

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Мар'яна ПОДОЛЯК

Науковий керівник:

к.тех.н., доц. Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент

к.е.н., доц. Галина ЛЕВКІВ

(ПБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів

2023

АНОТАЦІЯ

Подольак М. Соціально-психологічні методи управління підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичні аспекти соціально-психологічних методів управління підприємством. У другому розділі проведено аналіз дослідження ТОВ «ПроТЕКлогістик», його соціально-психологічних методів управління персоналом та запропоновано шляхи їх удосконалення.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: персонал, економічні методи, соціально-психологічні методи, корпоративна культура, конфлікти.

ABSTRACT

Podolyak M. Socio-psychological methods of business management. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, theoretical aspects of socio-psychological methods of enterprise management are presented. In the second chapter, an analysis of the study of LLC ProTEKlogistik, its social and psychological personnel management methods, and ways of their improvement were proposed.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Key words: personnel, economic methods, socio-psychological methods, corporate culture, conflicts.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРАТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Загальна характеристика методів управління підприємством	8
1.2. Класифікація та аналіз соціально-психологічних методів управління	12
1.3. Взаємозв’язок між видами соціально-психологічних методів управління та їх використання у різних підрозділах підприємства	16
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОТЕКЛОГІСТИК» ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	22
2.1. Загальна інформація про підприємство та характеристика його сучасного стану	22
2.2. Аналіз організаційної структури ТОВ «ПроТЕКлогістик» та його корпоративної культури	27
2.3. Розгляд соціально-психологічних методів управління персоналом на ТОВ «ПроТЕКлогістик» та оцінка їх ефективності	32
2.4. Пропозиції удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПроТЕКлогістик»	37
Висновки до другого розділу	41
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Обґрунтування актуальності і значення обраної теми. Зараз існує велика кількість різних підприємств, які є самостійними суб'єктами господарювання діяльності та займаються виробничою, науковою та підприємницькою діяльністю, основна мета яких є підвищення вартості компанії та доходів.

Основною «валютою» будь-якої організації є її співробітники. Це означає, що управління персоналом стає основою управління організацією в цілому. Соціально-психологічні методи привертають все більше уваги управління, що дає змогу компенсувати недоліки економічних та адміністративних методів.

Це пов'язано з тим, що працівники не можуть активізуватися виключно на адміністративно-економічних методах. В умовах високої емоційної напруги, лідер змушений використовувати створені соціально-психологічні засоби впливу на поведінку колективу, створювати особливий емоційний клімат, що сприяє зміцненню їх зусиль, але сучасний український менеджмент здебільшого використовує лише економічні та адміністративні методи управління без врахування соціально-психологічних методів. На це є кілька причин:

- Важко оцінити результат впливу соціально-психологічних методів кількісним показником;
- Цей метод управління може використовувати керівник, який має не тільки ґрунтовні знання економіки, а й психології.

Останні дослідження за тематикою проблеми. Проведені дослідження методів соціально-психологічного управління іноземними науковцями Норберт Л. Керр, Р.Скотт, Агувія А.С. та вітчизняними фахівцями Михайленко Д.Г., Овчиннікова Т.В., Васютинський В.В., Репетацька В.В., Люльчак Л.О., Кройтор А.О.

Формулювання мети та завдань дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети в роботі ставляться такі завдання:

- Загальна характеристика методів управління;
- Розглянути методи соціального управління;
- Аналізувати особливості методів психологічного менеджменту;
- Визначити вплив корпоративної культури на діяльність організації;
- Дати організаційно-економічну характеристику предмету підприємства;
- Враховувати особливості використання соціально-психологічних методів керівництва ТОВ «ПроТЕКлогістик»;
- Прогнозувати ефект від використання запропонованих методів.

Визначення об'єкту та предмету дослідження. Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес ресурсного забезпечення вдосконалення соціально-психологічних методів управління бізнесом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних принципів вдосконалення методів соціально-психологічного управління підприємством.

Перелік методів дослідження. У роботі використано такі методи дослідження:

- Системний – коли ми оцінюємо організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів;
- Аналізу та синтезу – при вивченні фінансової звітності підприємства слід оцінити фінансово-економічний стан;
- Математичні – при аналізі динамічних множин, структурному аналізі, розрахунок результатів обстеження;
- Порівняльні – порівнюють показники та визначають характер розвитку бізнесу;

- Анкетування – для вивчення психологічного стану колективу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження: законодавчі акти; спеціальна, нормативна та додаткова література; інформація та періодичні видання; дані із системи Інтернет; річні звіти та баланси компанії; результати соціологічного дослідження.

Апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати доповідалися автором на X-Міжнародній науковій конференції «Студентські наукові дискусії поза форматом».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРАТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

1.1. Загальна характеристика методів управління підприємством

В умовах євроінтеграції промислові компанії змушені шукати та ретельно обирати найсучасніші та ефективніші інструменти управління. Особливої уваги заслуговують вдалі методи, що зарекомендували себе в практичній управлінській діяльності компаній зарубіжних країн. Використовувані методи управління необхідно вдосконалювати як вид економічної діяльності підприємств загалом, а також особливо процес управління робочим потенціалом компанії.

Методи управління персоналом напряму пов'язані з реалізацією цілей управління та діяльності кожної компанії, адже персонал є основним активом будь-якого підприємства. І після встановлення даних цілей, першим кроком є визначення найбільш підходящих та ефективних шляхів їх досягнення.

Загалом, є немало визначено поняття методів управління, але всі дослідники точно сходяться на одному: «Методи менеджменту є сукупністю питань і прийомів впливу на колективних працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей» [13, с. 114].

Методи управління персоналом безпосередньо пов'язані з досягненням цілей управління та діяльності кожної компанії, оскільки персонал є головним активом кожна угода. І після встановлення цих цілей наступний крок є визначення найбільш доцільних і ефективних шляхів їх досягнення.

Взагалі існує багато визначень терміна метод управління, але всі дослідники вони сходяться тільки в одному: «Методи управління — це сукупність методів і методів впливу на колектив працівників та окремих контрагентів з метою виконання місії організації та досягнення її цілей» [13, с.114]. Але таким чином власне, це можна сказати про роль будь-якої сторони діяльності організації Тому більш точним було б визначення: методи

управління це «сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих виконавців з метою активізації ініціативи та творчого підходу всіх працівників у процесі практичної діяльності та задоволення його потреб» [12, с.160].

Методи управління робочим потенціалом компаній можна класифікувати за різними ознаками. За характером фази управлінської діяльності, поділяються на методи підготовки, затвердження, організації та контролю за виконанням управлінські рішення. За характером виконання фаз методи впливу на постачальників поділяють на економічні, організаційні, управлінські, правові та соціально-психологічні [31, с. 38]. Методи прямого і опосередкованого впливу формальні і неофіційно [34].

Це залежить від характеру впливу, вони поділяються на такі методи: інформаційні методи, пов'язані з передачею інформації працівнику, які дозволяють йому самостійно будувати організаційну поведінку; методи стимулювання, пов'язані з задоволення різноманітних потреб у персоналі; методи переконання, спрямовані на внутрішній світ і систему цінностей персоналу; методи адміністративного примусу, які ґрунтуються на застосуванні санкцій.

На нашу думку, найбільш поширеною класифікацією методів управління трудовим потенціалом підприємства є адміністративна, економічна та соціально-психологічна (рис. 1.1).

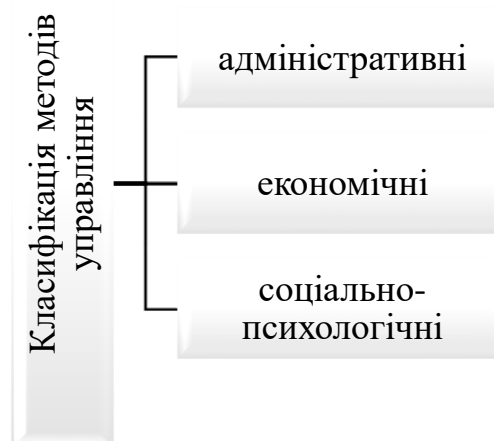


Рис. 1.1. Класифікація методів управління

Адміністративні методи управління є активними методами, завдяки яким вони впливають на діяльність організації в цілому та на її окремі види діяльності [20, с.74]. Ці методи також називають організаційним менеджментом, тому що вони засновані на конкретних командах та інструкціях керівництва. Ці методи вимагають від працівників дисциплінованості та чіткості організації роботи. Адміністративні методи поділяються на організаційні, розпорядчі та дисциплінарні. Організаційні методи базуються на внутрішній нормативній документації організації, наприклад, організаційна структура компанії, робочі інструкції, стандарти роботи тощо. Розпорядчі методи виступають положеннями, вимогами, наказами та розпорядженнями для працівників про виконання певних завдань. Дисциплінарні методи використовуються для забезпечення поваги підлеглих до посадових правил, тому що керівник матиме повне право покарання працівника залежно від ступеня його вини за порушення цих правила.

