

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

10.02 – МКР. 932 «С» 2021.06.14. 004 ПЗ

**КОРНІЙЧУКА ІВАНА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

**2021 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК331.109:658

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Декан гуманітарно-педагогічного факультету Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

І.М. Савицька С.О. Кубіцький  
(підпис) (підпис)  
2021 р. 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: «Використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Управління персоналом»  
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми  
кандидат педагогічних наук, професор Кубіцький С. О.  
(підпис)  
Керівник магістерської кваліфікаційної роботи  
кандидат економічних наук, професор Кубіцький С.О.  
(підпис)

Виконав Корнійчук І.В.  
(підпис)  
КИЇВ – 2021

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

к. пед. н., професор С.О. Кубіцький  
(підпис) \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

### ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ  
Корнійчуку Івану Володимировичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» червня 2021р. № 932 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2021.11.10  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

- 1) нормативно-правові акти України;
- 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела;
- 3) звіти та первинна документація ТОВ «Авантаж»;
- 4) результати опитувань та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню.

1. Теоретичні аспекти використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства.
2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Авантаж».
3. Шляхи вдосконалення управління персоналом ТОВ «Авантаж».

Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Кубіцький С. О.  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Корнійчук І.В.  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи  
«Використання соціально-психологічних методів в управлінні  
персоналом підприємства»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти  
гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України  
Корнійчука Івана Володимировича

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінка. Робота містить 29 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 59 найменувань.

В першому розділі визначено поняття та історію використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства, характеристика сучасних соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства.

В другому розділі виконано аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Авантаж», дані організаційно-економічної характеристики, кількісна та якісна характеристика складу і структури персоналу підприємства; проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Авантаж».

В третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Авантаж» на основі використання соціально-психологічних методів.

**Ключові слова:** соціально-психологічні методи, команда, соціальна взаємодія, кадрове управління, управління персоналом, система мотивації.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Поняття та історія використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства.....	13
1.2. Характеристика сучасних соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства.....	25
Висновки до першого розділу.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВАНТАЖ».....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Авантаж».....	35
2.2. Кількісна та якісна характеристика складу і структури персоналу підприємства.....	34
2.3. Аналіз системи управління персоналом.....	42
Висновки до другого розділу.....	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВАНТАЖ».....	52
3.1. Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Авантаж» на основі використання соціально-психологічних методів.....	52
3.2. Розробка методичних рекомендацій щодо використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом ТОВ «Авантаж».....	59
Висновки до третього розділу.....	Ошибка! Закладка не определена.
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Широко відомим фактом є те, що успішна діяльність будь-якої компанії багато в чому залежить від її персоналу. Це підтверджується бурхливим розвитком і активним поширенням такої науки, як управління персоналом. Для держав з розвинутою ринковою економікою вивчення теорії і практики управління персоналом є не тільки найважливішим складовим елементом процесу підготовки керівників будь-якого рівня, але також і невід'ємною частиною системи вищої освіти.

В даний час будь-який фахівець має можливість проявити себе в процесі праці, однак це можливо лише при активній взаємодії з колегами та керівником, а також наявності навичок культури спілкування. Саме управління персоналом, будучи найважливішою управлінською дисципліною, може допомогти придбати такі навички.

Соціально-економічна ситуація зробила актуальною проблему соціально-психологічних методів в управлінні персоналом, тому що грамотне управління персоналом є одним з важливих аспектів в діяльності будь-якої організації. Цей процес в залежності від застосування методів і прийомів може збільшитися в рази. Все залежить від рівня професіоналізму співробітників і вмінню робити з персоналом.

У сучасних умовах ринкової економіки, характерною рисою якої є жорстока конкуренція на ринку товарів, робіт і послуг, управлінці постійно стикаються з питанням виживання організацій. В таких умовах керівники підприємств не завжди в повній мірі приділяють увагу трудовому колективу, але саме від колективу, а також його особового вкладу, відносин, що склалися всередині, залежить успіх будь-якої організації або установи.

У даний час все більшого значення набувають соціально-психологічні методи управління, впровадження яких підвищує активність організацій, так як одним з основних завдань організації є вміння керівників ефективно управляти людськими ресурсами, використовуючи різні методи управління.

Ефективність будь-якої організації залежить від того, наскільки свідомо і активно працюють в ній люди. Саме тому основними для керівників організацій є соціально-психологічні методи управління,

спрямовані на забезпечення позитивних соціально-психологічних процесів в колективі для досягнення поставлених цілей за умов збереження здоров'я працівників, підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, дотриманні законодавства та вимог нормативних актів.

Величезний вплив на процес створення сприятливого психологічного клімату в колективі організації надають соціально-психологічні методи управління, а також великі способи і прийоми впливу на його формування і розвиток. Успіх застосування соціально-психологічних методів управління залежить від відкритості, надійності відносин між керівництвом і працівниками організації, постійної і достовірної інформації про стан виробничо-економічної ситуації в організації, що виникає в результаті змін у відповідних секторах ринку, та запланованих подальших дій.

Порушенню наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, І. Ансофф, К. Боумен, О. С. Виханський, О. І. Наумов, В. С. Пономаренко та ін. Однак, при всій значущості їх наукових розробок, слід зауважити, що уваги органічному поєднанню ряду важливих психологічних аспектів менеджменту персоналу в умовах високої конкурентної боротьби приділено недостатньо.

Нерозвиненість теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо соціально-психологічних аспектів управління персоналом з урахуванням сучасної специфіки економічного розвитку України зумовлює актуальність проблеми.

**Мета дослідження** – теоретично проаналізувати і практично дослідити особливості використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом ТОВ «Авантаж».

Відповідно до поставленої мети визначені такі **завдання дослідження**:

1. На основі літературних джерел визначити стан розробленої проблеми.

2. Охарактеризувати сучасні соціально-психологічні методи в управлінні персоналом підприємства.

3. Проаналізувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «Авантаж».

4. Запропонувати шляхи вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

5. Розробити методичні рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом ТОВ «Авантаж».

**Об'єкт дослідження** - управління персоналом підприємства.

**Предмет дослідження** - особливості використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства.

**Методи дослідження:**

- теоретичні: теоретичний аналіз психологічної та управлінської літератури, систематизація, узагальнення теоретичних та експериментальних даних з проблеми дослідження;

- емпіричні: опитування, використання спеціальних діагностичних методик, якісна та кількісна обробка отриманих даних, методи математичної статистики.

**Наукова новизна** роботи полягає у вивченні впливу соціально-психологічних методів на стабільність персоналу, ефективність використання персоналу і вдосконалення методів управління організацією.

**Практична значимість** результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом ТОВ «Авантаж» можуть бути використані його керівництвом з метою поліпшення трудової діяльності персоналу.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 81

сторінка. Робота містить 29 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 59 найменувань.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Поняття та історія використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства

Сьогодні проблеми управління персоналом актуальні не тільки для адміністративно-управлінського апарату, що реалізує безпосередньо управлінські функції, а й для виробничого персоналу. Ідеальною видається ситуація, коли працівники організації виконують свою роботу якісно і в строк, а роботодавець не проявляє зайвої строгості і вимогливості. Однак, в силу різних причин, на практиці така ситуація зустрічається дуже рідко. На думку фахівців у галузі управління персоналом, керівник, який прагне досягти максимальної продуктивності, крім свого досвіду та інтуїції в своїй практиці повинен використовувати різні технології, так як професіоналізму не можна домогтися без системного формування управлінських компетенцій та швидкої діагностики і аналізу управлінських проблем [9].

Неможливо з точністю стверджувати, коли вперше стали застосовуватися соціально-психологічні методи в управлінні. Створення мануфактур в середині XVIII століття призвело до поділу праці. В результаті відбулося і поділ людей на дві великі групи – керуючі і керовані. Частина дослідників схильна до того, що до 1914 року не існувало поняття кадрового управління. Однак, варто відзначити той факт, що ще в 1880 році на підприємстві «Baltimore and Ohio Railroad», що є першим вантажопасажирським перевізником в США, був створений прообраз відділу кадрів.

До початку XX століття управління кадрами було частиною роботи керівника. Воно зводилося до найму працівників і обліку робочого часу.

Початок XX 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 був організований курс, присвячений управлінню персоналом. Однак, курс обмежувався лише економічною складовою і про соціально-психологічні методи в ньому не йшлося. До 1920 року відділ кадрів отримав оформлений статус на підприємствах.

У 30-х роках підхід до управління перейшов у дещо іншу площину. В управлінську науку активно включилися соціологи і 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 ретельно запропоновані їм завдання, розділені до рівня *ad infinitum* (нескінченної малості) [32, с.17]. З цієї причини в теорії Тейлора не враховувалися соціально-психологічні аспекти управління.

Відправною точкою початку використання соціально-психологічного управління можна вважати 1923-1924 рр. У цей період американський соціолог і психолог Елтон Мейо проводив експеримент на текстильній фабриці у Філадельфії. Керівництво фабрики зіткнулося з ситуацією, коли плінність кадрів досягла близько 250%. Матеріальне стимулювання не давало результатів. Е. Мейо, детально проаналізувавши ситуацію, запропонував зробити дві 10-хвилинні перерви в роботі, протягом яких працівники отримали можливість спілкування один з одним, тобто задоволення своїх соціальних потреб у комунікаціях [23, с.145]. В результаті плінність кадрів практично зникла. Це дослідження призвело до посилення інтересу в галузі соціально-психологічного управління і 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 протипагу обмеженим меркантильним стимулам «наукової системи вичавлювання поту» [22, с.18].

Розвиток психології управління довело, що не меншу важливість становить ефективне використання кадрових ресурсів нарівні з експлуатацією обладнання. Однак на той момент не існувало нормативно-правової бази в галузі кадрового управління. Однією з перших країн, що прийняла нормативно-правові акти у цій сфері, є США. У 1935 році в США був прийнятий «Акт про соціальне страхування», в 1938 році «Акт про справедливість трудових стандартів». Роль цих законодавчих актів величезна. Вперше на законодавчому рівні були закріплені:

- поняття про мінімальну оплату праці;
- поняття про робочий день;

– поняття про понаднормову роботу;

- поняття про техніку безпеки праці.

50-60 роки ХХ століття характеризуються розвитком науки і техніки, яке не могло не торкнутися виробничої сфери. Впровадження нової техніки і технології призвело до появи і розвитку нових галузей виробництва. Всі ці фактори надали вплив на кадри. Під впливом змін працівники стали більш грамотними і компетентними. Якщо в 20-і роки працівник розглядався як робоча сила, то в 50-і роки все більше застосовувалася розумова праця працівників, ніж фізична. Ці фактори призвели до зміни взаємин в колективах. Однак консервативні позиції деяких керівників великих компаній, які не бажали змін, створювали перешкоди для впровадження нових ідей.

У 60-70-х роках починається розробка стандартів і нормативів праці всередині підприємств. В результаті надмірної орієнтованості менеджменту на бюрократичний аспект у багатьох розвинених країнах відбувся спад виробництва внаслідок падіння задоволеності працею. У доповідях тих років, було зазначено, що працівники втратили інтерес до праці у зв'язку з

надмірною переробкою, відсутністю техніки безпеки. Цей факт сильно стурбував менеджмент. Керівники стали застосовувати експериментальні системи мотивації та організації праці. Саме в цей період почалося активне використання соціально-психологічних методів.

Економічна криза 1973-1975 рр. стала переломним моментом. Криза показала, що старі методи управління в умовах нової реальності втратили свою ефективність і актуальність. Для адаптації до змін менеджмент вжив відповідних заходів. Було визнано, що найважливішим є сама праця. Праця ж в свою чергу, відбувається людьми. Керівниками була визнана важливість управління людськими ресурсами, яке тісно пов'язане з ефективністю організації.

Методологія управління кадрами не стоїть на місці, а розвивається в ногу з часом. В даний час поряд з прогресивними тенденціями можна спостерігати і регресивні процеси. Зокрема, скорочення витрат на персонал призводить до скорочення штату. Прихильники такого підходу вважають, що такі методи дозволяють оптимізувати витрати і збільшити прибуток підприємства.

Однак, такий підхід має ряд негативних наслідків. По-перше, населення планети зростає, а скорочення робочих місць призведе до збільшення безробіття разом з усіма наслідками цієї проблеми. По-друге, скорочення персоналу призведе до ще більшого трудового навантаження.

В цілому, з викладеного випливає, що світова практика підтвердила той факт, що ефективне управління не може вичерпуватися лише командно-адміністративними економічними методами. Соціально-психологічні методи управління були визнані ефективним інструментом управління виробництвом.

Під персоналом маються на увазі всі співробітники підприємства, а також всі люди, зайняті в організації. До складу персоналу можуть входити також власники підприємства, якщо вони виконують будь-які виробничі або управлінські функції. Загалом понятті, персонал – це всі співробітники, які

числяться на підприємстві, які беруть безпосередню участь в діяльності і досягненні його цілей.

Визначення «управління персоналом» можна сформулювати як процес системного, плановірно організованого, за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних механізмів управління, впливу на персонал організації з метою як забезпечення ефективного функціонування операційного процесу, так і задоволення потреб персоналу в їх професійному та особистісному розвитку. Тобто управління персоналом являє собою процес впливу організації або діючої в ній кадрової служби на її співробітників за допомогою комплексу спеціальних методів, спрямованих на досягнення певних цілей.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом». Зокрема, відомий англійський економіст Майкл Армстронг зазначає, що управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [1, с. 18].

