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» (2001 р.); «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням» (2001 р.); «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» (2000 р); «Про зайнятість населення» (1991 р.); «Про розмір внесків на деякі види загальнообов'язкового державного соціального страхування (2001 р.) тощо.

Система соціального страхування ТОВ «ДЕСИС» ґрунтується на вимогах Європейського кодексу соціального забезпечення (1964 р.) та рекомендаціях Міжнародної організації праці (1944 р.).

З 1 січня 2005 р. в Україні діє закон «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», отже й ТОВ «ДЕСИС» здійснює обов’язкові відраху-

вання у пенсійний фонд. Ці відрахування створюють фінансову базу для виплат працівникам ТОВ «ДЕСИС» у різних форс мажорних обставинах.

Відмітимо, що за рахунок соціального страхування працівникам ТОВ «ДЕСИС» протягом трьох останніх років було надано 17 путівок, з них 9 - на санаторно-курортне лікування у м. Трускавець. Це є позитивним показником протікання процесу соціального страхування.

Управління соціальним страхуванням на підприємстві, зокрема контроль за його правильним призначенням та спрямуванням здійснює також профспілка.

Одним з основних соціальних процесів на підприємстві, на нашу думку, є соціальна адаптація, зокрема, що здійснюється в її межах.

В процесі аналізу практики управління соціальними процесами на підприємстві «ДЕСИС», нами відмічено, що соціальна адаптація майже не проводиться. Нових працівників ознайомлюють з основними правилами та вимогами діяльності на підприємстві (тобто проводять професійну адаптацію персоналу), а індивідуального введення у посаду не проводять. В першу чергу, це пов’язано, на нашу думку, з відсутністю штатної посади менеджера по персоналу, по-друге, з відсутність програми соціальної адаптації на підприємстві.

Аналіз передумов здійснення соціальних процесів на підприємстві показав, що такий напрямок як соціальна відповідальність у ТОВ «ДЕСИС» слабо розвинений. Це пояснюється тим, що, по-перше, підприємство за специфікою своєї діяльності не забруднює довкілля та воду; по-друге, фінансовий стан ТОВ «ДЕСИС» не дозволяє виділяти додаткові ресурси для здійснення соціальної допомоги оточуючому середовищу (наприклад, для закупівлі обладнання для інвалідної лікарні чи одягу, комп’ютерів для інтернатів тощо).

Щодо соціального партнерства, можемо сказати, що керівництво ТОВ «ДЕСИС», на нашу думку, розуміє, що управління соціальними процесами на підприємстві повинно здійснюватися на основі соціального партнерства.

Соціальне партнерство використовується на підприємстві як система взаємодії між керівництвом, державними органами і працівниками, що ґрунтується на колективних переговорах, пошуку взаємоприйнятних рішень щодо регулювання трудових і соціально-економічних відносин.

Відзначимо, що система соціального партнерства ТОВ «ДЕСИС» дає змогу впливати на формування і ефективне використання трудового потенціалу. Цей вплив здійснюється через реалізацію узгоджених економічних та соціальних програм, забезпечення гарантій у робочому місці, оплати праці, регулювання умов найму і звільнення працівників, робочого часу і часу відпочинку, створення умов для професійного зростання працівників.

Можна виокремити такі форми співпраці в галузі соціального партнерства у ТОВ «ДЕСИС»: консультації, переговори, укладання колективного договору та угод, спільне розв'язання колективних трудових спорів, участь у роботі органів соціального партнерства, розгляд та вирішення претензій і розбіжностей, контроль за виконанням спільних домовленостей.

В цілому, можемо виділити основні завдання в управлінні соціальними процесами, на яких керівництво ТОВ найбільше сконцентровує свою увагу:

1. Вивчення й удосконалення соціальних процесів, що визначають ефективність управління.

2. Підвищення згуртованості і стабільності трудового колективу, співробітництва, усунення та з'ясування причин плинності кадрів.

3. Розвиток методів вирішення соціальних наслідків технічних і організаційних нововведень, удосконалення системи підбору і розміщення кадрів.

4. Формування трудової мотивації, з урахуванням факторів, що її визначають, і розробка заходів щодо удосконалення умов праці і гуманізації трудової діяльності, підвищення задоволеності працею.

5. Підвищення якості трудового життя, розробка соціальних програм, створення ефективної системи соціального партнерства.

Маркетингова діяльність ТОВ «ДЕСИС» побудована на основі проведення соціологічних досліджень попиту на товари та послуги

підприємства та пропозиції на ринку на аналогічні товари.

При цьому ТОВ «ДЕСИС» використовує результати державного статистичного спостереження за рівнем життя населення, вибіркове обстеження бюджету сім'ї, яке проводиться органами державної статистики відповідно до державної програми. Таким чином підприємство отримує економіко-статистичну інформацію про життєвий рівень різних груп і верств населення, які є або можуть бути потенційними споживачами товарів та послуг ТОВ «ДЕСИС».

Необхідно також відмітити, що основні соціальні взаємовідносини людини складаються у трудовому колективі, де вона проводить більшу частину свого життя і формується як особистість.

У цьому сенсі підприємство виступає у суспільстві як виробничо-економічна ланка і як соціальний фактор, оскільки у трудовому колективі реалізуються соціальні відносини, система взаємозв'язків і співробітництва між людьми. Весь уклад суспільного буття сприймається працівником насамперед через призму мікросередовища, в якому відбувається його трудова діяльність.

Значним показником ефективності здійснення соціальних процесів на підприємстві, на нашу думку, є задоволення соціальних потреб працівників.

Для аналізу процесу формування та задоволення соціальних потреб працівників ТОВ «ДЕСИС» нами проведено соціальне дослідження трудового колективу підприємства.

На підприємстві ТОВ «ДЕСИС» відсутня посада менеджеру із персоналу (одним з обов’язків якого повинно бути здійснення соціальної функції управління, куди входить регулювання процесу забезпечення соціальних потреб працівників), а його обов’язки розподіляються між директором та заступником директора з виробництва підприємства.

Одним з напрямком формування потреб є участь у спільній трудовій діяльності та турбота про інших. Щодо забезпечення цих факторів**,** на підприємстві ТОВ «ДЕСИС» здійснюється професійна підготовка та процес

навчання керівників та працівників.

За результатами попереднього підрозділу нами зроблено висновок, що керівництво ТОВ «ДЕСИС» приділяє значну увагу питанням професійної підготовки та постійного її підвищення. Основними заходами цього процесу є спрямування керівників та фахівців підприємства на тематичні курси та проведення внутрішніх семінарів для всіх працівників.

Наступним показником турботи про інших у напрямку задоволення потреб працівників є вміле застосування мотиваційної політики.

Мотивація на підприємстві ТОВ «ДЕСИС» здійснюється вдало, оскільки директори володіють та вміло використовують широкий арсенал мотиваційних засобів. Керівництво підприємства постійно обмірковує та визначає нові можливі методи покращення роботи і мотивації людей, що працюють з ними.

Третім основним забезпечуючим фактором задоволення соціальних потреб у колективі (а саме приналежності до колективу і спільної діяльності) ми вважаємо вміння керівництва створювати можливості для участі працівників у керівному процесі підприємства.

Керівник підприємства вміє правильно делегувати свої обов’язки, а заступник директора з виробництва - ні. Робота керівника складається з вирішення задач різного рівня важливості. Передача деяких управлінських функцій низького рівня підлеглим несе подвійний ефект - концентрація зусиль керівника на вирішенні проблем більш високого рівня і, одночасно, має позитивний вплив на мотивацію працівників.

Отже, зроблено висновок щодо основних напрямків забезпечення соціальних потреб, які існують (проводяться) на підприємстві:

1) професійна підготовка, змістовність праці відповідно кваліфікації, потребам і мотивам працівників знаходиться на високому рівні;

2) керівник підприємства має реальну владу та високу повагу своїх працівників;

3) на підприємстві розроблено систему мотивації персоналу та систему

регулювання робочого часу;

4) керівник несе особисту відповідальність за результати праці свої та своїх підлеглих, але в той же час вміло делегує свої обов’язки.

Таким чином, проведений аналіз застосування соціально-психологічних методів управління ТОВ «ДЕСИС» та протікання соціальних процесів на підприємстві, дозволив відзначити позитивні моменти у цьому напрямку та недоліки, які потребують свого усунення.

Виявлено недоліки при застосуванні майже кожного з соціальних методів управління. Зазначено, що психологічні методи майже на застосовуються у ТОВ «ДЕСИС». А основним недоліком в управління соціальними процесами є відсутність системи оцінювання ефективності здійснення цих процесів.

Все це обумовлює необхідність пошуку шляхів оптимізації та впровадження соціально-психологічних методів управління підприємством.

РОЗДІЛ 3
ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «ДЕСИС»

3.1. Вирішення соціально-психологічних проблем соціалізації особистості працівників ТОВ «ДЕСИС»

Як відомо, життєвий шлях людини, відображення нею соціально-психологічної реальності є складною двосторонньою взаємодією її та соціального життя. Процес їх взаємовпливу спричинює розвиток і становлення індивіда. З точки зору соціальної психології, активність індивіда зумовлена потребою людини належати до соціуму, сприймати, оцінювати й осмислювати його, ідентифікувати себе із своїм народом, конкретною соціальною групою. Вимоги групи до поведінки індивіда спонукають його до вироблення відповідної лінії поведінки. З такої позиції вважаємо важливим соціально-психологічне розуміння керівництвом ТОВ «ДЕСИС» того факту, що соціалізація особистості є специфічним утворенням, продуктом соціально-психологічного відображення соціального трудового життя, соціальних відносин в середині колективу.

