

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж  
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **“ Соціально-психологічні методи в менеджменті підприємств”**  
(на прикладі ПП «Світ-Хім»)

Виконав:  
здобувач вищої освіти  
ступеня бакалавр  
спеціальності 073 Менеджмент  
Горсва Вероніка Іванівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник  
к.е.н., доцент Власюк Ю.О.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище  
та ініціали)

Хмельницький – 2022

### Анотація

**Горєва В.І.** Соціально-психологічні методи в менеджменті підприємства (на прикладі ПП «Світ-Хім») – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2022.

У роботі висвітлено теоретичні засади формування соціально-психологічних методів в менеджменті підприємства. Здійснено аналіз застосування соціально-психологічних методів на ПП «Світ-Хім» та оцінку ефективності системи мотивації персоналу. Запропоновано шляхи удосконалення використання соціальних методів управління у ПП «Світ-Хім».

**Ключові слова:** соціально-психологічні мотивація персоналу, інструменти менеджменту, соціально-психологічний вплив, розпорядчий вплив, відповідальність, персонал.

### SUMMARY

**Horieva V.I.** Socio-psychological Methods in the Management an Enterprise (on the example of Private Enterprise «SVIT-KHIM») - Manuscript.

Research for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management. - Khmelnytskyi Polytechnic Professional College. Khmelnytskyi. 2022

The paper highlights the theoretical foundations of the formation of socio-psychological methods in enterprise management. The analysis of application of social and psychological methods on PE "World-Chem" and an estimation of efficiency of system of motivation of the personnel is carried out. Ways to improve the use of social management methods at PE "World-Chem" are proposed.

**Key words:** socio-psychological motivation of staff, management tools, socio-psychological influence, administrative influence, responsibility, staff.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	1
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ .....	3
1.1. Поняття соціально-психологічних методів управління.....	3
1.2. Формування корпоративної культури як складової системи управління підприємством.....	12
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ПП «СВІТ-ХІМ».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Світ-Хім».....	22
2.2. Аналіз застосування соціально-психологічних методів управління в ПП «Світ-Хім».....	30
2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу у ПП «СВІТ- ХІМ».....	38
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ПП «СВІТ-ХІМ» .....	47
3.1. Напрями удосконалення використання соціальних методів управління на підприємстві.....	47
3.2. Прогнозування ефекту від впровадження запропонованих заходів у ПП «Світ-Хім».....	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

**Мета роботи.** Визначення сутності соціально-психологічних методів управління та їх впливу на ефективність діяльності торговельних підприємств.

**Об'єктом дослідження** є вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність діяльності торговельних підприємств та особливості їх функціонування на прикладі ПП «СВІТ-ХІМ».

**Предметом дослідження** теоретичні та практичні аспекти соціально-психологічних методів управління роздрібного торговельного підприємства.

**Актуальність теми.** Одним із найважливіших напрямків діяльності будь-якого підприємства є управління персоналом. Правильно спроектована система управління може значно підвищити ефективність компанії. Існує безліч аспектів, в контексті яких розглядається цей питання, в тому числі і соціально-психологічні методи управління.

Необхідність розробки методів управління

Трудовий процес передбачає встановлення соціально-економічних, правових і психологічних відносин між роботодавцем і персоналом підприємства. Основною метою покращення таких відносин є створення комфортних умов праці для співробітників компаній з метою отримання максимального результату від їх діяльності.

Сьогодні багато підприємств не використовують весь свій потенціал. Раньше цьому питанню було дуже мало уваги, так як існували радянські адміністративно-командні методи управління. Сьогодні в кожній компанії керівництво створює систему відносин з персоналом з нуля. Однією з причин необхідності правильного підбору соціально-психологічних методів управління є жорстка конкуренція в умовах сучасної ринкової економіки.

Сьогодні багато підприємств не використовує весь свій потенціал. Раньше це питання було дуже мало уваги, так як існували радянські адміністративно-командні методи управління. Сьогодні в кожній компанії створює систему відносин з персоналом з нуля. Однією з причин необхідності правильного підбору соціально-психологічних методів управління є

конкуренція в умовах сучасної ринкової економіки.

Також одна з основних задач психологів буде використовуватися на підприємствах кваліфікованих працівників. Сьогодні в цьому є остра необхідність, так як дуже часто відбувається активна зміна кадрів. Утримання потребує методів утримання співробітників на робочому місці, поповнення їх у роботі, зміцнення зв'язків між діловими працівниками, а також між підробними та керівниками підрозділів.

Соціально-психологічні методи управління планують використання соціально-психологічних механізмів впливу на відносини в трудовому колективі. Основною особливістю цієї групи є використання у своїх цілях різних неформальних факторів або інтересів окремих осіб чи всього колективу. Ці методи діють на об'єктах косвенним образом.

Оптимальні відносини між людьми можуть бути досягнуті за допомогою набору різних соціально-психологічних методів впливу на персонал.

На успішне виконання завдання впливають такі фактори, як мислення, воображення та інші психічні властивості. Продуктивність може залежати не тільки від фізичного, але і від психічного, емоційного стану працівника. Це відноситься не тільки до окремих працівників, але і ко всьому персоналу, так як від взаємовідносин у трудовому колективі залежить і ефективність.

Зазвичай групи людей, інтереси яких збігаються, у разі починається боротьба за першість. Офіційно таке змагання – це боротьба на ієрархічних сходах. У зв'язку з успіхом співробітника буде підвищено на посаді. Неформально обмежується спілкуванням на неформальному рівні, щоб утвердити свій авторитет у колективі. В результаті між співробітниками виникають дружні стосунки чи конфлікти. Однак досвідчений менеджмент компанії здатний направити ці процеси у потрібне русло. Конкуренція – це засіб, за допомогою якого кожен працівник може проявити свої найкращі якості і, як наслідок, досягти бажаного виробничого результату.

Згідно з дослідженнями, боротьба за лідерство відбувається лише між

певною кількістю працівників. У будь-якій команді є люди, які не приймають умов змагань і лише виконують свої службові обов'язки. Найчастіше включення у змагання відбувається на підсвідомому рівні, оскільки більшість людей не хочуть залишатися осторонь команди. Їхня мета – прагнути наслідувати тих, хто досяг більшого. Щоб правильно використати наявний потенціал, потрібні досвідчені психологи, здатні направити таку боротьбу у потрібне русло.

Отже, специфіка психологічних методів полягає у тому, що соціально-психологічні методи управління персоналом включають постановку конкретних цілей, створення критеріїв ефективності, обґрунтування нормативів, що існують на підприємстві, планування психологічного клімату, необхідного для досягнення конкретних цілей.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Поняття соціально-психологічних методів управління

Для успішної роботи підприємства в кризових умовах, насамперед, необхідно активізувати соціальну активність кожного працівника – ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Цього можна досягти, керуючи інтересами та через інтереси. Цьому сприяють соціально-психологічні методи управління. Метою цих методів управління є вивчення та використання законів мисленнєвої діяльності працівників для оптимізації психічних явищ та процесів на користь суспільства, підприємства та кожної людини. У цьому об'єкті управління допомагають соціальні методи управління.

На початку ХХ століття управління кадрами було частиною роботи керівника. Воно зводилося до найму працівників та обліку робочого дня. Початок ХХ століття характеризується розвитком масового виробництва. На підприємствах зародилася тенденція до раціонального використання праці, що продиктувало необхідність наукового підходу до управління. У 1915 році в Дортмундському коледжі було організовано курс, присвячений управлінню персоналом. Проте курс обмежувався лише економічною складовою і про соціально-психологічне управління мови в ньому не було. До 1920 відділ кадрів отримав оформлений статус на підприємствах.

У 30-х роках підхід до управління перейшов у дещо іншу площину. До управлінської науки активно включилися соціологи та психологи. Вони вважали неспроможною теорію Ф. Тейлора. Фактично він прагнув «дегуманізувати роботу», ставлячись до працівників як до роботів, які не думають і здатні лише виконувати старанно встановлені ним завдання, розділені до рівня *ad infinitum* (нескінченної децимі). З цієї причини теоретично Тейлора не враховувалися соціально-психологічні аспекти управління.

Відправною точкою початку використання соціально-психологічного управління вважатимуться 1923-1924 рр. У цей період американський соціолог та психолог Елтон Мейо проводив експеримент на текстильній фабриці у Філадельфії. Керівництво фабрики зіштовхнулося із ситуацією, коли плинність кадрів досягла близько 250%.

Матеріальне стимулювання не давало результатів. Е. Мейо, докладно проаналізувавши ситуацію, запропонував зробити дві 10-хвилинних перерви у роботі, протягом яких працівниці отримали можливість спілкування один з одним. Тобто, задоволення своїх соціальних потреб у комунікаціях. В результаті, плинність кадрів практично зникла. Це дослідження призвело до посилення інтересу у сфері соціально-психологічного управління та дало поштовх до нових досліджень.

Пізніше, в 1927-1932 рр., Елтон Мейо провів відомі всім Хоторнські експерименти на заводі з виробництва телефонного обладнання Вестерн Електрик. Експерименти в Хоторні розкрили «золоту жилу» підвищення продуктивності праці за рахунок уваги до психологічних особливостей працівника на противагу обмеженим меркантильним стимулам «наукової системи вичавлювання поту». Розвиток психології управління довело, що меншу важливість становить ефективне використання кадрових ресурсів поруч із експлуатацією устаткування.

У 60-70-х роках ХХ ст. розпочинається розробка стандартів та нормативів праці всередині підприємств. Внаслідок надмірної орієнтованості менеджменту на бюрократичний аспект у багатьох розвинених країнах стався спад виробництва внаслідок падіння задоволеності працею. У доповідях тих років, було зазначено, що працівники втратили інтерес до праці у зв'язку надмірною переробкою, відсутністю техніки безпеки.

Керівники стали застосовувати експериментальні системи мотивації та організації праці. Саме цей період почалося активне використання соціально-психологічних методів.

Економічна криза 1973-1975 років стала переломним моментом. Криза



показала, що старі методи управління в умовах нової реальності втратили свою ефективність та актуальність. Для адаптації до змін менеджмент вжив заходів у відповідь. Було визнано, що найважливішою є сама праця. Праця ж, у свою чергу, відбувається людьми. Керівниками було визнано важливість управління людськими ресурсами, що був із ефективністю організації.

Соціально-психологічний метод – це метод управління діями працівників за законами соціології та психології. Цілями цих методів є популяції та окремі особи. Теоретичною основою соціальної психології та психологічних методів управління є соціальна психологія та психологія особистості, яка є наукою, що вивчає закономірності психофізіологічної діяльності індивідів, різних соціальних груп і груп.

Метою цих методів управління є вивчення та використання закономірностей психологічної діяльності людини для оптимізації психологічних явищ і процесів з метою задоволення інтересів суспільства та окремих людей. Це єдність, тісний зв'язок і взаємозалежність соціально-психологічних підходів до управління. Однак між ними є різниця: за допомогою соціального менеджменту метод полягає в управлінні відносинами всередині та між командами, за допомогою психології – управління поведінкою особистості та міжособистісними стосунками всередині колективу.

Організаційно-підприємницькі підходи до соціального управління спрямовані на групи працівників і трудовий колектив в цілому, а мета управління – формування та розвиток команд для досягнення оптимальної згуртованості їх членів заради спільної мети солідарних інтересів, соціальних справедливості, ініціативності статі та почуття відповідальності кожного працівника за індивідуальні та колективні результати праці. Соціальні методи управління керують свідомістю і поведінкою людей через фактори людської діяльності, забезпечуючи тим самим формування і розвиток трудових колективів. Такими факторами є потреби, інтереси, мотивації, ідеали, цілі, тенденції тощо. У структурі суспільних відносин існують соціально-рольові механізми. Роль – це функція соціальних відносин, яка досягається людиною,

організацією в цілому, у зв'язку з шаблонами та порядками, які традиційно складені або встановлені.

Професійні ролі характеризуються змістом, соціальним статусом, престижем і символікою. Що стосується його транспортного засобу, його роль завжди буде фактором, що визначає його діяльність. Ця функція ролі використовується в управлінських цілях для вирішення питань покращення соціально-виробничих відносин. Це досягається шляхом зміни характеристик виконуваних ролей, щоб досягти належної поведінки індивіда або групи.

Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи:

- методи формування і розвитку трудового колективу;
- методи гуманізації стосунків у трудовому колективі;
- методи психологічного спонукання (мотивації);
- методи професійного відбору і навчання.

У наш час деякі керівники намагаються використовувати нові методи – методи психологічного впливу. До них відносяться:

- метод переконання;
- метод навіювання;
- метод зараження.

Зараження проявляється в різних психічних станах, від, наприклад, спортивного збудження до захопленого шуму на концерті. Це викликано «несвідомою» передачею специфічних психічних станів радості, страху, тривоги. Навіювання – це одностороннє зараження, що супроводжується присутністю гіпнотичного суб'єкта та об'єкта (навіювання), що діють усвідомлено. Управлінська робота – це планова діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу з організації, регулювання, мотивації та контролю за роботою працівників організації. Зміст управлінської роботи залежить від її об'єкта, визначається структурою виробничого процесу, методами роботи, технічним оснащенням, зв'язками, що виникають при виконанні функцій управління.

У процесі організації роботи керівники виконують функції

прогнозування, організації, планування, обліку, контролю та регулювання. У системі управління він є не тільки організатором, а й вихователем працівників. Для цього менеджери застосовують відповідні принципи та методи впливу на людей. Зміст посади відповідального визначається функціональною роллю в управлінні виробничим колективом. Керівники залучаються до підготовки робіт, пов'язаних з плануванням, підготовкою та обслуговуванням виробництва, координацією та управлінням виробництвом, забезпеченням фінансовими ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу.