Економічні методи управління - це сукупність засобів і способів, які цілеспрямовано впливають на створення умов функціонування та розвитку бізнесу» [14, с.453]. Ці методи використовують конкретні порівняння визначених завдань, витрат на їх реалізацію, а отже й досягнень. Отже, економічні методи поділяються на економічні плани, стимули та бюджет. Економічні плани працюють як моделі майбутньої економічної ситуації компанії в усіх її сферах, визначають необхідні ресурси та заходи, необхідні для досягнення мети бажаної картина майбутнього організації. Економічні плани розробляються як для одного підрозділу організації, так і окремо для конкретного працівника. Такі стимули базуються на використанні матеріального заохочення, такі як: заробітна плата, премії та надбавки, пільги, система компенсації та страхування, інші корпоративні подарунки тощо. Ці стимули, як правило, найбільше мотивують працівників до роботи та виконання планів. Бюджет – це документ, для якого готується певний період часу, містить дані про доходи, витрати і також капітал, необхідний для досягнення поставлених економічних цілей.

Соціально-психологічні методи управління персоналом «тотальний специфічні способи впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що відбуваються в трудових колективах» [11, с.232]. Ці методи базуються на психофізіологічних особливостях працівників організації, загалом спрямовані на задоволення соціальних потреб кожного працівника, наприклад таким чином створюється сприятливий психологічний клімат у всьому колективі. Соціально-психологічні методи мають на увазі застосування на практиці різних специфічних неформальних методи впливу, в т.ч. задоволення особистих інтересів окремого працівника, якщо робітники відібрані з приблизно однаковим психологічним та емоційним фоном — зразу всього колективу. Тому можна сказати, що ці методи орієнтовані на групу співробітників і мають адресні рекомендації для кожної окремої особистості.

Економічні та адміністративні методи схиляються до всіх видів правил, норм і нормативних цінностей, а в соціально-психологічних методах ці межі будуть нечіткими та індивідуальними для кожного працівника або його групи. Індивідуальність у розробці соціально-психологічних методів полягає в різноманітності характерів і способів виконання завдань, особисті переконання, уподобання та іншими особливостями. Використання соціально-психологічних методів відрізняються залежно від особистості керівника, який їх реалізує. Зрештою менеджери - це ті ж люди зі своїми особливостями, але вони мають силу завойовувати інших. А якщо використовувати інші способи управління, менеджер спиратиметься на вже підготовлені пропозиції, тобто у соціально-психологічних методах він перенесе своє розуміння, ставлення до світу, зокрема і персоналу. Менеджеру доведеться довго шукати потрібну річ соціально-психологічного впливу на кожного окремого працівника або групи для забезпечення ефективної координації мотивації працівників з результатами своєї діяльності. Зрештою, соціальне та психологічне задоволення потреби працівника безпосередньо пов'язані з його самопочуттям, від робочого процесу і сприятливого середовища, яке значною мірою впливає на показники його успішності.

Тобто, у випадку будь-якої особи чи групи людей, будь-яка ситуація буде індивідуальною і унікальною. І виходячи з цього факту, завжди використовувати на практиці соціально-психологічні методи це буде цікавий, але досить складний виклик. Але це не скасує важливості інших методів управління, оскільки всі працюватимуть найкраще в симбіозі.

Суттєва відмінність характеризованих методів також полягає в тому, що існують у світі робітники, які задовольняються лише економічними та адміністративними методами задоволення, щоб їх фінансові аспекти не зменшилися. Це до тих пір, поки не з'явиться можливість коли працівники лише повністю будуть задовольнятися своїми соціальними та психологічними потребами.

Наше суспільство ще не дозріло, якщо взагалі колись це станеться. В даний час соціально-психологічні методи тільки починають набувати поширення їх значення, в епоху розуміння важливості психічного стану кожної людини і особливо працівників компанії.

1.2. Класифікація та аналіз соціально-психологічних методів управління

Соціально-психологічні методи управління є важливим інструментом для ефективного управління групою людей, оскільки вони дозволяють враховувати психологічні та соціальні чинники, які впливають на поведінку і рішення людей.

Соціально-психологічні – визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів у групі, організації чи суспільстві. Наприклад, дотримання трудового законодавства та трудової дисципліни на робочому місці, дотримання установленому у суспільстві правопорядку [22].

Один з найважливіших соціально-психологічних методів управління - це лідерство. Лідерство полягає в тому, щоб вести людей до досягнення спільної

мети, використовуючи різні стратегії, такі як мотивація, інструктаж, комунікація та інші. Лідер може бути формальним (наприклад, керівником організації) або неформальним (особою, яка має вплив на групу людей).

Інший метод - це соціальний вплив. Соціальний вплив може бути позитивним (наприклад, підтримка співробітників один одного) або негативним (наприклад, страх перед покаранням). Соціальний вплив може бути використаний для підвищення мотивації, збільшення продуктивності та зменшення конфліктів.

Також до соціально-психологічних методів управління відноситься комунікація. Комунікація є важливою складовою управління, оскільки вона дозволяє зберігати інформацію, обмінюватися ідеями, вирішувати проблеми та встановлювати контакти зі співробітниками.

Важливим аспектом соціально-психологічних методів управління є також підтримка. Підтримка полягає в тому, щоб забезпечити співробітників ресурсами та підтримкою, необхідними для досягнення спільної мети.

Соціальні методи відповідають за створення відносин всередині одного колективу або між двома, та їх подальша взаємодія, яка відбувається завдяки налагодженню відносин між суспільною свідомістю і суспільством та думками співробітників. Соціальні методи ґрунтуються на ідеалах, інтересах, цілях та великих мотивах співробітників, які мають збігатися з тими з компанією. «Причина роботи у вашій організації залежить від причини роботи ваша організація» [5, с.158] Метою соціальних методів є розвиток колективу як єдиного згуртованого колективу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату для досягнення спільних інтересів групи.

Психологічні методи спрямовані на поведінку індивіда. Том вони будуть виходить з психічних процесів, психічних емоційних станів, особистісних особливостях, рисах характеру та особистісних характеристик працівників. Їх ціллю є об'єктивізація та надія стимуляції ефективності діяльності роботи групи, і разом з тим – розміщення сторінки задоволеність процесом своєї роботи. Цьому же буде сприяти морально-психологічний клімат у колективі.

I, продовження метафори, «психологічні методи навпаки повинні враховувати внутрішній світ людини».

Соціально-психологічні методи управління можуть бути класифіковані за різними критеріями, такими як мета використання методів, спосіб впливу на співробітників, час застосування та інші. Основні класифікації соціально-психологічних методів управління наведено нижче:

1. За метою використання:
 - Методи мотивації співробітників (наприклад, стимулювання професійного зростання, надання матеріальної компенсації, заохочення досягнення цілей);
 - Методи підвищення продуктивності роботи (наприклад, оптимізація робочих процесів, застосування нових технологій);
 - Методи зменшення конфліктів та підтримки колективу (наприклад, розв'язання конфліктів, забезпечення комунікації, зміцнення командного духу).
2. За способом впливу на співробітників:
 - Методи використання авторитету (наприклад, приписання обов'язків, накази, вимоги);
 - Методи співпраці (наприклад, діалог, співпраця, підтримка);
 - Методи використання влади (наприклад, призначення на посаду, контроль за виконанням обов'язків).
3. За часом застосування:
 - Методи попередження проблем (наприклад, профілактичні заходи, навчання);
 - Методи реагування на проблеми (наприклад, розв'язання конфліктів, прийняття рішень).
4. За ступенем формальності:
 - Формальні методи (наприклад, приписання обов'язків, контроль за виконанням робіт);
 - Неформальні методи (наприклад, співпраця, підтримка, навчання).

Великий вплив має соціально-психологічний клімат у колективі поведінки її керівника та встановлені ним принципи роботи. Тому для оптимального клімату, ви повинні використовувати такий стиль керівництва, який межуватиме з працівниками та найбільш ефективно сприятиме на рівень їх активності. Корпоративна культура також визначає філософію організації, її цінності, загальні норми поведінки співробітників між собою і ставлення керівника до підлеглих. За допомогою корпоративної культури співробітники мають можливість зрозуміти, як відбуваються всі процеси в компанії та як будувати стосунки з колегами. Так серед принципів управління всесвітньо відомої компанії «Тойота» є принцип №9: викладання філософії організації працівників керівниками компанії. [7]

Головним аспектом будь-якої корпоративної культури має бути атмосфера та глибока довіра. «Коли працівники знають усе, що їх хвилюють робочі місця та посади в компанії, їхня довіра та мотивація до ефективної роботи підвищується, на відміну від тих працівників, які вважають, що їх стримують у незнанні» [4, с.163].

Виявити причини погіршення соціально-психологічного клімату допомагають соціологічні дослідження чи навпаки знайти можливі шляхи вдосконалення. Тому його можна використовувати анкети для масових (анонімних) досліджень із спеціально відібраними людьми, інтерв'ю для поглибленого аналізу конкретних проблем чи ситуацій, шляхом спостереження виявити особливості поведінки працівників в стресових та надзвичайних ситуаціях, соціальні експерименти та інші методи.

Тому для управління необхідні соціально-психологічні методи роботи команд, враховуючи здібності та особливості кожного з її учасників. І хоча існує певна межа між соціальним і психологічним способами правління, де-небудь вони перетинаються, змішуються і доповнюють один одного. Обидва напрямки коригують і вдосконалюють загальну атмосфера в колективі, що сприяє ефективності виконання трудових і громадських обов'язків.

Тому знання в області соціології та психології дуже важливі для кожного керівника, і їх використання є обов'язковим. Тому що відносини працівника з його компанією дорогі, але гарантовано повне задоволення від своєї роботи. «Головна загроза для суспільства не конкуренти, а незадоволені працівники» [8, с.233].