Необхідно також розуміти, що соціально-психологічна реальність, соціально-психологічні явища виникають як відображення різних форм взаємодії. Формування особистості відбувається за допомогою власного досвіду керівника та працівника, становлення соціальних контактах, соціальних норм і цінностей трудового колективу. Саме у цьому, на наш погляд, полягає соціалізація особистості.

Отже, соціалізацію особистості можна визначити як процес входження індивіда в суспільство, активного засвоєння ним соціального досвіду,

соціальних ролей, норм, цінностей, необхідних для успішної життєдіяльності в певному суспільстві.

Вважаємо, що якісним показником ефективності процесу соціалізації працівників у ТОВ «ДЕСИС» повинно бути формування соціальних якостей, знань, вмінь, навичок. Соціалізація відбувається як за стихійного впливу на особистість різних обставин життя, так і за цілеспрямованого формування особистості. Людина прилучається до групи, намагаючись стати її частиною, осягнути почуття «Ми» і почуття «Я» серед «Ми», що позбавляє самотності, дає відчуття сили і впевненості, спонукає до впливу на соціальне життя у групі в процесі міжособистісних контактів, сприяє набуттю індивідуального досвіду.

Рекомендуємо використання таких форм реалізації процесу соціалізації на ТОВ «ДЕСИС», як соціальна адаптація та інтеріоризація.

Під терміном «соціальна адаптація» розуміємо вид взаємодії особи із соціальним середовищем, у процесі якого відбувається узгодження вимог та сподівань обох сторін.

Цей процес вказує на пристосування працівника до рольових функцій, соціальних норм, спільностей, до умов функціонування на підприємстві.

Інтеріоризація є процесом формування внутрішньої структури людської психіки за допомогою засвоєння соціальних норм, цінностей, ідеалів, процесом переведення елементів зовнішнього середовища у внутрішнє «Я».

Двосторонній процес соціалізації повинен передбачати засвоєння працівником соціального досвіду шляхом входження в соціальне середовище підприємства та його зовнішнього оточення, систему соціальних зв'язків і активне їх відтворення.

Отже, на цьому етапі завданням керівництва ТОВ «ДЕСИС» повинно бути не тільки адаптування працівника до умов соціального середовища підприємства, елементів культури, норм, що формуються на різних рівнях життєдіяльності суспільства, а й у правильному скеруванні перетворення їх на власні цінності, орієнтації, установки.

Але, при цьому важливо пам’ятати, що типовий процес соціалізації працівника повинен визначатися соціальними умовами. Він також залежить від класових, етнічних, культурних та інших відмінностей. Пов'язаний він із формуванням типових для певної спільноти стереотипів поведінки. Соціалізація як одиничний процес пов'язана з індивідуалізацією особистості, виробленням нею власної лінії поведінки, набуттям особистого життєвого досвіду, тобто зі становленням індивідуальності.

Серед багатьох учених побутує думка, що соціалізація тісно пов'язана з адаптацією - пристосуванням працівників до навколишнього середовища. Вони трактують соціалізацію як безперервну адаптацію працівника до зовнішнього оточення, як його здатність пристосовуватися до реакцій інших людей. За іншою точкою зору, адаптація є складовою соціалізації, її механізмом. Ми притримуємося першого погляду і вважаємо, що саме з такої позиції необхідно проводити вирішення проблем соціалізації особистості.

Також рекомендуємо керівництву ТОВ «ДЕСИС» враховувати певні взаємозв'язки соціалізації з вихованням - цілеспрямованим, свідомо здійснюваним впливом на особистість суспільства та його соціальних інститутів з метою організації та стимулювання активної діяльності особистості. Однак, ці процеси не можуть бути ідентичними, адже соціалізація відбувається як під впливом цілеспрямованих зусиль, так і в результаті безпосереднього впливу середовища, що таїть у собі елементи стихійності, неорганізованості. Отже, соціалізація є значно ширшим процесом, ніж виховання, який може бути як організованим, так і стихійним, не завжди усвідомлюваним.

Загалом, процес соціалізації відбувається у конкретному середовищі, тобто у сфері соціалізації. Під терміном «сфера соціалізації» розуміємо середовище дії, в якому відбувається процес розширення та примноження соціальних зв'язків індивіда із зовнішнім світом.

Основними сферами соціалізації є діяльність, спілкування та самосвідомість. У діяльності людина виражає себе як суспільний індивід,

проявляє особистісні смисли, і виявляє самостійність, ініціативу, творчість та професіоналізм, засвоює нові види активності. У сфері спілкування відбувається поглиблене розуміння себе та інших учасників комунікативного процесу, збагачення змісту взаємодії та сприйняття людьми одне одного. Сфера самосвідомості передбачає становлення «Я-концепції» індивіда, осмислення свого соціального статусу, засвоєння соціальних ролей, формування соціальної позиції, моральної орієнтації.

На нашу думку, соціалізація є тривалим процесом, у своєму розвитку вона долає кілька стадій. Рекомендуємо керівництву ТОВ «ДЕСИС» обов'язкове урахування цих стадій.

Єдиної класифікації стадій соціалізації ще не вироблено, оскільки різні вчені за основу беруть різні критерії. Наприклад, з огляду на участь у трудовій діяльності Г. Андреєва виокремлює дотрудову, трудову і післятрудову стадії соціалізації (соціологічний підхід). Дотрудова стадія охоплює дитячий, підлітковий та юнацький вік, включаючи два самостійні етапи: ранньої соціалізації (імітації і копіювання дітьми поведінки дорослих; ігрової діяльності, коли діти усвідомлюють поведінку як виконання ролі; групових ігор, під час яких діти вчаться розуміти, чого від них чекає група людей) та навчання. Трудова стадія соціалізації пов'язана із зрілістю особистості, реалізацією та поглибленням нею соціального досвіду. Специфіка післятрудової стадії соціалізації полягає в реалізації потенціалу людей пенсійного віку. Саме в поглядах на цю стадію найчастіше виникають дискусії. Одні вчені вважають, що поняття «соціалізація особистості» несумісне з періодом життя індивіда, коли всі його соціальні функції згортаються. Інші, навпаки, переконані в тому, що в пенсійний період життя людина продовжує відтворювати соціальний досвід.

Тепер перейдемо до рекомендації щодо усунення недоліків в управлінні соціальною психологією та адаптацією працівників ТОВ «ДЕСИС».

Адаптація працівника до умов нового робочого місця (місця роботи), на нашу думку, є одним з найскладніших адаптаційних явищ. Його

найважливішими компонентами є професійна (службово-ділова) і соціальна адаптація.

У процесі аналізу управління соціальними процесами у ТОВ «ДЕСИС» мі визначили, що соціальна адаптація на підприємстві майже не проводитися. Нових працівників ознайомлюють з основними правилами та вимогами діяльності на підприємстві (тобто проводять професійну адаптацію персоналу), а індивідуального введення у посаду не проводять. У першу чергу, це пов'язано, на нашу думку, з відсутністю штатної посади менеджера із персоналу, по-друге, з відсутність програми соціальної адаптації на підприємстві.

Отже, в першу чергу, ми рекомендуємо ввести посаду менеджера із персоналу на ТОВ «ДЕСИС».

По-друге, керівництву необхідно серйозно віднестися до впровадження соціальної адаптації у ТОВ «ДЕСИС».

Необхідно побудувати процес звикання працівників до умов спілкування з оточуючим середовищем, специфіка якого (процесу звикання) обумовлена загальними умовами (принципами, нормами і правилами) прийнятої на підприємстві службово-ділової етики і субординації.

Закономірним підсумком впровадження даного виду адаптації повинна стати соціалізація окремих працівників і розвиток на цій основі всього колективу підприємства. Таким чином, загальним підсумком адаптації персоналу, її вищою метою стане формування і подальший розвиток на підприємстві колективу професіоналів, члени якого є прихильниками корпоративній культурі підприємства.

Існує різниця між загальною (первинною) і частковою (вторинною або подальшою) адаптацію.

Необхідність в загальній адаптації виникає разом з наймом нового працівника, який є не ознайомленим ні з загальними умовами діяльності підприємства, ні тим більше з їх особливостями. Відповідно, основний зміст загальної адаптації працівника утворює комплекс організаційних і інших

заходів, спрямованих на ознайомлення працівника із загальними умовами діяльності ТОВ «ДЕСИС», а потім - із специфікою цих умов (з урахуванням характеру роботи, дорученої даному працівнику).

Загальна адаптація повинна стати початковим етапом адаптаційного процесу, результатом якого є засноване на усвідомленому розумінні сприйняття працівником підприємства поведінкових правил, норм, цінностей і поглядів, які створюють в своїй сукупності корпоративну культуру підприємства. Логічним продовженням даного етапу є часткова адаптація працівника.

Необхідність у частковій адаптації працівника виникає після того, як працівником був успішно пройдений етап первинної адаптації. Ми вважаємо, що часткова адаптація працівників ТОВ «ДЕСИС» повинна включати комплекс організаційних і інших заходів, спрямованих на те, щоб на основі сформованого раніше сприйняття спонукати працівників до усвідомленого залучення до корпоративної культури підприємства.

Спочатку таке залучення повинне виражатися у формі внутрішнього схвалення працівником правил, норм, цінностей і поглядів, що створюють корпоративну культуру підприємства. Надалі залучення працівника до корпоративної культури підприємства, повинно виражатися у свідомому дотриманні працівником ТОВ «ДЕСИС» поведінкових (професійних, соціальних і інших) правил, норм, цінностей і поглядів.

Здатність працівника успішно адаптуватися до нових для себе професійно-соціальних умов роботи в значній мірі зумовлюють результати його праці і безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Успіх адаптації персоналу підприємства залежить від двох ключових чинників. З одного боку, він певною мірою зумовлюється здібністю (готовністю і мотивованістю) працівника до адаптації. З іншого боку, успіх адаптації в значній мірі обумовлений ефективністю адаптаційної підсистеми, що функціонує в рамках інтегрованої системи управління персоналом

підприємства.