Характер діяльності керівника дуже різноманітний. Виступає він в ролі організатора, громадського діяча, адміністратора, фахівця та вихователя. Виконуючи організаційно-адміністративні методи, управлінці займаються пошуком та підготовкою нових рішень. Данна праця має творчий характер, властивий винахідникам, новаторам, раціоналізаторам. Часто види роботи керівника виконуються паралельно, передусім при застосуванні організаторської праці, а часто і одночасно з творчою працею.

Стану організації управлінської роботи притаманні певні недоліки. Головною причиною є те, що праця висококваліфікованих фахівців не завжди використовується за призначенням. Так, нормативний обсяг часу на виконання кожного методу та фактичні витрати на її здійснення, зазвичай, не співпадають. Це показує розбіжність формальної та змістовної структури праці робітників. Ефективна робота управлінського апарату повинна забезпечувати надійне функціонування системи управління, яке виключало б помилки в інформації внаслідок не точності її підготовки, перешкод або переписки при її передаванні. Одним з основних питань удосконалення організації праці управлінських працівників є розробка раціональних форм розподілу та кооперації праці. Багато робітників приділяють увагу питанню впливу керівника на морально-психологічний клімат персоналу. Так як підвищується рівень посади керівника підвищуються вимоги до його фахових та особистих якостей [1].

Психологічні методи управління персоналом відіграють важливу місію у діяльності сучасного підприємства. Все більше керівників підприємств

приходить до тези «ключовий ресурс організації – це персонал». Для ефективного існування в сучасному конкурентному бізнес-середовищі керівництву необхідно збільшувати конкурентні переваги. Персонал є системоутворюючим та інтеграційним елементом конкурентоспроможності підприємства. Тому саме ефективний менеджмент персоналу є основною частиною системи ефективності та результативності діяльності сучасного підприємства. Складність полягає в тому, що персонал як ресурс підприємства є багатовимірним, він вступає як:

- професіонал – носій певних знань, умінь та компетентностей;
- особистість – зі своїми поглядами, цінностями, мотивацією та проблемами;
- соціальна істота – складник суспільства, громади, колективу.

Тому саме психологічні методи управління, які спрямовані на конкретну особистість, частіше персоніфіковані й індивідуальні, відіграють важливу роль у формуванні ефективності окремого робітника та колективу загалом.

Головною особливістю психологічних методів управління персоналом є звернення до внутрішнього світу людини, її інтелекту, особистості, образів і поведінки для того, щоб спрямувати внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства. Основні характеристики психологічних методів управління як складової частини системи управління персоналом підприємства (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Характеристика особливостей психологічних методів управління персоналом**

Джерело: сформовано на основі [2]

Як зазначають дослідники, з якими важко не погодитися, «недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління є основою нездорових відносин у колективі, що може призвести до різкого зниження продуктивності праці» [2].

З теоретичної і практичної точки зору управління виробництвом актуальними є соціально-психологічні проблеми формування та діяльності трудових колективів підприємств, сумісності людей у колективі, поліпшення соціально-психологічного мікроклімату, мистецтво контакту керівника з підлеглими, вимоги до їх соціально-психологічних якостей у різних умовах навколишнього середовища, організація системи впливу з урахуванням

особливостей колективів, створення внутрішньої структури й механізму розвитку та виявлення мотивів поведінки тощо. Як відомо, за масштабом і способами впливу, соціально-психологічні методи управління можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які спрямовані на групи людей та їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які спрямовано впливають на особистість конкретної людини (внутрішній світ людини). Проте такий розподіл досить умовний, оскільки в сучасному суспільному виробництві людина завжди діє не в ізольованому світі, а в групі різних за психологією людей. Однак, ефективне управління людськими ресурсами, які складаються із сукупності, на сьогодні в більшій мірі, високорозвинених особистостей, передбачає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів в колективі.

Не менш важливу роль в роботі з людськими ресурсами відіграють психологічні методи, так як вони спрямовані на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, чітко персоніфіковані та індивідуальні.

На жаль, нестабільність економічного стану підприємства, фінансові труднощі, несвоєчасна виплата заробітної плати, довгострокові простої не сприяють підтриманню нормального соціально-психологічного клімату, оскільки керівник значно більше часу вимушений приділяти не людським взаємовідносинам і функціям управління персоналом, а безпосередньо виробництву, маркетингу, фінансам тощо, що може мати негативні наслідки. Тому важливо знати і прогнозувати вплив соціально-психологічних методів на роботу працівників. В табл. 1 наведені приклади позитивного і негативного впливу соціально-психологічних методів управління в роботі з людськими ресурсами підприємства[3].

## Позитивні і негативні прояви методів соціально-психологічного впливу на людські ресурси

Позитивний характер впливу	Негативний характер впливу
Соціальні методи	
<p>1.Проведення анкетування і особистого спостереження в колективі підтверджує демократичний стиль керівництва.</p> <p>2.Періодичне проведення анкетування в колективі дозволяє виявити соціальні проблеми членів колективу та підкреслити роль керівника при їх вирішенні.</p> <p>3.Підтримка змагання та ініціативності співробітників, накопичених традицій.</p> <p>4.Планування соціального розвитку колективу забезпечує підвищення життєвого рівня із дотриманням соціальних нормативів.</p> <p>5.Використання соціальних експериментів, що передують кардинальним змінам у колективі (структура оплати праці, зміна лідерів), згладжують конфліктні ситуації.</p>	<p>1. Підтримка лише формальних правил у стосунках створює бар'єри у ланці керівник – підлеглий.</p> <p>2. Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки та інформування колективу породжує «опір змінам».</p> <p>3. Широке використання неформальних методів збору інформації (на основі чуток, пліток і ін.) породжує напруженість в колективі, недовіру та ворожість.</p> <p>4. Перекладання проблем соціального розвитку колективу на вищі органи влади і об'єкти інфраструктури підриває авторитет керівників підприємства.</p> <p>5. Орієнтація лише на ринкову конкуренцію зменшує ініціативності співробітників.</p>
Психологічні методи	
<p>1. Проведення психологічного тестування співробітників, відповідних тренінгів і семінарів для керівників всіх рівнів управління, організація індивідуальної роботи з працівниками для визначення їх типу особистості, темпераменту, виявлення і попередження конфліктів.</p> <p>2. Ефективне використання в сукупності психологічних методів мотивації: навіювання, переконання, наслідування, спонування для зниження рівня «опору змінам».</p> <p>3. Формування здорового психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини.</p> <p>4. Організація психологічної служби на підприємстві, надання психологічних консультацій для співробітників з метою зниження емоційної напруги, підтримки «здорового духу» колективу.</p>	<p>1. Епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування особистісних відмінностей підкреслює формальність характеру зазначених заходів.</p> <p>2. Неправильне використання психологічних методів, ігнорування прав людини, примусове залучення працівників до відповідних заходів спричиняє нервозність і створює психологічний дискомфорт в колективі; акцентує на жорстких формах керівництва (командування), примушені і покаранні.</p> <p>3. Ігнорування залучення соціальних психологів у колективи організацій, психологічних тренінгів для вищого керівництва спричиняє депресивний стан підприємства.</p>
Формування філософії організації	

1. Дотримання принципів патерналізму (віра в єдність, загальні цілі, ідеали). 2. Дотримання принципів філософії організації на всіх рівнях управління, у всіх підрозділах. 3. Розвиток корпоративної культури, дотримання соціальної відповідальності, встановлення партнерських відносин між співробітниками. 4. Розробка філософії організації регламентує внутрішні (формальні та неформальні) правила взаємовідносин у колективі.	1. Встановлення і дотримання тільки формальних сторін у взаємовідносинах між співробітниками підкреслює відсутність глибокого «коріння» підприємства. 2. Ігнорування корпоративної культури і групових інтересів підрозділів, соціальної відповідальності перед суспільством. 3. Домінування внутрішньої кадрової політики над суспільними, релігійними нормами поведінки і моралі. 4. Порушення внутрішніх норм поведінки на користь власним інтересам, а також інтересам лідерів і керівників.
--	---

Джерело: сформовано на основі [4].

Психологічні методи управління персоналом базуються на знаннях та вмінні використати психологічні якості працівника. Співробітники, які не націлені на конкретний результат, ефективні в своїй роботі менш ніж на третину. Навпаки, визнання, досягнення встановлених цілей сприяє розвитку співробітників в організації. Тому, керівник в обов'язковому порядку має доводити до працівника, яких результатів очікує від нього. При цьому необхідно прищеплювати персоналу установки в форматі націленості на результат. Найкраще реалізації вказаної мети сприяє сукупність економічних, організаційних та соціально-психологічних методів. Але саме психологічні методи здатні формувати поведінку людини на глибинному рівні, що дає змогу закріпити бажану поведінку в довготривалому періоді [4].



## **1.2 Формування корпоративної культури як складової системи управління підприємством**

Сучасні підприємства демонструють стабільно зростаючий інтерес до сучасних методів менеджменту. Це пов'язано з високою конкурентоспроможністю та технічним і технологічним прогресом.

Щоб процвітати, компанії в основному змушені постійно змінювати своє керівництво стратегії, а останнім часом також гнучко реагувати на інструменти менеджменту, коли оптимізація процесів у їх структурах. В даний час успіх підприємства великий міра залежить від його пристосованості до постійних змін навколишнього середовища. Сьогодні немає сумнівів в тому, що зміни необхідні. Трансформація необхідна для того, щоб вижити і вміти розвиватися в умовах постійно зростаючих потреб та умов ринку. Зміна – це основа для розвитку сучасного підприємства. Це неминуче.

Все більш життєво важливу роль організаційної культури в компаніях не повинно бути реалізоване у відриві від основних принципів і специфіки даної культури.

Стратегія та культура є одними з основних важелів, які є у розпорядженні вищих лідерів у їхньому нескінченному прагненні зберегти організаційну життєздатність та ефективність. Стратегія пропонує формальну логіку цілей компанії та орієнтує людей навколо них. Культура виражає цілі через цінності та переконання та направляє діяльність через спільні припущення та групові норми.

Стратегія забезпечує ясність і зосередженість для колективних дій і прийняття рішень. Воно покладається на плани та набір варіантів для мобілізації людей і часто може бути забезпечено як конкретними винагородами за досягнення цілей, так і наслідками за нездатність цього зробити. В ідеалі він також включає адаптивні елементи, які можуть сканувати та аналізувати зовнішнє середовище та відчувати, коли необхідні зміни для підтримки

безперервності та зростання. Лідерство йде рука об руку з формуванням стратегії, і більшість лідерів розуміють основи. Культура, однак, є більш невлотимим важелем, оскільки більша частина її закріплена в невисловленій поведінці, мисленні та соціальних моделях.

На краще і на гірше, культура та лідерство нерозривно пов'язані. Засновники та впливові лідери часто запускають нові культури та закріплюють цінності та припущення, які зберігаються десятиліттями. З часом лідери організації також можуть формувати культуру за допомогою свідомих і несвідомих дій (іноді з непередбачуваними наслідками). Найкращі лідери, яких ми спостерігали, повністю усвідомлюють численні культури, в яких вони впроваджені, можуть відчувати, коли потрібні зміни, і можуть вправно впливати на процес.

На жаль, згідно з нашим досвідом, культура бентежить керівників, які прагнуть створити високопродуктивні організації, набагато частіше. Справді, багато хто або пускає його без керування, або передає його до відділу кадрів, де він стає другорядною проблемою для бізнесу. Вони можуть викладати детальні, продумані плани стратегії та виконання, але оскільки вони не розуміють сили та динаміки культури, їхні плани збиваються з рейок. Як хтось сказав, культура їсть стратегію на сніданок.

Це не повинно бути таким чином. Наша робота свідчить про те, що культурою насправді можна керувати. Перший і найважливіший крок, який лідери можуть зробити, щоб максимізувати його цінність і мінімізувати ризики, – це повністю усвідомити, як він працює. Об'єднавши результати більш ніж 100 найбільш часто використовуваних соціальних і поведінкових моделей, визначили вісім стилів, які відрізняють культуру та можуть бути виміряні. Використовуючи цю структуру, лідери можуть моделювати вплив культури на свій бізнес і оцінювати її відповідність стратегії[5].

Тепер перейдемо до терміну корпоративної культури. Термін «корпоративна культура» відноситься до ідеї про те, що ваше робоче місце справляє незабутнє та відчутне враження на минулих, нинішніх та майбутніх

співробітників, просто існуючи. Це емоційне середовище вашого робочого місця, і воно визначається та визначає робочі відносини між менеджерами та співробітниками, співробітниками та клієнтами, а також співробітниками, які працюють разом. По суті це проходить через всю тканину вашої організації.

Ось сувора правда: незалежно від того, чи хоче ваша організація дати це визначення чи ні, у кожного бізнесу є корпоративна культура. Однак коли ви не даєте їй визначення, ви відкриваєте можливість культурі визначити себе. Це може призвести до неузгодженості, розчарування або, що ще гірше, до токсичного робочого середовища для всіх.

Корпоративна культура зазвичай проявляється через:

- цінності (за що виступає ваша організація);
- норми (те, що зазвичай практикується у вашій компанії);
- рутини (як процеси шукають тих, хто в них залучений).