Дослідження праць українських учених, присвячених проблемам управління персоналом, дає підстави стверджувати, що вони використовують різні підходи до тлумачення поняття «управління персоналом». Існує багато визначень терміна «управління персоналом», деякі з них представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Визначення сутності поняття «Управління персоналом»**

Автор	Сутність поняття
Виноградський М. Д. [8]	Діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого робітника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації
Шканова О. М.	Розглядає кожного робітника як особистість і пропонує послуги з задоволенням індивідуальних потреб

Автор	Сутність поняття
Соколов М. О.	Сукупність всіх управлінських рішень і видів діяльності, які безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві або в установі
Козьменко С. М. [23]	Система впливу на претендентів і робітників підприємства з метою підвищення ефективності їх використання
Крушельницька О. В. [27]	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Дорофийенко В. В. [17]	Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації
Крамаренко В. І. [25]	Форма реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, виражених в законах і принципах менеджменту, а також в меті, функціях, структурі, методах і процесі управління

Джерело: розроблено автором

В результаті аналізу підходів до управління персоналом можна сказати, що управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних дій, які спрямовані як на трудовий колектив в цілому, так і на окремого співробітника з метою задоволення потреб співробітників, таких, як раціональне використання фізичних і розумових здібностей, а також задоволення їх людських потреб, а також спрямовані на задоволення інтересів підприємства, а саме забезпечення ефективного функціонування персоналу та прибутковості роботи.

Основною метою управління персоналом є розвиток персоналу, особистісне і професійне зростання працівників, мобілізація їх ресурсів, а також досягнення певної якості персоналу, яке може забезпечити конкурентоспроможність і стратегічний розвиток підприємства [32].

Отже система управління персоналом є основою менеджменту організації, оскільки реалізує основне завдання менеджменту – організацію діяльності. Ефективність менеджменту безпосередньо залежить від якості управління персоналом.

В даний час в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників вітчизняних виробничих організацій різних форм власності

недооцінюють значення побудови системи управління персоналом для ефективного управління та підвищення продуктивності праці. Для адаптації до умов ринку, який постійно розвивається, необхідно здійснити перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом.

Традиційні системи управління були відповідно на стандартну технологію і постійне зовнішнє середовище, в той час як нові системи управління персоналом – це реакція на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва. Існують різні аспекти управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2  
Порівняння систем управління персоналом в організаціях

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін умов зовнішнього середовища
3. Орієнтація на розвиток організації	3. Орієнтація на реалізацію і розвиток людського потенціалу
4. Максимальний поділ праці, прості і вузькі спеціальності	4. Оптимальне угруповання робіт, багатоаспектні спеціальності
5. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	5. Самоконтроль і самодисципліна
6. Пірамідальна і жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	6. Плоска і гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів і співробітників
7. Автократичний стиль керівництва	7. Стиль керівництва орієнтований на зацікавленості всіх працівників в успіху організації в цілому
8. Розвиток конкуренції	8. Співпраця
9. Низька зацікавленість співробітника в успіху організації	9. Висока зацікавленість співробітника у загальному результаті організації
10. Діяльність тільки в інтересах організації та її підрозділу	10. Орієнтація на інтереси суспільства
11. Низька схильність до ризику	11. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Джерело: розроблено автором

Базовими елементами механізму управління організацією є система, процеси, управлінські рішення і персонал, які при взаємодії забезпечують реалізацію поставленої мети і завдань організації. Під системою управління

розуміються структура, функції, ресурси, які забезпечують діяльність організації, потоки інформації, технології управління. Функції управління реалізують процеси на підставі прийнятих рішень. Механізм реалізує управлінські рішення, виконуючи функції організації через процеси управління в межах системи управління завдяки персоналу. Графічно систему управління персоналом представлено на рис. 1.1.

Таким чином, система управління персоналу формується з взаємопов'язаних елементів: підсистеми органів управління персоналом; функціональної та виконавської підсистеми; підсистеми інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Систему управління персоналом на підприємстві неможливо відокремити від системи управління підприємством в цілому, оскільки вона охоплює не тільки підрозділи, які займаються безпосередньою роботою з персоналом, а й керівників усіх організаційних рівнів підприємства. Тобто система управління персоналом є основним каркасом в системі управління організацією. Їй передує стратегія управління персоналом, яка безпосередньо має справу з рішеннями, реалізація яких призводить до істотного і тривалого впливу на зайнятість і розвиток людей в організації.

У сучасних умовах формування ринкової економіки, характерною рисою якої є жорстока конкуренція за ринки збуту товарів, робіт і послуг, перед менеджерами-управлінцями постійно постає питання виживання організації. За таких умов керівники не завжди достатньо уваги приділяють трудовому колективу, хоча саме від колективу, його персонального складу, взаємовідносин, що склалися всередині, залежить успіх діяльності будь-якого підприємства, установи чи організації.



Рис. 1.1. Склад підсистем системи управління

Джерело: розроблено автором

Тому одним з пріоритетних завдань менеджменту повинна стати здатність топ-менеджерів ефективно управляти людськими ресурсами, застосовуючи при цьому різні методи управління. Зараз все більшій актуальності набувають соціально-психологічні методи управління, впровадження яких сприяє досягненню максимальної ефективності діяльності організацій.

Соціально-психологічні методи управління являють собою конкретні способи і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, на соціальні процеси, що протікають всередині нього. Ці методи припускають два напрямки впливу на поведінку працівників і підвищення їх трудової активності:

1. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин між керівником і підлеглими, надання їм підтримки.

2. Розкриття особистих здібностей кожного працівника, надання допомоги в їх вдосконаленні, що веде до максимальної самореалізації людини в трудовій діяльності [12].

За масштабом і способам впливу соціально-психологічні методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які спрямовані на групи людей та їх взаємодії в процесі трудової діяльності; психологічні методи, які націлені на вплив на особистість конкретної людини [18].

До соціологічних методів відносять: методи підвищення соціальної активності, методи соціального регулювання, методи управління нормативною поведінкою, методи особистого прикладу тощо. Мета цих методів полягає в управлінні формуванням і розвитком колективу, створенні в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, оптимальної згуртованості, досягненні спільної мети шляхом забезпечення єдності інтересів, розвитку ініціативи. Соціологічні методи дослідження, які є науковим інструментарієм в роботі з персоналом, надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки та навчання персоналу, а також дозволяють

обґрунтовано приймати кадрові рішення. Такими методами дослідження є: анкетування, інтерв'ювання, соціометричний метод, метод спостереження, співбесіда, переговори, змагання, спілкування, конфлікт.

Метою психологічних методів є створення морально-психологічного клімату, який сприяє активізації діяльності індивіда і підвищенню ступеня задоволеності процесом праці в колективі, на підприємстві. До таких методів відносять методи формування і розвитку трудового колективу, методи гуманізації праці, методи психологічного спонукання (мотивації), методи професійного відбору і навчання та ін. Способи психологічного являють собою важливі елементи психологічних методів управління. Вони концентрують в собі всі необхідні і дозволені законом способи впливу на людей для взаємодії в процесі спільної трудової діяльності. До способів психологічного впливу відносяться: навіювання, переконання, наслідування, залучення, примус, спонукання, осуд, вимога, заборона, плацебо, командування, обдурене очікування, метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, прохання, рада.

Але такий поділ на соціологічні та психологічні методи досить умовний, так як в сучасному світі людина завжди діє не ізольовано, а в групі різних по психології людей.

Однак ефективне управління персоналом вимагає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Досліджуючи сутнісний зміст соціально-психологічних методів управління, необхідно відзначити його власні специфічні риси.

По-перше, соціально-психологічні методи управління являють собою сукупність специфічних способів впливу на особисті відносини і зв'язки, що виникають в трудових колективах в ході реалізації функцій управління з одного боку, між суб'єктом і об'єктом управління, з іншого боку – між об'єктами управління. Їх особливість полягає в тому, що ґрунтуючись на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів. Соціально-психологічні методи

управління перетворюють нецікаві, рутинні адміністративні завдання в свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини.

По-друге, соціально-психологічні методи управління мають властивість діяти на рівні окремої особистості з її індивідуальними потребами і психологічними особливостями. Але і здатні істотно впливати на відносини всередині всього колективу підприємства, організації або установи, формуючи в ньому певні соціальні процеси.

Виходячи з масштабів, способів, мети, результатів впливу на особистість, на наш погляд, представляється можливість розподілити психологічні методи управління на дві основні групи:

1) чисто психологічні методи, які спрямовані впливають на особистість конкретної людини і складають його внутрішній світ;

2) соціологічні методи, які спрямовані на групи людей і їх взаємодії в процесі виробництва, утворюючи зовнішній світ людини.

Ефективне управління людськими ресурсами, які сьогодні більшою мірою складаються із сукупності високорозвинених особистостей, є більш вагомими на сьогоднішній день. Так як вони передбачають знання як соціологічних, так і психологічних методів впливу на людину в процесі управління.

Так, соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, оскільки дозволяють встановити призначення і місце працівника в колективі. З їх допомогою виявляються лідери і забезпечується їх

підтримка, зв'язується мотивація людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечуються ефективні комунікації і вирішення конфліктів в колективі. Знання цих методів дозволяє керівнику об'єктивно здійснювати

соціальне планування, регулювати соціально-психологічний клімат, забезпечувати ефективні комунікації та підтримувати на належному рівні корпоративну культуру. Для цього доцільно систематично (не рідше одного разу на рік) проводити соціологічні дослідження в колективі, за результатами

яких можна, і це дуже корисно, дізнатися думку членів колективу про керівника.

Не менш важливу роль в роботі з людськими ресурсами відіграють чисто психологічні методи, які спрямовані на конкретну особистість працівника, і, як правило, чітко персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх ознакою є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства.

## **1.2. Характеристика сучасних соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства**

Соціально-психологічні методи управління являють собою способи впливу, засновані на використанні соціально-психологічних факторів. Соціально-психологічні методи управління включають [15, с. 49]:

- формування трудових колективів;
- встановлення соціальних норм поведінки;
- введення системи соціального регулювання;
- соціальне стимулювання;
- задоволення соціальних потреб;
- створення та підтримка соціально-психологічного сприятливого

клімату.

Соціально-психологічні методи управління пов'язані з іншими методами управління: моральне заохочення, соціальне планування, переконання, навіювання, особистий приклад.

Метою соціально-психологічних методів управління є пізнання і використання законів психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ і процесів в інтересах суспільства і особистості. Це єдність, тісний зв'язок і взаємозалежність соціально-психологічних методів управління. Однак між ними є різниця: за допомогою соціальних методів

контролюються відносини в групах і між групами; за допомогою психологічних методів контролюється індивідуальна поведінка і міжособистісні відносини в групі.

В основі використання соціально-психологічних методів лежать соціальні відносини, що виникають в процесі виробництва і впливають на кінцевий результат діяльності підприємства.

Загальна характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Загальна характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом**

Ознаки	Зміст
Об'єкт управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характер, психічні, антропометричні та психофізіологічні особливості працівника;</li> <li>- ергономічність робочого місця і виробничого приміщення;</li> <li>- система підбору, розстановки, підготовки та перепідготовки кадрів;</li> <li>- організація робочого місця;</li> <li>- система стимулювання праці працівників;</li> <li>- морально-психологічний клімат в колективі;</li> <li>- умови відпочинку працівників;</li> <li>- інфраструктура регіону</li> </ul>
Функції управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз норм і нормативів соціально-психологічних процесів;</li> <li>- виявлення вузьких місць і недоліків;</li> <li>- формулювання проблеми;</li> <li>- планування поліпшення норм і нормативів соціально-психологічних процесів;</li> <li>- організація виконання планів;</li> <li>- облік і контроль виконання норм і нормативів;</li> <li>- мотивація поліпшення показників соціально-психологічних процесів;</li> <li>- регулювання процесів</li> </ul>
Методи управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимальне комплектування підгруп і колективів;</li> <li>- гуманізація трудового процесу;</li> <li>- психологічна мотивація;</li> <li>- відбір фахівців і подальше професійне навчання</li> </ul>

Робочі колективи успішно вирішують свої завдання, якщо є сприятливий «соціальний клімат» між членами колективу, між керівниками і колективом. Обов'язковими умови створення сприятливого є: добровільність

участі, рівноправність, відповідальність, самообмеження і взаємні поступки як між керівниками і колективом, так і всередині колективу.

Соціально-психологічні методи спрямовані на вирішення наступних завдань:

- підвищення виробничої та творчої активності членів трудового колективу;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- ефективне використання різних форм морального заохочення;
- вплив на групову самосвідомість колективу.

Ефективність впливу керівника колективу підприємства на соціально-психологічний клімат багато в чому залежить від морального вигляду керівника, його професійної компетентності та культури, від уміння грамотно, оперативно організувати практичну діяльність.

Соціально-психологічний клімат є значущою характеристикою міжособистісних відносин в групах, колективах. Це стан колективу, який характеризується рівнем соціального сприйняття і мірою задоволеності його членів різними аспектами комунікації і взаємодії.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є [19, с. 91]:

- висока вимогливість і довіра співробітників один до одного;
- доброзичлива ділова критика;
- вільне вираження власної думки членами організації при обговоренні всіх питань життя колективу;
- задоволеність приналежністю до установи;
- високий ступінь взаємодопомоги;
- достатня інформованість членів організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

Порушення морально-психологічного клімату в колективі є причиною виникнення конфліктів. Основні фактори, що дестабілізують морально-психологічний клімат у колективі [19, с. 95]:

- нестабільність, невпевненість у завтрашньому дні;

складні відносини по вертикалі;  
– незадоволеність матеріальним стимулюванням;  
– високий рівень психологічної напруженості і тривожності, сильна

втома від стресів;

морально-психологічна несумісність членів колективу, як наслідок недотримання деякими з них моральних норм.

Вплив на соціально-психологічний клімат надає управлінська діяльність керівника, а також стиль його керівництва, його особистісні якості. Керівник повинен навчитися контролювати свої емоції, знати, як усунути особисте роздратування, так і способи, якими він може підняти настрої команди. Умовою успіху застосування соціально-психологічних методів управління є відкритість і довіра у взаєминах керівництва і

співробітників, постійна і достовірна інформація про виробничо-економічну ситуацію на підприємстві, зміни у відповідних секторах ринку, очікуваних перспективах, запланованих діях та їх результатах [10, с. 30].

В табл. 1.4 представлені фактори і форми нематеріальної мотивації персоналом.