Таким чином, маючи намір добитися успішної адаптації працівників підприємства, керівництво (а в кращому разі - менеджер із персоналу, посаду якого ми рекомендуємо ввести) повинні перш за все переконатися, що для цього існують об'єктивно необхідні умови, а саме:

- по-перше, працівники, що піддаються адаптації (залучення яких сприяє наявності ефективної підсистеми найму персоналу);

- по-друге, достатня ефективність підсистеми адаптації персоналу підприємства, основними компонентами якої є організаційні, людські і інформаційні ресурси, а також міжкомпонентні зв'язки.

Необхідно пам’ятати, що адаптація персоналу підприємства складається з адаптації його окремих працівників. Прийняті працівники залучаються до цього процесу через процедуру загальної (первинної) адаптації, тоді як працівники, що переміщуються усередині підприємства, та вже пройшовши раніше «вогонь» первинної адаптації, занурюються потім в «полум’я» адаптації часткової (вторинної).

Це означає, що, чим ретельніше організована адаптація кожного найнятого або переміщеного працівника, тим кращі наслідки буде мати адаптація персоналу підприємства в цілому. В свою чергу, ефективність адаптації кожного окремого працівника підприємства, що володіє достатньою здібністю до адаптації (що, як правило, повинно з'ясовуватися наперед, - на стадіях пошуку і відбору в процесі найму персоналу), цілком залежить від організації цього процесу.

Організаційне забезпечення адаптації повинно включати:

1) комплексну оцінку професійних і особистих якостей працівника, сукупність яких утворює його реальний і резервний особовий потенціал;

2) розробку адаптаційної програми, що враховує, разом з особовим потенціалом працівника, його поточне і перспективне службово-ділове призначення;

3) реалізацію адаптаційної програми, що припускає систематичний

облік і контроль результатів її виконання працівником (поетапного і підсумкового), а також, у необхідних випадках, - надання працівнику допомоги для забезпечення повної і своєчасної реалізації вказаної програми;

4) підбиття підсумків адаптації, оцінку особистого потенціалу працівника, а також оцінку ефективності адаптаційної програми.

Можемо рекомендувати організаційне забезпечення адаптації працівників підприємства ТОВ «ДЕСИС» проводити за схемою, наведеною на рис.3.1.

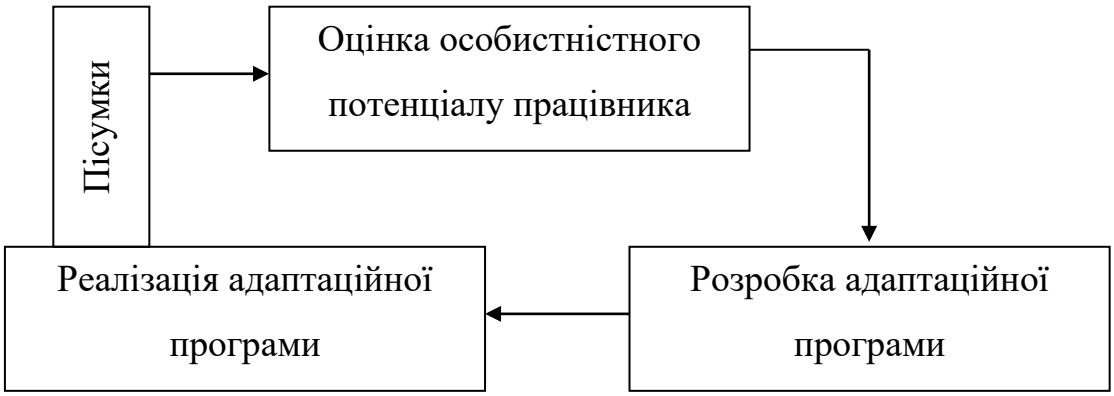

Рис.3.1. Рекомендована схема організаційного забезпечення адаптації працівників ТОВ «ДЕСИС»

Основна наша рекомендація щодо організації процесу соціальної адаптації у ТОВ «ДЕСИС» стосується розробки програми адаптації працівника.

Рекомендуємо програму адаптації працівника розробляти у формі документу оперативного планування і включати перелік адаптаційних заходів із зазначенням термінів їх виконання, а також посадовців, відповідальних за їх виконання.

Із змістом програми адаптації до початку її реалізації повинні бути ознайомлені під розпис відповідальні за реалізацію її заходів, а також сам працівник. На основі програми адаптації розробляються:

- план становлення працівника на посаду (професію, спеціальність);

- план надання працівнику допомоги в процесі реалізації адаптаційної

програми;

- план контролю за реалізацією заходів адаптаційної програми;

- план організаційного та іншого забезпечення заходів адаптаційної програми.

Особливе значення для успішної реалізації програми адаптації працівника і, відповідно, для його повноцінної адаптації має:

- чітке, послідовне виконання працівником і посадовцями, відповідальними за реалізацію програми, всіх запланованих заходів;

- повний, своєчасний і об'єктивний контроль за виконанням заходів програми;

- надання ефективної допомоги працівнику, який за тими або іншим причинами зазнає труднощі з адаптацією;

- підбиття підсумків реалізації програми, що припускає, крім порівняльної оцінки особистого потенціалу працівника, ще й вироблення практичних рекомендацій, спрямованих на ефективне застосування потенціалу працівника на користь діяльності підприємства.

Також можемо рекомендувати використання методики адаптації молодих працівників на підприємстві. Ця методика передбачає організацію роботи в три основні етапи.

Перший етап - попередня соціальна адаптація. Охоплює перші 10 днів роботи і припускає наступні заходи: бесіди з новими працівниками про історію і традиції підприємства; ознайомлення із організаційною структурою і виробничими завданнями кожного підрозділу; роз'яснення правил внутрішнього трудового розпорядку, системи нарахування заробітної платні і преміальних винагород, пільг для молодих працівників; організацію екскурсій по підприємству, побутових приміщень, робочих місць; представлення нового працівника трудовому колективу; урочисте вручення трудової книжки і особистого робочого інструменту.

Другий етап - соціально-професійна адаптація. Триває близько шести місяців. Охоплює період освоєння професії, протягом якого молодий

працівник вивчає торгово-технологічний процес, налагоджує виробничі контакти із членами колективу, пристосовується до вимог робочої дисципліни, включається в суспільне життя підрозділу. Передбачаються такі основні заходи: періодичний контроль за навчанням нового працівника, його дозвіллям і умовами побуту; урочисте вручення першої зарплати; поступове залучення молодих працівників до суспільного життя колективу.

Третій етап - соціально-виробнича адаптація. Характеризується тим, що молодий працівник приступає до самостійної роботи на основі одержаних знань і навиків. Цей етап є завершальним і закінчується привласненням офіційної посади і її атрибутів, якщо вони передбачаються цією посадою. Основні заходи: організація і проведення у відділі посвячення в посаду; організація конкурсів «Кращий по професії»; висунення кандидатур молодих працівників до нагородження за успіхи в праці, навчанні, суспільному житті та ін.

Нами обґрунтовано необхідність здійснення управління соціальною психологією на підприємстві засобами соціально-психологічних методів управління кадрами. У процесі аналізу визначено, що соціальні методі управління кадрами мають місце в діяльності ТОВ «ДЕСИС», а психологічні методі, які впливають на окремих працівників повністю відсутні. У першу чергу це пояснюється відсутністю фахівця з управління кадрами. Отже, ще раз наголосимо на необхідність обов’язкового введення нової посади у ТОВ «ДЕСИС» - менеджера із персоналу.

3.2. Активізація застосування соціально-психологічних інструментів в управлінській діяльності на підприємстві

Для удосконалення процесу управління підприємством, налагодження допустимого соціально-психологічного клімату та підвищення прибутковості підприємства, як результату попередніх двох аспектів, ми запропонували, а керівництво підприємства підтримало, наступні нововведення:

- розвантаження від другорядної роботи заступника директора з виробництва, шляхом делегування частини обов'язків зі збуту та замовлень на новостворену посаду – менеджер з персоналу;
- запрошення до співпраці психолога терміном на 3 місяці, протягом даного проміжку часу необхідно провести співбесіди з кожним працівником, та спробувати переформувати склад кожної з бригад з урахуванням психологічних особливостей кожного працівника.

У другому розділі нами визначено недоліки при застосуванні майже кожного з соціальних методів управління. Наведемо свої рекомендації щодо спроби їх усунення або виправлення.

Щодо соціального прогнозування нами виявлено, що ні пошукового, ні нормативного соціальне прогнозування на підприємстві не проводиться.

Найгіршим є відсутність проведення у ТОВ пошукового соціального прогнозування, оскільки воно дає змогу з'ясувати можливі соціальні проблеми, які необхідно вирішити на підприємстві. Цінним результатом пошукового прогнозу є «дерево можливих проблем». Спробуємо розробити примірне дерево можливих проблем (рис.3.2) та показати переваги пошукового соціальне прогнозування.

На рис.3.2 темним кольором визначені основні можливі проблеми підприємства та негативні наслідки, до яких вони можуть привести (вони позначені знаком «–»). Позитивні можливі наслідки відмічені знаком «+».

Вважаємо, що таке «дерево можливих проблем» відображає проблемну

ситуацію майбутнього, інформація яка стає основою для підготовки управлінських рішень. Отже, рекомендуємо керівництву підприємства обов'язкове проведення соціального прогнозування, оскільки це дасть змогу виявити суттєві якісні характеристики майбутнього стану певного соціального явища, зорієнтуватися, коли його можна очікувати в трудовому колективі. Особливо це стосується пошукового прогнозування.