Таблиця 1.2

### Елементи корпоративної культури

Елемент	Пояснення
Цінності	У що вірить ваша компанія? Це може бути щось на зразок «завжди ставити клієнтів на перше місце», «діяти ефективно», «поважати один одного» тощо. По суті, цінності вашої компанії мають бути надихаючими, але вони також повинні супроводжуватись живими прикладами.
Норми	Цінності необхідно втілювати у дії, тому організації часто думають у тому, як зробити цінності «реальними», перетворивши в принципи чи методи роботи. Ми можемо думати про це як про «норми», поведінку, в рамках якої співробітники повинні діяти – це може бути «завжди давати зворотний зв'язок» або «передбачати позитивний намір».
Рутини	Зрештою, якщо цінності – це переконання, норми – це принципи чи дії, то рутини – це повторювані та значущі стандарти, які допомагають корпоративній культурі «повернутись додому». У цьому сенсі рутинною може бути адаптація, загальнокорпоративні заходи або навіть щось подібне до процесу оцінки ефективності. Рутин завжди повинні відповідати нормам і цінностям.

Джерело: сформовано на основі [6]

Командна культура є продовженням корпоративної культури у тому сенсі, що навіть у невеликих командах, що є частиною більшої організації, кожна може мати власну унікальну культуру. У деяких випадках це може бути

позитивно і може покращити вашу загальну культуру, а в інших це може бути потенційно негативним (або, що ще гірше, токсичним).

Зрештою, саме HR (а також вище керівництво) повинні докласти деяких зусиль для управління цією культурою. Однак, культура формуватиметься сама по собі, навіть якщо вона не визначається керівництвом чи керівним баченням компанії. Це може бути позитивним, але може бути дуже негативним. Тому HR краще зайняти місце водія. Зрештою, управління дорівнює культурі.

Якщо співробітники добре управляються, вони позитивно сприймають культуру своєї компанії і, отже, з більшою ймовірністю будуть їй слідувати.

Менеджмент та корпоративна культура виражаються у вигляді загальних умов зовнішнього середовища, таких як:

- робочий час;
- вступ;
- дрес-коди;
- заробітня плата;
- охорона здоров'я;
- догляд за дітьми.

Компанії можуть вплинути на певні цінності, пов'язані з ними норми та процедури, які підкреслюють їх і ґрунтуються на них. Потім виникає питання: які є хороші приклади корпоративної культури, встановлені керівництвом?

Організацію можна сприймати як сервісно-орієнтовану та інноваційну з тією ж легкістю, з якою її можна розглядати як відсталу чи неприступну. Корпоративна культура реальна, відчутний і конкретний вплив на співробітників.

У цьому сенсі корпоративна культура це те, як діє компанія. Як він вважає, як відчуває і навіть як висловлює думку. Розмірковуючи про це далі, його можна висловити по-різному, зокрема є такі приклади корпоративної культури:

- робота з конфліктами та помилками;
- оптимізація ідентифікації працівників усередині компанії;

- комунікативна поведінка;
- оцінка прихильності та продуктивності;
- взаємодія із зацікавленими сторонами;
- готовність йти на ризик;
- процеси зворотного зв'язку;
- прихильність до сім'ї.

Особливо це у тому, як співробітники взаємодіють із клієнтами. Ключовим прикладом може бути ситуація, коли клієнт здійснює покупку, але після цього не отримує відповіді від компанії. Ця відсутність спілкування носить систематичний характер і є стандартом, який (добре чи погано) встановлюється корпоративною культурою.

Є ще один приклад корпоративної культури, коли співробітник працює над складним завданням та обговорює її з колегами за обідом. Ці колеги негайно викликаються допомогти, навіть якщо це вимагатиме від них понаднормової роботи. Це також приклад організаційної культури практично.

Враховуючи вищевикладене, насправді немає особливого сенсу запитувати додатки про конкретні цінності (наприклад, «ви активні?») під час співбесіди. Набагато продуктивніше запитувати їх про поведінку, коли вони можуть продемонструвати, що діють відповідно до певних цінностей, чи не погоджуються з ними.

Визначимо, у чому полягає різниця між культурою «в принципі» та культурою «на практиці».

Таблиця 1.3

### Особливості прояву корпоративної культури на різних рівнях

В загальному	На практиці
Список того, у що вони вірять	Список, за яким слідують реальні приклади
Загальні уявлення про важливе	Конкретні дії, про які можна говорити
Звичайна роздруковка і нічого більше	Активні способи та зустрічі для демонстрації зразків культури

Джерело: сформовано на основі [6]

Бізнесу вигідно мати здорову організаційну культуру, так як є безліч причин, чому це допомагає, і ми заглибимося в них прямо зараз:

### 1. Низький оборот

Згідно з дослідженням Колумбійського університету, існує пряма залежність між плинністю кадрів і тим, що вважається сильною організаційною культурою (48,4% проти 13,9%).

Справа в тому, що показники утримання можуть багато розповісти вам про стан організаційної культури на підприємстві. Головний висновок, однак, полягає в тому, що токсичний тип культури може виштовхнути людей за двері у більшій кількості та з більшою швидкістю.

Однак, коли сильна культура, співробітники почуваються схваленими, залученими та мотивованими, щоб бути найкращими. Тому вони більше прив'язуються до компанії та хочуть залишитися довше. Люди не тільки задоволені своєю роботою, а й своїм робочим місцем.

### 2. Безперешкодний найм

Спираючись на нижчі показники плинності кадрів, найм талантів стає ще простішим для компаній із сильною організаційною культурою. Це відбувається не тільки тому, що бренд роботодавця стає сильнішим, але й тому, що співробітники з більшою ймовірністю допоможуть створити сильну рекомендаційну програму компанії.

Це також спрощує процес найму, оскільки наявність певної культури може спростити перевірку та найм талантів практично на будь-яку посаду. І буде не тільки більше талантів, але також вони довше будуть утримуватися на підприємстві.

### 3. Найкраща атмосфера

За даними CultureIQ, співробітники, що працюють у компаніях із сильною організаційною культурою, відчують, що їхня атмосфера та загальна місія більш ясні (а, отже, сильніші).

Це обов'язковий елемент організаційної культури, коли йдеться вплив на ефективність бізнесу. Зрештою, співробітники повинні отримувати задоволення

від місця, де вони працюють, і відчувати зв'язок зі своїми повсякденними завданнями. Якщо вони втратили це, вони втратили мотивацію, що зрештою стоїть компанії.

Найкраща робоча атмосфера гарантує, що працівники із задоволенням приходять на роботу щодня та мотивовані робити все можливе. Це підводить нас до наступного пункту...

#### 4. Збільшення доходів

Коли справа доходить до підсумків, сильна організаційна культура просто краща для бізнесу. За даними Gallup, вибір висококваліфікованих менеджерів (побічний продукт сильної культури) може призвести до збільшення доходу на 27% на одного працівника.

Крім того, окремі учасники можуть додати 6% своєї роботи. Це призводить до збільшення доходу на 33% за рахунок зосередження уваги на культурі, яка приваблює таланти та має відповідні показники залученості.

Це проявляється по-різному, незалежно від того, чи керівник хоче культуру, керовану зворотним зв'язком, продуктивністю або комбінацією кількох підходів. Загалом, коли керівник робить позитивну організаційну культуру пріоритетом, це підвищує дохід.

#### 5. Більш високе зростання

На основі доходів, за даними Forbes, 50% керівників різних компаній заявили, що позитивна організаційна культура безпосередньо впливає на темпи зростання.

Культура це те, що будується саме на собі. Як тільки компанія втрачає час на розробку бачення, цілей, основних цінностей та способів жити відповідно до них, це закладе основу для зростання. Будь то залучення більшої кількості талантів, утримання чи отримання максимальної віддачі від них.

Таким чином, компанії, які розробляють культурну стратегію, мають більше можливостей для зростання, тому що вони мають чітке уявлення про те, хто вони і чого вони хочуть досягти у всій організації.

#### 6. Економія часу

І останнє, але не менш важливе: сильна організаційна культура дозволяє заощаджувати час. За даними Engagement Institute, співробітники, які ототожнюють себе зі своєю компанією, більш мотивовані працювати старанніше та менше платити своїм компаніям.

Це тому, що чим більше зміцнюється зв'язок співробітника з компанією за допомогою культури, тим більша ймовірність того, що він щоразу надходитиме правильно для компанії. Насправді вони розглядатимуть свої інтереси як інтереси компанії (це ключовий елемент так званого психологічного контракту).

Коли ці дві речі йдуть пліч-о-пліч, це надає каскадний ефект на все, що щойно згадали. Співробітники почуваються більш пов'язаними, працюють старанніше, економлять час, збільшують прибуток та отримують переваги для бізнесу, незалежно від того, що вони намагаються робити.

Сильна організаційна культура та стратегія, яка інвестує в неї, по суті означає, що кожен співробітник (від стажерів до керівників) ідентифікує себе з компанією і розуміє, за що вона виступає (і проти).

Компоненти корпоративної культури часто можна розуміти як загальну систему організації:

- погляди;
- цінності;
- норми;
- символи;
- відносини.

Кожен впливає на те, як співробітники діють і взаємодіють один з одним, а також на те, як вони ставляться до компанії. Він також поширюється на всі рівні організації, але його може визначити практично будь-яка людина, де завгодно і будь-коли.

Це починається згори. Корпоративна культура включає кожного члена вищого керівництва, але вона поширюється усім без винятку співробітників. Сюди входять менеджери, лідери та навіть співробітники, які працюють



неповний робочий день. Це також може включати клієнтів або клієнтів, коли йдеться про їхні спільні відносини зі співробітниками.

Можна почати з культурної моделі, щось на зразок культурної веб-моделі для визначення культури. Проте, якщо потрібна зрозуміти корпоративну культуру як тему, корисно розпочати з кількох ключових питань:

- Що являє собою організація?
- Що важливе для організації?
- Як ці двоє пов'язані?

Якщо є позитивна корпоративна культура, вона може допомогти:

- співробітники відчують підтримку у скрутні часи;
- підприємства досягають поставлених цілей;
- співробітники почуваються частиною компанії, активно вносячи свій внесок і залишаючись у компанії;
- організаційного розвитку досягнуто.

По-перше, HR, як і менеджери, можуть бути взірцем для наслідування у позитивній корпоративній культурі.

Це означає, що вони засвоїли цінності організації настільки, що перетворили їх на поведінку. Крім того, HR може допомогти співробітникам зрозуміти культуру організації.

HR може підтримувати корпоративну культуру таким чином:

- формулювання та поширення заяви про місію (у співпраці з керівництвом);
- ініціатива щодо розвитку команд;
- пропонуючи можливості професійного розвитку;
- організація заходів;
- сприяння обміну знаннями;
- обмін інформацією та підтримання узгодженості повідомлень.

Більше того, HR може підтримувати культуру організації вже в процесі найму, гарантуючи, що між претендентами і компанією існує хороша культурна

відповідність. Для цього HR повинен мати стандартизований процес та запитувати кандидатів про їх цінності та норми у біхевіористській манері.

Ще одне завдання – передати культуру компанії у зовнішні відносини, щоб зміцнити її бренд роботодавця [6].

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ПП «СВІТ-ХІМ»**

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

ПП «Світ-Хім» створене та здійснює свою діяльність згідно з Конституцією, Господарським кодексом, Цивільним Кодексом України, іншими чинними законодавчими та нормативними актами України. Власником підприємства та його засновником є Василишина Світлана Михайлівна. Юридична адреса підприємства – м. Хмельницький, вул. Степанкова, буд. 3/1.

Підприємство є юридичною особою: має відокремлене майно, право від свого імені укладати угоди, набувати майнових та немайнових прав, нести обов'язки, виступати в суді, третейському суді як позивач, відповідач, третя особа.

Підприємство володіє, користується на власний розсуд належними йому основними фондами, цінними паперами та іншим майном, має самостійний баланс, власні основні та оборотні засоби, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням, відповідні штампи, фірмові бланки із своєю назвою та інші реквізити.

Статусу юридичної особи підприємство набуває з дня державної реєстрації.

Підприємство може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, що не суперечить чинному законодавству України. Підприємство в своїй діяльності керується чинним законодавством України, статутом та рішенням керівних органів підприємства.

Комерційними функціями ПП «Світ-Хім» є вивчення кон'юнктури й окремих сегментів товарного ринку; планування, організація і проведення оптових закупівель товарів; організація товаропостачання і здійснення оптового продажу; оперативне управління товарними запасами; створення системи

надання до- і після-реалізаційних послуг; рекламно-інформаційне забезпечення гуртової торгівлі.

Метою діяльності ПП «Світ-Хім» є здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку. Предметом діяльності підприємства є:

- здійснення торгівельної діяльності у всіх видах, дозволених законодавством України (оптової, роздрібною, комісійною тощо), промисловими та продовольчими товарами;

- закупівля та реалізація промислових товарів народного споживання, агропромислової та господарської продукції народних промислів та ремесел;

- закупівля сільськогосподарської сировини у підприємств, організацій, фермерів та громадян, на біржах, аукціонах і т.п., як в Україні, так і за її межами, для переробки на власних та орендованих підприємствах;

- здійснення імпорتنих операцій у відповідності з укладеними договорами та контрактами;

- патентування, впровадження винаходів, «ноу-хау», раціоналізаторських пропозицій у масове виробництво;

- створення та організація профільних, універсальних, комерційних та комісійних магазинів, здійснення фірмової торгівлі, розвиток нових прогресивних форм торгівлі та послуг, включаючи консигнацію, торгівлю по каталогах, посилочну та оптову торгівлю, лізинг, торгівлю в кредит;

- інші види діяльності, зазначені у статуті.

Кожен вид зовнішньоекономічної діяльності супроводжується зовнішньоекономічною операцією. Для того щоб відбувалася операція необхідно провести відповідні взаємопов'язані операції:

- знайти нових ділових партнерів;

- підписати з ними угоду, в якій мають бути обговорені всі умови та розглянуті усі бажання сторін;

- виконати договір, тобто підготувати проект (телевізійна реклама, оформлення проспектів, буклетів та інших видів реклами які передбачені договором);

- домовитися про поставку товарів;
- підготовка персоналу;
- підготовка місця проведення операцій;
- забезпечення взаємодії між менеджерами в центральному офісі та персоналу на місцях проведення.