Таблиця 1.4

### Фактори і форми нематеріальної мотивації персоналу

Групування факторів у напрямку впливу	Форми заохочення
Пов'язані з досягненнями у професійній діяльності	Розміщення фотографій на дошках пошани, в книзі пошани, на дошці оголошень при вході в головний офіс або адміністративну будівлю та ін., публікації в місцевій пресі, оголошення по радіо, відеоролики, розміщення інформації про досягнення на сайті організації, присвоєння внутрішньо фірмових звань, вручення грамот, оголошення подяк, вручення цінних подарунків, листи подяки, проведення спільних обідів (у разі заохочення групи), організація виїздів за місто
Спрямовані на забезпечення соціальної захищеності персоналу	Культурно-масові заходи, виїзд до туристичних баз, баз відпочинку, оздоровчих та спортивних комплексів, дитячих дошкільних установ, будинків культури та відпочинку, медичних закладів, страхування, додаткове пенсійне забезпечення, організація замських клубів і т. д.

Групування факторів у напрямку впливу	Форми заохочення
Забезпечують зміцнення корпоративного духу, спрямовані на зростання ефективності	Участь в управлінні, в акціонерному капіталі. Комплекс вітальних заходів: <ul style="list-style-type: none"> <li>– подання колективу нових працівників;</li> <li>– ювілейні дати;</li> <li>– дні народження;</li> <li>– знаменні події;</li> <li>– процедура прощів на заслужений відпочинок;</li> <li>– дні відкритих дверей і т. д.</li> </ul>
Спрямовані на розвиток персоналу	Внутрішньофірмові ротації, внутрішньофірмове навчання (навчання в робочий час), самонавчання, навчання за межами організації, коучинг як спосіб стимулювання вищого управлінського персоналу

Види нематеріальної мотивації працівників представлена на рис. 1.2.

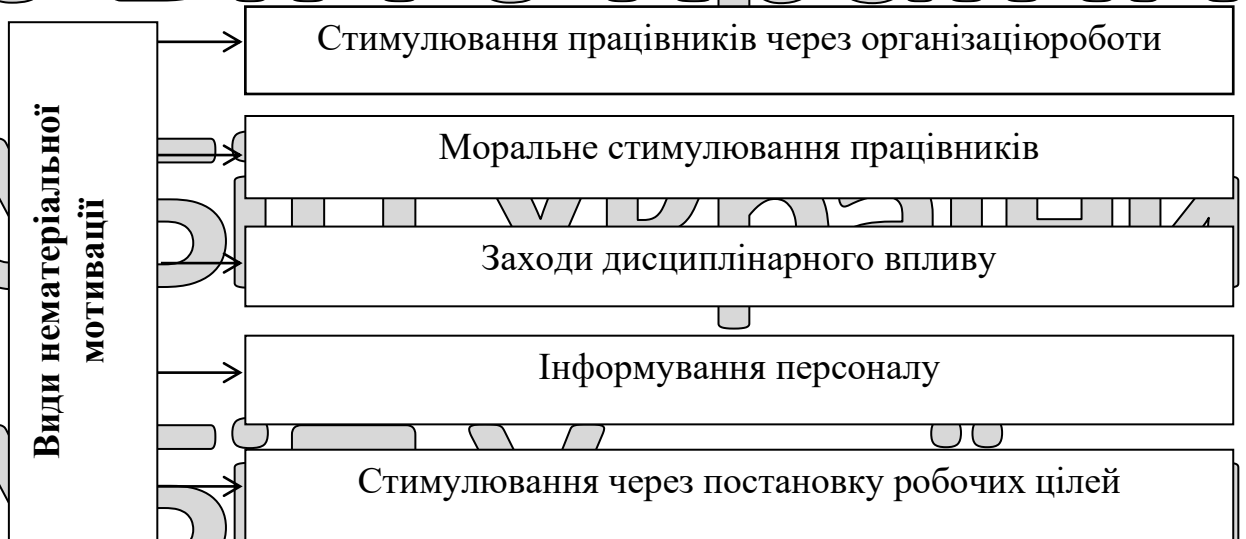


Рис. 1.2. Види нематеріальної мотивації працівників

Розглянемо більш детально види нематеріальної мотивації працівників.

1. Стимулювання працівників через організацію праці. Підприємство для надання стимулюючого впливу на працівників необмежується використанням тільки традиційних засобів стимулювання (грошового і морального). Характеристика і зміст виконуваної роботи багато в чому

НУБІП УКРАЇНИ

визначає основний прояв робочої поведінки, яка виявляється високим рівнем стимуляції (наприклад, ставлення до роботи, інтерес до результатів, робота з високою віддачею). Тому необхідно звертати увагу на найважливіші

характеристики робочих завдань, щоб стимулювання співробітника призвело до необхідних змін поведінки персоналу.

НУБІП УКРАЇНИ

Основний вплив на стимулювання персоналу виявляється переліченими нижче характеристиками роботи [10, с. 30]:

– повинно мати місце різноманітність навичок, необхідних для виконання завдання;

НУБІП УКРАЇНИ

– необхідність усвідомлення закінченості виконуваних співробітником завдань;

– відчуття значущості, важливості, відповідальності завдань;

– висока частка самостійності, що надається виконавцю;

НУБІП УКРАЇНИ

– наявність зворотного зв'язку.

Різноманітність навичок передбачає виконання професійних завдань з використанням різних здібностей працівника. Усвідомлення повноти роботи

передбачає вміння співробітника виконувати роботу від початку і до кінця.

НУБІП УКРАЇНИ

Значимість завдання проявляється у впливі, який чиниться виконуваною роботою на оточуючих людей. Самостійність виконавця проявляється в ступені свободи і права планування, визначення графіка робіт і виконання цієї роботи на розсуд виконавця. Надаючи можливість прийняти самостійне рішення підвищує почуття особистої відповідальності виконавця за доручену

НУБІП УКРАЇНИ

справу. Зворотній зв'язок – це інформація, яку співробітник отримує про ефективність своєї роботи. При отриманні співробітниками інформації про результати своєї діяльності у них з'являється краще усвідомлення ступеня

ефективності своєї роботи. При недостатньо успішному виконанні роботи

НУБІП УКРАЇНИ

з'являється мотивування працівника до докладання додаткових зусиль або внесення будь-яких змін у свою роботу. При успішному завершенні роботи саме усвідомлення цього стає істотним додатковим стимулом, підвищує рівень мотивації працівника.

2. Стимулювання через постановку робочих цілей. Стимулювання працівника при цьому підході залежить від ряду нижчеперелічених характеристик цілей і від реалізації процесу постановки і втілення цілей:

– конкретність. При більш конкретному визначенні цілей зростає ймовірність розуміння співробітником часу і способу досягнення цих цілей;

– складність. Це та ступінь, в якій співробітники розглядають мету як важку, перспективну і кидає виклик їх можливостям, але все-таки досяжну;

– прийнятність. Означає ступінь, в якій виконавець приймає мету і прагне її досягти;

– участь в постановці мети. Активна участь дозволить виконавцю усвідомити особисту відповідальність за успіх досягнення;

– забезпечення зворотного зв'язку. Виконавцям необхідна інформація про те, наскільки успішно вони виконують доручену роботу.

3. Моральне стимулювання працівників. Безперечно, гроші являють собою найпотужніший стимул. Проте, не можна забувати, що люди сильно відрізняються по своєму відношенню до грошей і, відповідно, по своїй сприйнятливості до даного виду стимулу.

Найбільша проблема з грошовим стимулюванням полягає в тому, що грошове стимулювання спочатку ненасичене, і кожен швидко звикає до більш високого рівня оплати. Тому рівень оплати праці, який останнім часом стимулював працівника до повної працездатності, швидко стане звичним і втратить стимулюючу силу.

У нашій країні практика морального стимулювання не є нововведенням. В умовах соціалістичної економіки подібна практика була досить широко поширена. Повсюдно практикувалися дошка пошани, алея

Трудової Слави, прохідний вимпел переможцям соціалістичного змагання, видавалися спеціальні значки ветеранам праці, вручалися дипломи, вшановувалися кращі працівники тощо.

4. Інформування персоналу. Недостатня обізнаність працівника про те, що відбувається на підприємстві, про перспективи вирішення будь-якої

важливій проблемі, що зачіпає його інтереси, погіршує психологічний клімат в колективі і знижує рівень довіри працівника до керівництва. Крім того, подібна ситуація робить негативний вплив на трудову мотивацію.

Інформування співробітників про широкий спектр виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в організації, виступає ефективним інструментом підвищення задоволеності співробітників роботою і зацікавленості в кінцевих результатах, а також формування у них почуття причетності до подій на підприємстві.

В роботі поінформування співробітників виділені наступні завдання [11, с. 62]:

- необхідність обов'язково забезпечити персонал інформацією, яка необхідна для успішного виконання роботи;

- доводити до відома співробітників цілі і завдання організації, цілі і завдання підрозділу, в якому вони працюють;

- підвищувати зацікавленість співробітників у рішеннях, поставлених перед ними завдань;

- сформувати почуття залученості працівників у роботу підприємства, підвищити готовність працівників вносити свій внесок у діяльність підприємства;

- для поліпшення психологічного клімату в колективі за рахунок своєчасного інформування працівників з основного кола важливих для них питань;

- підвищити готовність до співпраці між співробітниками різних функціональних підрозділів для вирішення загальної проблеми.

5. Застосування дисциплінарних заходів. На практиці керівництво часто стикається з необхідністю позбутися небажаної поведінки і низької продуктивності. Організації також застосовують штрафи та дисциплінарні заходи для зниження небажаної поведінки та підвищення продуктивності. Приклади такої поведінки включають прогули, запізнення, відхід з робочого місця, порушення правил безпеки, грубість, злочинство, розпивання алкоголю

НУБІП УКРАЇНИ

в робочий час. Покарання або дисциплінарний вплив проявляються в небажаних для працівників наслідках (наприклад, догани, позбавлення премії, усне зауваження, штраф), які слідує за порушенням або відхиленням від встановлених правил і норм поведінки.

НУБІП УКРАЇНИ

Отже, в умовах ринку праці розвиваються методи управління, розширюється їх сфера застосування, підвищується ефективність економічних стимулів, що дозволяє найбільш повно поєднувати особисті інтереси кожного співробітника і колективу з інтересами організації.

НУБІП УКРАЇНИ

Конкретний набір і зміст методів впливу визначаються специфікою керованої системи. Встановлено, що результати праці багато в чому залежать від ряду психологічних факторів. Уміння враховувати ці фактори і цілеспрямовано впливати на окремих співробітників допоможе керівнику сформувати команду із загальними цілями і завданнями.

### Висновки до першого розділу

НУБІП УКРАЇНИ

Управління персоналом – функціональний напрямок діяльності, завданням якого є забезпечення організації необхідним персоналом в потрібний час в необхідній кількості і якості, їх правильна розстановка і стимулювання. Метою управління персоналом є формування працездатних колективів, в яких співробітники діють відповідно до своїх інтересів і на благо організації в цілому.

НУБІП УКРАЇНИ

Соціально-психологічні методи управління являють собою конкретні способи і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, на соціальні процеси, що протікають всередині нього.

НУБІП УКРАЇНИ

Умови праці в колективі мають величезний вплив на продуктивність, успішність взаємодії, задоволеність робочим процесом та його результатами. Крім факторів прямого впливу, таких як рівень заробітної плати, географічне

НУБІП України  
положення, комфорт на робочому місці, існують також непрямі фактори впливу. Соціально-психологічний клімат в команді є одним з них.

У сучасному бізнес-середовищі нормалізація клімату в команді є однією з основних завдань управління. Сприятливий психологічний клімат в

НУБІП України  
колективі позитивно впливає на більшість показників бізнесу, стимулює формування організаційної культури та позитивно впливає на залученість співробітників. Адже психологічний клімат є важливою складовою ефективного функціонування команди, оскільки він впливає на особисту

продуктивність співробітників, а також на узгодженість, синергію команди.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2

# НАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВАНТАЖ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Авантаж»

Компанія ТОВ «Авантаж» успішно працює в сфері нерухомості з 1998 року. Всі ці роки підприємство динамічно розвивається, постійно завойовуючи все більш високий рейтинг серед учасників ринку нерухомості м. Харкова.

Основний напрямок діяльності компанії «Авантаж» – інвестиції в сфері житлової елітної нерухомості. Компанія реалізує власні інвестиційні проекти, пропонуючи на ринку житло високого класу, яке відзначається неповторним архітектурним виглядом, використанням передових будівельних технологій та високоякісних оздоблювальних матеріалів, наявністю сучасної інженерії і телекомунікацій. Будинки компанії відповідають вимогам клієнтів.

Перший у Харкові 25-ти поверховий будинок ОЛІМП є стартовим проектом забудови території «тихого центру» Харкова – від вул. Трінклера до просп. Перемоги (вздовж вул. Культури). Дана програма забудови розроблена і затверджена архітектурною Радою м. Харкова на період до 2020 року. Можна сказати, що з цього житлового комплексу починається цілий ряд проектів компанії, які своїм виглядом змінять, обновлять і прикрасять обличчя міста, внесуть своїм архітектурним рішенням дух третього тисячоліття.

Поточні проекти ТОВ «Авантаж»:

- 25-ти поверховий будинок по вул. Трінклера;
- 21-ти поверховий житловий комплекс по вул. Культури;
- 16-ти поверховий будинок по вул. Ляпунова;
- 10-ти поверховий будинок по вул. Старицького;
- 12-ти поверховий будинок по вул. Підлісній.

Одна з головних переваг компанії «Авантаж» – те, що вона виступає спільно з будівельною компанією «Спецбудмонтаж» – компанією з 13 річним досвідом будівництва і, головне, яка успішно зарекомендувала себе у будівництві сучасних житлових будинків підвищеної комфортності в м. Харкові. З 1998 року ТОВ «Авантаж» в найкоротші строки реалізував такі житлові об'єкти: будинки по вул. Лебединського 3, по просп. Московському 97, по вул. Клочківській 222, по вул. Олексіївській, 14-а. За останні роки компанією здано понад 38 тис. м<sup>2</sup> житлових площ.

Важливу роль в формуванні внутрішнього середовища досліджуваного підприємства відіграють стейкхолдери. Стейкхолдер – ринковий суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід.