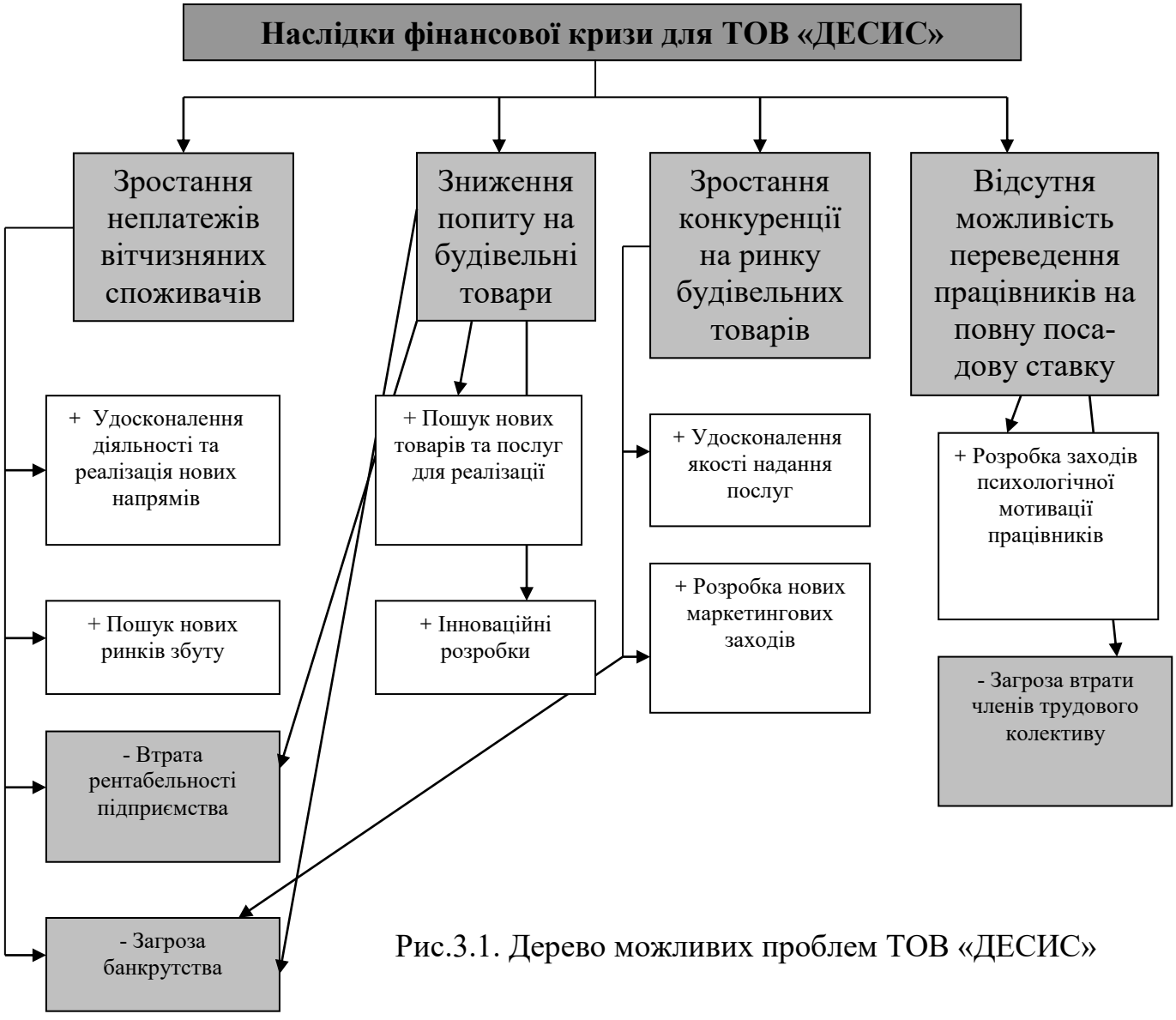

Рис.3.1. Дерево можливих проблем ТОВ «ДЕСИС»

Соціальне прогнозування можна використовувати також як інформаційну базу під час розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в колективі «ДЕСИС». Отже, ефективне застосування пошукового соціального прогнозування певним чином сприяє

реалізації наступного методу, - соціального планування, яке також має певні недоліки у ТОВ «ДЕСИС».

Нами визначено, що соціальне планування в ТОВ «ДЕСИС» здійснюється переважно один раз в кінці року, коли оцінюється соціальна структура трудового колективу. Сучасна технологія соціального планування на підприємстві не застосовується. Але, основним недоліком, на наш погляд є відсутність плану соціального розвитку трудового колективу. Спробуємо розробити такий план для трудового колективу ТОВ «ДЕСИС».

Таблиця 3.1

План соціального розвитку колективу ТОВ «ДЕСИС» на 2022-2023 рр. (розроблено до початку війни)

І РОЗДІЛ
«Удосконалення соціальної та професіонально-кваліфікаційної структури»

№	Назва заходів	Відповідальні особи[1] (посада)
1	*2*	*3*
1	Визначення існуючого та необхідного профілю кадрового складу	Директор
2	Визначення чисельності персоналу, що відповідає вимогам, не потребує навчання	Директор
3	Визначення чисельності персоналу, що не відповідає вимогам, потребує перенавчання, звільнення	Директор
4	Визначення основної та додаткової потреби в кадрах	Головний бухгалтер
5	Визначення шляхів добору спеціалістів на вакантні посади: ротація, переміщення, використання кадрового резерву, зовнішній добір	Заступник директора з виробництва
6	Визначення необхідних форм навчання персоналу: перепідготовка, стажування, направлення до навчальних закладів, самоосвіта	Архітектор
7	Організація роботи зі звільненими	Заступник директора з виробництва

[1] Складаючи план соціального розвитку та визначаючи відповідальну особу за реалізацію його заходів, ми виходили із існуючого штатного розкладу ТОВ «ДЕСИС» (табл.3.1), хоча деякі з них повинні виконувати інші працівники, наприклад, менеджер з персоналу, фахівець з охорони праці, представник профспілки тощо.

8	Аналіз руху кадрів за категоріями	Заступник директора з виробництва
9	Аналіз причин звільнення працівників	Заступник директора з виробництва
10	Аналіз якісного складу персоналу	Заступник директора з виробництва
11	Визначення потреби в «бронюванні» спеціалістів на випадок надзвичайних ситуацій	Заступник директора з виробництва

ІІ РОЗДІЛ
«Удосконалення умов та охорони праці працівників, її оплати»

№	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	*2*	*3*
1	Аналіз існуючих форм оплати праці персоналу за посадами та структурними підрозділами	Головний бухгалтер
2	Оцінка методів психологічного стимулювання працівників	Директор
3	Визначення: - соціально-психологічного клімату в колективі; - колективних та індивідуальних потреб працівників	Заступник директора з виробництва
4	Розробка заходів у напрямі додаткового матеріального і психологічного стимулювання персоналу	Заступник директора з виробництва
5	Розробка заходів у напрямі додаткового задоволення потреб персоналу	Заступник директора з виробництва
6	Визначення умов охорони праці	Заступник директора з виробництва
7	Організація медичного огляду працюючих, зокрема кандидатів при прийнятті на роботу	Головний бухгалтер
8	Напрацювання заходів з охорони праці: - організаційно-технічного спрямування; - санітарно-гігієнічного та лікувально-профілактичного напрямів; - запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням	Головний бухгалтер
9	Визначення потреби в засобах індивідуального захисту: аптечки АІ-2; протигази; респіратори	Інженер-електрик
10	Перевірка засобів забезпечення електробезпеки	Інженер-електрик

III РОЗДІЛ
«Підвищення життєвого рівня та культурно-побутових умов працівників»

№	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	*2*	*3*
1	Створення механізму розподілу результатів праці	Директор
2	Встановлення систем пільг та компенсацій, що можуть використовуватися у товаристві та оцінка фінансової потреби в них	Головний бухгалтер
3	Розробка пропозицій щодо удосконалення форм оплати праці за посадами та підрозділами	Головний бухгалтер
4	Створення фондів соціального та медичного страхування	Головний бухгалтер
5	Визначення підстав та розмірів для надання матеріальної допомоги: - при звільненні; - на поховання; - на оплату навчання; - на оздоровлення; - за досягнення в праці тощо	Директор

VI РОЗДІЛ
«Підвищення трудової активності працівників, розвиток самоуправління»

№	Назва заходів	Відповідальні особи (посада)
1	*2*	*3*
1	Визначення необхідних інструментів розвитку трудової та громадської діяльності колективу	Заступник директора з виробництва
2	Розробка пропозицій з активізації людського фактора	Заступник директора з виробництва
3	Складання плану вдосконалення роботи ради трудового колективу	Заступник директора з виробництва
4	Розробка форм та методів підвищення ефективності контролю за діяльністю адміністрації	Директор
5	Визначення переліку соціальних питань, що потребують першочергового визначення	Заступник директора з виробництва
6	Забезпечення соціальної справедливості	Директор

На нашу думку, керівництво ТОВ «ДЕСИС» повинно ознайомитися із запропонованим нами планом соціального розвитку трудового колективу

підприємства та оцінити можливість його реалізації (хоча б поступової). Це, в свою чергу, призведе до більш ефективного застосування методу соціальне планування у ТОВ «ДЕСИС» та соціального розвитку трудового колективу підприємства.

Також рекомендуємо керівництву підприємства запозичення закордонного досвіду в сфері соціального планування. Адже в сучасному зарубіжному менеджменті соціальне планування фігурує як програма підвищення якості трудового життя, модель планування людських ресурсів, програма службового просування (планування кар'єри), політика розвитку людини тощо.