Керівник повинен домогтися лояльності співробітників, як соціальної, так і психологічної. Тому він повинен розуміти особливості поведінки окремих особистостей та їх спосіб поведінки в певних групах, при прийомі на роботу враховують психофізичні фактори, для того щоб розуміти характеристики людини так, щоб вони відповідали роботі, яку вона виконує, розуміти внутрішній світ людини та її мотиви. Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів може стати основою нездорових відносин команд, що в будь-якому випадку призведе до зниження продуктивності та ефективності роботи.

1.3. Взаємозв'язок між видами соціально-психологічних методів управління та їх використання у різних підрозділах підприємства

Соціально-психологічні методи, як і будь-які інші, знаходять місце для всіх підрозділів компанії. Це означає, що кожен структурну одиницю можна порахувати або відокремити в один колектив, в якому діють свої правила і закони. Так існує термін "положення про структурний підрозділ - локальний документ, що визначає положення підрозділу, його внутрішню організаційну структуру, її ролі, функції, права та відповідальність за невиконання або неналежне виконання завдань, покладених на відділ, не користуючись наданими йому правами в повному обсязі» [32] .

Але відповідальність окремого працівника визначається посадовою (робочим місцем роботи) інструкція «Посадова (трудова) інструкція має статус місцевого нормативного документа та чітко визначає вимоги до

працівника, забезпечує раціональний розподіл обов'язків між працівниками, сприяє досягненню мети, оцінки роботи працівника, в тому числі під час атестації, результатів діяльності, тест, служить основою для використання мотиваційних заходів трудової продуктивності та дисциплінарні стягнення за невиконання або неналежну роботу, визначені трудовим договором, правилами внутрішнього розпорядку, графіком роботи» [32].

З цього випливає, що положення про структурний підрозділ дотримується методів соціального управління, а робочі інструкції - психологічним методам. Згодом у кожному відділі компанії повинні використовуватися як соціальні, так і психологічні методи управління.

Як уже зазначалося, структурні підрозділи є і функціональні, що відповідають різним повідомленням і складаються з відповідних відділів. Наприклад, адміністративний менеджмент може адаптувати відділи самої установчої ради, канцелярія з офіційних справ і муніципальна канцелярія директора; і управління маркетингом і збутом - відділи маркетингу і просування, розуміння та продажів. За виробництво, контроль і випробування продукції підприємства відповідають виробничі відділи, але, звичайно, вони також мають власну структуру управління. За винятком основних, є також цехи, де безпосередньо виготовляється продукція, а саме обслуговуючий, допоміжний і побічний цех. [32,9] Якщо розглядати точки продажу продукті (точки продажів), то вони належать до окремих підрозділів. Для усі магазини та установи, до яких вони можуть належати. [33] І для всіх цих сфер одного підприємства знадобляться окремі соціальні і психологічні системи методів управління: для офісних працівників, працівників виробництва та точок продажу продукції.

Хоча, звісно, деякі методи та прийоми будуть використовуватися для всіх підрозділів, але з урахуванням специфіки тієї чи іншої діяльності. наприклад, корпоративна культура має цінність для кожного працівника, незалежно від того, працює він у цеху чи в офісі. Адже коли працівник розуміє, для чого він працює, яку вагу має в організації, тоді він почне піклуватися про

свою компанію і стане більш лояльним до неї. Соціальне планування є важливим методом для всіх груп працівників в компанії. Безперечно, існують і методи гуманізації праці, які безмежно важливі. Крім банальних організацій робочого місця і дотримання правил безпеки, є ще багато цікавих рішень. Для офісних працівників можна виділити відсутність певного стилю в одязі, наявність невеликих зон відпочинку, включаючи кухні з усім необхідним обладнанням, зручне розташування офісу; а також для місць виробництва та продажу - гарний та зручний спецодяг, гардероб, туалет, можливі душові кабінки, наявність їдальні та ін. Далі універсальний метод буде стимулом за результатами роботи, оскільки нормативні показники можуть бути закріплені за кожним підрозділом компанії.

Але якщо розділити всіх співробітників компанії на 3 табори та визначити специфіку їх діяльності та навантаження для кожної групи співробітників визначають свої найбільш прийнятні шляхи дій ефективності. Так, робота офісних працівників характеризується рутинною роботою, тобто, якщо вони не отримують інших можливостей при вступі на посаду, не отримують спеціальних знань, які сприятимуть їх розвитку професійної кар'єри, то дуже скоро стане «важко обійти завдання, прийняття на себе відповідальних, серйозних чи екстраординарних рішень» [29]. Тому «це стане одним із основних методів мотивації в цій сфері навчання [29]. Існують можливості направлення такого працівника на спеціальні курси підвищення кваліфікації або запропонувати перехід на більш високу посаду з трохи іншими спеціальностями, які йому знадобляться. Такому співробітнику можна довірити управління іншими проектами чи командами, яку він зібрав, щоб частково ввести його в коло менеджерів для здатності впливати на прийняття управлінських рішень і пропонувати свої варіанти покращення роботи всього відділу. Хоча право має мати кожен працівник висловити свою думку щодо ідей щодо покращення роботи відділу, включаючи стиль управління. Якщо брати колективи, то важливим методом не в останню чергу буде оптимальний клімат у колективі та його згуртованість. Тому важливий серйозний підхід

керівника до питання психологічної сумісності при підборі персоналу, але краще звертатися до фахівців, але краще мати на постійному місці роботи психолога. І організація світських заходів (корпоративи, вправи, міні-свята професійних зустрічей, заходи тимблдингу та інші види спільного відпочинку) можуть принести користь і сприяти побудові стосунків. Також більше для офісних працівників використовуються методи управління індивідуально-особистісною поведінкою, особливо впливові методи, такі як переконання та інші, оскільки офісні працівники практично завжди доступні для своїх менеджерів.

Співробітники не можуть бути високо мотивовані у сфері виробництва та проявляти будь-яку ініціативу, тому що їм не дасте свободи і творчості ні за яких обставин. Тому «всі методи залишаються основним способом заохочення, стимулювання, пов'язані з виконанням певних завдань» [29], чого немає в основі соціально-психологічних методів управління. Водночас для робітників у цехах дуже важливими будуть методи заохочення результатів праці, що задовольняють потреби працівників у їх оцінці ефективності. Також необхідно стимулювати прихильність до роботи працівників виробництва, більшою мірою за це відповідатимуть методи гуманізації, з акцентом на поліпшення умов праці. І з урахуванням одноманітності реалізованих процесів може бути корисним перенавчання, також можна ввести постійне переведення співробітників на іншу посаду.

Крім того, менеджер може сприяти особистому розвитку працівників промисловості, організовуючи різні культурні заходи, які згодом підвищать лояльність до компанії.

Що стосується працівників торгових точок, то їх класифікація більша. Вони також повинні розвивати свої системи управління, поєднувати соціальні і психологічні методи.

В окремий кластер можна виділити самих менеджерів, вони можуть групуватися разом і діяти як окремі підлеглі топ-менеджеру/власника бізнесу. Їм буде не так легко вибрати методи соціально-психологічного впливу, коли

вже вище по кар'єрних сходах нема куди лізти. Їхні особисті цілі та мета їх компанії повинні злитися разом, вони повинні працювати над підвищенням рівня якості життя та задоволеність клієнтів. На них впливають методи управління індивідуально-особистісною поведінкою, які використовуватимуться керівниками вищої ланки.

В цілому важливість використання соціально-психологічних методів працівників за останнє десятиліття є результатом зростання інтелектуального, культурного, творчого, професійного та особистісного рівнів. Однак повного використання цих методів немає, все ще присутні в більшості суспільств, через нестабільність економічних умов, фінансові проблеми. Адже в такому разі керівник компанії змушений приділяти більше уваги не людській складовій, а роботі фінансовій, виробничій, маркетинговій службам тощо.

Тому, система соціально-психологічних методів управління повинна бути розроблена на етапі заснування компанії. Можливо не так докладно, але та компанія може стати відразу конкурентоспроможною до внутрішніх споживачів, тобто майбутніми співробітниками компанії, які зрештою створять компанію. У майбутньому, звичайно у процесі функціонування та розвитку компанії необхідно розширювати ці методи, адаптувати до нових співробітників і команд з урахуванням їх діяльності, ролі і місця в суспільстві.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи викладене, зробимо декілька висновків:

Управління підприємством - це процес керування різними ресурсами, такими як людські, фінансові, матеріальні та інтелектуальні, для досягнення поставлених цілей.

Управління трудовим потенціалом підприємства - це процес планування, організації, контролю та управління ресурсами людських факторів в організації з метою досягнення стратегічних цілей. Для

ефективного управління трудовим потенціалом підприємства можна використовувати різні методи.

Соціально-психологічні методи управління є важливим інструментом для ефективного управління групою людей, оскільки вони дозволяють враховувати психологічні та соціальні чинники, які впливають на поведінку і рішення людей.

Види соціально-психологічних методів мають взаємозв'язок, оскільки вони спрямовані на вивчення та розуміння соціальної поведінки людей та їх взаємодії в групах і організаціях.

РОЗДІЛ. 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОТЕКЛОГІСТИК» ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна інформація про підприємство та характеристика його сучасного стану

Товариство з обмеженою відповідальністю (повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія «ПроТЕКлогістик»)) здійснює свою діяльність відповідно до Закону України "Про товариства з обмеженою відповідальністю і додаткову діяльність" та інших актів законодавства, установчого договору про створення і діяльність товариства та статуту. Це товариство здійснює господарську та іншу діяльність від свого імені, на підставі абсолютних господарських розрахунків, є юридичною особою і має самостійний баланс. Має право утворювати на території України, а також за кордоном представництва або філії, дочірні підприємства залежно від чинного законодавства України самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Метою товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська пивна компанія», як і будь-якого товариства, є отримання прибутку при здійсненні фінансово-господарської діяльності та задоволення інтересів замовників, а також соціально-економічних пристрастей працівників, оскільки здійснення виробничої діяльності та надання послуг.