Сукупність цих дій складає зміст зовнішньоекономічної операції. Таким чином, під зовнішньоекономічною операцією розуміють комплекс дій контрагентів різних країн, спрямованих на здійснення певної операції. Такі дії носять комерційний характер, тому ці операції стають комерційними.

Створення та утримання конкурентної переваги є обов'язковою умовою довгострокового виживання підприємства. Основним критерієм діяльності підприємства є гнучке пристосування до мінливих ринкових вимог. Середовище в якому функціонує підприємство, складається з сукупності активних суб'єктів, які діють поза державою і впливають на можливості як держави, так і служб, що відповідають за її маркетингову політику, метою якої є встановлення і підтримка відносин ефективного співробітництва з цільовими клієнтами.

Майно ПП «Світ-Хім» формується за рахунок внесків учасників у статутний капітал товариства, доходів отриманих від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг в результаті здійснення діяльності на території України та за її межами, доходів від цінних паперів та з інших джерел не заборонених законодавством України. Розмір статутного капіталу складає 129 793,00 грн. Підприємство може брати в оренду землю, майно, кошти.

Одним із основних видів діяльності ПП «Світ-Хім» є роздрібна торгівля товарами народного споживання, яка здійснюється магазином, загальна площа якого становить 145 м<sup>2</sup>. Бухгалтерський, податковий та фінансовий облік веде головний бухгалтер, що відповідає за ведення документообігу. Продаж товару здійснюють продавці, дослідженням попиту маркетолог. Забезпеченням порядку, охороною та відеонаглядом займається охоронець.

ПП «Світ-Хім» має лінійну організаційну структуру управління, що

використовується у невеликих підприємствах. Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Оскільки ПП «Світ-Хім» мале, то присутні декілька не великих підрозділів, які складаються з відділу фінансів, маркетингу та закупок. Прийняття рішень, як і обмін інформацією є складовою частиною будь-якої управлінської функції.

ПП «Світ-Хім» має необхідне обладнання, що забезпечує відповідно до вимог діючих стандартів збереження якості і безпечності товарів при їх зберіганні та реалізації, належні умови торгівлі та можливість вибору товарів покупцям.

ПП «Світ-Хім» вимагає від усіх постачальників сертифікати якості та іншу документацію щодо якості, адже підприємство турбується про свій імідж – за всі роки реалізації товарів як оптовій так і роздрібній не було жодної скарги на них.

Діяльність підприємства характеризується основними техніко-економічними показниками, які наведені в табл. 2.1 і розраховані на підставі.

Таблиця 2.1

#### **Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «СВІТ-ХІМ»**

Показник	Одиниці виміру	Рік			Темпи приросту	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	5077,7	7673,9	10030,5	51,13	30,71
Витрати операційної діяльності	тис. грн	4777,3	7443,1	9898,6	55,80	32,99
Середньооблікова чисельність	осіб	30	35	50	14,3	30,00
Продуктивність праці	тис.грн./особу	1269,42	1534,78	1671,75	20,90	8,92
Фонд заробітної плати	тис. грн.	250,2	356,4	653,1	29,8	45,4
Середньорічна заробітна плата	грн./особу	8,55	10,18	13,06	16,01	22,05

Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	3818,8	5638,3	7369	47,65	30,70
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1258,9	2035,6	2661,5	61,70	30,75
Рентабельність реалізованої продукції	%	32,97	36,10	36,12	3,14	0,01
Чистий прибуток	тис. грн.	246,3	189,3	81,8	-23,14	-56,79
Рентабельність підприємства	%	6,45	3,36	1,11	-3,09	-2,25

Джерело: сформовано на основі (техніко-економічні показники ПП «Світ-Хім»)

Отже, дані таблиці 2.1 свідчать, що у 2019-2021 роках чистий дохід зростає, при цьому найвищі темпи припадають на 2021 р. – 49,37%. Основною причиною такого зростання є нарощення обсягів товарообороту, відкриття нових магазинів у різних районах міста та області.

Витрати операційної діяльності протягом 2019-2021 р.р. зростають пропорційно доходам, при цьому негативним є те, що витрати зростають швидшими темпами, у 2021 р. витрати зросли на 51,73%.

Продуктивність праці на підприємстві зростала у 2019-2021 роках, у 2020 році вона зросла на 17,28%, у 2021 р. на 8,1% завдяки застосування нової техніки на складах підприємства; удосконалення системи маркетингу продаж; впровадження автоматизації торговельних операцій, інтернет продажам.

Фонд заробітної плати у 2020 році зріс на 29,79%, у 2021 році зріс ще на 45,42% до 653,1 тис. грн. (рис. 2.1).

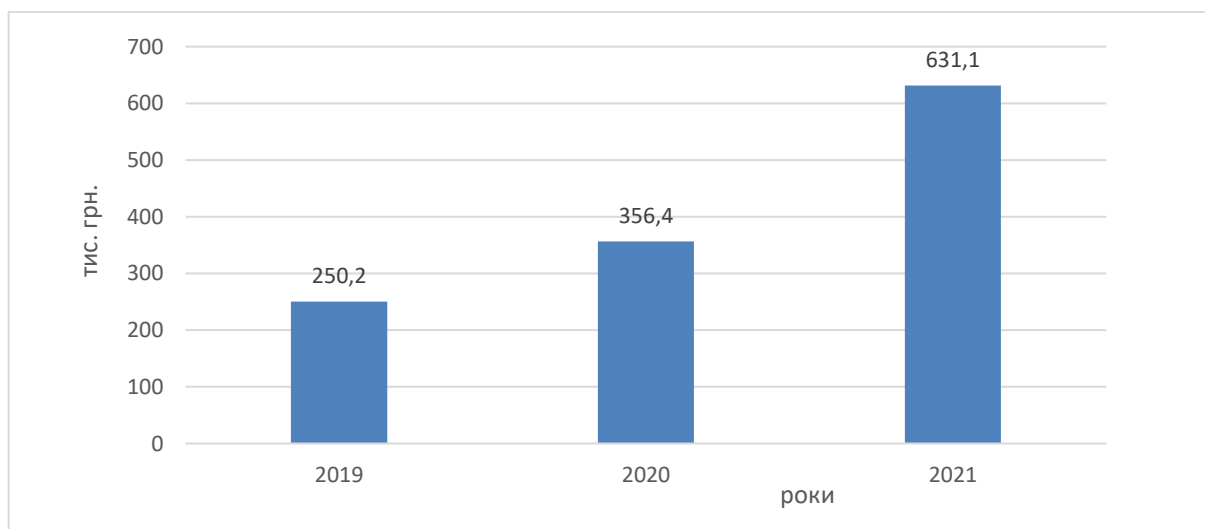


Рис. 2.1. Динаміка фонду оплати праці на ПП «Світ-Хім»

Джерело: сформовано на основі (техніко-економічні показники ПП «Світ-Хім»)

Дані зміни пов'язані в першу чергу з економічною та соціальною політикою країни, з підвищенням мінімальної заробітної плати, тарифів та ставок. Середньорічна заробітна плата у 2020 році зросла на 1,63 тис. грн., порівняно із 2019 роком, а у 2021 році середньорічна заробітна плата, порівняно із 2020 р., зросла на 2,88 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції протягом 2019-2021 років зростала.

Прибуток від реалізації продукції у 2019-2021 р.р. має тенденцію до збільшення: у 2020 р. – на 38,15%, а у 2021 р. на – 23,51%.

Рентабельність підприємства спадає протягом 3 років. Оскільки прибуток на підприємстві, також спадав протягом 3 років. Внаслідок цього потрібно підвищити продуктивність праці, рівень технічного процесу, удосконалити маркетинг продаж, зменшити витрати на рух товару.

Витрати на рух товарів у ПП «Світ-Хім» складаються з наступних елементів: транспортування товарів; складування; підтримка товарних запасів; отримання, відвантаження товарів; адміністративні витрати; обробка замовлень.

Аналіз активів ПП «СВІТ-ХІМ» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз активів ПП «СВІТ-ХІМ»**

Найменування статей	На початок 2021 року		На кінець 2021 року		Зміни			Темп зростання, %
	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	Абсолютне відхилення тис. грн.	Відносне відхилення, %	Структурні зрушення, %	
I. Необоротні активи:	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Оборотні активи								
Запаси	3196,9	98,17	3399,6	87,88	202,70	6,34	-10,29	106,34
Дебіторська	41,2	1,27	438,7	11,34	397,50	964,81	10,08	1064,81



заборгованість								
Грошові кошти	18,4	0,57	21,3	0,55	2,90	15,76	-0,01	115,76
Витрати майбутніх періодів		0	8,9	0,23	8,90		0,23	
Інші	3573	0	285524	4	281951	7891	4	7991
Усього за розділом II	3256,5	100	3868,5	100	612,00	18,79	0,00	118,79
III. Необоротні активи призначені для продажу та групи вибуття								
Разом	3256,5	100	3868,50	100	612,00	18,79	0,00	118,79

Джерело: сформовано на основі (техніко-економічні показники ПП «Світ-Хім»)

Дані табл. 2.2 свідчать що структура активів ПП «Світ-Хім» є «легкою», вона представлена лише оборотними активами. Запаси ПП «Світ-Хім» збільшились на 202,7 тис.грн. (6,34%) внаслідок чого значна частина оборотних активів іммобілізована в запасах, проте частка їх у структурі активів зменшилась на 10,29%. Дебіторська заборгованість збільшилась на 397,5 тис.грн., що свідчить про підвищення операційних ризиків. Її частка у структурі теж зросла до 11,34% на кінець 2021 р. Грошові кошти збільшились на 2,9 тис.грн., що свідчить про зміцнення фінансового стану.

Аналіз пасивів підприємства представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

#### Аналіз пасивів ПП «Світ-Хім»

Найменування статей	На початок 2021 року		На кінець 2021 року		Зміни			Темп зростання, %
	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	Абсолютне відхилення тис. грн.	Відносне відхилення, %	Структурні зрушення, %	
I. Власний капітал:								
Нерозподілений прибуток	1209,3	37,14	1291,1	33,37	81,80	6,76	-3,76	106,76

Усього за розділом І	1209,3	37,14	1291,1	33,37	81,80	6,76	-3,76	106,76
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Усього за розділом II								
III. Поточні зобов'язання і забезпечення:								
За видами заборгованості в балансі	1368	42,01	1824,8	47,17	456,80	33,39	5,16	133,39
Інші поточні зобов'язання	678,9	20,85	752,6	19,45	73,70	10,86	-1,39	110,86
Усього за розділом III	2046,9	62,86	2577,4	66,63	530,50	25,92	3,76	125,92
Разом	3256,2	100	3868,5	100,00	612,30	18,80	0,00	118,80

Джерело: сформовано на основі (техніко-економічні показники ПП «Світ-Хім»)

Отже, дані таблиці свідчать про те, що нерозподілений прибуток зріс на 81,8 тис.грн, що свідчить про збільшення власного капіталу підприємства на 6,76%. Поточні зобов'язання збільшились на 456,8 тис. грн. (33,39%), що свідчить про затримку платежів, тобто про порушення компанією своїх зобов'язань по платежах.

Алгоритм розрахунку показників рентабельності представлений в табл.

2.4

Таблиця 2.4

#### Розрахунок показників рентабельності ПП «Світ-Хім»

Показник	Коротка характеристика	2019р.	2020р.
1	2	3	4
Коефіцієнт рентабельності активів	Розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства. Оптимально – максимізація позитивного значення.	6,16	2,30

Коефіцієнт валової рентабельності продажу	Розраховується як відношення валового прибутку до чистого доходу від реалізації продукції Показує обсяг прибутку, що отримується з 1 грн. доходу, частка прибутку в ціні продукції	26,53	26,47
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства	15,65	6,34
Коефіцієнт чистої рентабельності продажу	Розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує розмір чистого прибутку з 1 грн. чистого доходу від реалізації	2,47	0,82
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	Розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво та збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності	27,35	0,83
Коефіцієнт рентабельності підприємства	Розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів підприємства	6,16	2,30
Рентабельність продукції	Розраховується як відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції	36,10	36,12

Джерело: сформовано на основі (техніко-економічні показники ПП «Світ-Хім»)

Дані таблиці свідчать, що показники рентабельності знижуються. Враховуючи, що відносний показник прибутковості – рентабельність продажу, яка більш об'єктивно характеризує ефективність виробничо-торговельної діяльності, то його і було обрано у якості результативного показника.

Підприємство рентабельне, тому що суми виторгу достатньо не тільки для сплати витрат, але і для утворення прибутку. Рентабельність характеризує ефективність роботи підприємства, дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. Для зменшення витрат і збільшення прибутку необхідно підприємству впроваджувати сучасне технологічне та торговельне обладнання, удосконалювати організацію праці.

Отже, на підставі аналізу економічних показників, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство на даний момент є рентабельним, але необхідно темпи зростання прибутку збільшувати порівняно з темпами зростання товарообороту.