Основними стейкхолдерами підприємства є:

інвестори, що вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу;

– кредитори, котрі тимчасово надають підприємству позику в обмін на встановлений дохід і зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть своєчасно здійснені виплати по кредиту;

– менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності управління;

– працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати зарплату, проводити пенсійні та інші виплати;

– постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи своєчасно виплатять належні їм суми;

– споживачі (клієнти підприємства), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової репутабельності підприємства;

– суспільні і державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону.

Проведемо аналіз стейкхолдерів на ТОВ «Авантаж», представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Аналітична характеристика стейкхолдерів ТОВ «Авантаж»

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг замученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	7	8
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок продукції компанії	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власної продукції	1	2
Банки	Надання послуг для компанії (відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу компанії	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Директор	Максимізувати прибутки підприємства, організувати ефективну роботу компанії	8	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці.	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3
Власник	Отримання прибутку та розширення бізнесу	10	5

Джерело: укладено автором

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: постачальники, працівники, клієнти (в тому числі контрагенти), директор.

У табл. 2.2 проведемо PEST-аналіз для визначення найбільш впливових факторів на ТОВ «Авантаж».

Таблиця 2.2

## Фактори зовнішнього середовища (PEST-аналіз)

ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ (P)		
Чинник	Характер впливу	Середньозважена оцінка впливу
Податкова політика (тарифи та пільги)	Проблеми з податковою та митними системами може призвести до проблем з сировиною, збільшити вартість виробництва, що зумовить підвищення ціни	0,10
Антимоніопольне та трудове законодавство		0,11
Законодавство з охорони навколишнього середовища		0,09
Свобода інформації та незалежність ЗМІ		0,02
Митна система		0,15
<b>Підсумок за групою чинників (P)</b>		<b>0,47</b>
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ТА ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ (S)		
Рівень охорони здоров'я	Продукти громадського харчування дуже нуттєві до суспільної думки. Дуже важливу роль відіграє репутація підприємства	0,03
Вимоги до якості продукції і рівню сервісу		0,04
Культура формування заощаджень і кредитування в суспільстві		0,01
Спосіб життя і звички споживання		0,01
<b>Підсумок за групою чинників (S)</b>	<b>0,11</b>	
ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ (E)		
Чинник	Оскільки підприємство закуповує сировину і реалізує вже готову продукцію, то на його діяльність впливають і рівень інфляції, і курс основних валют, і рівень наявних доходів населення	Середньозважена оцінка впливу
Темпи зростання економіки		0,11
Рівень інфляції і процентні ставки		0,14
Курси основних валют		0,21
Рівень наявних доходів населення		0,14
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни		0,07
<b>Підсумок за групою чинників (E)</b>	<b>0,66</b>	
ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (T)		
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі громадського харчування	Підприємству необхідно відслідковувати нові технології виготовлення продукції, та обов'язково враховувати використання натуральних і екологічно-чистих продуктів	0,33
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів		0,27
<b>Підсумок за групою чинників (T)</b>	<b>0,60</b>	

Джерело: укладено автором

Згідно з отриманими результатами PEST-аналізу можна сказати, що найбільший вплив на компанію «Авантаж» мають економічні та технологічні

фактори. Це можна пояснити тим, що підприємство залежить від цін на сировину. Також на товариство впливає загальний рівень економічної ситуації в країні.

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Авантаж» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Авантаж» (SWOT)

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ	
№	Параметр	№	Параметр
1	Охоплення декількох сегментів ринку	1	Відсутність чіткої маркетингової політики
2	Висока якість наданих послуг	2	Велика кількість гравців іноземних компаній з потужними можливостями
3	Широкі канали збуту	3	Відсутність довіри іноземного споживача
4	Можливість інвестування в розвиток підприємства	4	Нерозвинена рекламна діяльність
5	Можливість розширення асортименту продукції		
МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ	
№	Параметр	№	Параметр
1	Ринок постійно зростає і динамічно розвиваються нові сегменти	1	Висока популярність іноземних компаній
2	Збільшення експорту за кордон	2	Залежність від постачальників
3	Покращення ділової репутації за рахунок активної маркетингової стратегії	3	Високі валютні ризики
4	Розширення асортиментної політики	4	Насичення ринку аналогічними послугами
5	Розвинення рекламної діяльності		

Джерело: укладено автором

На основі проведеного аналізу можна визначити ряд стратегічних дій, які ТОВ «Авантаж» може здійснити з метою зниження або ліквідації слабких сторін та загроз для компанії, за рахунок використання сильних сторін підприємства та його можливостей:

- Розробка маркетингової стратегії для створення та підтримки ділової репутації;
- Виведення з ринку товарів, що не є перспективними для компанії;

– Розробка нових каналів збуту (використання технології інтернет-продажів);

– Розробка корпоративної культури, яка б відображала цінність продукції для клієнта.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Авантаж» на будівельному ринку України (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Авантаж»**

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага	ТОВ «Авантаж»		ТОВ «Лірип ІТБС»		ПрАТ «Основа»		ТОВ «Буд-Імідж»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
<b>ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ</b>									
Кваліфікація та здібності вищого менеджменту	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Система стратегічного планування	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
<b>МАРКЕТИНГ</b>									
Доля ринку	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Організація збуту	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Реклама	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Ціни	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Репутація	0,03	4	0,12	5	0,15	5	0,15	4	0,12
<b>ФІНАНСИ</b>									
Рентабельність	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Інвестиційна політика	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Співвідношення залучених та власних засобів	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
<b>РЕАЛІЗАЦІЯ</b>									
Обсяги реалізації	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Якість продукції	0,07	3	0,21	5	0,35	4	0,28	2	0,14
Задоволеність споживачів	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Надання супровідних послуг	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	2	0,3
<b>ВСЬОГО</b>	<b>1</b>		<b>3,22</b>		<b>3,87</b>		<b>4</b>		<b>2,73</b>

Джерело: укладено автором

На основі отриманих даних складемо ранжирування конкурентів ТОВ «Авантаж» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Ранжирування конкурентів компанії Авантаж

Компанія	Підсумкова оцінка	Ранг
ПрАТ «Основа»	4	1
ТОВ «Лігір ІТБС»	3,87	2
ТОВ «Авантаж»	3,22	3
ТОВ «Буд-Імідж»	2,73	4

Джерело: розроблено автором

За результатами отриманого рейтингу конкурентів ТОВ «Авантаж» знаходиться на третьому місці, у неї існують високо спроможні конкуренти – ПрАТ «Основа» та ТОВ «Лігір ІТБС».

На основі отриманих даних у табл. 2.5 можна зробити висновок, що сильними сторонами для конкурентоспроможності ТОВ «Авантаж» є кваліфікація і використання вищого менеджменту та надання супровідних послуг за умов реалізації продукції, значно більше існують слабких сторін діяльності компанії – репутація, рекламна діяльність, інвестиційна політика.

Аналізуючи економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Авантаж» (табл. 2.6), необхідно відзначити зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 121932 тис. грн., що зумовлено зниження конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку, зменшення обсягів діяльності підприємства. В результаті такої діяльності обсяги продуктивності праці на ТОВ «Авантаж» також зменшилися на 2102,28 тис. грн. за досліджуваний період та зменшилася загальна кількість працівників у 2020 році порівняно з 2019 роком на 5 осіб. Власний капітал підприємства за весь досліджуваний період мав від'ємне значення, а обсяги збитків у 2020 році сягали 74944 тис. грн.

Таблиця 2.6

## Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Авантаж»

№	Показник	од. вимір.	Відхилення (+ ; -)								
			Роки			Δ			%		
			2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	1219245,00	1565824,00	1097313,00	346579,00	-468511,00	-121932,00	128,43	70,08	90,00
2	Кількість персоналу підприємства	осіб	58	63	58	5	5	0,00	108,62	92,06	100,00
3	Продуктивність праці на одного працівника	тис.грн./ особу	21021,47	24854,35	18919,19	3832,88	-5935,16	-2102,28	118,23	76,12	90,00
4	Залишкова вартість основних засобів	тис.грн.	29719,00	37011,00	39388,00	7292,00	2377,00	9669,00	124,54	106,42	132,53
5	Фондовіддача	грн./грн.	41,03	42,31	27,86	1,28	-14,45	-13,17	103,12	65,85	67,91
6	Середньорічні залишки оборотних коштів	тис.грн.	290923,00	185664,00	193685,00	-105259,00	8021,00	-97238,00	63,82	104,32	66,58
7	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	коєф.	4,19	8,43	5,67	4,24	-2,77	1,47	201,23	67,18	135,18
8	Загальна вартість активів	тис.грн.	627549,00	528861,00	531711,00	-98688,00	2850,00	-95838,00	84,27	100,54	84,73
9	Власний капітал	тис.грн.	-473364,00	-418301,00	-493245,00	55063,00	-74944,00	-19881,00	88,37	117,92	104,20
10	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	1169767,00	1441150,00	1025137,00	271383,00	-416013,00	-144630,00	123,20	71,13	87,64
11	Валовий прибуток	тис.грн.	49478,00	124674,00	72176,00	75196,00	-52498,00	22698,00	251,98	57,89	145,87
12	Чистий прибуток	тис.грн.	-64437,00	122874,00	-74944,00	187311,00	-197818,00	-10507,00	-190,69	-60,99	116,31
13	Рентабельність реалізації продукції	%	-5,51	8,53	-7,31	14,03	-15,84	-1,80	-154,78	-85,74	132,71

Джерело: укладено автором

НУБІП України

Тобто, аналізуючи дані, наведені в табл. 2.6, можна зробити висновок, що діяльність досліджуваного ТОВ «Авантаж», у 2020 році була збитковою та неефективною.

## 2.2. Кількісна та якісна характеристика складу і структури персоналу підприємства

Досліджуючи організаційну структуру ТОВ «Авантаж» необхідно відмітити наявність органів управління даним Товариством, зокрема слід відмітити, що вищим органом є Загальні збори; наглядовий орган – Рада; виконавчий орган – Правління; контролюючий орган – Ревізійна комісія. Збори ТОВ «Авантаж» є вищим органом управління. Очолює підприємство генеральний директор, який працює на посаді більше 10 років, дотримується демократичного стилю управління.

Отже, очолює підприємство Генеральний директор, який одночасно є членом Ради директорів, тобто керує роботою дирекції на основі єдиноначальності. Дирекція та її керівник підзвітні Зборам та Раді. Структура, чисельний та персональний склад дирекції затверджується Радою за поданням Генерального директора. Організаційна структура ТОВ «Авантаж» являється лінійно-функціональною (рис. 2.1).

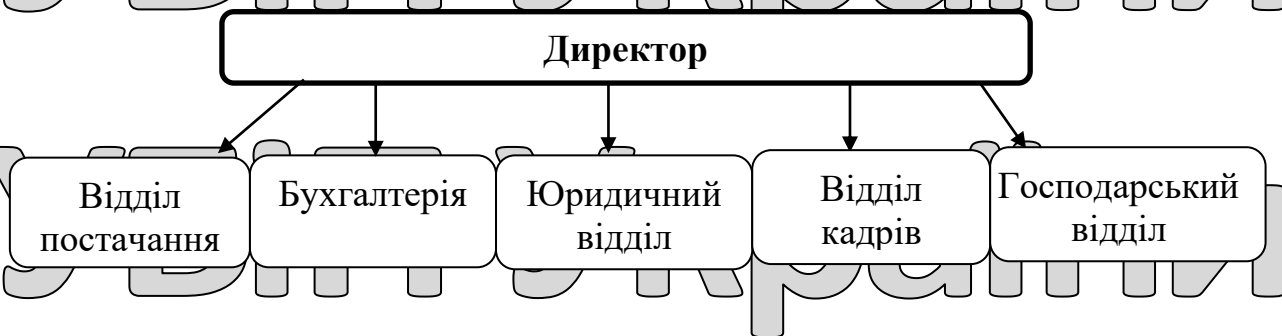


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Авантаж»

Перевагами функціональної організаційної структури управління ТОВ «Авантаж» є наступні:

1) створюються найкращі умови для вироблення та практичної реалізації єдиної технічної, виробничої політики підприємства, що робить легким перехід на випуск нової продукції, впровадження нових технологічних процесів, матеріалів, гарантування дотримання стандартів та контроль за їхнім дотриманням;

2) сприяння підтриманню високих професійних стандартів фахівців у галузі техніки, виробництва, маркетингу тощо, які зосереджені у великих спеціалізованих підрозділах. Це полегшує цілеспрямовану підготовку та перепідготовку кадрів;

3) створюються найкращі умови не тільки для стратегічного, а й поточного керівництва та контролю;

4) функціональна структура управління є потужним організаційним засобом інтеграції стратегії та поточної операційної діяльності по вертикалі управлінської ієрархії;

5) є найбільш економічною з точки зору формування апарату управління та скорочення адміністративно-управлінських витрат.

Проаналізуємо показники чисельного складу персоналу компанії «Авантаж» та його динаміки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7  
Показники чисельного складу ТОВ «Авантаж»

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Чисельність персоналу	58	63	58	5	-5	0
Прийняті працівники	7	1	3	-6	2	-4
Звільнені працівники	2	6	4	4	-2	2
Працівники із стажем більше 1 року	56	56	57	0	1	1
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,12	0,02	0,05	-0,10	0,04	-0,07
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,03	0,10	0,07	0,06	-0,03	0,03
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,16	0,11	0,12	-0,04	0,01	-0,03
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	3,50	0,17	0,75	-3,33	0,58	-2,75

Джерело: укладено автором

Отже, у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається значне зменшення чисельності персоналу ТОВ «Авантаж» за рахунок переважання звільнених працівників над прийнятими, зокрема показник зменшення чисельності персоналу склав 5 осіб за даний період.

На підприємстві має місце невелика плинність кадрів, зокрема прийнято працівників у 2018 році – 7 осіб, а звільнено 2; у 2019 році прийнято 1 особа, а звільнено 6; у звітному 2020 році прийнято 3 особи, а звільнено 4 особи.

Працівників зі стажем більше одного року 98% усіх працюючих, що свідчить про кадрову безпеку підприємства та задоволеність умовами праці.

В табл. 2.8 наведено аналіз освітньої структури працівників ТОВ «Авантаж» за 2 роки.