Основним видом діяльності ТОВ «ПроТЕКлогістик» є оптова торгівля напоями (основний). Дана компанія має всі необхідні сертифікати відповідності міжнародним стандартам організації бізнес-процесів та якості послуг.

Предметом діяльності товариства згідно зі статутом є 46.34 Оптова торгівля напоями.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПроТЕКлогістик» було засновано в 2005 році під назвою «Львівська пивна компанія». Це дистриб'юторська компанія брендової продукції.

Дистрибуція (від англ. Distribution — distribucia) — відносно широке поняття, що включає обґрунтування товаропотоку з точки зору участі в ньому бізнес-посередників і загальних витрат на їх організацію. Це сукупність організацій і осіб, що працюють у сфері просування товару від виробництва до споживача.

Функція дистрибуції, а також «ПроТЕКлогістик» - використання логістичних форм і методів ефективної доставки продукції чи послуг в рамках укладеного договору, замовлення. Іншими словами, дистриб'ютори сприймають товар як естафету від виробника, вони відповідають за виконання купівельного попиту.

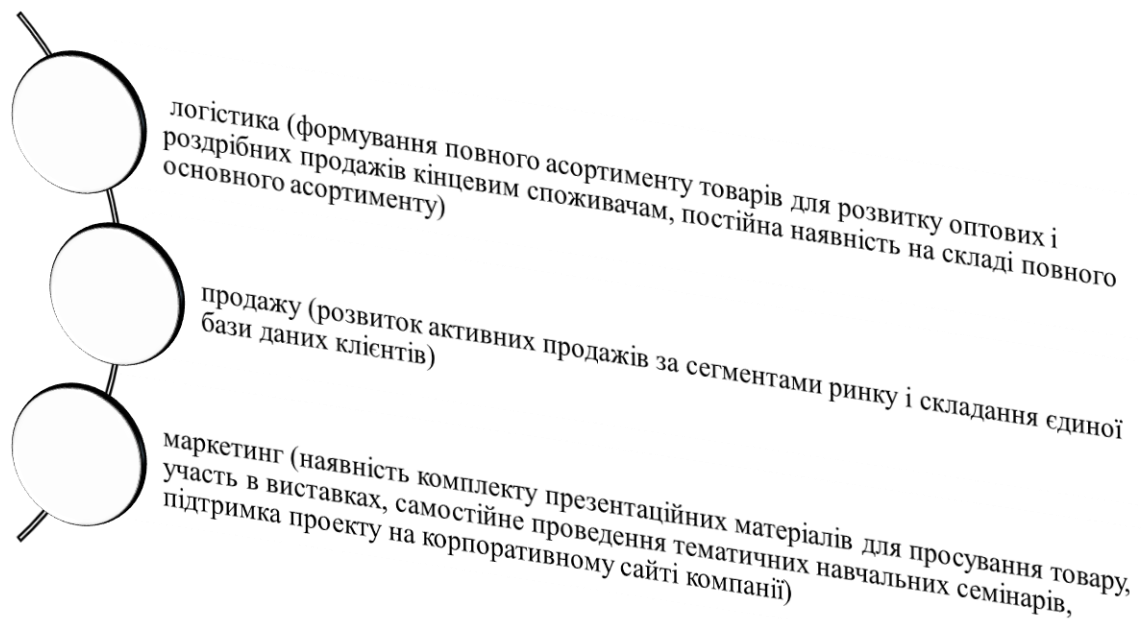


Рис. 2.1 Основні завдання ТОВ «ПроТЕКлогістик»

На практиці дистриб'ютори - це великі оптові підприємства, які мають власну торговельно-складську мережу з пунктами обслуговування і продають товари великими серіями іншим оптовикам і роздрібним торговцям. Вони не володіють продукцією, але лише після укладення договору отримують право

на продаж у певний термін і в певному місці. Дистриб'ютори мають достатні товарні запаси та приймають рішення, пов'язані з управлінням системою дистрибуції, в основному шляхом активації товарної пропозиції, контролю над потоком товарів, що чітко описує компанію, де я стажувалася.

Основні завдання ТОВ «ПроТЕКлогістик» представлені на рис. 2.1.

Для аналіз загального стану підприємства використаний його фінансовий експрес-аналіз (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «ПроТЕКлогістик»

Показники	2019 р.	2020 р.	Характеристика
1	2	3	4
Коефіцієнт незалежності	0,96	0,98	Зростання коефіцієнту означає нарощувати фінансову стабільність в компанії, що є позитивним моментом
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,22	0,32	Дозволяє вказати, яку частину коштів фінансується за рахунок довгострокового джерела фінансування - власний капітал і довгострокові позики фінансових ресурсів. Висока вартість показує про низький рівень ризику втрати платоспроможності і хороші параметри функціонування компанії. В основному банкрутство в поточному році об'єкту управління загрожує, оскільки не досягає рекомендованого значення: 0,7-0,9.
Коефіцієнт ділової активності	4,81	0,22	Коефіцієнт відображає швидкість загального капіталу компанії, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний виробничий цикл виробництва та обігу, який він приносить відповідний ефект в у вигляді прибутку. Збільшення трафіку нерухомості оцінена позитивно за гарантованої прибуткової діяльності компанії.

Продовження таблиці 2.1			
1	2	3	4
Загальний коефіцієнт покриття по балансу	1,24	1,46	Відображає обсяг робочого капіталу, який припадає на одиницю в короткостроковій перспективі зобов'язань. Рекомендовано значення: вище 1.
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0083	0,0053	Це показує, наскільки там чисто приходить дохід компаній у кожній гривні від реалізації продуктів, товарів, роботи, послуг. Чистий коефіцієнт прибутковості проданої продукції вказує на ефект структури капіталу і фінансування компаній. Позитивна динаміка - це зростання значення показника
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,69	0,54	Він підтверджує потенціальну здатність компанії погасити свої поточні обов'язки при умові прийняття від боржників повної суми щодо короткострокової заборгованості. Рекомендоване значення: 0,7-0,8.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,067	0,039	Цей показник вказує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути за необхідності погашена за наявності власних коштів. Рекомендоване значення: 0,2-0,35.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	0,19	0,31	Це вказує здатність компаній фінансувати оборотне майно за власний рахунок коштів. Нормативне значення становить 0,1 та вище. Рекомендоване значення: більше 0,1. У даному прикладі не потрібно залучати більше додаткових коштів, оскільки значення більше нормативного.

Загальний коефіцієнт покриття по балансу - це фінансовий показник, що вимірює співвідношення між заборгованістю та власним капіталом компанії. Цей показник використовується для оцінки фінансової стійкості та ризиків

компанії. Заборгованість включає всі види зобов'язань компанії, такі як позики, облігації, кредити тощо. Власний капітал включає акціонерний капітал та накопичений прибуток. При проведених підрахунках даний показник більше за 1, це означає, що компанія має більше заборгованості, ніж власного капіталу. Це може свідчити про високі фінансові ризики, оскільки компанія може мати проблеми з погашенням заборгованості. Загальний коефіцієнт покриття по балансу є одним зі стандартних показників фінансового аналізу та дозволяє порівнювати фінансову стійкість різних компаній в одній галузі або в різних галузях. Однак, цей показник не дозволяє отримати повну картину про фінансовий стан компанії та повинен використовуватись разом з іншими фінансовими показниками.

Коефіцієнт рентабельності дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та його можливість забезпечити прибуток в майбутньому. Високий коефіцієнт рентабельності означає, що підприємство ефективно використовує свої ресурси та здатне генерувати достатній прибуток для інвестування в розвиток та забезпечення стабільності, що не характерне для ТОВ «ПроТЕКлогістик».

Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності відображають готовність підприємства до виплати своїх зобов'язань в межах короткострокового періоду часу. Обидва коефіцієнти використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства і їх високе значення свідчить про те, що підприємство має достатньо готівки та еквівалентів готівки для того, щоб виплатити свої зобов'язання в разі потреби. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності менше 1 може вказувати на недостатню готовність підприємства до виплати своїх короткострокових зобов'язань, значення коефіцієнта абсолютної ліквідності менше 0,2 може свідчити про недостатність готівки та еквівалентів готівки для виплати короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами є показником, що вимірює, наскільки добре компанія може оплатити свої зобов'язання за допомогою своїх власних запасів. Цей показник визначається

як співвідношення вартості власних оборотних запасів компанії до її поточних зобов'язань. Цей показник дозволяє оцінити фінансову стійкість компанії та її здатність до виконання зобов'язань у майбутньому. Чим вищий коефіцієнт, тим більша можливість, що компанія зможе оплатити свої зобов'язання без додаткових фінансових зусиль. Однак, високий коефіцієнт може також свідчити про те, що компанія має надмірні запаси, що може призвести до зменшення прибутку через непродуктивне використання грошових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової стійкості - це показник, що відображає фінансову стійкість підприємства та його здатність забезпечити погашення зобов'язань перед кредиторами у разі непередбачуваних обставин або зниження прибутковості бізнесу. Чим вище значення цього показника, тим більша фінансова стійкість установи. В підрахунках досліджуваного підприємства фінансова стійкість менша порогового значення, і це свідчить про недостатню забезпеченість.