## 2.2 Аналіз застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві

Для проведення даного аналізу, слід розглянути методи соціально-психологічного менеджменту, які також використовуються підприємством ПП «Світ-Хім» (рис.2.2)

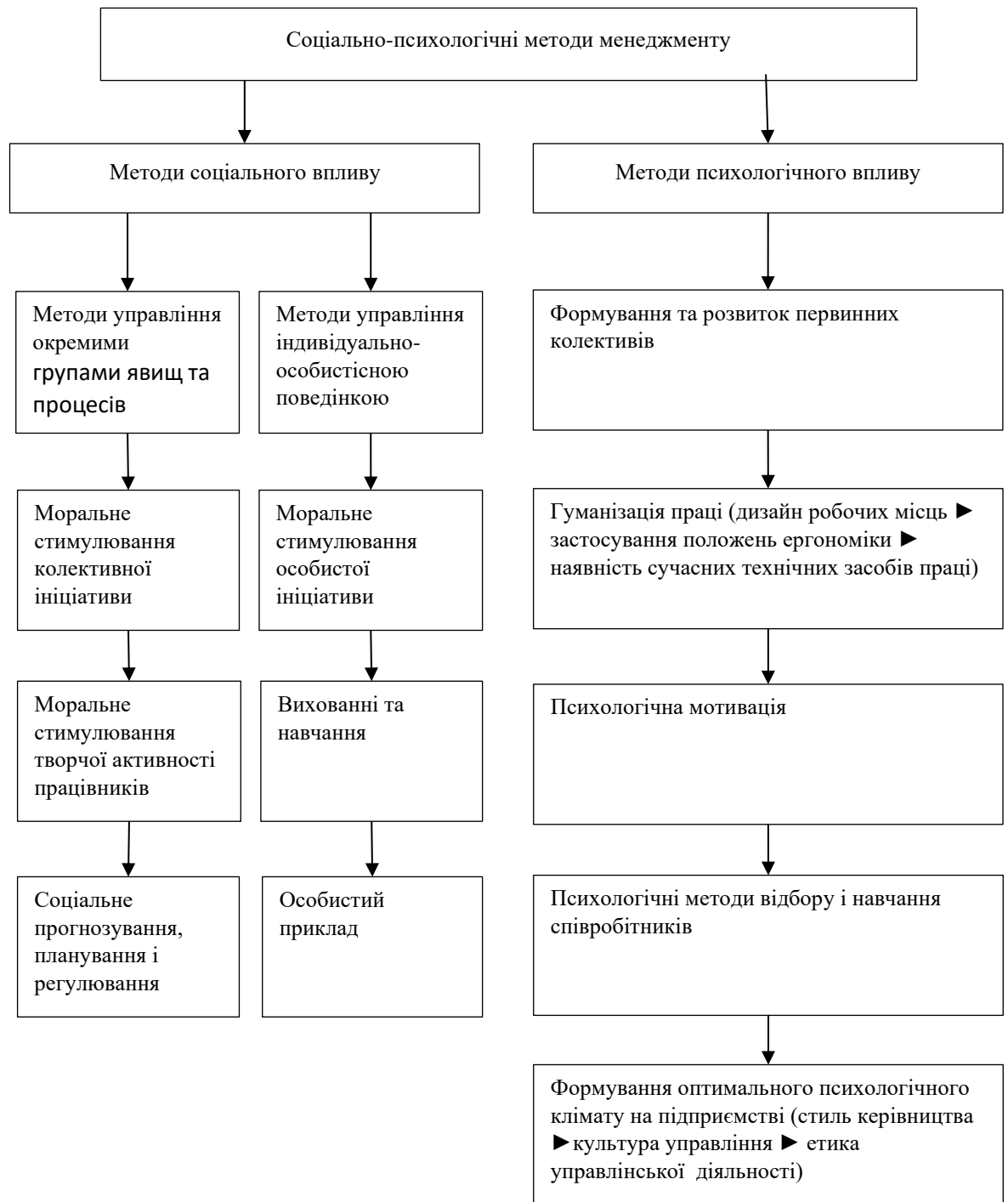


Рис. 2.2 - Соціально-психологічні методи менеджменту

Джерело: сформовано на основі [7]

Стан ринку праці вимагає постійної мобільності кадрів, високого рівня освіти та бажання працювати в нових умовах. Трудовий колектив – це соціальна спільнота, в якій люди надають взаємну підтримку один одного в досягненні спільних цілей і несуть за них колективну відповідальність досягнення. Кількість людей у команді може бути різною, багато в чому залежить від розміру самого підприємства.

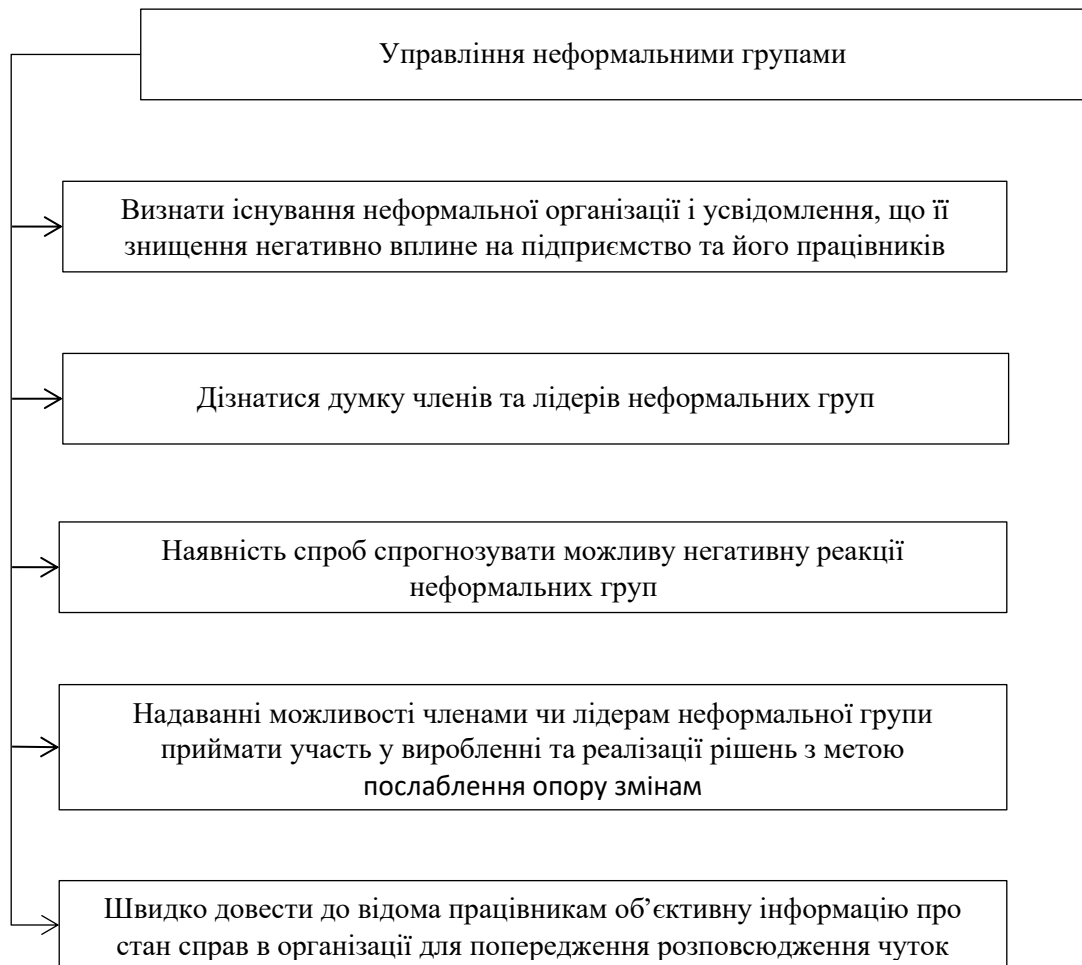
Колектив є одним із видів малої групи. Малі групи можуть бути різними розміру, за характером і структурою відносин, що існують між їх членами, в індивідуальних склад, характеристика цінностей, норм і правил взаємовідносин, які поділяють учасники, міжособистісні відносини, цілі та зміст діяльності. Кількісний склад група називається її розміром, індивідуум – складом. Структура міжособистісних спілкування, або обмін діловою та особистою інформацією, називається канали спілкування, морально-емоційний тон міжособистісних стосунків, психологічний клімат групи. Загальні правила поведінки, яких дотримуються учасники групи називають груповими нормами. Всі ці характеристики є основними параметрами, за якими малий групи виділяють, поділяють і вивчають.

Серед високорозвинених малих груп виділяються колективи. Психологія розвинений колектив характеризується тим, що діяльність, для якої він створювався і які він практикує на практиці, безсумнівно, має позитивне значення для дуже багатьох людей, не тільки для членів колективу. У колективі міжособистісні відносини засновані на взаємна довіра людей, відкритість, чесність, порядність, взаємоповага тощо.

Спільна, колективна праця, яка присутня на ПП «Світ-Хім» – це не просто сума індивідуальних зусиль певної кількості людей.

Практика управління на ПП «Світ-Хім» показує, що в будь-якому випадку необхідно підтримувати неформальну групу, а позитивні тенденції (високий дух колективу та прагнення до успіху) вміло використовувати на благо організації.

Розглянемо які є заходи щодо управління неформальними групами на ПП «Світ-Хім» (рис.2.3).



**Рис. 2.3 – Управління неформальними групами**

Джерело: сформовано на основі [7]

ПП «Світ-Хім» стало продуктивнішим, успішнішим, дозволив кожному члену команди застосувати все своє знання та навички, щоб отримати найкращий досвід роботи. Великий суспільний поділ праці і спеціалізація створила умови для виробничої кооперації. З розвитком продуктивних сил відбувається процес удосконалення колективної праці ПП «Світ-Хім» та формування стабільної праці водночас відбувалися колективи на заводах. Основа будь-якого виробництва матеріалу товарів і послуг став трудовий колектив [7].

На сьогоднішній день існує три методи управління персоналом в

організації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Система управління персоналом в організації**

Парадигма	Система 1	Система 2		Система 3
	Економічна	Організаційна		Гуманітарна
		Адміністративна	Соціальна	
Роль людини	Виробничий фактор	Основний організаційний ресурс		Організаційний предмет
Місце працівника	Елемент процесу праці	Формальний елемент	Елемент соц-організації	Організація - сім'ї
Функція менеджменту	Використання робочої сили	Персонал	Людський ресурс управління	Контроль людини
Зміст Менеджменту	Організація праці і зарплати	Часткове управління людським життєвим циклом	Інтегрована людина	Управління собою
Підрозділ	Відділ ресурсів людини	Персонал обслуговування	Ресурси управління	Ціла організація

Джерело: сформовано на основі [8]

Сформований трудовий колектив ПП «Світ-Хім», як і будь-який живий організм, проходить у своєму розвитку кілька етапів: перший відповідає дитинство та підлітковий вік; другий – до періоду ефективної роботи і доросле життя; третій – ослаблення потенціалу, старіння і, зрештою, або усунення або поновлення. Американські дослідники виділяють п'ять або більше ступенів колективної зрілості: шліфування, рукопашний бій, експериментування, ефективність, зрілість тощо.

Як і всі підприємства, ПП «Світ-Хім» пройшло декілька етапів:

Першим етапом, який можна назвати періодом формування колективу, характеризується спочатку зовнішнім спокоєм, працездатністю і в той же час прихованою напруженістю, уважне вивчення співробітниками один одного, намагання приховати свої почуття і придушувати емоції



Але поступово працівники ПП «Світ-Хім» почали усвідомлювати, що будуть працювати разом. Був присутній пошук згоди, можливостей для покращення стосунків та починалося більш свідоме ставлення до роботи.

Другий етап називається періодом зрілості. Це зайняло багато часу. Згодом почали формуватися традиції, звичаї, норми поведінки, звички, власний психологічний клімат. На даний момент, досягся високий рівень продуктивності праці.

Третій етап життя колективу на ПП «Світ-Хім» був дуже коротким. Це період тривоги, руйнування надій і пошук шляхів відродження колективу. Для керівника, колектив є головною опорою в його роботі. Адже колектив потенційно може досягти більше, ніж кожен із його членів загалом. До того ж, як правило, людей у колективі менше схильні до стресу, але вони розвивають більше ідей і краще вирішують великі міждисциплінарні проблеми.

У колективі завжди виникає особливий дух змагання, який підтягує відстаючих і значно підвищує загальну ефективність роботи.

Незважаючи на це, колектив часто не використовує навіть малу частину свого потенціалу. ПП «Світ-Хім» спостерігається, відкриття величезних нових можливостей.

Колектив – це високорозвинена невелика група людей, відносини в якій будуються позитивні моральні норми, і має підвищену ефективність у роботі, що проявляється в форму надмірно адитивного ефекту. Ефективність колективу багато в чому залежить від його соціально-психологічного клімату

Істотним елементом загальної концепції соціально-психологічного клімату є характеристика його структури. Це передбачає розрахунок основних компонентів всередині рамки розглянутого явища за якусь уніфіковану основу, зокрема для категорія стосунків.

Істотним елементом загальної концепції соціально-психологічного клімату на ПП «Світ-Хім» є характеристика його структури.

Також деякі співробітники були недолюблені один одному, а це означає, що ступінь конфліктності у колективі посилюється. Існує деяке суперництво

між окремими групами робітників, наприклад, адміністратори першої та другої зміни. Виникло загальне невдоволення підвищенням на посаді заступника генерального директора виконуючий обов'язки генерального директора, при залишенні іншої особи у декретну відпустку. Більшість, а саме майже всі працівники негативно ставляться до цієї людини, у більшості працівників були конфлікти з ним не раз.

За результатами спостереження включені в природні умови праці трудового колективу підприємства, можна відзначити, що виявилася напружена ситуація між усім колективом і керівником, з яким виникають конфлікти. Загалом, сам колектив дружний і спрямований на спільну справу, а саме на підвищення продуктивності праці всього підприємства. Для подальшого дослідження чотири основні складові соціально-психологічного клімату визначено організації, на які необхідно орієнтуватися. Конфліктність є однією з найважливіших характеристик соціально-психологічного клімату.