Що стосується застосування наступного методу соціального управління на підприємстві, - соціального нормування. Керівництво підприємства намагалося запровадити певні правила дрес-коду для працівників. Вони, на нашу думку, є не складними та обґрунтованими. Проте, не всі працівники дотримувалися їх. Переважно не виконували чоловіки: час від часу хтось з них міг прийти у спортивному одягу або літом – не в сорочці, а в футболці. Тому, тут треба вирішувати, чи далі намагатися дотримуватися цих побажань керівництва, і тоді вже керівництву встановити їх як обов'язкові для виконання всім працівникам, чи переглянути їх. На нашу думку, на будівельному підприємстві дрес-код не повинен бути обов'язковим елементом організаційної культури через специфіку фізичної праці щодо надання будівельних послуг.

Отже, насамперед, треба провести з трудовим колективом відверту співбесіду, обґрунтувати ці вимоги до одягу, довести їх переваги та поцікавитися думкою трудового колективу щодо цього. Потім можна попросити працівників висловитися з цього приводу. Після цього поставити пропозицію на голосування. Якщо більшість трудового колективу проголосує «за», тобто погодиться виконувати такий дрес-код, то рішення повинно бути прийнятим та виконуватися обов'язково всіма працівниками «ДЕСИС».

І останнім соціальним методом управління є соціальне регулювання.

Цей метод застосовується, але певні його важливі елементи відсутні. Йдеться про відсутність розробки правил етикету, ритуалів та ознайомлення працівників із історією підприємства тощо. Отже, певні елементи організаційної культура відсутні в ТОВ «ДЕСИС».

Керівництво ТОВ «ДЕСИС» повинно розуміти, що від дотримання їхніми працівниками етичних норм залежить ділова репутація всього підприємства. Але, відмітимо, що досить часто перед підприємством та його працівниками постає дилема: діяти етично, але недоотримати потенційні прибутки, чи досягати установлених цілей, незважаючи на засоби, тобто працювати за принципом Маккіавеллі: «Мета виправдовує засоби».

Дослідження показали, що якщо підприємство планує здійснювати свою діяльність у короткостроковому періоді, не орієнтуючись на перспективний розвиток, то другий варіант поведінки для нього є цілком виправданий. Якщо ж підприємство прагне завоювати стабільне становище на ринку, встановити взаємовигідні та чесні стосунки зі своїми партнерами, забезпечити успішне та прибуткове ведення бізнесу у довгостроковому періоді, то усі дії та вчинки його працівників повинні базуватись на неухильному дотриманні етичних норм, ділового етикету.

Цілі ТОВ «ДЕСИС» орієнтовані на довготривалу діяльність, отже, йому необхідно проводити політику дотримання етичних норм поведінки. Для цього можемо рекомендувати наступне:

1) розробку етичних нормативів, застосовних у всьому світі;

2) урахування етичних питань при розробці стратегії;

3) відхід з сумнівного ринку при виникненні великих нерозв'язаних етичних проблем.

До варіантів поведінки, що звичайно забороняються етичними нормативами, належать хабарі, здирство, подарунки, виплата співучаснику частини незаконно одержаних грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів у цілому, шахрайство, розкриття секретів ТзОВ, використовування інформації, одержаної в довірчій бесіді від членів «своєї»

групи, незаконні виплати політичним організаціям, протиправна поведінка заради інтересів підприємства. Рекомендуємо, щоб керівництво ТОВ «ДЕСИС» доводило ці етичні нормативи до своїх працівників у вигляді друкованих матеріалів.

Для формування високої культури організації, яка б підтримувала ефективне застосування соціального регулювання на підприємстві, керівництво ТОВ «ДЕСИС» повинно зробити низку кроків, які можемо виділити у такі етапи:

1) опрацювання місії ТзОВ, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);

2) вивчення існуючої культури ТОВ «ДЕСИС». Визначення ступеня відповідності існуючої культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;

3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;

4) цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвити настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;

5) оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

Ми вважаємо, що реалізація цих п’яти етапів формування високої культури організації, є досить важливою для ТОВ «ДЕСИС».

Застосування психологічних методів, які впливають на окремих працівників, у ТОВ «ДЕСИС» майже не відбувається (лише один раз на рік проводиться психологічний тренінг спрямований на згуртування колективу та підвищення корпоративного духу працівників). Також нами визначено, що працівники, не дивлячись на створення позитивних умов щодо їх професійного розвитку та навчання, не отримують морального задоволення у вигляді похвали, винесення привселюдної подяки тощо. Навпаки керівництво

очікує високих результатів у сфері продуктивності, відповідно, працівники відчувають високі вимоги керівництва, не отримують підтвердження своїх здобутків, що пригнічує тих, хто не виконав план та призводить до атмосфери напруження в колективі. Це, по-перше, пов'язано із не проведенням оцінювання працівників та визначення їх здобутків, а, по-друге, із відсутністю менеджера з персоналу.

Отже, рекомендуємо керівництву ТОВ «ДЕСИС» обов'язкове застосування психологічної мотивації свого трудового колективу. Для цього в загальному можемо рекомендувати:

- визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записуються у формі пільг, переваг, видів заохочення в «Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» і закріплюють в інших локальних нормативних правових аспектах;

- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості вдоволення;

- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;

- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;

- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;

- при наймі працівника вияснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Рекомендуємо введення посади менеджеру персоналу або при фінансовій неможливості введення додаткової посади, - покладання обов'язків цієї посади на обраного з трудового колективу працівника (із доплатою йому за це), який і буде займатися розробкою науково обґрунтованої мотиваційної політики. Такий менеджер повинен володіти і вміло використовувати широкий арсенал мотиваційних засобів, основними з яких є: інформування

про результати праці, мотивування методом обміну досвідом, мотив першого дня роботи, розкриття перспективи в службовому зростанні, справедлива оплата праці, усвідомлення важливості виконуваної роботи, професійна гордість, участь у прийнятті рішень, еластичність робочого часу, не директивна консультація, уміння користувалися заохоченнями та обмеженнями.

Менеджер з персоналу повинен постійно обмірковувати можливі методи покращення роботи і мотивації працівників супермаркету. Методи удосконалення параметрів мотиваційної політики повинні базуються на принципах: підвищення різноманітності вмінь та навиків, підвищення цілісності роботи, підвищення важливості роботи, збільшення автономії, посилення оборотного зв'язку.

Таким чином, ми навели низку рекомендацій для усунення недоліків та більш ефективного застосування соціально-психологічних аспектів управління ТОВ «ДЕСИС».

3.3. Удосконалення інструментарію соціально-психологічних методів управління трудовим колективом ТОВ «ДЕСИС»

Одним з найбільш необхідних інструментів соціально-психологічних методів управління трудовим колективом ТОВ «ДЕСИС» є регулювання конфліктів на підприємстві.

За результатами нашого аналізу рівня конфліктності у колективі підприємства ТОВ «ДЕСИС», ми визначили, що основні суттєві конфлікти виникають серед управлінського апарату. Отже, визначена необхідність використання певних прогресивних інструментів для усунення цієї проблеми. Ми рекомендуємо використання набутків сучасної корпоративної культури та спосіб визначення 4 основних типи менеджерів, а саме:

1. «Майстри» - це управлінці, які дотримуються традиційних ціннос-

тей, справедливо оцінюють підлеглих, багато уваги приділяють етиці управління. Їх слабке місце - занадто заглибленість у власні творчі пошуки і погана пристосованість до складних швидкозмінних організаційних структур.

2. «Борці з джунглями» - це люди, які прагнуть влади і всі зусилля скеровують на боротьбу за неї. У владі вбачають джерело власної безпеки і добробуту. Колег розглядають як конкурентів або ворогів. Підлеглих використовують як засіб боротьби або ствердження своєї влади. Серед цієї категорії виділяють 2 підтипи:

2. 1. «Леви» - це переможці, які вже досягнули успіху;

2.2. «Лиси» - це ті, хто закріпився в організації і тільки роблять кар'єру.

«Борці з джунглями» корисні для організації на етапі просування до вищих посад і стають причиною руйнації організації в разі довготривалого затримання на високих посадах.

3. «Гравці» - розглядають ділове життя як своєрідну гру. Захоплюють нововведеннями, схильні до ризику. Їх цікавить не стільки «імперія», скільки перемога сама по собі і слава переможця. Цей тип дуже розповсюджений. З цих керівників найбільше новаторів і результативних керівників, але часто недоврахування ними якихось обставин закінчується для компанії погано.

4. «Люди компанії» - це ті керівники, які ідентифікують себе з фірмою, прагнуть підвищити її результати, згуртувати колектив, створити в компанії атмосферу творчості і доброзичливості. З них виходять кращі керівники вищої управлінської ланки.

На нашу думку, перш за все необхідно визначити до яких з цих типів відносяться управлінські працівники. Наші погляди на це запропоновані у табл.3.2.

Отже, при визначені типів адміністративних працівників, ми бачимо, що існують певні проблеми. Так п. Дубас І. належить до категорії «Лиси», тобто «закріпився» в організації і тільки робить кар'єру. Такий тип корисний для організації тільки на початковому етапі її створення. Мартиняк В. та

Дубас О. належать до категорії «Гравці», що визначає їх як сучасних керівників, які спроможні до ризику та інновацій.

Таблиця 3.2

Визначення типів керівників на підприємстві ТОВ «ДЕСИС»

Типи				
«Майстри»	«Борці з джунглями»		«Гравці»	«Люди компанії»
	«Леви»	«Лиси»		
		Архітектор Дубас І.Л.	Заступник директора з виробництва Мартиняк В.	Директор Дубас Л.
			Головний бухгалтер Дубас О.	

Практика показує, що будь-які інновації на підприємстві супроводжуються виникненням конфліктних ситуацій у колективі. Директор Дубас Л. прагне створити в колективі атмосферу творчості і доброзичливості. Але, враховуючи результати соціологічного опитування працівників, можна зробити висновок, що це людина добра, м'яка, але у той же час інертна та дещо флегматична. При такій ситуації (коли адміністративні працівники відносяться до різних типів) ми рекомендуємо використовувати наступні інноваційні підходи до вирішення конфліктів на підприємстві ТОВ «ДЕСИС».