2.2. Аналіз організаційної структури ТОВ «ПроТЕКлогістик» та його корпоративної культури

Організаційна структура підприємства ТОВ «ПроТЕКлогістик» представлена на рисунку 2.2

Генеральний директор є виконавчим органом ТОВ "ПроТЕКлогістик". Він здійснює колективну діяльність організації, тобто організування всієї компанії. Це гарантує поточну та майбутню реалізацію спланованих та розроблених програм, а також звітує про виконання цих планів та програм. Також займається юридичною діяльністю та представляє компанію у відносинах з державними та недержавними органами влади, установами та організаціями, і створюють дуже оригінальні програми для компаній.

Керівник все вмiє організувати і контролювати. Він навчає людину-працівника, яка хоче стати частиною підприємства.. Знає відсоток робочого

начерку, чого працівник мотивований виконувати цю схему. Він теж повинен знати, як правильно розрахувати та виконати опис.

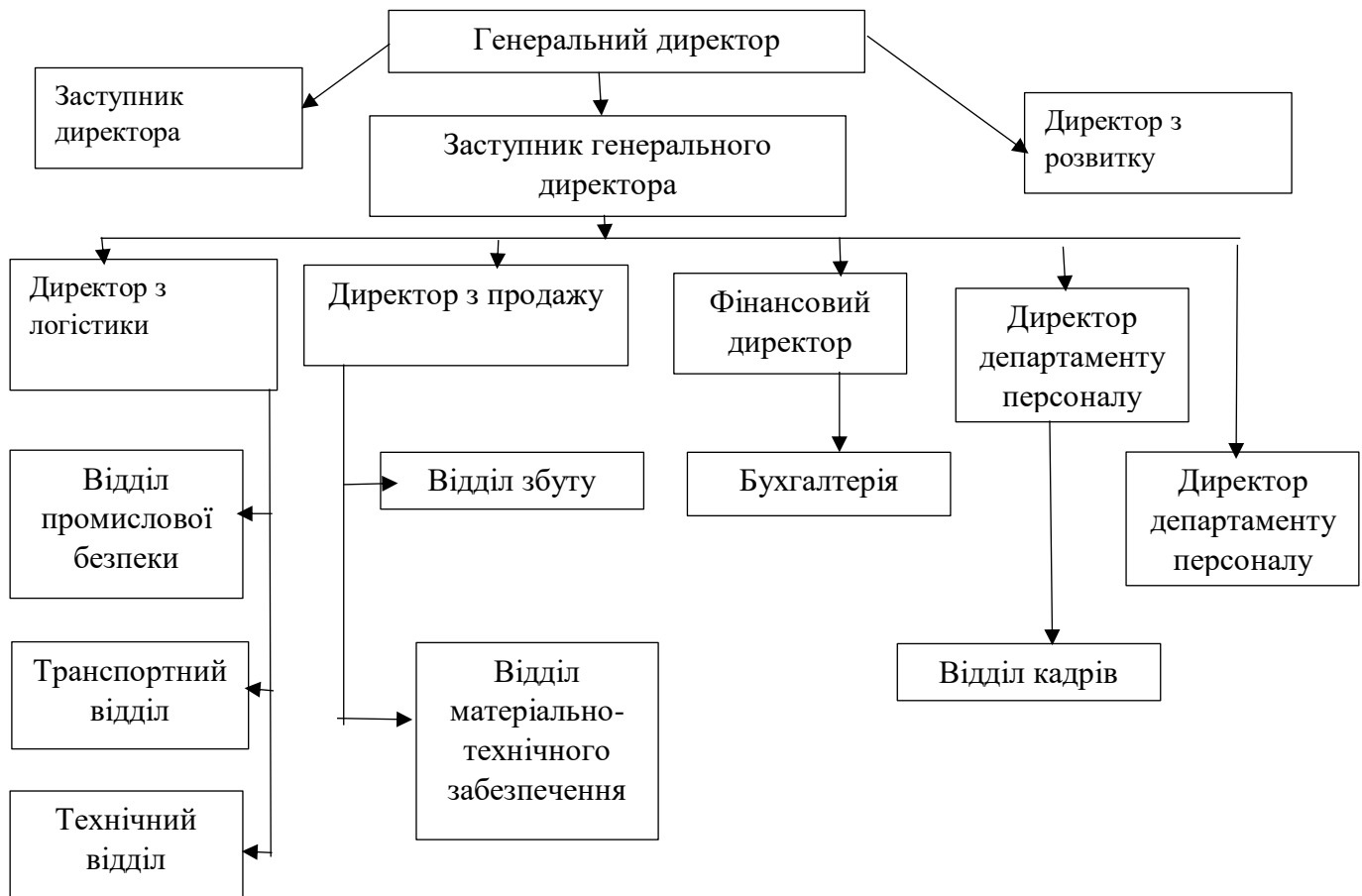


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємств ТОВ «ПроТЕКлогістик»

Це означає, що директор з розвитку завжди присутній на об'єкті. Цей менеджер є віссю команди, яку організовує та керує запрограмованою роботою в компанії. Перевіряє, щоб усі працівники були привітними, комусь вранці потрібна чашка кави, комусь потрібне спілкування, комусь потрібно робити компліменти. Директору з розвитку завжди треба бути комунікабельним, відкритим до спілкування з працівниками.

Загалом, співробітники в компанії отримують все необхідне і навіть більше. І після стандартних позитивів (стабільна та вчасна зарплата, оплачувана відпустка, премії) працівник все одно отримає заряджену команду, де проводяться 2-чі на рік корпоративи, є можливість навчання за рахунок компанії та надання можливостей отримання путівки по частковій оплаті.

Окремо ТОВ «ПроТЕКлогістик» має зареєстрований корпоративний код підприємства, призначений для менеджерів, постачальників і навіть гостей. Найважливіша робота для всіх співробітників організації розуміти свої зобов'язання щодо забезпечення збереження фірмових цінностей на користь співробітників.

Цінності є основою діяльності компанії та є принципами до етики поведінки, які прийняті в усіх структурних підрозділах компанії та які повинні враховуватися всіма працівниками. Мета компанії створення хорошої атмосфери у своїй гармонії, яка забезпечує якісну та смачну страву кожному господареві. Компанія має багато зовнішніх цінностей, пов'язаних з якістю продукції та обслуговування, а також внутрішні - відношення до співробітників компанії. Основні цінності ТОВ "ПроТЕКлогістик" представлені на рисунку 2.3.

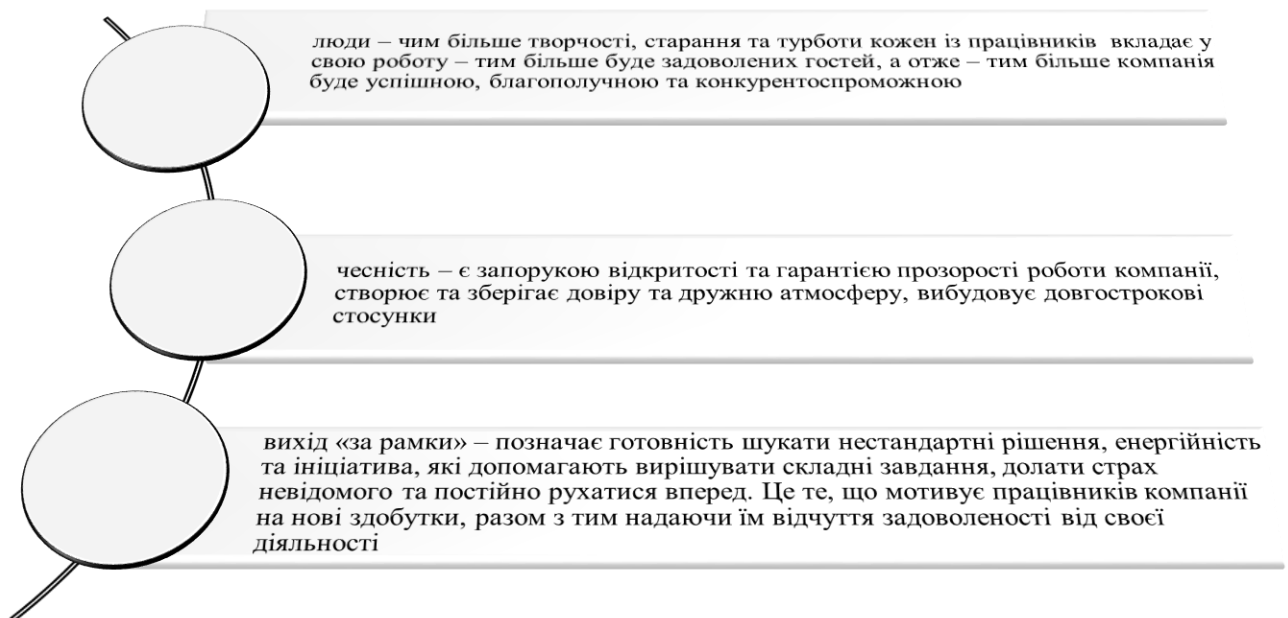


Рис.2.3. Внутрішні цінності ТОВ «ПроТЕКлогістик»

Так, працівники є важливим ресурсом для будь-якої компанії або організації. Вони забезпечують робочу силу та знання, необхідні для виробництва товарів або надання послуг. Працівники також можуть бути ключовими факторами у забезпеченні якості продукту або сервісу, у розвитку інновацій та у підтриманні конкурентоспроможності компанії на ринку.