Здатність протистояти конфліктам є важливим аспектом у досягненні сприятливого клімату на ПП «Світ-Хім».

Наступним аспектом є загальна задоволеність роботою, що показує інтегральний ступінь задоволення всього колективу. Загальне задоволення включає також такі характеристики, як інтерес до роботи, задоволеність досягненнями в роботі, задоволеність стосунками з співробітників та керівництва, рівень прагнень у професійній діяльності, задоволеність умов праці, професійна відповідальність. Усі ці показники є частиною соціально-психологічного клімату.

Результати спостереження показали, що в колективі на ПП «Світ-Хім» 20% співробітників здатні створюють конфліктні ситуації і 80% безконфліктні в спілкуванні. За результатами психологічного тестування в цілому колектив характеризується вище середнього рівня комунікабельності, високий комунікативний самоконтроль і пошук співпраці у конфліктній ситуації. Проте суперництво в конфлікті характерне для 30% працівників і 70% людей воліють уникати конфліктів.

У процесі дослідження ми також визначили основні умови подолання конфліктних ситуацій у спілкуванні працівників у трудовому колективі на ПП «Світ-Хім»:

- з клієнтами – дотримуватися моральних норм і етики спілкування; своєчасно виконувати зобов'язання перед замовниками;
- співпрацювати;
- знаходити компроміс;
- добре знати свої слабкості, щоб у важких ситуаціях не зламатися;
- не піддаватися емоційним провокації;
- не брати на себе проблеми інших людей (у більшості випадків це особисті проблеми «важкої» людини);
- завжди зберігати впевненість і спокій, доброзичливість тон.

За результатами дослідження надано практичні рекомендації підприємству. Основні завдання, які при вирішенні конфліктних ситуацій мають бути обережними:

- підбір персоналу при прийомі на роботу;
- корекційна робота з конфліктуючими людьми, якщо ці люди мають цінність для організації.

Реалізація цих заходів дозволить вирішити конфлікт на ПП «Світ-Хім», це також дозволить отримати ряд інших довгострокових переваг, а саме:

- виникнення атмосфери довіри;
- підвищення мотивації співробітників;
- розвиток корпоративної культури в організації;
- покращення умов праці;
- підвищення стійкості іміджу організації.

В якості оцінки ефективності проекту залучити до роботи спеціаліста психолог. Ці заходи будуть найбільш ефективними, якщо за ними буде слідкувати фахівець, а саме психолог: плинність кадрів зменшиться на 10,5%, також зменшиться рівень конфліктних ситуацій [8].

## 2.3 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу у ПП «СВІТ-ХІМ»

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу допоможе інтелектуалізація підприємство, зрозуміти спосіб раціонального використання фінансових ресурсів, відповідні моральні і соціальні методи мотивації до вдосконалення продуктивність і якість роботи. При розробці методики для оцінки ефективності роботи співробітників система стимулів для збільшення інтелектуалізація підприємства, при цьому важливо використовувати ті показники, які будуть найбільш повно відображати специфіку цього підприємства. Показником ефективності є кількісна чи якісна ознака об'єкта управління (працівника, структурний підрозділ, підприємство), що визначає ступінь ефективності менеджменту.

Основними цілями системи оцінки ефективності на ПП «Світ-Хім» є забезпечення справедливого виміру вкладу працівника у робочу силу, підготовка точної оцінної документації для захисту як працівника, так і роботодавця, а також досягнення високого рівня якості та кількості виконаної роботи. Щоб створити систему оцінки ефективності у своїй практиці, ПП «Світ-Хім» виконує такі п'ять кроків:

- Розроблення форми оцінки.
- Визначення показників ефективності.
- Встановлення правил зворотного зв'язку.
- Створення дисциплінарної процедури та процедури звільнення.
- Встановлення графік оцінки.

Розглянемо більш детально у табл. 2.6

Таблиця 2.6

### Основні п'ять кроків на ПП «Світ-Хім»

Розробка форми оцінки	Оцінка ефективності проводиться справедливо, послідовно та об'єктивно, щоб захистити інтереси співробітників та захистити від юридичної відповідальності. Один із способів забезпечити узгодженість – використовувати стандартну форму для кожної оцінки. Форма, яку використовує ПП «Світ-Хім»,
-----------------------	--

	<p>зосереджена лише на основних сферах діяльності. Обмеження цих сфер уваги робить оцінку більш значущою і актуальною і дозволяє власнику і співробітнику вирішувати найважливіші питання. Таким чином, не потрібно описувати кожен деталь продуктивності працівника при оцінці</p>
Визначення показників ефективності	<p>Стандартні показники ефективності, які дозволяють об'єктивно оцінити ефективність роботи співробітника, скорочують кількість часу та стресу, пов'язані із заповненням форми оцінки. Хоча розробка цих показників є однією з найважчих частин створення системи оцінки ефективності на ПП «Світ-Хім», вона також є однією з найпотужніших.</p>
Встановлення правил зворотного зв'язку	<p>Зворотній зв'язок - те, що стосується оцінки ефективності. Тому, перш ніж впроваджувати систему оцінки ефективності, ПП «Світ-Хім» переконується, що всі, хто проводитиме оцінку, знають, який зворотний зв'язок давати, і як отримати її від співробітника натомість.</p>
Створення дисциплінарної процедури та процедури звільнення	<p>У деяких випадках навіть після ретельної оцінки ефективності та обговорення очікуваних покращень працівник продовжує працювати погано. Але ПП «Світ-Хім» має чітко визначені, письмові дисциплінарні процедури та процедури звільнення. У цих процедурах описані дії, які будуть вжиті при погіршенні показників: усне попередження, письмове попередження, якщо покращення не настане або повториться, та звільнення, якщо ситуація не буде остаточно вирішена.</p>
Встановлення графік оцінки	<p>Після того, як підприємство створили свою систему оцінки ефективності – форму оцінки, показники ефективності, рекомендації щодо зворотного зв'язку та дисциплінарні процедури – вирішується, коли проводити оцінку ефективності. На ПП «Світ-Хім» проводять їх протягом 30 днів після річниці працевлаштування кожного працівника (останній може працювати краще, оскільки розподіляє роботу з оцінки між роботодавцем та працівником). Оцінювач завжди послідовно дотримується термінів. Ігнорування прострочених оцінок співробітників змусить їх почуватися знеціненими і може зашкодити моральному.</p>

Джерело: сформовано на основі [9]

Система оцінки ефективності є ключовим компонентом структури ПП

«Світ-Хім». При ефективному впровадженні підприємство забезпечує справедливість та підзвітність, сприяє зростанню та розвитку, викликає почуття гордості за внесок співробітників [9].

Надбавки за тривалість безперервної роботи (стаж роботи у галузі) встановлюються робітникам, ІТП та службовцям у розмірі, що не перевищує 20 % посадового окладу, тарифної ставки. При встановленні зазначених надбавок застосовується наступна диференціація їх розмірів, залежно від тривалості безперервної роботи (стажу роботи):

від 1 року до 2 років – 5 %;

від 2 до 5 років – 10 %;

від 5 до 10 років – 15 %;

від 10 років та вище – 20 %.

Поліпшення якості життя на робочому місці, надання стимулів та винагород, а також розвиток навичок працівників – ось методи, які власник ПП «Світ-Хім» використовує для мотивації робочої сили. Визначення успіху методів вимагає від власника оцінки мотивації та ставлення працівників до роботи. Мотивована робоча сила забезпечує сприятливе робоче середовище, яке може призвести до реальної фінансової вигоди для компанії та власника бізнесу.

Перевірка мотивування працівників відбувається за допомогою таких пунктів:

#### 1. Анкети

Анкети надають миттєвий зворотний зв'язок щодо ставлення та мотивації працівників. На додаток до отримання від співробітників інформації про те, як вони сприймають робоче середовище, працівники вдячні власнику бізнесу за їхню думку. В анкеті у співробітників можуть бути опитані думки про графіки роботи, програми розвитку співробітників та політику компанії. Негативні відповіді в анкеті можуть вказувати на відсутність мотивації у працівників.

#### 2. Дані про плинність кадрів

ПП «Світ-Хім» з незадоволеними працівниками можуть зіткнутися з високою плинністю кадрів. Високий відсоток співробітників, що залишають компанію, є тривожним сигналом для власника підприємства та може бути ознакою невмотивованих працівників. Вихідні інтерв'ю можуть допомогти власнику бізнесу краще зрозуміти причину низького морального духу та відсутності мотивації серед працівників.

### 3. Продуктивність

Підвищення мотивації працівників призводить до збільшення продуктивності. Після впровадження програм мотивації працівників або роботи над покращенням якості життя працівників ПП «Світ-Хім» використовує підвищення продуктивності як захід для оцінки успіху програми. Програми розвитку співробітників, гнучкі графіки та оплата в залежності від результатів - це інвестиції, які бізнес може зробити у співробітників для підвищення продуктивності та прибутку.

### 4. Спілкування та зворотний зв'язок

Анкетки дозволяють працівникам ПП «Світ-Хім» залишатися анонімними під час висловлювання думки про якість трудового життя у бізнесі.

Однак у середовищі, яке заохочує відкрите спілкування, працівники можуть почуватися комфортно, висловлюючи свою думку в усній формі власнику бізнесу. Регулярні збори працівників, які заохочують працівників висловлювати свою думку, ставити запитання та вносити пропозиції, можуть надати інформацію про переважну мотивацію та відношення та можуть сприяти створенню відкритого та привабливого робочого середовища [10].

Розглянемо базові критерії управління персоналом, які присутні на ПП «Світ-Хім» (табл.2.7)

Таблиця 2.7

#### Базові критерії управління персоналом на ПП «Світ-Хім»

Критерії	Пояснення
Об'єктивність	Винагорода працівника має базуватися на основі

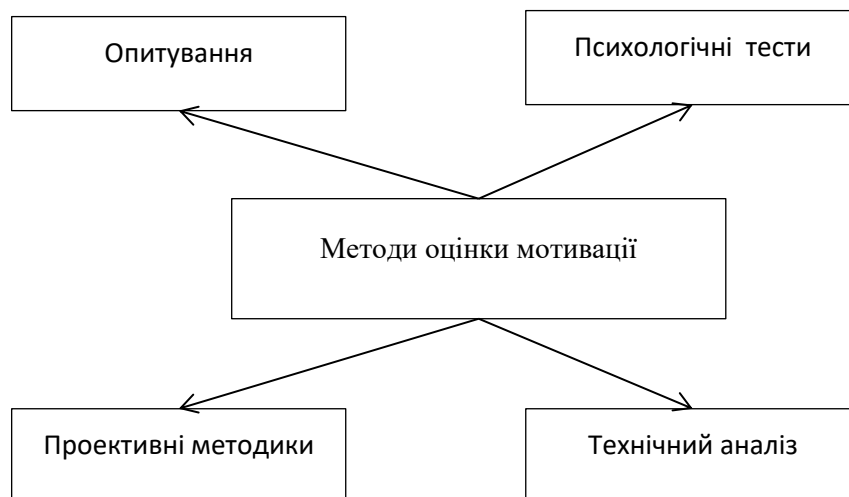
	об'єктивної оцінки результатів його праці.
Передбачуваність	Кожен працівник повинен знати розмір одержуваної винагороди за результатами витрат своєї праці.
Адекватність	Винагорода має носити адекватний характер стосовно вкладу праці кожного працівника в результаті діяльності всього колективу, його кваліфікації та досвіду.
Значимість	Винагорода повинна мати вагу для працівника.
Своєчасність	Винагорода має бути наслідком досягнення результату.

Джерело: сформовано на основі [11]

Основою створення програм з оцінки мотивації персоналу на ПП «Світ-Хім», є методи оцінки, підходи до оцінки. Базові методи оцінки мотивації персоналу зображенні у табл.2.8

Таблиця 2.8

### Методи оцінки мотивації



Джерело: сформовано на основі [11]

Опитування на ПП «Світ-Хім» застосовуються з метою оцінки ступеня задоволеності працівників робочого середовища. Різноманітність форм опитувань велике, проте традиційно це анкетування та інтерв'ювання. Дані форми можуть подаватися як тести, у яких працівник вибирає і оцінює із



запропонованих варіантів інтересів, потреб і мотивів найважливіші собі. Також задаються прямі питання щодо робочих умов, симпатій та антипатій у відносинах з колегами, стилю керівництва та ін.

Варто зазначити, що інтерв'ю вимагає значних тимчасових витрат і застосовується на ПП «Світ-Хім» зазвичай для оцінки співробітників рангу топ-менеджерів, керівного складу та ключових людських ресурсів.

Опитувальний метод є досить доступним, проте недоліків можна віднести суб'єктивізм інтерв'ювання, тобто в повному обсязі мотиви є усвідомленими, оскільки розуміння складних глибоких мотиваційних утворень потребує розвиненої рефлексії; відповіді часто нещирі в силу дії фактора «соціальної бажаності» (прагнення виглядати з кращого боку, відповідати деяким соціальним «нормам» та «еталонам»). Проте опитування дозволяють акумулювати масовий матеріал, дізнатися про думку колективу та окремих осіб.

Психологічні тести на ПП «Світ-Хім», зазвичай містять пов'язаних між собою низку питань, за результатами яких про психологічні якості випробуваних. Грамотне опрацювання тестових завдань дозволяє визначити ступінь розвитку характерологічних властивостей працівника, наприклад – орієнтир на досягнення цілей, схильність віддавати все «в розпорядження долі», наявність бажання працювати в колективі, схильність до альтруїзму та ін.