Таблиця 2.8

#### Аналіз освітньої структури працівників ТОВ «Авантаж»

Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Із вищою освітою	20	31,7	17	29,3	-3	-15
Із спеціальною середньою освітою	30	47,6	27	46,6	-3	-10
Із загальною середньою освітою	13	20,7	14	24,1	+1	7,7
Разом	63	100	58	100	-5	-

Джерело: укладено автором

При проведенні аналізу освітньої структури працівників ТОВ «Авантаж» можна зробити висновок, що на підприємстві більше всього працюють кадри зі спеціальною середньою освітою (відповідно 30 осіб у 2019 році і 27 осіб у 2020 році). У 2020 році спостерігається зменшення кількості працівників з вищою освітою на 3 особи, і з спеціальною середньою освітою на 3 особи.

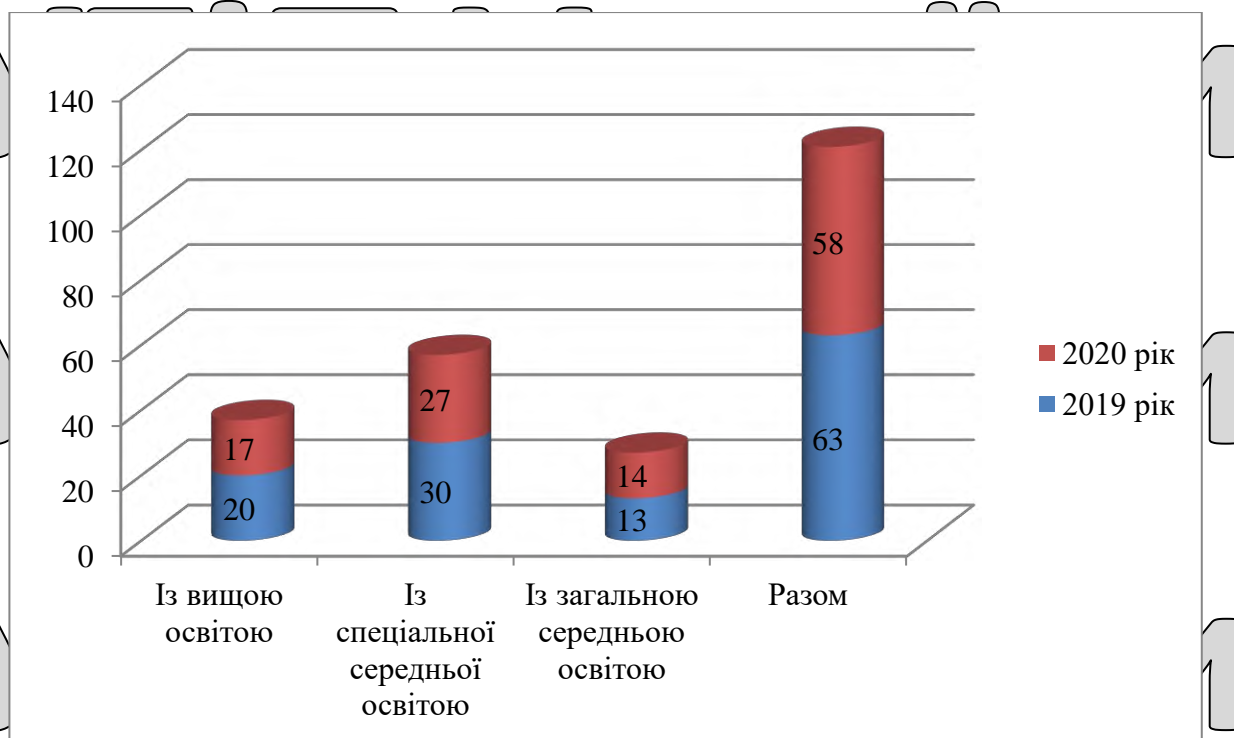


Рис. 2.2. Аналіз освітньої структури працівників ТОВ «Авантаж»

В табл. 2.9 проведемо аналіз вікової структури працівників підприємства ТОВ «Авантаж» за 2019 і 2020 роки.

Таблиця 2.9

#### Аналіз вікової структури працівників ТОВ «Авантаж»

Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	%
До 30 років	15	23,8	16	27,6	+1	6,7
Від 31 до 40 років	26	41,2	29	50	+3	11,6
Від 41 до 55 років	20	31,8	10	17,2	-10	-50
Старше 56 років	2	3,2	3	5,2	+1	50
Разом	63	100	58	100	-5	-

Джерело: укладено автором

При аналізі вікової структури працівників досліджуваного підприємства можна зробити висновки, що найбільше на підприємстві працюють люди віком від 31 до 40 років. У 2020 році відбулося збільшення працівників віком 31 до 40 років на 3 чоловіка (11,6%), і молоді до 30 років на 1 особу (6,7%).

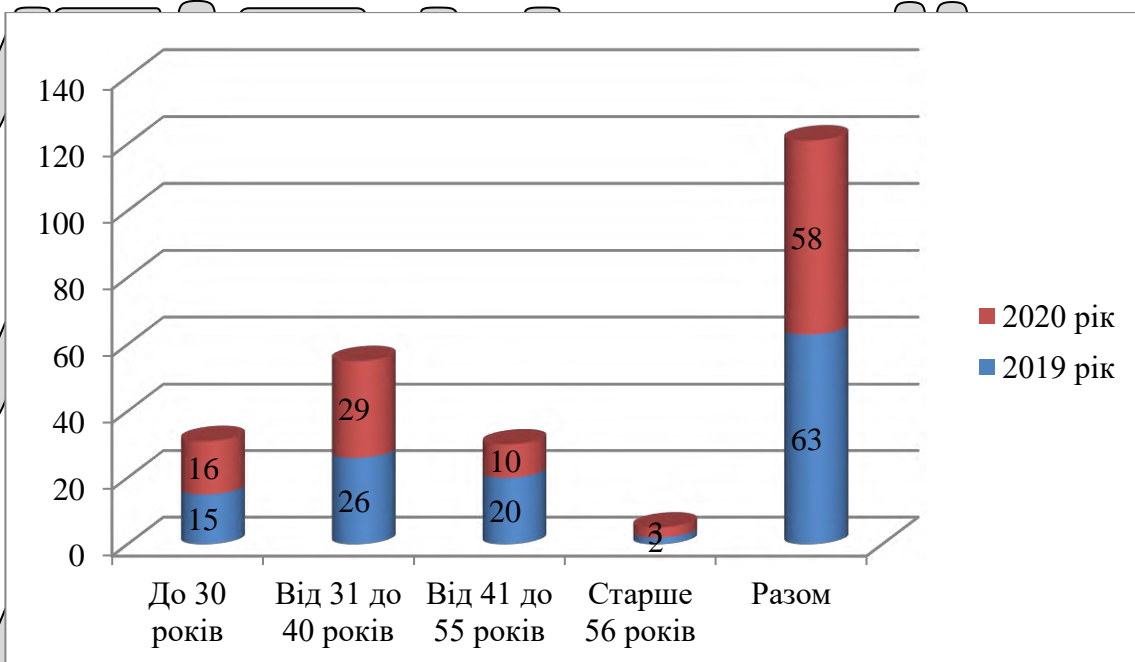


Рис. 2.3. Аналіз вікової структури працівників ТОВ «Авантаж»

За досліджуваний періоді спостерігається зменшення загального обороту кадрів на 0,03 пункти. Тобто команда підприємства «Авантаж» не цілком сформована.

Для визначення професійного рівня директора ТОВ «Авантаж» використаємо такий засіб, як побудова соціограми шляхом опитування співробітників (10 чоловік) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10  
Соціограма директора ТОВ «Авантаж» (середній бал)

№ п/п	Найменування якості	Бал
1	Ділові та соціальні якості	
1.1	Принциповість	5
1.2	Почуття обов'язку	5
1.3	Підприємливість	4
1.4	Воля	4
1.5	Наполегливість	4
1.6	Здатність доводити справу до кінця	4
1.7	Вимогливість до себе	5
1.8	Вимогливість до підлеглих	5
1.9	Почуття відповідальності	5
1.10	Продуктивність праці	4
1.11	Якість праці	4
1.12	Рішучість	4
1.13	Енергійність	4
1.14	Працьовитість	5

Продовження таблиці 2.10

№ п/п	Найменування якості	Бал
1.15	Здатність створити згуртований колектив	4
1.16	Сумлінність	5
1.17	Дисциплінованість	5
1.18	Здатність підтримати високу дисципліну в колективі	4
1.19	Самостійність у прийнятті рішень	3
1.20	Турбота про людей	4
1.21	Ініціатива	4
1.22	Новаторство	3
2	Професійна кваліфікація та знання	
2.1	Досвід роботи	5
2.2	Знання в галузі техніки та технології	4
2.3	Знання в галузі економіки	4
2.4	Знання в галузі організації та управління	4
2.5	Знання в галузі психології	4
2.6	Знання в галузі соціології	4
2.7	Знання в галузі педагогіки	5
2.8	Конкретні знання в галузі виконуваної роботи (бібліотечної справи)	5
2.9	Загальна освіта	5
2.10	Культурний рівень	5
2.11	Відношення до підвищення своєї ділової кваліфікації	5
2.12	Відношення до підвищення кваліфікації підлеглих	4
3	Авторитет	
3.1	спеціаліста	5
3.2	керівника	5
3.3	вихователя	4
3.4	людини	5
4	Особистісні якості	
4.1	Стан здоров'я	4
4.2	Працездатність	4
4.3	Почуття власної гідності	4
4.4	Справедливість	5
4.5	Чесність	5
4.6	Самовладання і витримка	4
4.7	Здатність знайти вихід із скрутного становища	4
4.8	Комунікабельність	4
4.9	Моральна стійкість	5
4.10	Скромність	5
4.11	Почуття гумору	4

Середній бал за ділові та соціальні якості директора ТОВ «Авантаж» становить 4,27; за професійну кваліфікацію та знання – 4,5; за авторитет – 4,75; за особистісні якості – 4,36; середній бал за всі якості – 4,39. Отримані дані соціограми свідчать про те, що ділові та соціальні якості, професійна кваліфікація та знання, авторитет та особистісні якості директора ТОВ

«Авантаж» знаходяться на високому рівні. Це свідчить про відповідність даного працівника зайнятій посаді.

Оцінку ефективності управління персоналом ТОВ «Авантаж» проведемо за такими критеріями:

розуміння та дотримання членами колективу підприємства загальних принципів командної роботи;

– постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети;

– узгодженість дій членів команди;

– роль керівника в команді і стиль керівництва;

– розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди;

– взаємовідносини між членами команди.

Шкала оцінки є наступною:

5 б. – повністю відповідає критерію (показнику);

4 б. – рівень відповідності критерію вище середнього;

3 б. – середній рівень відповідності критерію (відповідає наполовину);

2 б. – рівень відповідності критерію нижче середнього;

1 б. – не відповідає критерію (показнику).

Оцінку ефективності роботи команди ТОВ «Авантаж» наведемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Оцінка ефективності роботи команди ТОВ «Авантаж»**

Критерії та показники	Оцінка ефективності роботи групи як команди				
	1	2	3	4	5
1. Розуміння та дотримання членами команди загальних принципів командної роботи					
2. Постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети				+	
3. Узгодженість дій членів команди				+	
4. Роль керівника в команді і стиль керівництва:					
4.1. Думка керівника команди є авторитетною серед членів команди					+
4.2. Керівник команди стимулює інновації та ініціативу членів команди					+

Продовження таблиці 2.11

Критерії та показники	Оцінка ефективності роботи групи як команди				
	1	2	3	4	5
4.3. Члени команди відчують себе партнерами, а не підлеглими керівника команди				+	
5. Розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди:					
5.1. Чітко визначені рольові статуси членів команди					
5.2. Активне застосування методів групового прийняття рішень					
6. Взаємовідносини між членами команди:					
6.1. Члени команди ефективно співпрацюють один з одним		+			
6.2. В команді застосовується система ефективного управління конфліктними ситуаціями			+		

На основі отриманих даних у таблиці 2.11 можна стверджувати, що рейтинг команди ТОВ «Авантаж» знаходиться на посередньому рівні, так як дорівнює 70%. Команда підприємства не розуміє та не дотримується загальних принципів командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на низькому рівні взаємодії. Саме тому вважаємо необхідним застосувати наступні напрямки удосконалення управління в даній команді:

- провести діагностику особистісних особливостей працівників;
- розробити спеціальні групові тренінги з метою навчання працювати в команді та розуміти один одного;
- створити мотиваційні засоби до навчання і розвитку працівників відповідно до цілей і завдань підприємства.

Мотивація – це процес стимулювання окремої людини або групи людей до діяльності, спрямований на досягнення індивідуальних та реальних цілей організації.

Мотивація трудової діяльності багато в чому залежить від зовнішніх умов діяльності персоналу – процесу організації, ступеня заохочення і т. д.

Основними напрямками мотивації праці у ТОВ «Авантаж» являється моральне та матеріальне заохочення. Матеріальне заохочення здійснюється за рахунок сплати надбавок та премій працівникам даного напрямку.

Опитування працівників ТОВ «Авантаж» дають підстави зробити наступні

висновки:

– Моральне стимулювання не грає для працівників суттєвої ролі. Дієвим його вважають не більше 21% (з 14 опитаних працівників), не задоволені заходами морального заохочення 25% працівників.

– Не задоволені відсутністю можливості просування по службі половина працюючих в ТОВ «Авантаж». Особливо важливі кар'єрі просування для молоді, амбітної по натурі, орієнтованої на особистий успіх. Абсолютно переконані у відсутності шансів на кар'єрне зростання 43% працівників і ще 30% висловили дуже сильний сумнів в можливості вертикальної кар'єри.

– За стомлюваності професія медичного працівника наближається до найбільш навантажених (емоційна напрута, перевантаження, зміни в ритмі роботи). Відповідаючи на питання про напруженість своєї праці, «легкою» власну роботу називають тільки 14% працівників.

– Робота в ТОВ «Авантаж» є привабливою в силу зручного режиму роботи (це відзначили 43% працівників) і розташування офісу від дому (це влаштовує 30% працівників). При цьому добрі умови праці істотно впливають на зниження плинності кадрів.