Національна економіка також залежить від працівників, оскільки їхні доходи можуть впливати на споживчу підтримку та загальну купівельну спроможність. Отже, забезпечення задоволеності та мотивації працівників може бути ключовим для збалансованого економічного розвитку.

Крім того, працівники можуть впливати на репутацію компанії, зокрема на її співробітництво з громадськістю та споживачами. У компаніях, які дотримуються високих стандартів працевлаштування та створюють сприятливі умови для працівників, вони можуть бути важливим фактором в успіху бізнесу.

Компанія має ряд обов'язків перед своїми працівниками. Основні з них такі:

- забезпечення безпечних та здорових умов праці: компанія повинна забезпечити безпечні умови праці, що включає необхідні заходи для запобігання травм та захворювань, а також забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту;
- виплата заробітної плати: компанія повинна виплачувати працівникам заробітну плату відповідно до умов договору про працю та встановлених законодавством норм;
- дотримання законодавства: компанія повинна дотримуватися всіх відповідних законів і норм, які регулюють трудові відносини;
- надання можливості для професійного розвитку: компанія повинна надавати працівникам можливість для професійного розвитку та підвищення кваліфікації;

- надання соціальних гарантій: компанія повинна надавати своїм працівникам певний рівень соціального захисту, такий як медичне страхування, пенсійні внески, відпустки тощо;

- розгляд звернень працівників: компанія повинна розглядати звернення працівників та вживати відповідних заходів для вирішення їхніх проблем та запитів;

- забезпечення доброзичливого робочого середовища: компанія повинна забезпечувати доброзичливу атмосферу на роботі, де працівники можуть відчувати себе комфортно та взаємодіяти з іншими колегами.

Керівна посада зобов'язується дотримуватися наступних принципів:

- керівник повинен бути лідером і прикладом для своїх підлеглих, демонструючи високий рівень професійних та моральних якостей;

- керівник повинен бути чесним, правдивим та інтегральним у всіх своїх діях та взаєминах з іншими людьми;

- керівник повинен брати на себе відповідальність за свої рішення та дії, а також за результати своєї роботи та роботу своєї команди;

- керівник повинен мати глибоке розуміння бізнесу, в якому він працює, та добре розуміти вимоги своїх клієнтів та споживачів;

- керівник повинен допомагати своїй команді розвиватися, підвищувати її кваліфікацію та мотивувати до досягнення високих результатів;

- керівник повинен вміти ефективно спілкуватися зі своїми підлеглими, вислуховувати їхні ідеї та погляди, а також звітувати перед ними про свої дії та рішення;

- керівник повинен підтримувати інноваційний дух у своїй команді та сприяти впровадженню нових ідей та технологій;

- керівник повинен бути готовим адаптуватися до змін у бізнесі та в економічному середовищі, швидко реагувати на негативні та позитивні тренди.

2.3. Розгляд соціально-психологічних методів управління персоналом на ТОВ «ПроТЕКлогістик» та оцінка їх ефективності

Покладаючись на корпоративний кодекс компанії - це документ, який містить внутрішні правила та норми поведінки, які встановлюються компанією для своїх співробітників та керівників з метою забезпечення внутрішнього порядку, етики та ефективної роботи компанії, можна сказати що досліджувана компанія використовує чимало соціально-психологічних методів управління персоналом.

Корпоративний кодекс у "ПроТЕКлогістик" є доступним для всіх працівників компанії та регулярно оновлюється з урахуванням змін у законодавстві та умовах ринку. Він є важливим інструментом управління корпоративною культурою та сприяє забезпеченню внутрішньої стабільності та успішності компанії.

Цей "фірмовий код" компанії дозволяє, щоб працівник відчув себе цінним, водночас корисним для компанії. Керівники всіх підрозділів дотримуються правил, визначених у корпоративному кодексі. Це підходить до методу соціального проектування. Зокрема, керівник ще окреслює правила поведінки для працівників компанії, раціональність використання ресурсів підлеглим. Він контролює вечірнє навантаження для продуктивної роботи виконання будь-якого завдання.

Окремий аспект соціального планування в компанії регулярно організація міні-зборів, на яких зустрічаються співробітники та керівники, щоб обговорювати різні моменти або проблеми поточної діяльності або проекти (прикладом таких зборів, з щоденна зустріч супервайзера з торговими представниками). Завдяки згуртованості співробітників раніше використовувалися співробітниками заходи компанії двічі на рік. Якщо у компанії був хороший рік, то ці корпоративні заходи наприклад, для адміністративних працівників могли бути за межами підприємства (неодноразово відбувалися різні корпоративи в Карпатах, Єгипті, Туреччині та

ін.) на декілька днів. Однак ця практика наразі припинена через кризу, викликана Covid-19, а на сьогоднішній час ще й повномасштабним вторгнення росії в Україну. Навіть самі працівники зазвичай активні та ініціативні у проведенні позаробочих заходів. Збираються дуже часто під час професійних свят на роботі або в офісні працівники легко зроблять своє робоче місце справжнім святом. Деякі робітники, для прикладу, бухгалтерія організувала захід до свого професійного дня з фінансовою настільною грою та доставкою суші після закінчення вечірки.

Щодо стилю управління, який доповнює корпоративну культуру, його не виділиш одного для всіх менеджерів. Так, за тестом Адізеса керівники відділів офісу «ПроТЕКлогістик» піклуються про результативність діяльності своїх підрозділів у виконанні необхідних планів, які вони самі прагнуть їх встановити. Але при цьому вони схильні забезпечити приємну атмосферу в колективі, взаємоповагу та співробітництво, що сприяє реалізації цілей також за допомогою соціальних способів управління. Керівники територіальних закладів більше орієнтуються на адміністративній складові, тобто законність верховенства права та виконання обов'язків своїх підлеглих. Управління відбувається так само у виробничій сфері, де працівники цеху мають технічні карти на всіх працівників, які необхідно дотримуватися неухильно без додаткових особливостей. Директор та директор з розвитку визначають подальший розвиток компанії.

Роль керівника в соціально-психологічному кліматі в колективі дуже важлива. Він повинен бути прикладом для інших, виявляти повагу до своїх співробітників, розвивати співпрацю та сприяти комунікації між працівниками. Керівник повинен визначати чіткі цінності та стандарти поведінки, які підтримують здоровий соціально-психологічний клімат в колективі. Це може бути повага до кожного працівника, чесність та інші цінності.

Керівник повинен створювати атмосферу, де кожен працівник відчуває, що його думка важлива і що його трудові зусилля цінуються. Така атмосфера може допомогти збільшити мотивацію та ефективність працівників.

Керівник повинен підтримувати комунікацію між працівниками та відкрито спілкуватися з ними. Це допоможе зменшити конфлікти та підвищити рівень довіри в колективі.

Якщо керівник виявив конфлікт в колективі, його роль полягає в тому, щоб вжити заходів для його вирішення. Ось декілька кроків, які може вжити керівник:

- керівник повинен ретельно дослідити ситуацію та визначити причини конфлікту. Це може включати співбесіди з причетними сторонами та дослідження документів, що стосуються ситуації.

- керівник повинен встановити контакт з причетними сторонами та спробувати встановити діалог між ними. Важливо, щоб керівник вислухав думки кожної сторони та спробував знайти компромісне рішення.

- керівник повинен розробити план дій, щоб вирішити конфлікт. Це може включати розробку політики або процедур, які допоможуть запобігти подібним ситуаціям у майбутньому.

- керівник повинен надавати супровід протягом процесу вирішення конфлікту, щоб переконатися, що сторони дотримуються запропонованих рішень.

- керівник повинен оцінити результати процесу вирішення конфлікту та забезпечити, щоб рішення було прийнято і здійснене на практиці. Також важливо забезпечити, щоб сторони були задоволені рішенням та взаєминами між ними покращилися.

Серед способів контролю індивідуально-особистісною поведінкою в компанія має широке розповсюдження стимулювання за результатами праці. Отже, номінації стосуються виробничої діяльності компанії та сфери послуг є номінації "Команда року", "Працівник року" та ін. котрі нагороджуються призами. Команда, яка набрала найбільше балів по продажах отримали

сертифікати на покупку техніки у магазинах «Фокстрот», а кращому «Працівнику року» подарували великий плазмовий телевізор. Також усіх працівників вітають із головними святами невеликими подарунками, для прикладу на Новий рік компанія презентувало усім працівникам пляшку шампанського, в ювілей працівники отримують вітальні листівки. Ще одним методом є метод комплімент, який використовується для відношення до працівників, яке призводить до покращення працездатності.

Метод компліментів є одним з інструментів соціальної психології, який може бути використаний для підвищення мотивації, зміцнення довіри та поліпшення взаємин в колективі. Цей метод полягає в тому, щоб звернути увагу на позитивні риси, які має людина або група людей, і висловити це відкрито та щиро.

Метод компліментів може бути використаний не тільки для підвищення мотивації та зміцнення взаємин в колективі, але й для взаємодії з людьми в будь-якій іншій сфері, де спілкування між людьми відіграє важливу роль.