Оцінка методом тестування може проводитись для керівників та базових співробітників підприємства та передбачає надання зворотного зв'язку за результатами тестів. На основі результатів оцінки надається розгорнутий зворотний зв'язок, який носить розвиваючий характер. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє як оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, так і поліпшити внутрішню комунікацію у підрозділі.

Стандартизовані тести дозволяють отримати кількісну базу оцінок, за якими можна провести порівняння поодиноких показників із середніми показниками та виявити певні тенденції.

До нестачі таких тестів можна віднести здатність досліджуваного

вплинути на результати тестування відповідно до загальноприйнятих характерологічних рис особистості. У ситуації, коли працівники знають зміст тестів чи критерії оцінки якостей особистості, ці похибки збільшуються.

Проективні методики засновані на діагностиці прихованої мотивації співробітника, у тому числі прихованої для самого працівника. Проективні методики базуються на тому, що людина схильна переносити свій життєвий досвід та установки на інтерпретацію дій інших людей, а також на вигадані ситуації. У ході проективного інтерв'ю працівник із меншою ймовірністю даватиме соціально бажані відповіді. Часто проектні методи включають комбінації різноманітних методів. До них можна віднести: розбір конкретних ситуацій (кейсів) та вирішення завдань, які, на перший погляд, не мають відношення до випробуваного (наприклад, «Чому, на Ваш погляд, багато хто живе там, де їм не подобається жити, але більше платять? »). Передбачається, що випробуваний виділяє стрижневі концепції його індивідуального ставлення до цього питання.

У кейсах, як правило, описуються зовнішнє оточення та внутрішнє середовище підприємства, а також їх зміни у часі. Події, із якими зіткнулися менеджери, як та його дії, наводяться у порядку, у якому реально відбувалися. Але найголовніше, у кейсі формулюється проблема, яку мав вирішити той чи інший працівник компанії. Точність та вірність вибору типової робочої ситуації та професіоналізм творців бізнес-кейсу визначають надійність прогнозу при використанні даного методу. Цим методом виявляються і прагматичність кандидата, і водночас його креативність, здатність до нестандартних рішень.

До недоліків таких методик варто віднести вимогу висококваліфікованої інтерпретації зібраних даних, а також складність обробки такої інформації, оскільки її складно структурувати та стандартизувати.

Технічний аналіз на ПП «Світ-Хім» спирається на показники ефективності виробничого процесу та орієнтовані насамперед на оцінку мотивації колективу. До цих методів відносяться розрахунок показників продуктивності праці, плинності кадрів, розрахунок коефіцієнтів випередження

графіка робіт та інші показники. Діагностика економічної ефективності на ПП «Світ-Хім», стимулювання праці показує якою мірою витрати на моральне та матеріальне стимулювання співробітників організації виправдані, чи сталося зниження собівартості, чи здійснено приріст продукції.

Вочевидь, що з різних галузей і категорій працівників показники ефективності стимулювання трудових ресурсів будуть різними. Наприклад, на виробництві порівнюються норми виробітку, у той час як для співробітників бухгалтерії цей показник неприйнятний, оскільки бухгалтерія на підприємстві виконує не виробничу, а функцію, що забезпечує.

Незважаючи на те, що даний метод дуже ефективний (особливо в комплексній оцінці), інтерпретація результатів вимагає наявності кваліфікованого спеціаліста з досвідом впровадження програми підвищення мотивації на основі аналізу даних технічних характеристик.

Насправді підприємство може впроваджувати комплекси методів оцінки мотивації персоналу, які безпосередньо формують моделі та програми оцінки. Спочатку організація ставить завдання пошуку чинників, дозволяють оцінити мотивацію. До таких факторів можуть належати умови праці, творчий рівень співробітників, психологічний комфорт, показники плинності кадрів та ін.

Кожному фактору організація відводить конкретний метод оцінки ефективності системи мотивації персоналу (табл.2.9)

Таблиця 2.9

Співвідношення цільових факторів та методів оцінки	
Цільові фактори оцінки мотивації	Методи оцінки мотивації системи мотивації персоналу
Умови праці	Опитування, психологічні тести
Психологічний комфорт	Опитування, психологічні тести, проєктивні методики

Матеріальна задоволеність	Опитування, технічний аналіз
Творчий рівень	Опитування, проєктивні методики
Охорона праці та безпека	Опитування, психологічні тести
Плинність кадрів	Технічний аналіз
Продуктивність праці	Технічний аналіз

Джерело: сформовано на основі [11]

Як видно з таблиці 2.9 для перших п'яти цільових факторів оцінки, можна використовувати опитування як базовий елемент отримання первинної інформації.

Так, наприклад, працівнику може бути запропоновано оцінити за п'яти- або десятибальною шкалою задоволеність першими факторами таблиці 2.9 (умови праці, психологічний комфорт, матеріальна задоволеність, можливість застосовувати свої творчі здібності в роботі, рівень охорони праці). Потім для порівняння можуть бути розраховані середні показники як щодо організації, так і за конкретними відділами.

Для повнішої оцінки можна використовувати психологічні тести та проєктивні методики. Оскільки працівники мають власні міркування, необхідно фіксувати суб'єктивні думки та оцінки на аспектах емоційного стану співробітників, їх інтерес, увагу та відносини у колективі. Важливо оцінити наскільки дії відповідають стандартам у межах професійної діяльності, слід також враховувати, чи виконуються вони під чуйним наглядом керівників, чи з власної ініціативи.

Прикладами таких процедур можуть бути анкетування, кейси, тематичні тести, ведення робочих щоденників, структуроване спостереження, відеоспостереження та інше.

Таким чином, оцінка рівня мотиваційного середовища персоналу організації є дуже непростим завданням, яке необхідно вирішити шляхом вимірювання по суті незмірного - мотивів людської особистості. Оскільки людина є складною системою, простих рецептів у сфері стимулювання та

мотивації немає.

Для отримання практичних результатів важливо не так кількість методів, як правильна вибірка цільових факторів оцінки мотивації та розуміння, яким чином будуть використовуватися результати. Також потрібно розуміти складність об'єкта дослідження, а саме мотивації, та враховувати безліч змінних оцінок, отриманих за допомогою різних варіацій методів оцінки системи мотивації персоналу [11].

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ПП «СВІТ-ХІМ»

### 3.1 Удосконалення використання соціальних методів управління на підприємстві

Будь-яке підприємство потребує вдосконалення системи управління персоналом. З кожним роком з'являється багато різних технологій управління людськими ресурсами, але незмінним залишається той факт, що кожен працівник – це, перш за все людина зі своїми особистими соціальними, психологічними та фізіологічними особливостями.

Для початку розглянемо піраміду потреб «Маслоу» (рис. 3.1)



Рис. 3.1 – Піраміда потреб «Маслоу»

Джерело: сформовано на основі [12]

Саме ці індивідуальні особливості людини, а точніше грамотний підхід до управління ними показують, як психологічні методи управління впливають на ефективність роботи всіх підрозділів організації.

Соціологічні дослідження свідчать, що якщо успіх діяльності господарського керівника на 15% залежить від його професійних знань, то на 85% - від уміння працювати з людьми

Однією з умов успішної роботи колективу та встановлення довірчих взаємин є гарне знання членами колективу один одного та стану справ у колективі. Це знання називається проінформованістю. Достатня інформованість передбачає знання завдань, що стоять перед колективом, змісту та результатів його роботи, позитивних та негативних сторін, норм та правил поведінки. Сюди входить гарне знання членами колективу один одного.

Для підвищення проінформованості на ПП «Світ-Хім» можна організувати «вечори зустрічей», які проводитимуться один раз на 3-4 тижні. Вони можуть бути різноманітного характеру, будь-хто може записати на спеціальному стенді, а за день до проведення заходу виділити питання, які будуть обговорюватися на вечорі. Вечір слід проводити у неформальній обстановці, наприклад, за чашкою чаю з частуваннями.

Для розвитку ПП «Світ-Хім» необхідно звернути увагу на:

- прояв турботи про підвищення умов праці та побуту, задоволення інтересів та потреб своїх працівників, а також їхніх сімей;
- забезпечення належними оздоровлення, підвищення кваліфікації, освітнього та культурного рівня своїх членів.

Пропозиції щодо вдосконалення соціальних методів управління на ПП «Світ-Хім»:

1. Розробити разом з колективом «Етичний кодекс організації», де прописати внутрішньокорпоративні цінності та норми.

2. Періодично проводити опитування для постійного відстеження динаміки внутрішньогрупової згуртованості.
3. Ввести в традиції спільно відзначати знаменні події життя в колі співробітників.
4. Розробити систему заохочень за бездоганно відпрацьований час

Керівник повинен постійно виявляти міжособистісні відносини, знати залежність діяльності колективу від його структури (за статтю, віком, досвідом роботи), умови, що викликають руйнування відносин, що склалися, умови адаптування в колективі нових членів, особливості роботи в різних формах колективної праці, освіта колективних відносин під впливом різних умов праці, впливу стилю керівництва на взаємини членів колективу, взаємний вплив особистості та колективу, психологічні особливості особистості.

Психологічне планування становить новий напрямок у роботі з персоналом щодо формування ефективного психологічного стану колективу організації. Воно виходить із необхідності концепції всебічного розвитку особистості людини, усунення негативних тенденцій у розвитку трудового колективу. Психологічне планування передбачає постановку цілей розвитку та критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування та психологічного клімату та досягнення кінцевих результатів. До найважливіших результатів психологічного планування слід зарахувати:

- формування підрозділів («команд») з урахуванням психологічного відповідності співробітників;
- комфортний психологічний клімат у колективі: формування особистої мотивації людей, виходячи з філософії організації;
- мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратування);
- розроблення службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників;



- зростання інтелектуальних здібностей членів колективу та рівня їх освіти;

Психологія розвинутого колективу характеризується тим, що діяльність, заради якої він створений і якою на практиці займається, має, безсумнівно, позитивне значення для багатьох людей, не тільки для членів колективу. У колективі міжособистісні стосунки ґрунтуються на взаємній довірі людей, відкритості, чесності, порядності, взаємній повазі тощо.

Щоб назвати малу групу колективом, вона повинна відповідати ряду дуже високих вимог: успішно справлятися з покладеними на неї завданнями, мати високу мораль, хороші людські відносини, створювати для кожного свого члена можливість розвитку як особистості, бути здатною до творчості, тобто . як група давати людям більше, ніж може дати сума тієї ж кількості індивідів, що працюють окремо.

Психологічно розвинутою як колектив вважається така мала група, в якій склалася диференційована система різних ділових та особистих взаємин, що будуються на високій моральній основі. Такі стосунки можна назвати колективістськими.

Колективістські відносини визначаються через поняття моральності, відповідальності, відкритості, колективізму, контактності, організованості, ефективності та інформативності. Під моральністю мається на увазі побудова внутрішньокolleктивних та позаколективних відносин на нормах та цінностях загальнолюдської моралі. Відповідальність сприймається як добровільне прийняття колективом він моральних та інших зобов'язань перед суспільством за долю кожної людини незалежно від цього, є членом даного колективу чи ні.

Відповідальність також проявляється в тому, що члени колективу свої слова підтверджують справою, вимогливі до себе та один одному, об'єктивно оцінюють свої успіхи та невдачі, ніколи не кидають розпочату справу на півдорозі, свідомо підпорядковуються дисципліні, інтереси інших людей ставлять не нижче своїх власних, -господарськи ставляться до суспільного добра.

Під відкритістю колективу розуміється здатність встановлювати і підтримувати добрі, що будуються на колективістській основі, взаємини з іншими колективами або їх представниками, а також з новачками у своєму колективі. Насправді відкритість колективу проявляється у наданні різнобічної допомоги іншим колективам, не членам колективу. Відкритість є однією з найважливіших характеристик, якою можна відрізнити колектив від зовні схожих на нього соціальних об'єднань.

Поняття колективізму включає постійну турботу членів колективу про його успіхи, прагнення протистояти тому, що роз'єднує, руйнує колектив. Колективізм - це також розвиток добрих традицій, упевненості кожного у своєму колективі. Почуття колективізму не дозволяє його членам залишатися байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу. У такому колективі всі важливі питання вирішуються спільно і, наскільки можна, за загальною згодою.

Для справді колективістських відносин характерна контактність. Під нею розуміються добрі особисті, емоційно сприятливі дружні, довірчі взаємини членів колективу, які включають один до одного, доброзичливість, повагу і тактовність. Такі взаємини забезпечують у колективі сприятливий психологічний клімат, спокійну та доброзичливу обстановку.

Організованість проявляється у вмілому взаємодії членів колективу, у безконфліктному розподілі обов'язків між ними, у добрій взаємозамінності. Організованість - це також здатність колективу самостійно виявляти і виправляти недоліки, попереджати та оперативно вирішувати проблеми, що виникають. Від організованості безпосередньо залежить результати діяльності колективу.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу одна із найважливіших умов боротьби зростання продуктивності праці та якості своєї продукції. Разом з тим, соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу та його психологічних резервів, здатних до повнішої реалізації. І це, своєю чергою, пов'язані з перспективою зростання соціальних чинників у структурі виробництва, з

удосконаленням, як організації, і умов праці.

Значимість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що він здатний виступати як фактор ефективності тих чи інших соціальних явищ і процесів, служить показником як їх стану, так і їх зміни під впливом соціального та науково-технічного прогресу. Соціально-психологічний клімат виступає також як поліфункціональний показник рівня психологічної включеності людини в діяльність, заходи психологічної ефективності цієї діяльності, рівня психічного потенціалу особистості та колективу, масштабу та глибини бар'єрів, що лежать на шляху реалізації психологічних резервів колективу.