– 100% працівників зазначили, що основним мотивом для праці на даній посаді для них є матеріальна винагорода.

### 2.3. Аналіз системи управління персоналом

Трудовий колектив ТОВ «Авантаж» становлять громадяни, які працюють на основі трудового договору, а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника із закладом. Повноваження трудового колективу

реалізуються через загальні збори та профспілковий комітет. Члени трудового колективу ТОВ «Авантаж» зобов'язані:

– Сумлінно виконувати свої обов'язки перед ТОВ «Авантаж», оволодівати передовими методами та прийомами роботи;

– Дотримуватись правил трудового розпорядку, охорони праці та техніки безпеки, систематично підвищувати професійну кваліфікацію;

– Дотримуватись правил професійної етики при виконанні службових обов'язків і товариських взаємовідносин з іншими членами трудового колективу.

Підбір та розстановка кадрів в ТОВ «Авантаж» здійснюється на основі проведених бесід та вивченні документів, які характеризують ефективність діяльності персоналу.

Підбір кадрів здійснюється на основі визначення:

1. Рівня розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості;
2. Індивідуально-психологічних особливостей людини, її спрямованості.

Оцінка і розстановка кадрів виконується на основі:

1. Відповідності працівника його робочому місцю;
2. Можливості подальшого співробітництва;
3. Результатів трудової діяльності;
4. Визначення в системі колективу.

Проаналізуємо систему професійного навчання персоналу, за яку відповідає економіст в ТОВ «Авантаж» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Система професійного навчання персоналу у ТОВ «Авантаж»

Назва заходу	Інформація про захід	Цільова аудиторія
1	2	3
Спеціалізовані семінари, організовані підприємством	З метою ефективного впровадження нових продуктів та технологій, актуалізації знань працівників та вирішення практичних питань на підприємстві проводять навчання співробітників. За необхідності можливе використання послуг зовнішніх тренерів.	всі працівники підприємства

Продовження таблиці 2.12

<p>Семінари, конференції та тренінги, які проводять консалтингові компанії в Україні</p>	<p>Підприємство організує участь працівників у різноманітних навчальних заходах, які проводяться в Україні. Тематика заходу має відповідати спеціалізації працівника, бути актуальною для виконання поточних обов'язків або для перспективних завдань.</p>	<p>всі працівники зі стажем роботи більше 3 місяців</p>
<p>Семінари, конференції та тренінги, які проводять в інших містах</p>	<p>Працівники підприємства мають можливість відвідувати навчальні заходи,</p>	<p>студенти інші працівники зі стажем роботи більше 3 місяців</p>
<p>Семінари, конференції та тренінги, які проводять зовнішні консалтингові компанії закордоном</p>	<p>Підприємство організує навчання працівників у конференціях та інших навчальних заходах закордоном у випадках, коли це безпосередньо пов'язано з бізнесом або існує гостра потреба у навчанні, яке не проводиться в Україні.</p>	<p>всі працівники зі стажем роботи більше 6 місяців</p>
<p>Вивчення англійської мови</p>	<p>Удосконалення знань англійської мови є на сьогодні одним із пріоритетів, оскільки знання англійської мови працівниками є однією з необхідних умов для інтеграції в міжнародне середовище, міжнародної кар'єри для наших працівників.</p> <p>Для працівників пропонуються наступні види вивчення та удосконалення англійської мови – класні заняття, участь у розмовних клубах, англійськомовних тренінгах</p>	<p>Всі працівники</p>
<p>Вивчення англійської мови</p>	<p>Підприємство оплачує (повністю або частково) заняття у групах з вивчення англійської мови для працівників, яким знання англійської мови необхідне для виконання поточних обов'язків або перспективних завдань. Навчання проводять досвідчені викладачі провідних компаній України, які спеціалізуються у навчанні корпоративних клієнтів. На заняттях вивчаються основи граматики та лексика, необхідна для спілкування у бізнес-середовищі.</p> <p>Навчальний центр організує навчання за наступними рівнями: Basic – базовий рівень; Elementary – початковий рівень; Pre-Intermediate – нижче середнього; Intermediate – середній рівень. Для працівників з рівнем вище Intermediate пропонуються інші види удосконалення мови (наприклад, відвідування SpeakingClub). Навчання проводиться у групах</p>	<p>Всі працівники зі стажем роботи більше 3 місяців.</p>
<p>EnglishSpeakingClub</p>	<p>Для працівників з рівнем Upper-Intermediate і вище пропонується новий формат удосконалення знань англійської мови – розмовний клуб. Формат розмовного клубу передбачає активне спілкування англійською мовою в групі на задану або заздалегідь запропоновану тематику. Такий формат дає змогу вдосконалити знання та навички, здобуті за період попереднього навчання.</p> <p>SpeakingClub проводять запрошені модератори із зовнішніх компаній. Фасилітатори задають тематику, напрям розмови і, звичайно, сприяють підвищенню коректності вимови та грамотності учасників</p>	<p>працівники з рівнем Upper-Intermediate і вище</p>

Продовження таблиці 2.12

Програми розвитку компетенцій та навичок. Корпоративні тренінгові програми із залученням зовнішніх провайдерів	Для розвитку компетенцій та навичок працівників та набуття ними нових знань, поширення провідного досвіду підприємство співпрацює з провідними консалтинговими компаніями в частині проведення тренінгів для персоналу Програми корпоративних тренінгів відповідають актуальним потребам підприємства та стратегію його розвитку	всі працівники
Програма для нових працівників)	Для адаптації нових співробітників та ефективного початку робочої діяльності, економіст пропонує спеціальну програму для нових колег, що включає в себе основну інформацію про підприємство, стандарти роботи, програмні комплекси тощо	нові працівники
Корпоративні тренінгові програми	З метою підвищення рівня кваліфікації працівників та підвищення рівня якості обслуговування клієнтів, внутрішні тренери у систематично проводять тренінги з навичок продажу, стандартів обслуговування клієнтів, комунікацій тощо. Для розвитку компетенцій і навичок працівників та набуття ними нових знань, поширення провідного досвіду співробітникам пропонується прослухати спеціалізовані тренінгові курси «Ефективні комунікації для корпоративного бізнесу». Тривалість програм: 2 дні. Заняття проводяться у групах з 5-10 учасників.	ріелтери
Назва заходу Програми розвитку керівників. Ефективний керівник. Навички лідерства	Інформація про захід Для розвитку управлінських навичок та лідерських компетенцій керівників підприємства, набуття ними нових знань, поширення провідного досвіду	Цільова аудиторія всі керівників
Лідерство для результату (L4R)	Ця управлінська програма присвячена питанням лідерства і емоційного інтелекту. Вона дозволяє учасникам дізнатися про те, яким чином емоції людей впливають на робочий процес і як можна управляти емоціями. Тривалість програми: 3,5 дні. Заняття проводяться у групах з 10 учасників	всі працівники, які займають керівні посади
Система дистанційного навчання	Для залучення більшої кількості працівників до навчання, надання зручного доступу до навчальних матеріалів на підприємства працює Система дистанційного навчання (СДН). Система Дистанційного навчання є середовищем для навчання, підвищення кваліфікації працівників та оцінки знань. Можливості системи дозволяють оновлювати нові знання всім працівникам зі своїх робочих місць. Система містить у собі окремі курси, присвячені різним темам та напрямкам, склад яких постійно оновлюється.	всі працівники

Джерело: укладено автором

Всього в 2020 р. в ТОВ «Авантаж» було навчено 9,5% від загальної чисельності персоналу (6 чоловік).

Дані табл. 2.13 показують, що в 2019 р. порівняно з 2018 роком кількість навчених співробітників зменшилась на 2,3%. Дана зміна відбулася в основному за рахунок зменшення кількості навчених співробітників на зовнішніх семінарах та внутрішніх семінарах. А у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. зменшилась на 3,6%.

Таблиця 2.13  
Показники навчання персоналу в ТОВ «Авантаж» в 2018-2020 рр.

Вид навчання	Кількість навчених співробітників, осіб			Зміна показників, + / -			
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Внутрішні семінари	3	3	3	0	100	0	100
Зовнішні спеціалізовані семінари, конференції, в межах України	1	0	0	-1	-	-	-
Семінари, конференції і стажування працівників за межами України	0	0	0	0	-	-	-
Стажування працівників	2	3	0	1	150	-3	0
Тренінги, проведені зовнішніми тренерами	3	2	0	-1	66,67	-2	0
Тренінги проведені внутрішніми тренерами	2	2	2	0	100	0	100
Навчання у комп'ютерному класі	5	5	4	0	100	-1	80
Вивчення англійської мови	5	5	4	0	100	-1	80
Дистанційне навчання, тестування (кількість відвіданих курсів і тестів)	6	5	5	-1	83,33	0	100
Всього	9	7	6	-2	77,78	-1	85,71

Джерело: укладено автором

Як видно з табл. 2.13 найбільша кількість працівників пройшли вивчення англійської мови, а також внутрішньо фірмові семінари.

Це є хорошими показниками, але треба зауважити, що іншим видам навчання приділяється менше уваги, що говорить про те, що в підприємства є проблеми із правильною організацією розподілення та направленням працівників на навчання, та нерозумінням їхньої важливості та корисності.

Проаналізуємо динаміку кар'єрного зростання в ТОВ «Авантаж» за 2018-2020 роки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Динаміка кар'єрного росту персоналу ТОВ «Авантаж» за 2018-2020 рр.

Показники	Значення показників за роками						Зміна показників, +/-			
	2018		2019		2020		2019 р. до 2018 р.		2020 до 2019	
	осіб	у%	осіб	у%	осіб	у%	абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
Чисельність працівників, які отримали підвищення, осіб	1	4	0	0	1	7	-1	0	+1	-

Джерело: укладено автором

Отже, чисельність осіб, охоплених кар'єрним зростанням у 2019 році зменшилась, що є негативною тенденцією, проте у 2020 році ці показники покращились.

Анкетування серед працівників ТОВ «Авантаж» проводиться з метою виявлення у них схильності до відповідного кар'єрного результату, визначення їх індивідуального резерву в розвитку та можливостей до збільшення результативної діяльності підприємства в цілому. Це дає можливість керівництву підприємства потенційно передбачити у працівника кар'єрний шлях і відзначити пріоритетні фактори кар'єрного зростання.

Проведемо анкетування у даних відділах з метою виявлення соціально-психологічного клімату. Перелік питань буде наступний:

1. Як довго Ви працюєте?
2. Як швидко Ви адаптувались?
3. Чи були у Вас з самого початку проблеми спілкування з колегами?
4. Як довго тривав адаптаційний період?
5. Чи задоволені Ви зараз своїм колективом?
6. Чи можна довіряти членам колективу?
7. Чи вважаєте, що саме керівник відділу допоміг Вам адаптуватися?

Були отримані наступні відповіді (табл. 2.15).

# НУБІП України

Таблиця 2.15  
**Результати опитування робітників ТОВ «Авантаж» з метою виявлення соціально-психологічного клімату**

№ п/п	Запитання	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Торговий відділ
1	Як довго Ви працюєте?	4-5 років	2-3 роки	1-2 роки
2	Як швидко Ви адаптувались?	Так	Так	Ні
3	Чи були у Вас з самого початку проблеми спілкування з колегами?	Ні	Ні	Так
4	Як довго тривав адаптаційний період?	2 місяці	6 місяців	8 місяців
5	Чи задоволені Ви зараз своїм колективом?	Так	Так	Ні
6	Чи можна довіряти членам колективу?	Так	Ні	Ні
7	Чи вважаєте, що саме керівник відділу допоміг Вам адаптуватися?	Так	Так	Ні

Джерело: укладено автором

Отже, бачимо, що найгірший соціально-психологічний клімат у торговому відділі, що прямо пропорційно пов'язано з низьким рівнем організації процесу адаптації нових працівників у відділі.

Узагальнено результати проведеного дослідження у таблиці 2.16

Таблиця 2.16

## Результати оцінки системи адаптації в ТОВ «Авантаж»

№ п/п	Показник	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Торговий відділ
1	Тривалість процесу адаптації	2 місяці	6 місяців	8 місяців
2	Рівень якості програми адаптації (1-5 балів, 5 балів – найкраща оцінка, 1 бал – найгірша оцінка)	5 балів	3 бали	2 бали
3	Рівень закріплення нового персоналу на посаді	90%	50%	30%
4	Строк виходу на повну потужність	Третій місяць	Через півроку	В кінці першого року

Джерело: укладено автором

Рівень закріплення показує, скільки процентів новачків приживаються на посаді і працюють більше, ніж випробувальний термін, і не звільняються за власним бажанням. Бачимо, що даний показник найвищий у бухгалтерії.

Таким чином, при проведенні аналізу показників технології управління працівниками на ТОВ «Авантаж» було виявлено, що керівництво в межах своїх функцій не проводить певну організаційну, роз'яснювальну і виховну роботу, що негативно позначається на плануванні кар'єри працівниками та формуванні їх іміджу.

Оскільки професійне навчання в ТОВ «Авантаж» є основною складовою системи іміджу персоналу, проведемо оцінку ефективності діяльності ТОВ «Авантаж» саме в цьому напрямку, оцінимо ефективність даного інструменту.

У таблиці 2.17 наведено дані, що показують скільки коштів ТОВ «Авантаж» використало на навчання персоналу за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.17

**Динаміка витрат коштів, які ТОВ «Авантаж» використав на навчання персоналу за 2018-2020 рр.**

Показник	Значення за роками			У% до ФЗП			Зміна показників, +/-			
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
							абс.	відн., %	абс.	відн., %
Кошти, які витратило підприємство на навчання персоналу, тис. грн.	31,0	30,2	28,8	2,3	2,1	2,0	-0,8	97,4	-1,4	95,4

Джерело: укладено автором

Отже, з кожним роком ТОВ «Авантаж» витрачає все менше коштів на навчання персоналу (табл. 2.17), незважаючи на те, що чисельність працівників скорочується. Механізм субсидування навчання фахівців відсутній.