Тактики «виграш - програш».

Основний зміст цих тактик полягає у тому, що вони однаково розраховані на виграш, перемогу однієї сторони і програш, поразку в конфлікті іншої сторони. Перша причина - історичного характеру: саме тактики «виграш - програш» як найбільш прості були першими освоєними людьми способами вирішення конфліктів. Друга причина - психологічного характеру: використання цих тактик набуло з часом майже автоматичного, рефлексійного характеру, стало стійким психологічним стереотипом, глибоко

укоріненим в людській свідомості.

Через ці причини методи уникнення і боротьби залишаються переважаючими дотепер при вирішенні конфліктних ситуацій. Навіть в сучасному цивілізованому суспільстві, де більшість людей відповідають на загрозу, уникаючи взаємодії. Якщо ж відхід від конфлікту неможливий, мобілізуються всі ресурси, щоб примусити іншого підкорятися. Така реакція виникає часто несвідомо і дотепер є універсальною. Хоча ми не рятуємося від супротивника втечею в ліс і не б'ємося з ним за допомогою стріл і копій, більшість так званих «нових форм» вирішення конфліктів зводяться врешті-решт все до тих же двох тактик:

1) відхід від спілкування, втеча, спроба перервати взаємини;

2) силові прийоми, боротьба, спроби перемогти іншого силою.

У обох цих тактиках так або інакше реалізується один і той же підхід, виражений формулою «виграш - програш».

Про широке розповсюдження саме цього підходу свідчать такі поширені в сучасному суспільстві явища, як звільнення працівників, соціально-політичні конфлікти у вигляді страйків, терористичних актів тощо. Збиток, що наноситься подібного роду методами вирішення конфліктів, настільки великий, що важко піддається обліку. Так, за свідченням американських конфліктологів, звільнення тільки одного керівного працівника нижчої ланки завдає організації фінансового збитку в розмірі приблизно 20 тис. дол.

Друга група - тактики «виграш - виграш».

Ці тактики полягають і двох методів:

1) тактика односторонніх поступок;

2) тактика компромісів, взаємовигідних угод або співпраці.

Ці тактики багатогранні і багаті за своїм змістом, хоч і складніші для реалізації на практиці, оскільки вимагають від учасників конфлікту певного рівня конфліктологічних знань. Їх загальна риса - націленість на конструктивне вирішення конфлікту, зниження рівня напруженості,

підвищення рівня згуртованості організації. Оволодіння цими тактиками є необхідною умовою ефективності сучасної управлінської діяльності.

Один з різновидів тактик подібного роду - метод односторонніх поступок або пристосування.

Для успішного застосування цього методу існує ряд специфічних передумов, пов'язаних з конкретними особливостями конфліктної ситуації:

1) явна помилка, що виявилася в ході конфлікту, допущена однією із сторін, наприклад, адміністрацією підприємства, при встановленні норм реалізації продукції. В цих умовах неможливий ні відхід від конфлікту, ні його силове придушення, а єдино можливою тактикою, яка допоможе адміністрації «зберегти обличчя» стане поступка працівникам у вигляді, наприклад, зниження до розумної межі норм реалізації. Такий крок адміністрації поза сумнівом буде сприйнятий як прояв її самокритичності, її здібності до об'єктивної оцінки вимог працівників, що зрештою поведе до зміцнення єдності колективу, підвищення ефективності його роботи;

2) в умовах, коли значущість необхідної поступки для однієї із сторін виявляється неспівставимою з її значенням для іншої сторони. В цих обставинах, йдучи на деякі невеликі поступки, одна сторона запобігає можливості значного викиду конфліктної енергії іншою стороною і тим самим знову-таки добивається відновлення згоди. Так, задовольнивши прохання співробітника про надання короткочасної позачергової відпустки за сімейними обставинами, керівник не тільки запобігає можливому конфлікту, але і набуває в особі цього співробітника нового союзника;

3) напередодні можливих в найближчому майбутньому кризових подій для групи, коли необхідно берегти сили, енергію, ресурси для цього майбутнього і ціною поступок зберегти в даний період мир і спокій. Так поступають, наприклад, уряди в умовах виникнення військової загрози, спішно вирішуючи шляхом окремих поступок спори з сусідніми державами в розрахунку привернути їх на свій бік як союзники до передбаченої у майбутньому війні;

4) до тактики поступок мимоволі доводиться вдаватися тоді, коли відмова від них загрожує одній із сторін значно серйознішою безпосередньою втратою, коли складається ситуація вибору, як то кажуть, «між життям і гаманцем».

Але, на нашу думку, необхідно при використанні цього метода враховувати, що метод односторонніх поступок має свої слабкості, оскільки він не повністю, а лише частково реалізує принцип «виграш - виграш». Адже при його застосуванні вигоду одержує лише одна сторона, а друга так або інакше опиняється в збитку, що рано чи пізно може виявитися джерелом нової напруженості.

Тому надійнішим, ефективнішим методом регулювання конфлікту визнається тактика компромісу, взаємних поступок, яка в перспективі може стати найбільш надійною основою довготривалої співпраці. Під компромісом розуміється шлях взаємних поступок, взаємовигідної операції, створення умов для хоч би часткового задоволення інтересів протиборчих сторін. Компроміс, таким чином, є вид угод, заснованих на взаємному коректуванні позицій обох сторін з обговорюваних проблем, пошук взаємоприйнятної позиції із спірних питань.

Звичайно для успішної реалізації цього методу необхідний деякий комплекс сприятливих умов. До таких умов можна віднести: 1) готовність обох сторін до реалізації своїх цілей шляхом взаємних поступок за принципом «виграш - виграш» або «віддай - одержиш»; 2) повну неможливість вирішення конфлікту силовим методом або способом відходу, тобто за принципом «виграш - програш».

У реалізації цього методу велику роль грає такий універсальний механізм регулювання конфлікту, як переговори. Переговорний процес, проведення дискусій найкращою мірою дозволяють виявити точки зіткнення інтересів супротивників, так звані «зони згоди». Надзвичайно корисно починати переговори з питань, що входять в цю зону і дозволяють іншій стороні сказати «Так!». Але для успіху переговорів необхідне дотримання

цілого ряду умов, наприклад, визначити місце і терміни їх проведення, склад учасників, наявність посередників, форми ухвалення рішень і ряд інших умов.

Зауважимо, що і тактика компромісу, найважливішим елементом якої виступають переговори, не є універсальною у всіх видах конфліктних ситуацій. Її застосування також, як і використання інших розглянутих методів, є проблемним, зв'язане з низкою труднощів, що виникають при практичному використанні тактики компромісів. Найчастіше виникають такі труднощі:

1) відмова однієї із сторін від спочатку зайнятої позиції із-за виявлення в ході переговорів її нереалістичності;

2) вироблене рішення через взаємні поступки, що містяться в ньому, може виявитися суперечливим, нечітким і тому важко здійсненним. Так, обіцянки, дані обома сторонами прискорити виконання взаємних зобов'язань, можуть виявитися незабезпеченими ресурсами, які у них реально є;

3) що міститься в будь-якій компромісній угоді в тому або іншому ступені елемент відмови від спочатку зайнятої позиції, її деяке коректування можуть згодом спричинити за собою заперечування ухваленого рішення.

Ми вважаємо, що не дивлячись на ці і деякі інші труднощі компромісні рішення є оптимальними для вирішення конфліктної ситуації, оскільки вони мають багато переваг, найважливіші з яких полягають в тому, що вони:

- сприяють виявленню і обліку взаємних інтересів, будучи націлені на взаємовигідний результат за принципом «виграш - виграш»;

- демонструють пошану сторін до професіоналізму і гідності один одного.

Отже, ми рекомендуємо використання тактики взаємовигідної співпраці, що визнається наукою як найбільш ефективний спосіб регулювання конфлікту.

Ще одним принципово важливим інструментом соціально-психологічних методів впливу на трудовий колектив ТОВ «ДЕСИС» є

формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Керівництву ТОВ «ДЕСИС» необхідно знати, що особливо чутливі до морально-психологічної атмосфери молоді працівники і жінки. Продуктивність праці прямо залежить від настрою працівників і може підвищуватися на 5-10 % від середнього рівня при гарному настрої і, навпаки, знижуватися на стільки ж при поганому. Отже, в залежності тільки від настрою працівників продуктивність праці може коливатися в межах 10-20 %.

Структура психологічного клімату багаторівнева і багатоаспектна. Немає однозначних уявлень про соціально-психологічний клімат (в подальшому СПК) з погляду підходів до його вивчення. Слід зазначити, що найбільш виправданою тактикою у вирішенні цього питання є максимальна конкретизація умов і чинників, що визначають динаміку психологічного клімату; вивчення реальних проблем в життєдіяльності кожного окремого працівника і, на цій підставі, формулювання конкретних завдань із його вивчення.

Рекомендуємо використовувати певні параметри СПК для оптимального впровадження психологічних методів в управління соціальними процесами у ТОВ «ДЕСИС»: власне структуру СПК; форми прояву СПК; форми і особливості впливу СПК на різні сторони життєдіяльності колективу і його членів.

Основу структури СПК складає елемент, який можна представити як взаємини. Необхідно спостерігати і оцінювати їх у формі взаємодії, взаємозв'язків, взаємовпливу, взаємосприйняття, взаємопроявів, взаємопізнання. Через ці форми реалізуються всі форми соціальних дій і взаємодій: співпраці, суперництва і конкуренції, симпатій-антипатій, згоди-незгоди, пошани-неприязні, боротьби-підпорядкування, конфлікту-згуртованості, конформізму-нонконформізму і багато інших.