Ефективність спільної діяльності багато в чому залежить від оптимальної реалізації особистісних та групових можливостей. Сприятлива атмосфера у групі як продуктивно впливає результати її, а й перебудовує людини, формує його нові можливості та виявляє потенції.

Встановлено що між станом соціально-психологічного клімату розвиненого колективу та ефективністю спільної діяльності його членів існує позитивний зв'язок.

Але для того, щоб підвищити соціально-психологічний стан на підприємстві, необхідно не лише внутрішньо але й зовнішньо соціально розвиватися, тому переглянемо стратегії соціальних змін на ПП «Світ-Хім»:

1) Брати участь та просувати етичні методи ведення бізнесу

Щоб досягти зовнішніх змін, ПП «Світ-Хім» необхідно спочатку зазирнути в себе і переконатися, що відданість соціальної відповідальності закладена в їхніх операціях.

2) Сформувати стратегічне партнерство із некомерційними організаціями

Вплинути на системні зміни – непросте завдання. Вона вимагає глибокого розуміння проблем, що стоять перед суспільством, та стійкості у їхньому подоланні.

Стратегічне партнерство з некомерційними організаціями, що

безпосередньо вирішують найнагальніші світові проблеми, може стати для компаній ефективним способом підвищити свій соціальний вплив.

### 3) Заохочувати співробітників до волонтерства

Щоб бути цілеспрямованим підприємством, потрібна прихильність до соціальної відповідальності, яка виходить за рамки організаційного рівня. Співробітники повинні розділяти погляди компанії на зміни та відчувати, що їхній внесок має сенс. Заохочення працівників до волонтерської діяльності — це практичний спосіб залучити персонал до ініціатив соціального впливу та підвищити моральний дух.

### 4) Надихати на дії за допомогою корпоративних платформ

Крім реалізації програм та ініціатив, спрямованих на вирішення глобальних проблем, використання таких платформ, як блоги та канали соціальних мереж, як інструмент захисту інтересів може стати для ПП «Світ-Хім» потужним засобом просування змін [12].

Також присутні пропозиції, щодо покращення соціально-психологічного стану працівників під час та після воєнного стану в країні. Дане питання наразі є досить актуальне, тому перейдемо до пропозицій.

Під час воєнного часу, в місті Хмельницький, є досить велика кількість переселенців, які наразі змушені сидіти вдома без роботи. Тому, є деякі пропозиції по працевлаштуванню переселенців. Якщо поділити їх на дві групи, а саме з досвідом роботи та без досвіду. То є такі пропозиції по працевлаштуванню:

Переселенці, які мають хоча б мінімальний досвід, можуть отримати безкоштовні курси для підвищення кваліфікації та будуть автоматично прийняті на роботу. Вони можуть бути менеджерами з продаж, бухгалтерами, фінансистами та маркетологами. Після воєнного стану, якщо забажають повернутися у рідне місто зможуть, після написання заяви на звільнення, не відпрацьовувати два тижні.

Переселенці, які не мають досвіду, зможуть влаштуватися вантажниками, фасувальниками та прибиральницями. По бажанню, також

зможуть пройти безкоштовні курси, по цікавій їм кваліфікації. Якщо будуть проявляти свої внутрішні навички, можуть піти на підвищення. Після воєнного стану, якщо забажають повернутися у рідне місто зможуть, після написання заяви на звільнення, не відпрацьовувати два тижні.

Всі переселенці будуть офіційно оформленні та будуть підвищувати свій стаж роботи. Також буде наданий психолог, який допоможе стабілізуватися на новому місці роботи.

Також, можна виділити такі рекомендації щодо більш ефективного використання соціально-психологічних методів управління персоналом після воєнного стану:

1. Проведення психологічних тренінгів із складом підприємства;
2. Створення та розвиток служби психологічної підтримки та допомоги персоналу;
3. Мотивація та стимулювання персоналу до активної роботи;
4. Введення у частину корпоративної культури таких днів, як «День етикету», «День ввічливості», «День вдячності».

Отже, зростання продуктивність праці можна досягти різними способами. Найбільш ефективні з них - розробка та застосування прогресивних, високопродуктивних технологій. Однак одні заходи щодо вдосконалення застосовуваної техніки та технології не дадуть належної віддачі без покращення організації надання послуг та праці.

Що ж до психологічного планування, воно становить новий напрям у роботі з персоналом з формування ефективного психологічного стану колективу ПП «Світ-Хім». Воно виходить із необхідності концепції всебічного розвитку особистості людини, усунення негативних тенденцій у розвитку трудового колективу. Психологічне планування передбачає постановку цілей розвитку та критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування та психологічного клімату та досягнення кінцевих результатів [13].

### 3.2 Прогнозування ефекту від впровадження запропонованих заходів

В результаті функціонального розподілу праці здійснюється закріплення соціально-психологічних методів та робіт між працівниками апарату управління та формуються відповідні групи. Кількість та склад таких залежить від обсягу робіт по окремим функціям управління.

ПП «Світ-Хім» є сучасним конкурентоспроможним підприємством з високою якістю продукції. Постійне впровадження нових норм соціально-психологічних методів значно покращує його діяльність. Удосконалення відбувається за рахунок удосконалення використання соціальних методів управління на підприємстві. Також соціальні методи управлінських рішень значно покращує роботу з кадрами. Використання посадових інструкцій та стандартів якості значно допомагають при управлінській діяльності.

ПП «Світ-Хім» економічно стійке, але нестабільне підприємство, яке має великий потенціал для подальшого розвитку.

В загальному ефективність раціональних змін дуже висока, що свідчить про необхідність їх проведення. Економічна ефективність збільшилась у зв'язку з додатковим залученням працівників до соціально-психологічних методів.

Також можливе створення формальних та неформальних груп на підприємств. Що покращить продуктивність праці. Розглянемо можливі формальні групи працівників (табл.3.1).

Таблиця 3.1

#### Види формальних груп

Характерис-тика груп працівників	Види формальних груп		
	Група керівників	Група начальників виробничих дільниць	Група фінансистів
1	2	3	4
Склад	Директор та заступник	Керівники виробничих дільниць	Головний бухгалтер, працівники бухгалтерії та економічних відділів.

Чисельність	3	5	26
Характеристика зв'язків	Формальні зв'язки від вищого рівня до нижчого	Комунікації здійснюються між відділами і працівниками	Формальні зв'язки в межах відділу
Мотиви виникнення	Група виникла з метою організації діяльності підприємства	Група виникла щоб надавати послуги.	Група виникла для ефективнішого виконання поставлених завдань
Заходи з підвищення ефективності	1)Механізм прийняття компромісних рішень; 2)статус членів групи; 3)забезпечення групи інформацією	1) згуртованість членів групи; 2) відносини групи з керівництвом; 3) швидкість прийняття та виконання рішень.	1)відносини з керівництвом; 2)згуртованість членів групи; 3) швидкість прийняття та виконання рішення

Розглянемо можливі не формальні групи працівників (табл.3.2).

Таблиця 3.2

### Види неформальних груп

Характеристика груп працівників	Види неформальних груп		
	Любителі футболу	Група меломанів	Любителі кіно
1	2	3	4
Склад	Представники юридичного відділу та дільниць	Представники багатьох відділів	Відділ інформаційних технологій
Чисельність	5	20	9
Характеристика зв'язків	Неофіційні на основі спільних захоплень		
Мотиви виникнення	Спільні інтереси, можливість відпочинку з підтриманн ям себе в гарній спортивній	Спільні інтереси	Обговорення на тему кінематографії

	формі		
Заходи з підвищення ефективності	Забезпечення місцем проведення турнірів	Придбання квитків на концерти та інші заходи	Придбання квитків

Формальні групи які будуть утворенні в межах організації, які будуть створені за рішенням керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій. Під формальною організацією буде розумітися модель поведінки та стосунків, яка передбачена заздалегідь та на законних підставах планується для членів організації. Керівництво створює групи через виробничу необхідність, коли здійснює розподіл праці по горизонталі (підрозділи) та по вертикалі (рівні управління).

Безумовно, управління формальними стосунками і формальними групами в будь-якій організації бути мати вирішальне значення, однак неформальні групи, що будуть створенні не з ініціативи керівництва, є потужною силою, яка при певних умовах може стати домінуючою і зводити до мінімуму зусилля керівництва. Крім того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати.

Потреба у соціально-психологічних методів виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час.

Соціально- психологічні методи є своєрідним мотивування працівників. Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних



і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства.

Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, не залежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впровадженні «в життя» без відповідних соціально-психологічних методів на підприємстві. Тому при розробці удосконалення використання соціальних методів управління на підприємстві персоналом особливу увагу потрібно приділити системі мотивації.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому мотивацію, доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці.

Керівник повинен використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника

Також, великим кроком, буде допомога під час воєнного стану в країні. Це допоможе покращити відносини з працівниками та допомогти країні у важкі часи. Адже багато людей зараз залишилися без роботи і це може призвести до економічної кризи, що погано вплине на функціонування ПП «Світ-Хім».

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах зазнала суттєвих мотивацій керівництва персоналом: переважне значення набули соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; керівництво тепер спрямоване на співпрацю персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей; отримав розвиток принцип колегіальності в управлінні.

Метою управління персоналом стало спонукання працівників розвитку їх здібностей більш інтенсивного і продуктивного труда. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підсиненим, а спрямовувати їхні зусилля, допомагати розкриттю їхніх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців.

Для кожного керівника необхідно розробити спеціальні брошури з грамотного управління колективом.

У теоретичній частині курсової роботи проводилося вивчення особистості об'єкта управління, особливості особистості, індивідуальні характеристики. Були докладно розглянуті соціальні та психологічні методи на персонал.

Психологічні способи грають дуже значної ролі у роботі з персоналом, т.к. спрямовані на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, суворо персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, почуттів, образів та поведінки для того, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства.

Мета психологічних методів - створення морально-психологічного клімату, що сприяє активізації діяльності індивіда та підвищення ступеня задоволеності процесом праці у колективі, на підприємстві.

Способи психологічного впливу відносять до найважливіших елементів психологічних методів управління. Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми на людей координації у процесі спільної праці. До способів психологічного впливу ставляться навіювання, переконання,

наслідування, залучення, примус, спонукання, засудження, вимога, заборона, плацебо, осуд, командування, ошукане очікування, "вибух", метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, прохання, порада.

Результати дослідження показали, що переважає такий тип темпераменту, як сангвінік – 40 осіб. Відповідно, для сангвініків характерні риси: товариськість, відкритість, чуйність, безтурботність, ініціативність та ін. Працівники з холеричним типом темпераменту становлять – 2 осіб. Їх характерні: уразливість, агресія, чутливість, занепокоєння, непостійність, активність тощо. І 8 осіб флегматики. Їм властиві риси: пасивність, керованість, надійність, розважливість, доброзичливість тощо. Такого типу темпераменту, як меланхолік, на ПП «Світ-Хім» не виявлено.

Визначено, що сучасний менеджмент спирається, в основному, на дві моделі управління людськими ресурсами, що з'явилися в США і Японії. Перша модель – 67 103 американська, яку умовно будемо називати «жорсткою». Вона сформувалася на початку XX століття в епоху розвитку великосерійного і масового виробництва, в силу чого і по теперішній час ця модель досить поширена. Їй притаманні індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто ті основні якості, які необхідні для підприємницької діяльності в умовах агресивного конкурентної боротьби.

Друга «м'яка» модель – японська – сформувалася в середині XX століття. Вона побудована на менталітеті нації, яку характеризують такі культурні особливості, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. Вона покликана виховувати в співробітниках ініціативність, вітає творчий підхід до роботи [14].

На нашу думку, найкращою моделлю, в сучасних умовах, є саме «м'яка», що і властиво для ПП «Світ-Хім». Це покращує стосунки між працівниками, тим самим і збільшується продуктивність праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №18 (2019), 99-105 <https://modecon.mnau.edu.ua> | ISSN 2521-6392.
2. УДК 330.341.2:330.111.4 DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-28>.
3. УДК 331. 101. 262: 316. 6 СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ.
4. УДК 316.6:331.1:338.2.
5. Формування організаційної культури. Аспект принципів бережливого управління: веб-сайт [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/34/e3sconf\\_ef18\\_01033.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/34/e3sconf_ef18_01033.pdf).
6. Відмінна корпоративна культура: веб-сайт <https://www.personio.com/hr-lexicon/corporate-culture/>.
7. МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ. Гусева О.Ю., Воскобоева О. В., Легомінова С.В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Психологія підприємства та бізнесу.
8. Міжнародний журнал менеджменту (IJM), том 11, випуск 5, травень 2020 р., стор. 465-475, ідентифікатор статті: IJM\_11\_05\_044: веб-сайт [https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/IJM/VOLUME\\_11\\_ISSUE\\_5/IJM\\_11\\_05\\_044.pdf](https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_5/IJM_11_05_044.pdf).
9. Методика оцінки мотивацій персоналу в умовах кризи: веб-сайт [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf).
10. Оцінка мотивації: веб-сайт <https://smallbusiness.chron.com/evaluate-motivation-36121.html>.
11. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу: веб-сайт <https://infoekonomika.ru/ehkonomicheskie-discipliny/menedzhment-personala/metody-ocenki-ehffektivnosti-motivacii-personala/>.

12. Бізнес-стратегій: веб-сайт <https://online.hbs.edu/blog/post/how-can-business-drive-social-change>.
13. Удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві в сучасних умовах: веб-сайт <https://works.doklad.ru/view/VH0Ca7cqY2o/all.html>.
14. Менеджмент і бізнес-адміністрування: веб-сайт [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30525/1/Sydorenko\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30525/1/Sydorenko_magistr.pdf).