Менше використовують методи психологічного управління в організації. Особливо яскраво це проявляється в професійних методах відбору і навчання персоналу на регулярних співбесідах. При підборі персоналу звертається увага на професійні вимоги відповідність вимогам вакансій. Проте компанія приділяє багато уваги адаптації нових кадрів, особливо у сфері виробництва та обслуговування. Для кожної посади існують окремі програми навчання та адаптації до роботи. Вони включають службові обов'язки та систему їх відрядження, режим роботи, внутрішній трудовий розпорядок, графік стажування та графік роботи. Крім того, є ще одне анонімне опитування зворотного зв'язку, до якого можна звернутися за інформацією та допомогою до керівника, колеги, HR-менеджера. Також у ТОВ "ПроТЕКлогістик" відповідально ставляться до гуманності праці.

Процес гуманності праці означає створення сприятливих умов для людей на робочому місці, що допомагає підвищити якість життя працівників та ефективність роботи організації в цілому. Одним з головних аспектів

гуманності праці є забезпечення безпечних та здорових умов праці. Це означає, що працівники мають доступ до необхідних заходів безпеки, таких як захисні засоби, інструктаж щодо безпечного виконання роботи, а також регулярні медичні огляди (а саме керівники середньої ланки на підприємстві мають страхові полюси). Іншим важливим аспектом гуманності праці є створення сприятливого робочого середовища, яке допомагає працівникам відчувати себе комфортно та мотивовано. Це може включати в себе забезпечення достатнього простору для роботи, наявність достатньої кількості природного світла та повітря, а також можливість відпочити та розслабитися під час робочого дня. Менеджера середньої та вищої ланки мають свої робочі місця, просторі кабінети, оскільки у 2022 році досліджуване підприємство переїхало у нове приміщення.

Крім того, гуманне ставлення до працівників передбачає визнання їхніх досягнень та внеску в роботу організації. Це може бути досягнуто за допомогою системи похвали та нагород, а також розвитку культури відкритості та зворотного зв'язку в організації. Гуманне ставлення на підприємстві до працівників передбачає надання їм можливості розвиватися та зростати в професійному плані. Це може бути досягнуто шляхом організації тренінгів, семінарів та інших форм навчання, а також за допомогою визначення індивідуальних цілей та планування роботи. Додатково компанія іноді надає можливість проходження курсів, тренінгів. Тренінги є корисними для підвищення ефективності роботи керівників на робочому місці. Ось деякі типові теми, які ТОВ "ПроТЕКлогістик" організовує:

- тренінг може допомогти супервайзерам вивчити навички ефективної комунікації зі своїми співробітниками, включаючи навички слухання та висловлення своїх ідей та побажань;
- конструктивний фідбек. Тренінг може допомогти супервайзерам вивчити, як надавати конструктивний фідбек своїм співробітникам та споживачам, та як ефективно реагувати на отриманий фідбек;

- стресове керування. Тренінг може допомогти супервайзерам вивчити стратегії та підходи до керування стресом, які допоможуть їм залишатися спокійними та зосередженим.

Отже, бачимо, що ТОВ «ПроТЕКлогістик» справді дбає про своїх працівників і певною мірою використовують більшість аспектів соціально-психологічних методів управління. Ситуація погіршилася після кризи, викликаний Covid-19. Це похитнуло фінансову стабільність компанії, покарання не могло відбитися на його керівництві. Після цього менше уваги вони почали віддаватися працівникам, а більше нормалізації діяльності компаній.

2.4. Пропозиції удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПроТЕКлогістик»

Після кризи, викликаної Covid-19, компанія почала страждати від збитків, фокусування відділу кадрів перемістився з працівників компанії на нормалізацію власної діяльності. Крім того, криза призвела до послаблення впливу економічних методів управління. Навіть після виходу на повноцінну роботи всього персоналу компанія все ще не може досягти поставлених цілей, ситуація залишається перед кризовою, а відповідно ще й додалися збитки від повномасштабної війни. Це не може не позначитися на менеджменті працівників, тобто на умовах їх праці.

Так матеріально знизилася мотивація співробітників, послабилися відносини між співробітниками із-за віддаленої роботи, великі розважальні вечірки, які раніше сприяли їх лояльності до компанії, більше не проводяться тощо.

Тоді коли, економічні методи управління зведені до мінімуму, працівниками важко бути вмотивованими до рівня своєї праці, яку він раніше робив. Хоча з одного боку це важко використовувати соціально-

психологічний метод управління персоналом під час фінансової кризи компанії; з іншого боку, це може статися найкращим моментом для оновлення та активного використання труднощів мотивації працівників економічними методами. Все-таки криза - завжди можливість для розвитку.

Саме криза показала, наскільки важлива лояльність співробітників, а компанія ТОВ «ПроТЕКлогістик» не змогла коректно зберегти відношення працівників до організації. Так, деякі працівники були звільнені, в деяких погіршилися умови праці на підприємстві, хтось добровільно, або за призовом пішов захищати свою землю від нападників. Але, здається, таких радикальних методів можна було б уникнути. І правда – працівники пройшли перепідготовку на інші посади. Це було зроблено для збереження давніх робітників. Також компанія не має страхування працівників на випадок захворювання на коронавірус, що було дуже важливо на той час.

Аналіз 2.3 підрозділу показав, що на досліджуваному підприємстві ТОВ «ПроТЕКлогістик» досить високий рівень використання соціально-психологічних методів управління. Особливої уваги компанія приділяє соціальним методам управління. Але слабінками є методи професійного відбору та навчання, а також методи професійного та особистісного розвитку працівників. Для того, щоб покращити наявний соціально-психологічний клімат в колективі потребується фінансові вкладення. А цього підприємство собі не може дозволити на даний момент. Тому потрібно враховувати цей факт при пропозиціях для покращення соціально-психологічних методів управління.

Позитивним моментом є те, що при відборі та навчанням персоналу займається кваліфіковані спеціалісти, а не керівники компанії. Найідеальнішим варіантом було б, ще наймати професійного психолога у разі потреби. Але це є затратним процесом, тому керівникам самим необхідно ознайомлюватися із соціальними та психологічними основами. Для того керівникам постійно потрібно вдосконалювати управлінські навички. А через кризовий фінансовий стан в компанії, рекомендуємо керівникам пройти

спеціальні курси або семінари, самостійно ознайомитися з професійною літературою або відео-уроками з YOU TUBE, та обмінятися досвідом із керівниками всіх підрозділів підприємства.

Соціальні методи виділяють потребу в оцінці ефективності роботи працівників. Досить велика кількість людей любить отримувати позитивну оцінку за свою роботу.

Слід багато увагу приділити соціально-психологічному клімату на підприємстві. Тому для управління варто запровадити соціологічні дослідження, оскільки в обов'язків керівників не тільки слідкування за роботою підлеглих, а й багато інших справ. Ми пропонуємо розробити онлайн програму, в якій встановити щотижневе опитування із закритими та відкритими запитаннями, котрі будуть стосуватися відносин в колективі, ефективності роботи у підрозділах, непорозумінь, конфліктів та ін. результати проведеного опитування зможе бачити керівник, на основі чого зможе зрозуміти як покращити загальний стан. Хоча слід зауважити, що на підприємстві існує анкета (анонімна) зворотного зв'язку, але використання її не є обов'язковим.

Конфлікти між новачками та працівниками з досвідом можуть виникати в багатьох організаціях через різницю в підходах, очікуваннях та способах роботи. тому зазвичай прислухаються до досвідченої думки. Але відкидати ідеї не слід, новачки можуть мати свіжі ідеї та підходи до вирішення завдань, тоді як працівники з досвідом можуть бути зв'язані зі старими методами, які вони використовували раніше. Тобто це може бути виграшним моментом для підприємства, та допоможе підвищити в майбутньому активність та ініціативність "новачків".

Різні покоління можуть мати різний стиль комунікації. Наприклад, молоді працівники можуть віддавати перевагу електронним засобам спілкування, таким як електронні повідомлення або повідомлення в соціальних мережах, тоді як старші працівники можуть бути більш

прихильними до особистої комунікації. Але в період діджиталізації слід прислухатися до інноваційних методик управління.

Дослідивши нематеріальну мотивації працівників, як один із психологічних методів управління, можемо сказати, що компанія має кілька привабливих методів. Оскільки раніше вони використовувалися досить часто, тому можемо запропонувати їх доповнити. Перший метод стосується працівників з офісу. Через специфіку їх роботи, яку можна виконувати з дому, пропонуємо додати можливість брати певну кількість днів на місяць на домашнє онлайн опрацювання.

Щодо методів професійного відбору, то зауважили, що компанія використовує лише інтерв'ю при відборі працівників. Пропонуємо при наймі на посаду торгового представника (чи вищу по рангу посаду) використовувати робочі тести та практичні завдання. Можна також надати ряд певних завдань, котрі виникають при роботі, та оцінити їх виконання. Це надасть можливість більш якісно набирати персонал.

До соціально-психологічних методів відноситься політика найму та звільнення. Щоб отримати позитивний відгук про компанію, слід працівникові, який проявив бажання звільнитися подарувати подарунок, або в неформальній обстановці поспілкуватися, та в'яснити причину звільнення. Це продемонструє повагу до працівника, який звільняється.

Організацію побуту та відпочинку можна віднести до нематеріальної мотивації працівників та до методів згуртування працівників. До фінансової кризи ТОВ «ПроТЕКлогістик» організувала 2 оплачуваних корпоративи в рік, нажаль змушені були відмовитися від таких заходів. Але по закінченню війни можна відновити дану традицію, та проводити у власному новозбудованому приміщенні, або ж проведення бюджетних тимбілдингів на свіжому повітрі (адже розташування дозволяє для досліджуваного підприємства).