Всі види взаємин можна згрупувати на підставі наступних чинників і використовувати відповідно до виробничо-господарських ситуацій у ТОВ «ДЕСИС»:

1) суспільні відносини - через них розкривається соціальний вміст етичних, правових, економічних і політичних відносин конкретних людей в трудовому колективі;

2) міжособисті відносини - через них розкриваються соціально-психологічні форми, в яких існують і реалізуються суспільні відносини в процесі спілкування і спільної діяльності людей. Характер міжособистих відносин значною мірою визначається умовами і функціями колективної діяльності на виробництві, в сім'ї, побуті;

3) особливості організаційної взаємодії, які в процесі вирішення функціонально-технологічних задач реалізуються в статусно-ролевій системі відносин і взаємозв'язків.

Рекомендуємо офіційно закріплювати в адміністративно-посадовій структурі ТОВ «ДЕСИС» статусно-рольові відносини засобами нормативного регулювання санкцій і форм контролю за діями і вчинками працівників. Необхідно також усвідомлювати, що рольові міжособові відносини в трудовому колективі можуть бути офіційні і неофіційні.

Неофіційні (або неформальні) виникають достатньо спонтанно, практично не залежать від адміністративно нормованих умов і складаються на основі індивідуальних переваг. Важливим є питання про співвідношення офіційних і неофіційних відносин. В зв'язку з цим можемо рекомендувати використання двох правил:

- якщо офіційно нормована структура відносин не охоплює всього різноманіття виробничих ситуацій, коли потрібні оперативне узгодження і координація діяльності, то позитивні (неформальні) міжособові відносини дозволяють компенсувати недоліки адміністративно-організаційної структури виробничих зв'язків;

- позитивні неофіційні міжособові відносини, як елемент структури СПК, можуть сприятливо впливати на виробничі відносини, тобто СПК колективу значною мірою обумовлюється емоційною стороною життєдіяльності і визначається пануючими етичними і естетичними

еталонами людського спілкування і взаємодії. Внаслідок цього СПК виходить за рамки виробничих відносин, нормативно включаючи такі відносини до своєї структури.

4) колективні взаємини, які відображають соціально-психологічну єдність членів колективу, спільність їх поглядів, соціальних цінностей, психологічну близькість. Вони будуються на основі згуртованості, взаємодопомоги, співпраці. Такі відносини стимулюють спілкування людей і сприяють розвитку комунікативних якостей, що відображають активність психологічних взаємозв'язків членів колективу, відвертість і щирість в спілкуванні. Недостатність у прояві комунікативної активності може бути пов'язана з боязкістю, скритністю, замкнутістю, що, як правило, породжує феномени пліток, чуток, негативних стереотипів при оцінці себе та інших.

Отже, кожний з членів трудового колективу виробляє відповідні соціально-психологічному клімату стиль поведінки, оцінку діяльності, відношення до праці.

У загальних рисах реалізація умов СПК виявляється:

- у відношенні до справи;

- у «самопочутті» особи в групі, яке пов'язане з відповідністю її творчих і ділових потенціалів;

- у відношенні до людей.

Соціально-психологічний клімат формується в процесі спільної діяльності людей і виявляється у способах дії, вчинках, спілкуванні і поведінці, суб'єктивних формах прояву.

До групових проявів СПК відносяться: конфлікти і згуртованість, сумісність і спрацьованість, єдність цінностей і переконань та ін. Кожна з форм прояву СПК відображає різноманіття людських взаємин.

Розробляючи конкретну програму дослідження і впровадження цих форм і соціально-психологічних методів в цілому, у ТОВ «ДЕСИС», необхідно орієнтуватися на систему взаємозв'язків і співвідношень елементів структури СПК, які є провідними в даному виді діяльності, в конкретних

умовах організації і функціонально-рольової диференціації колективу.

Ми вважаємо, що завданням формування психологічного клімату усередині кожного підрозділу за основними напрямами структури повинна стати оцінка наступних параметрів:

- відповідності формальних і неформальних структур;
- відносин між керівником підрозділу, провідними фахівцями і заступниками;
- обсягу взаємодії і його інтенсивності за соціометричними критеріями;
- особливостей рольової диференціації і наявності зон конфлікту, основних мотивів конфліктогенної взаємодії;
- зон найближчого групового розвитку і прогнозу стабільності групових структур;
- впливу стилю керівництва, особових і професійних характеристик керівників на СПК;
- клімату міжгрупових відносин, зон і мотивів міжгрупових конфліктів;
- відносин між керівниками і їх впливу на психологічні проблеми взаємодії працівників (комунікація, інтелектуальна взаємодія);
- організаційно-технологічної взаємодії, об'єму, інтенсивності спілкування, співпраці, організації спільної діяльності.

Отже, нами визначено, що вимірювання цих параметрів у підрозділах підприємства, створення узагальненої схеми, опис основних характеристик функціональної напруженості повинні сформувати можливість найкращим чином використовувати соціально-психологічні методи в управлінні соціальними процесами ТОВ «ДЕСИС».

Також ми вважаємо, що використання керівництвом ТОВ «ДЕСИС» тієї інформації та рекомендацій, які ми розробили на основі аналізу управління конфліктами на підприємстві, допоможе досягти більш ефективних результатів в роботі колективу, зміцнити соціальне партнерство,

перетворити трудовий колектив в команду однодумців.

Загалом, в третьому розділі наведено рекомендації з оптимізації застосування соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності в ТОВ «ДЕСИС».

Пропонуємо, в першу чергу, в процесі усування недоліків в управлінні соціальними процесами в ТОВ «ДЕСИС» ввести посаду менеджера із персоналу на підприємстві. Наступним кроком повинно стати впровадження процесу соціальної адаптації на підприємстві. Важливим є використання керівництвом ТОВ «ДЕСИС» сучасних психологічних підходів в процесі ділового спілкування на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Управлінська діяльність являє собою сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Психологічна специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що головним завданням управління є забезпечення найраціональнішого функціонування всієї системи, оптимальне з погляду соціальних та психологічних потреб залучення працівників до керованої діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації, підвищення відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з персоналом.

На трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні соціально-психологічні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус працівників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настрій тощо.

Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату.

Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик.

До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна

керувати, належать: згуртованість колективу; сумісність співробітників, які в нього входять; психологічний клімат; колективна думка і настрій; традиції колективу.

Кожен керівник постійно зіштовхується з чотирма системними функціями, що вимагають якісного виконання і взаємного ув'язування: 1) отримання інформації із зовнішнього світу; 2) виконання внутрішніх оперативних задач; 3) виконання внутрішніх стратегічних задач; 4) створення кінцевої продукції (товарів, послуг тощо) для зовнішнього світу.

Проведено огляд соціально-психологічних методів в управлінській діяльності. Психологічні методи управління - це способи впливу на психіку і настрій людей, які дозволяють з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки працівників та керівників, членів колективу.

Розглянуті такі основні групи психологічних методів, методи формування та розвитку трудового колективу, методи гуманізації стосунків у трудовому колективі, методи психологічної мотивації до діяльності, методи професійного відбору та навчання.

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. До методів соціального управління належать соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування, соціальне регулювання.

Об’єктом практичного дослідження роботи є приватне проектно-будівельне підприємство «ДЕСИС», що надає послуги з проектування будівельних об’єктів, проводить ремонтно-будівельні роботи та ремонтні роботи електричних мереж та устаткування, реалізує будівельні матеріали.

Проведений аналіз фінансового стану підприємства та особливостей прояву соціально-психологічних аспектів управління підприємством дозволив сформулювати наступні висновки:

Позитивні:

1. Високий потенціал розвитку, ефективність використання активів,

зростання значення інших оборотних активів ТОВ «ДЕСИС» свідчить про зосередженість підприємства не тільки на основних видах діяльності, що є позитивним моментом у веденні господарської діяльності.

2. Позитивним результатом діяльності підприємства є збільшення обсягу грошових коштів на рахунках та їх еквівалентів на 133,3 тис. грн., що свідчить про збільшення кількості вільних коштів у підприємства на кінець року після сплати поточних зобов'язань.

3. Зростання обсягів запасів на 155,6 тис. грн. протягом 2021 року свідчить про накопичення будівельних та ремонтних матеріалів для здійснення робіт згідно поточного проекту.

4. Значення коефіцієнту незалежності ТОВ «ДЕСИС» свідчить про те, що на кінець досліджуваного періоду частка власного капіталу знизилася, та значення стійкості є достатньо високим – 30,17%. Отже, організація є фінансово стійкою і мало залежить від зовнішніх кредиторів. Така ситуація є позитивною в діяльності ТОВ «ДЕСИС», оскільки показує, що немає фінансових обмежень в здійсненні операційної діяльності та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Негативні:

5. Рівень рентабельності активів ТОВ «ДЕСИС» є нестабільним для даного підприємства, до того ж значення рентабельності активів має від'ємне значення протягом останнього з досліджуваних років: за 2021 рік -8,29%, що вказує на зниження ефективності та повноти використання у процесі операційної діяльності активів підприємства.

6. У 2021 році діяльність підприємства при зростанні виручки від реалізації робіт та послуг на 16340,00 тис. грн., була менш прибутковою, адже рентабельність використання активів зменшилась до від’ємного значення.

7. У 2019 році господарська діяльність практично не проводилась, з початку 2020 року підприємство отримало замовлення та активно розпочало використовувати власні активи. Коефіцієнт рентабельності інвестицій має

від'ємне значення, що робить не привабливим інвестування в дану організацію і тим самими обмежує можливості ТОВ «ДЕСИС» щодо залучення додаткових фінансових ресурсів.