Таким чином, відсоток витрат організації на професійне навчання персоналу до фонду оплати праці щорічно зменшується (2% у 2020 році). Це пов'язано з тим, що підприємство скорочує витрати не пов'язані з основною діяльністю. Проте незважаючи на це, необхідно шукати шляхи підвищення ефективності професійного навчання персоналу, оскільки персонал є головною цінністю архітектурного агентства.

На основі таблиці 2.17 розрахуємо показник ROI. Розрахунки приведемо у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

### Розрахунок коефіцієнту ROI для ТОВ «Авантаж» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Зміна показників, + / -	Зміна показників, %
Кошти, які витратило підприємство на навчання персоналу, тис. грн.	31	30,2	28,8	-1,4	95,4
Приріст виручки за рахунок організованих заходів щодо розвитку персоналу (10% від загальної динаміки приросту)	181,6	18,6	163,7	145,1	880
ROI інвестованих у розвиток персоналу коштів (п.2/п.1 – 1)	4,86	-0,38	4,68	5,07	-12,2

Джерело: укладено автором

$$ROI\ 2018 = 181,6 : 31 - 1 = 4,86$$

$$ROI\ 2019 = 18,6 : 30,2 - 1 = -0,38$$

$$ROI\ 2020 = 163,7 : 28,8 - 1 = 4,68$$

Динаміка показника ROI свідчить про високу ефективність заходів направлених на розвиток персоналу ТОВ «Авантаж» в 2020 році. В 2019 році дохід від заходів з розвитку персоналу був меншим за розмір інвестицій, але показнику притаманна позитивна динаміка, а саме зростання в 2020 році до рівня 4,68.

### Висновки до другого розділу

Компанія «Авантаж» займається інвестиціями в сфері житлової елітної нерухомості. Сильними сторонами для конкурентоспроможності ТОВ «Авантаж» є кваліфікація і використання вищого менеджменту та надання супровідних послуг за умов реалізації продукції, значно більше існують слабких сторін діяльності компанії – репутація, рекламна діяльність, інвестиційна

політика. Діяльність досліджуваного ТОВ «Авантаж» у 2020 році була збитковою та неефективною.

На підприємстві має місце невелика плинність кадрів. За досліджуваний періоді спостерігається зменшення загального обороту кадрів на 0,03 пункти.

Тобто команда підприємства «Авантаж» не цілком сформована. Ділові та соціальні якості, професійна кваліфікація та знання, авторитет та особистісні якості директора ТОВ «Авантаж» знаходяться на високому рівні. Це свідчить про відповідність даного працівника зайнятій посаді. Однак рейтинг команди

ТОВ «Авантаж» знаходиться на посередньому рівні, так як дорівнює 70%.

Команда підприємства не розуміє та не дотримується загальних принципів командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на низькому рівні взаємодії.

При проведенні аналізу показників технології управління працівниками на ТОВ «Авантаж» було виявлено, що керівництво в межах своїх функцій не проводить певну організаційну, роз'яснювальну і виховну роботу, що негативно позначається на плануванні кар'єри працівниками та формуванні їх іміджу.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «АВАНТАЖ»

### 3.1. Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Авантаж» на основі використання соціально-психологічних методів

Для оцінки розвитку команди ТОВ «Авантаж» було проведено опитування управлінців 15 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток А) та отримано наступні результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Оцінка показників рівня розвитку команди ТОВ «Авантаж»

Шкали оцінки рівня розвитку команди	Середній бал за шкалою
1. Усвідомлення командних цілей	9,8
2. Колективізм	9,7
3. Узгодження позицій	8,9
4. Терпимість до чужої думки	8,6
5. Колегіальність в роботі	9
6. Підтримка	9,7
7. Залучення в роботу	8,5
8. Почуття гордості	9,3
9. Визнання досягнень	8,6
10. Почуття задоволення	9,3
Всього	88,7

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ТОВ «Авантаж» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 88,7 та може приймати виважені ефективні рішення.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Авантаж» нами було визначено, що для кадрового розвитку даної компанії та підвищення її іміджу необхідно використовувати наступні етапи формування ефективної команди (табл. 3.2).

# НУБІП України

Таблиця В.2

## Етапи формування та еволюції розвитку ефективної команди

Назва етапу	Еволюція команди	Основні завдання етапу
Підготовка	Робоча група (1+1=2) – результат є сумою дій кожного учасника, особиста відповідальність	1) Прийняття рішення про мету, цілі й завдання командної діяльності. 2) Узгодження структури управління командою. 3) Формування відповідного типу команди на основі відбору членів із взаємодоповнюючими здібностями та адекватними особистісними якостями
Створення робочих умов	Потенційна команда (1+1=2) – спільний підхід до досягнення цілей, не створюються умови для командної взаємодії	1) Забезпечення усіма необхідними матеріалами та обладнанням для виконання завдання. 2) Гарантування, що команда справді складається з фахівців, необхідних для виконання завдання
Формування та побудова команди	Реальна команда (1+1=3) – взаємодопомога та взаємопідтримка один одного, підвищення ефективності	1) Установлення критеріїв щодо складу команди. 2) Узгодження процесу виконання завдання задля досягнення спільної мети. 3) Визначення рамки поведінки усіх членів команди, міру відповідальності за виконання функцій. 4) Культивування командних цінностей, атмосфери довіри й емпатії, взаємної поваги і взаєморозуміння, а також ініціативності та творчості.
Сприяння в роботі	Команда найвищої якості (1+1+1=9) – високий рівень впливу на оточення, навички командної роботи, лідерство, роляція ролей, власні правила і норми	1) Забезпечення достатньої підтримки керівництва компанії. 2) Удосконалення організаційної системи мотивації та комунікації відповідно до принципів командної роботи. 3) Втручання для вирішення проблем. 4) Поповнення матеріальними ресурсами 5) Заміщення членів команди, які її залишили.

Для удосконалення управлінської діяльності у ТОВ «Авантаж» пропонуємо скористатися послугами консультацій спеціалістів з приводу ведення ефективного кадрового управління та навчити керівників самоменеджменту.

Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації у світі:

– зростання масштабів і динаміка змін у підприємстві та бізнесі вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок керування,

попередження можливостей власного відставання, забезпечення безперервності саморозвитку;

– наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних із цим стресів вимагають від менеджерів уміння управляти собою;

– перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал організації висуває вимогу збереження і розвитку цього потенціалу, у тому числі і самих працівників;

– вичерпання можливості багатьох традиційних шкіл і методів керування ставить менеджерів перед необхідністю освоєння сучасних управлінських прийомів переорієнтації свого потенціалу, роботи над його розвитком.

Самоменеджмент – це наука, що вивчає процеси створення і закономірності функціонування соціальних саморганізуючих систем з метою оптимального, осмисленого використання власного часу та енергії.

Основна мета самоменеджменту – максимально використати власні можливості та забезпечити свідоме управління плином власного життя (самовизначатися), створювати і розвивати самоорганізуючі системи у власному оточенні.

Дуже важливим фактом є те, що потреба в мотивації творчого потенціалу кожного працівника і неможливість задовольнити її в рамках традиційного менеджменту зусиллями самих організацій викликали до життя процеси соціологізації та психологізації менеджменту, на основі чого і виник напрямок самоменеджменту, що відкриває перспективи для дослідження можливостей самовдосконалення, практичної реалізації ділової кар'єри.

На самоменеджмент покладається виконання сукупності функцій, у вигляді щоденного рішення різного роду завдань і проблем. Функції перебувають у певній взаємозалежності і, як правило, реалізуються у певній послідовності. Процес самоменеджменту можна уявити як коло правил, що демонструє зв'язки між його окремими функціями (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Коло правил техніки самоменеджменту

Другою умовою підвищення іміджу компанії вважаємо переманювання співробітників у конкурентів, тобто «head-hunting».

Для здійснення даного напрямку іміджевої технології потрібно створити соціальний пакет для співробітників та підвищити рівень оплати праці, використовувати мотиваційні заходи.

Відповідно займаним посадам соціальний пакет повинен включати:

- придбання та оплату санаторних путівок для персоналу;
- організацію відпочинку працівників;
- оплату лікування та зубопротезування.

У табл. 3.3 наведемо план впровадження соціального пакету для працівників ТОВ «Авантаж».

Таблиця 3.3

**План впровадження соціального пакету для працівників  
ТОВ «Авантаж»**

Посада	Складові соціального пакету
--------	-----------------------------

Директор	Придбання та оплата санаторних путівок; організація відпочинку; оплата лікування та зубопротезування.
Менеджери вищої ланки управління	Придбання та оплата санаторних путівок; організація відпочинку; оплата лікування та зубопротезування.

Продовження таблиці 3.3

Посада	Складові соціального пакету
Працівники компанії	Придбання та оплата санаторних путівок; організація відпочинку; оплата лікування та зубопротезування.
Допоміжний персонал	Організація відпочинку; оплата лікування та зубопротезування.

Джерело: розроблено автором

З метою вдосконалення системи мотивації праці також пропонуємо провести наступні заходи:

1. Забезпечити ТОВ «Авантаж» професійними психологами, які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Також, до обов'язків психологів включити роботу з персоналом підприємства. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які недавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.

2. Створити приміщення для психологічного розвантаження. В них психологи повинні створити умови, в яких працівники зможуть знімати стрес від роботи.

3. Провести перерозподілення роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити всебічний розвиток працівника.

4. Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розлади в колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань можуть бути доступними лише питанним психологам. Така

конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти.

5. Об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних перспектив і описаних на співбесіді.

Запропоновані заходи допоможуть сформувати та розвинути ефективну команду ТОВ «Авантаж».

На основі планових заходів підвищення ефективності управління в ТОВ «Авантаж» можливо виділити наступні інструменти (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Інструменти підвищення ефективності управління

#### в ТОВ «Авантаж» за допомогою іміджевих технологій

Інструмент	Витрати на впровадження, тис. грн.
Використання консалтингових послуг	18
Соціальний пакет для співробітників	54,4
Впровадження нематеріальних заходів стимулювання	4,8
Всього	77,2

На основі отриманих даних у табл. 3.3 видно, що заплановані витрати на покращення управління персоналом за допомогою іміджевих технологій у плановому році зростуть на 77,2 тис. грн.

За даних умов плануються витрати ТОВ «Авантаж» на створення мотиваційних умов праці і поліпшення стану здоров'я працівників підприємства на 2021 рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Планові витрати ТОВ «Авантаж» на створення мотиваційних умов праці і поліпшення стану здоров'я працівників підприємства, грн.

Напрямок витрат	2020	Плановий рік (2021)	Відхилення планового року до 2020
Підвищення рівня санітарно-гігієнічного,	18605	18605	-

побутового забезпечення працюючих Досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійних захворювань	11163	88363	+77200
Витрати на лікування і відновлення працездатності (професійні огляди)	18605	18605	-

Продовження таблиці 3.5

Напрямок витрат	2020	Плановий рік (2021)	Відхилення планового року до 2020
Витрати на лікування в санаторно-курортних закладах	11163	11163	-
Витрати на оздоровлення працівників та членів їх родин	14884	14884	-
<b>РАЗОМ:</b>	<b>74422</b>	<b>151622</b>	<b>+77200</b>

Як видно із табл. 3.4, у плановому році фінансування витрат на створення відповідних умов праці і поліпшення стану здоров'я працівників повинно зрости на 77,2 тис. грн., або на 103,7%. Тобто, значно підвищиться рівень матеріальної мотивації працівників ТОВ «Авантаж».

Оцінку ефективності роботи команди ТОВ «Авантаж» після впровадження запропонованих методів управління наведемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Критерії та показники	Оцінка ефективності роботи групи як команди				
	1	2	3	4	5
1. Розуміння та дотримання членами команди загальних принципів командної роботи	+			+	
2. Постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети					+
3. Узгодженість дій членів команди					+
4. Роль керівника в команді і стиль керівництва:					
4.1. Думка керівника команди є авторитетною серед членів команди					+
4.2. Керівник команди стимулює інновації та ініціативу членів команди					+
4.3. Члени команди відчувають себе партнерами, а не підлеглими керівника команди					+
5. Розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди:					
5.1. Чітко визначені рольові статуси членів команди					+
5.2. Активне застосування методів групового					+

прийняття рішень									
6. Взаємовідносини між членами команди:									
6.1. Члени команди ефективно співпрацюють один з одним									
6.2. В команді застосовується система ефективного управління конфліктними ситуаціями								+	

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих даних у табл. 3.6 можна стверджувати, що рейтинг команди ТОВ «Авантаж» знаходиться на високому рівні, так як дорівнює 94%.

Тобто рівень розуміння співробітниками своїх обов'язків та правил роботи команди у 2021 році, після впровадження запропонованих заходів значно

підвищився, що повинно забезпечити підвищення іміджу діяльності самої компанії.

### 3.2. Розробка методичних рекомендацій щодо використання

#### соціально-психологічних методів в управлінні персоналом

Для вдосконалення системи управління персоналом рекомендується активно застосовувати соціально-психологічні методи. Одним з методів

даної групи є розвиток і підвищення професійного зростання співробітників

організації. Наприклад, новоприйняті співробітники повинні відвідувати вступні лекції, тренінгові заняття. Також за ними можна закріплювати

наставника, який знайомить з особливостями роботи підприємства і здійснює в перший час допомогу в трудовій діяльності.

Рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів управління персоналом в діяльності ТОВ «Авантаж» представлені на рис. 3.2.