Непогано і організована і адаптація, але на ТОВ «ПроТЕКлогістик» вона більше зорієнтована на отримання професійних навичок. Тому, в свою чергу,

рекомендуємо організувати спільні обіди чи відвідування певних закладів, у позаробочих час. В такій обстановці можна ближче познайомитися з працівником, чим живе, отримати інформацію про сім'ю, хобі і т.п. Такі неформальні розмови допоможуть керівнику у встановленні найкращих методів мотивації.

Отже, усі запропоновані пропозиції по удосконаленню можуть доповнити соціально- психологічних методів управління, зробивши їх більш дієвими.

Висновки до другого розділу

Підсумовуючи викладене, зробимо декілька висновків:

Досліджуваним підприємством обрано дистриб'юторську компанію ТОВ «ПроТЕКлогістик», основною діяльністю якого є оптова торгівля напоями.

Засноване підприємство у 2005 році під назвою «Львівська пивна компанія». Займається продажем брендової продукції.

Дослідивши господарсько-фінансову діяльність підприємства, може сказати, що фінансова стійкість підприємства менша порогового значення, що свідчить про недостатню забезпеченість.

Для ТОВ «ПроТЕКлогістик» характерна функціональна структура, в якій організація поділяється на функціональні відділи, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, персонал та інші. Кожен відділ спеціалізується на виконанні своїх функцій, і координація відбувається на рівні вищого керівництва.

Отже, ми бачимо, що ТОВ «ПроТЕКлогістик» дійсно дбає про своїх співробітників і в тій чи іншій мірі використовує більшість аспектів соціально-психологічних методів управління. Ситуація погіршилася після кризи, викликаній Covid-19. Це похитнуло фінансову стабільність компанії,

покарання не могло не відбитися на її керівництві. Після цього вони стали менше зосереджуватися на співробітниках і більше на нормалізації діяльності компанії.

В досліджуваній компанії ТОВ «ПроТЕКлогістик» відносно високий рівень використання методів соціально-психологічного управління. Особливу увагу компанія приділяє методам соціального менеджменту. Слабкими сторонами є методи професійного відбору та навчання, а також методи професійного та особистісного розвитку працівників. Потрібні фінансові вкладення для поліпшення існуючого соціально-психологічного клімату в колективі. А суспільство наразі не може собі цього дозволити. Тому цей факт необхідно враховувати при створенні пропозицій щодо вдосконалення методів соціально-психологічного управління.

ВИСНОВКИ

Робота з людьми є однією з найрізноманітніших форм людської діяльності і управління людськими ресурсами в економіці. Потрібно кожному бізнесу розробити таку систему активації, стимулювання та мотивації працівників, що спонукало б їх повніше розкрити свої вміння та навички, ефективного використання всього спектру виробничих ресурсів. Неможливо досягти такого продуктивного рівня діяльності співробітників без врахування соціально-психологічних закономірностей розвитку як окремих осіб, так і команд.

У першій частині кваліфікаційної роботи розглядалося завдання різниці між соціально-психологічними методами управління, які складаються із зосередження на різних об'єктах впливу: відносини між працівниками в колективі і безпосередня спрямованість на кожен окремий об'єкт як на індивідуальність. На основі цього визначені, класифіковані та систематизовані методи соціологічні та психологічні.

Таким чином, до соціальних методів належать методи, пов'язані із врегулюванням та плануванням процесів у групі компаній, активізація діяльності цих груп в цілому разом із установою та налагодженням продуктивного соціально-психологічного клімату, що впливає на загальну продуктивність усіх працівників. Крім методів соціального впливу, включено оволодіння індивідуальною особистою поведінкою, яка стоїть на першому місці. Але навіть якщо вибір конкретного шляху і залежить від особистості кожного окремого працівника, він звертається до соціальної потреби людини в схваленні результатів її діяльності і відповідає моделі поведінки в міжособистісних стосунках. До психологічних методів належать методи задоволення власних потреб і бажання кожного працівника, як особистості, так і як працівника компанії. До них включають методи забезпечення робочих потреб під час самого трудового процесу і на початку своєї кар'єри в компанії, після чого застосовуються методи додаткової мотивації в результаті роботи.

В другій частині кваліфікаційної роботи обговорені на практиці соціально-психологічні методи управління на основі діяльності ТОВ «ПроТЕКлогістик», перед чим були проаналізовані передумови для їх створення – корпоративна культура та організаційна структура. Гіпотеза про те, що більше соціально-психологічні методи управління орієнтовані на діловодство співробітників. Також велику увагу приділяють персоналу з точки продажу та фізичних операцій. Тож наразі найбільше розроблені аспекти соціальних методів на підприємстві - якісна сформована культура компанії, організація планування та заходів щодо підвищення соціальної активності, а психологічні – методи гуманізації та частина методів психічної стимуляції. Відповідно нерозвинені аспекти соціально-психологічних методів потребують впровадження та розвитку, а існуючі – вдосконалення. Тому запропоновано рекомендації щодо вдосконалення соціально-психологічного менеджменту та створено алгоритм реалізації цих рекомендацій. Успіх позитивної економічної стабільності також надасть додаткові можливості розширення діяльності компанії, можливе створення нових проектів, які замикають великий гештальт психологічного спектру, а саме задоволення потреб підвищення кваліфікації співробітників. Загалом виконання запропонованих рекомендацій потребуватиме повної та достовірної інформації про всі процеси, що відбувається в команді.

Отже, повне використання всього соціально-психологічного спектру методів менеджменту є новим, ще не повністю розробленим ступенем менеджменту кадрів, що особливо помітно в українських компаніях. Це, не значить командувати нею, не можуть впливати на неї, а також зменшити контроль над діяльністю до максимального та мінімального ККД.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Elvir M. Akhmetshin. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises. *Espacios, Menegment*. 2018. No 31. P. 11.
2. Blodget Henry. 8 Habits Of Highly Effective Google Managers. *Business Insider*. 2011. URL: <https://www.businessinsider.com/8-habits-of-highly-effective-google-managers-2011>
3. Pink Daniel H. Drive: the surprising truth about what motivates us. *Riverhead*. New York, 2011.
4. American Management Association. How the best leaders lead. *Brian Tracy*. New York, 2010.
5. Doshi Neel, Lindsay McGregor. Primed to perform: How to build the highest performing cultures through the science of total motivation. Harper Business, 2015.
6. Eubanks Ben. So, what's next? A guide to onboarding and new hire orientation. URL: <http://upstarthr.com/wp-content/uploads/2011/01/OnboardingNHO-eBook.pdf>.
7. Jeffrey Liker. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, New York, 2004. 60
8. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 3.
9. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010.
10. Мельник І. О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. №18.
11. Грибова Д. В., Щєбликіна І. О. Основи Менеджменту : навч. посібник з дисципліни. Мелітополь, 2015.

12. Окопський В. П. Основи менеджменту: навч. посібник. Рівне : НУВГП 2009.
13. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.
14. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. Київ, 2008.
15. Гончаренко М. Л. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. Харків, 2013.
16. Харченко Г. А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. 2013. №53.
17. Галян І. М. Психодіагностика : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2011.
18. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf> 59
19. Афанасьєва Н. Є., Перелигіна Л. А. Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу : навч. посібник. Харків, 2015.
20. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник. Львів, 2002.
21. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011.
22. Самоменеджмент : навч. посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9223/1/%d0%a1%d0%b0%d0%bc%d0%be%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82%202021.pdf>

23. Види соціальних потреб особистості та їх задоволення людиною./ ALEXUS. 2022. URL: <https://alexus.com.ua/socialna-potreba-ceshho-take-i-yak-realizuyetsya-u-suspilstvi/> .
24. Socio-psychological aspects of management and their impact on the activities of the organization. *Tahobaza*. 2021. URL: <https://tahobaza.ru/en/socialno-psihologicheskie-aspekty-menedzhmenta-i-ihvliyanie-na-deyatelnost/> .
25. The American Upskilling Study. *Gallup*. 2021. URL: file:///C:/Users/Admin.000/Desktop/%D0%9D%D1%83%20%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BE/Amazon_Upskilling_Report.pdf.
26. Roy Surajit. Social Psychology and the Business World. *LinkedIn*, 2021. URL: https://www.linkedin.com/pulse/social-psychologybusiness-world-surajit-roy/?trk=pulse-article_more-articles_related-contentcard .
27. The 70-20-10 Rule for Leadership Development. *CCL*. 2020. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/#:~:text=The%2070%2D20%2D10%20rule%20reveals%20that%20individuals%20tend%20to,10%25%20from%20coursework%20and%20training>.
28. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? *Gallup*. 2020. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improveemployee-engagement-workplace.aspx#ite-35745861>.
29. Теорія та практика мотивації персоналу. *Search Inform*. 2022. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiyapersonala/teoriya-i-praktika-motivatsii-personala/>
30. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
31. Мурашко М. Менеджмент персоналу. Київ : Знання, КОО, 2002. 311 с.
32. Положення про структурні підрозділи. *Головний кадровий журнал України*. 2020. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/polozhennyapro-strukturni-pidrozdily-posadovi-robochi-instrukciyi>

33. Порядок роботи додаткових кас на підприємстві. *Головбух*. 2018.
URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7338-dodatkov-kasi-napdprimstv?token=3322def0-bcaa-11a0-da7d2d015967171b&ttd=7776000&ustp=W>

34. Управління трудовим потенціалом / [В. Васильченко, А. Гриненко, О. Грішнова, Л. Керб]. – Київ : КНЕУ, 2005. – 403 с.