8. Рентабельність реалізації продукції знижується, і тому здійснення операційної діяльності підприємства є недостатньо ефективним і не забезпечує необхідного для подальшого розвитку організації рівня прибутку. Така ситуація, на нашу думку, склалася через постійне зростання вартості будівельних матеріалів, та деколи недотримання досліджуваним підприємством термінів здачі проектних та будівельних об’єктів.

9. Недоліки має організаційна структура управління підприємством:

9.1. Всі працівники звітують про виконання робіт заступнику директора з виробництва особисто, а він, в свою чергу, дає наступні завдання. Визначена обґрунтована необхідність розвантаження заступника директора з виробництва.

2. На підприємстві посада головного бухгалтера поєднана з посадою юриста (тобто до основних обов’язків головному бухгалтеру додано ще обов’язки юридичного характеру). Ми вважаємо, що доцільніше користуватися послугами юридичної консультації за мірою необхідності, ніж покладати такі обов’язки на працівника, що не має відповідної підготовки та освіти.

10. На підприємстві соціально-психологічний клімат є незадовільний, тому, що існує два неофіційні лідери, їх прибічники - підлеглі між собою не ворогують, а знаходяться у стані конкуренції та змагання, що призвело до зриву термінів виконання одного великого замовлення.

11. Проведений аналіз застосування соціально-психологічних методів управління ТОВ «ДЕСИС» та протікання соціальних процесів на підприємстві виявив недоліки при застосуванні майже кожного з соціальних методів управління. Зазначено, що психологічні методи майже на застосовуються у ТОВ «ДЕСИС». А основним недоліком в управлінні соціальними процесами є відсутність системи оцінювання ефективності

здійснення цих процесів.

Все це обумовило необхідність пошуку шляхів оптимізації та впровадження соціально-психологічних методів управління підприємством.

В третьому розділі наведено шляхи оптимізації застосування соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності в ТОВ «ДЕСИС».

Основні рекомендації, розроблені нами, наступні:

1. Розроблено «дерево можливих проблем», як результат пошукового соціального прогнозування та обґрунтовано необхідність його здійснення у ТОВ «ДЕСИС». Соціальне прогнозування доцільно використовувати як інформаційну базу під час розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в колективі.

2. Оскільки соціальному плануванню приділяється недостатньо уваги (воно здійснюється переважно один раз в кінці року, коли оцінюється соціальна структура трудового колективу), нами розроблено план соціального розвитку трудового колективу та обґрунтовано переваги від його реалізації.

3. Що стосується удосконалення соціального нормування, рекомендуємо здійснення колективного обговорення та прийняття остаточного рішення щодо виконання чи не виконання дрес-коду, запропонованого керівництвом. На нашу думку, на будівельному підприємстві дрес-код не повинен бути обов'язковим елементом організаційної культури через специфіку фізичної праці щодо надання будівельних послуг.

4. В складі соціального регулювання рекомендуємо обов'язкову розробку правил етикету, ритуалів та ознайомлення працівників із історією підприємства тощо. Наведено низку етичних норм поведінки та для їх впровадження рекомендовано наступне: розробку етичних нормативів, які застосовуються в закордонній практиці; врахування етичних питань при розробці стратегії тощо.

5. Запропоновано керівництву ТОВ «ДЕСИС» застосовувати психологічну мотивацію свого трудового колективу. Наведено низку засобів для цього, основні з яких наступні: 1) визначення набору цінностей, які будуть

закладені в основу мотивування персоналу, який повинен враховувати основні потреби та інтереси працівників; 2) визначення рівня потреб кожного працівника, його інтересів і можливостей задоволення потреб; узгодження певних види діяльності з набором цінностей і переваг тощо.

6. На наш погляд, було б доцільним введення посади менеджеру персоналу або, при фінансовій неможливості введення додаткової посади, - покладання обов'язків цієї посади на обраного з трудового колективу працівника (із доплатою йому за це), який буде займатися розробкою науково обґрунтованої мотиваційної політики та проводити адаптацію працівників.

7. Вважаємо за необхідне проведення соціальної адаптації працівників у 2-х напрямах: первинна адаптація – пристосування молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності до трудових умов; вторинна – пристосування працівників, які мають досвід професійної роботи та змінюють профіль діяльності, чи мають проблеми у міжособистісних відносинах у трудовому колективі даного підприємства.

Загалом, адаптацію працівника необхідно здійснювати в таких аспектах: 1) психофізіологічному; 2) соціально-психологічному; 3) професійному; 4) організаційному.

8. Принципово важливим інструментом соціально-психологічних методів управління трудовим колективом ТОВ «ДЕСИС» є формування позитивного соціально-психологічного клімату (скорочено СПК) з погляду підходів до його вивчення. Обґрунтовано, що найбільш виправданою тактикою у вирішенні цього питання є максимальна конкретизація умов і чинників, що визначають динаміку психологічного клімату; вивчення реальних проблем в життєдіяльності кожного окремого працівника і, на цій підставі, - формулювання конкретних завдань із його вивчення.

Рекомендуємо використовувати певні параметри СПК для оптимального впровадження психологічних методів в управління соціальними процесами у ТОВ «ДЕСИС»: власне структуру СПК; форми прояву СПК; форми і особливості впливу СПК на різні сторони життєдіяльності колективу

і його членів.

Вважаємо, що завданням формування позитивного психологічного клімату усередині підприємства за основними напрямами структури повинна стати оцінка наступних параметрів: відповідності формальних і неформальних структур; відносин між керівником та працівниками; обсягу взаємодії і його інтенсивності за соціометричними критеріями; особливостей рольової диференціації і наявності зон конфлікту, основних мотивів конфліктогенної взаємодії; зон найближчого групового розвитку і прогнозу стабільності групових структур; впливу стилю керівництва, особових і професійних характеристик керівників на СПК тощо.

Вважаємо, що використання наших рекомендацій керівництвом ТОВ «ДЕСИС» допоможе досягти більш ефективних результатів в роботі колективу, зміцнити соціальне партнерство, перетворити трудовий колектив в команду однодумців та, загалом, підвищити прибутковість підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. - Львів: Світ, 2015. -296 с.

2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2017. – 304 с.

3. Баклицький І. О. Психологія праці : підручник / І. О. Баклицький. – К. : Знання, 2008. – 655 с.

4. Винославська О. В. Людські стосунки: навчальний посібник / О. В. Винославська, М. П. Малигіна. – К. : КВІЦ, 2017. – 183 с.

5. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.

6. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Навчальний посібник / За ред. В.М.Ковальова. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 256 с.

7. Корольчук М. С. Основи психології: схеми, опорні конспекти, методики / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк, В. М. Марченко. – К. : Ніка-Центр, 2018. – 320 с.

8. Кундицький О. О. Менеджмент: навч. посібник / О.О. Кундицький. – Львів : Магнолія 2006. – 2021. – 316 с.

9. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій: підручник / Д.Г. Кучеренко . – Київ. – Центр учбової літератури, 2021. – 184 с.

10. Ложкін Г. В. Практична конфліктологія / Г. В. Ложкін. – К. : МАУП, 2017. – 288 с.

11. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посіб. - К.: МАУП, 2015. - 360 с.

12. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: Підручник. – К.: Хрещатик, 2010. – 800 с.

13. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.14.

Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2017. - 311 с.

15. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2009. – 568 с.

16. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Посібник. – К.: Академвидав, 2007. – 448 с.

17. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. диск. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2012. – 252 с.

18. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навчальний посібник / Ю. Палеха, Г. Мошек, І. Миколайчук. – Київ, «Ліра-К»- 2018. – 374 с.

18. Психологія управління: підручник / Наук.ред. Є.І. Ходаківський. – К.: ЦУЛ, 2011. – 664 с.

20. Робіне І., Стефан П., Деченцо П., Девід А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. - К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2012. - 671 с.

21. Свидрук І.І. Організаційна поведінка: підручник / І.І. Свидрук, Ю.І. Турянський, Ю.Б. Миронов. - Львів: видавництво ЛТЕУ, 2022. - 352 с.23.

22. Свидрук І. І. Психологія управління та конфліктологія : підручник / І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов. – Львів: вид-во ЛТЕУ, 2017 р. – 320 с.22. Сухарський В.С. Менеджмент. - Тернопіль.: ТОВ «Гал-Друк», 2010. - 340 с.

23. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.

24. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П.Лукашевич, Г.А.Дмитренко та ін.. – К.: МАУП. 2017. – 368 с.

25. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / [за наук. ред. В.Г. Воронкової]. – К. : ВД «Професіонал», 2016. – 576 с.

26. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав,

2003. – 608 с.

27. Хмурова, В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посібник / В. В. Хмурова. – К. : ЦУЛ, 2013. – 284 с.

28. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. Київ: ЦУЛ, 2016. 492 с.

29. Циба В. Т. Соціологія особистості: системний підхід (соціально-психологічний аналіз): Навчальний посібник. - К., 2015. – 319 с.

30. Шевченко Ю. В., Сівашенко Т. В. Харизматичне лідерство в антикризовому управлінні потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2014. №. 8 (2). С. 61-64.30. Шваб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі : навч. посіб. / Ю. М. Шваб, О. В. Данчева. – К. : Либідь, 2016. – 448 с.

31. Щеблікіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навч. посібник. Мелітополь : ВБ “ММД”, 2015. 479 с.

32. http://www.management.com.ua/ – Інтернет-портал для управлінців.

33. http://blog.management.com.ua/ –Менеджмент-блог.

34. http://www.kmu.gov.ua – Урядовий портал України.

35. http://www.ukrstat.gov.ua/ – Державна служба статистика України.

36. http://www.cfin.ru/ – Веб-портал «Корпоративный менеджмент».

37. http://www.virt.lac.lviv.ua/ - електронна бібліотека ЛТЕУ.

ДОДАТКИ