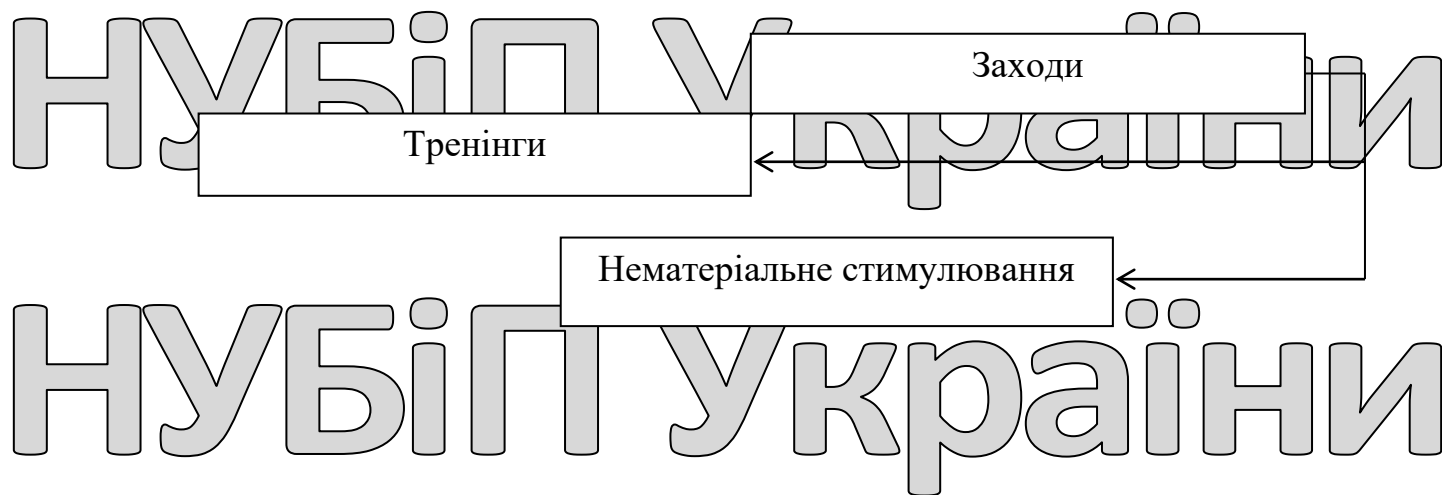


Рис. 3.2. Рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у діяльності ТОВ «Авантаж»

Перший захід з удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом в ТОВ «Авантаж» – проведення тренінгових занять для співробітників.

Кожен співробітник, що працює з клієнтами, повинен мати можливість пройти наступні тренінги:

а) стандарти професійної поведінки (мета: ознайомитися і прийняти стандарти, підтримувані компанією);

б) стандарти обслуговування (мета: вивчити основні принципи обслуговування для забезпечення якості обслуговування);

в) вирішення конфліктних ситуацій (мета: розвиток навичок розуміння «сигналів» конфліктної поведінки на його початковій етапах, навичок уникнення конфлікту, а також ефективного його вирішення);

г) етикету (мета: формування уявлень про етикет на підприємстві).

Такого роду тренінги можуть бути розраховані на 10 годин – це перегляд і обговорення відеофільмів, практичні вправи, рольові ігри. Заняття будуть

проводитися безпосередньо в робочий час, тривалістю не більше 40 хвилин в день.

Результативність тренінгу, ефективне виконання всіх поставлених перед ним завдань залежить від чіткого планування, грамотного вибору цілей, на які тренінг буде орієнтований, обумовлених потребами організації.

Для планування навчання необхідно врахувати всі рівні робочого колективу, які братимуть участь у тренінгу, заздалегідь узгодити час навчання, форму і тематику з членами тренінгу та їх безпосередніми керівниками.

Важливий і правильний вибір самого тренера.

Дослідження показують, що велика частка успіху навчання залежить від підготовки грамотного плану: 80% відмінних результатів відповідають за правильний вибір форми навчання, особистість тренера, який допоможе створити необхідну мотивацію до успіху. Момент створення мотивації,

націленості на результат тренування, дуже важливий. Адже якщо співробітники ставляться до навчання як до покарання або позапланової відпустки, то виконана робота не принесе необхідного ефекту і не дозволить досягти поставлених цілей.

Вибираючи тренера, важливо звернути увагу на наступні фактори:

- для тренера необхідні навички самопрезентації і «мови тіла»;
- важливо легко і спритно управляти процесом навчання (високий рівень вміння обговорювати, відстежувати динаміку колективних розумових процесів, швидко реагувати на будь-які зміни в груповій діяльності);
- вміти використовувати і комбінувати форми навчання, комбінуючи їх таким чином, щоб досягти найбільшої ефективності навчання;
- тренер повинен заохочувати ентузіазм учасників, викликати у них бажання активно застосовувати свої знання.

В ході тренінгу для персоналу ТОВ «Авантаж» будуть використовуватися такі методики:

1. Ділова гра – тренер моделює можливі ситуації, для яких потрібно знайти кілька відповідних варіантів можливого розвитку подій.

2. Рольові ігри – учасники беруть на себе різні ролі і програють певні ситуації, які можуть виникнути в процесі праці.

3. Групове обговорення, консиліум, групове обговорення проблем, завдань, питань з метою спільного пошуку правильного рішення.

4. Мозковий шторм – стимулювання розвитку креативності, і творчого початку серед членів групи.

5. Метод кейса – виділення конкретної проблемної ситуації, з подальшим пошуком оптимальних шляхів її вирішення.

Для проведення тренінгу заплановано запросити психолога. Так як даної посади немає в штаті організації, тому це буде сторонній фахівець. Джерела пошуку співробітника на посаду психолога – оголошення в ЗМІ, рекомендації працюючих в організації співробітників.

Іншим заходом, спрямованим на застосування соціально-психологічних методів управління персоналом в ТОВ «Авантаж», є мотивація співробітників.

Стимули мотивації слід розглядати з двох сторін. По-перше, мотивація за допомогою матеріальних стимулів. До матеріальних стимулів можна віднести організацію харчування співробітників за рахунок установи, проведення культурних заходів в день народження компанії, організація корпоративних зустрічей Нового року, 8 березня. На організацію корпоративного дозвілля установи виділятимуться фінансові ресурси компанії.

По-друге, нематеріальна мотивація. До групи нематеріальних стимулів, які не вимагають інвестицій компанії, але мають великий вплив на рівень задоволеності працівників, входять: визнання заслуг працівника у вигляді похвали, подяки; присвоєння звання «Кращий працівник» за підсумками року. Мотивація як результат впливу на систему управління персоналом характеризується прагненням співробітників відповідати думці оточуючих, заслужити повагу керівництва і колег, відчувати свою значимість за рахунок приналежності до соціально-значущої організації. Важливо відзначити необхідність постійного впливу і вдосконалення нематеріальних методів мотивації.

Також необхідно вистоявати конструктивні відносини співробітників з керівництвом компанії, що реалізується через проведення нарад, щоденних «п'ятихвилинок».

Керівник повинен схвалювати співробітників за виконану роботу: кілька приємних слів зможуть підняти людині настрій, а також послужити мотивацією до подальшого якісного зростання. Він повинен знаходити у своєму графіку час для постійних неформальних бесід з колективом, звертати на нього увагу.

Також результативним засобом формування, поширення і закріплення системи управління персоналом може слугувати всякого роду ритуали, церемонії, традиції за участю працівників компанії. Вони покликані сприяти передачі позитивного професійного досвіду, поширенню інформації, культури взаємин, стандартів поведінки та інших елементів цінностей орієнтації в інтересах об'єднання співробітників і розвитку у них почуття приналежності до команди.

Дотримання традицій сприяє самовизначенню співробітників, наприклад, зниження на посаді демонструє необхідність дотримання необхідної поведінки; виявлення кращої поведінки (конкурси, змагання) свідчить про цінність правильної поведінки.

Необхідна особиста зацікавленість кожного працівника в підтримці високого рівня згуртованості колективу, що можливо за рахунок участі співробітників в обговоренні принципів і цінностей ТОВ «Авантаж», проведення конкурсу серед працівників з трактування значення символіки установи (емблеми, фірмового кольору). Але для появи в ТОВ «Авантаж» цих традицій природно потрібно багато часу і дуже низька плинність кадрів.

У підсумку, високий рівень згуртованості колективу дозволяє співробітнику відчувати себе присвяченим компанії, ототожнювати себе з останньою і відчувати деякий емоційний зв'язок з підприємством.

Впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність управління ТОВ «Авантаж» дозволить отримати високі результати в управлінні

організацією, у створенні корпоративної культури та зниженні плинності кадрів.

Показниками ефективності будуть наступні критерії:

– виконання працівниками компанії завдання з надання послуг (виконання робіт);

– виконання цільових показників (індикаторів),

– підвищення рівня задоволеності клієнтів, якістю надання послуг (відсотків);

– збільшення кількості підписаних контрактів;

– збільшення обсягу коштів від надання послуг (виконаних робіт).

Соціально-економічну ефективність розроблених заходів з використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом ТОВ «Авантаж»

наведемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Соціально-економічна ефективність розроблених заходів

Заходи	Витрати, грн.	Ефект
Тренінги	Заробітна плата психолога – 5500 Витрати на купівлю навчально-методичної літератури – 900 Організація робочого місця (стіл, стілець) – 1500	Гармонізація відносин працівників організації; встановлення сприятливого психологічного клімату в колективі Зацікавленість в роботі, в досягненні загальних цілей організації; участь в конкурсах; отримання призових грантів;
Нематеріальна мотивація	Витрати на придбання грамот – 550 Витрати на картриджі – 300	В цілому дані заходи повинні підвищити зацікавленість працівників у своїй трудовій діяльності, розширенні спектру робіт і послуг, що надаються компанією, відповідно і підвищити доходи організації на 1-5%
Всього	8750	

Отже, необхідно відзначити, що вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Авантаж» на основі використання соціально-психологічних

методів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність фірми та якісно покращити її діяльність в цілому.

### Висновки до третього розділу

Для удосконалення управлінської діяльності у ТОВ «Авантаж» пропонуємо скористатися послугами консультацій спеціалістів з приводу ведення ефективного кадрового управління та навчити керівників самоменеджменту.

З метою вдосконалення системи мотивації праці було запропоновано провести певні заходи. Вони допоможуть сформувати та розвинути ефективну команду в ТОВ «Авантаж».

Для вдосконалення системи управління персоналом в рекомендується активно застосовувати соціально-психологічні методи. Одним з методів даної групи є розвиток і підвищення професійного зростання співробітників організації. Наприклад, новоприйняті співробітники повинні відвідувати вступні лекції, тренінгові заняття. Також за ними можна закріплювати наставника, який знайомить з особливостями роботи підприємства і здійснює в перший час допомогу в трудовій діяльності.

Перший захід з удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом в ТОВ «Авантаж» – проведення тренінгових занять для співробітників. Іншим заходом, спрямованим на застосування соціально-психологічних методів управління персоналом в ТОВ «Авантаж», є нематеріальна мотивація співробітників.

Впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність управління ТОВ «Авантаж» дозволить отримати високі результати в управлінні організацією, у створенні корпоративної культури та знятті плинності кадрів.

## ВИСНОВКИ

Вміле використання кадрів, ефективність управління, ступінь згуртованості команди, що працюють на одну ідею, рівень кваліфікації співробітників є характеристиками успішної діяльності будь-якої організації. На основі дослідження стає зрозуміло, що співробітники надають все більшого значення нематеріальним аспектам роботи. Виявлено, що емоції співробітників мають вирішальне значення на якість ділових відносин з клієнтами.

До проблеми в галузі управління персоналом можна віднести те, що, незважаючи на ефективне і комплексне управління, забезпечення достатнього ступеня задоволеності працівників сформованими умовами праці, в процесі управління персоналом використовуються тільки економічні методи, тоді як соціально-психологічні ігноруються, і вимагають науково-теоретичного обґрунтування і практико-орієнтованого впровадження.

Людський потенціал підприємства є сумою всіх співробітників компанії, їх особистісного потенціалу, знань і професійної майстерності. Неможливо управляти людським колективом, не беручи до уваги соціально-психологічні закономірності розвитку. У ситуації випадкового підбору кадрів створюється ризик виникнення ґрунту для конфліктів, зниження ефективності трудової діяльності, скорочення персоналу. З часом з'являються проблеми, яких можна було б уникнути.

Одним з ключових понять управління є «соціально-психологічний клімат». Його роль вивчають величезну кількість дослідників в психології, конфліктології, менеджменті. Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується високим рівнем довіри співробітників один одному, вираженням думки всіх членів групи, задоволеністю участі в колективі, взаємодопомогою і взаємовиручкою, високим рівнем інформованості співробітників про внутрішні аспекти життя компанії, відсутністю конфліктів в колективі.

Отже, при проведенні дослідження використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Під соціально-психологічними методами слід розуміти сукупність специфічних методів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації. Соціально-психологічні методи управління передбачають проведення необхідних досліджень, які можуть бути поділені на аналіз співробітника за допомогою використання опитувальників, інтерв'ю, ділових ігор, на дослідження, проведене під час виконання обов'язків (спостереження, експеримент), на вивчення остаточного результату роботи співробітника.

Методи соціально-психологічного управління бажано використовувати в комбінації з економічними та організаційно-адміністративними методами, що підвищать результативність їх впливу.

2. Методи управління персоналом сприяють реалізації всього комплексу робіт, пов'язаних з ефективним управлінням організацією. Соціально-психологічні методи управління персоналом – це методи впливу на об'єкт управління, засновані на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління відносинами, які розвиваються в робочому колективі. Ефективні методи впливу включають в себе формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей, створення сприятливих умов для їх спільної діяльності, соціальну стимуляцію – створення атмосфери соціального і психологічного інтересу до виконання важливої роботи або до досягнення певних цілей і результатів.

3. Компанія ТОВ «Авантаж» займається інвестиціями в сфері житлової елітної нерухомості. Сильними сторонами для конкурентоспроможності ТОВ «Авантаж» є кваліфікація і використання вищого менеджменту та надання супровідних послуг за умов реалізації продукції, значно більше існують слабких сторін діяльності компанії – репутація, рекламна діяльність, інвестиційна

політика. Діяльність досліджуваного ТОВ «Авантаж» у 2020 році була збитковою та неефективною.

На підприємстві має місце невелика плинність кадрів. За досліджуваний періоді спостерігається зменшення загального обороту кадрів на 0,03 пункти.

Тобто команда підприємства «Авантаж» не цілком сформована. Ділові та соціальні якості, професійна кваліфікація та знання, авторитет та особистісні якості директора ТОВ «Авантаж» знаходяться на високому рівні. Це свідчить про відповідність даного працівника зайнятій посаді. Однак рейтинг команди

ТОВ «Авантаж» знаходиться на посередньому рівні, так як дорівнює 70%.

Команда підприємства не розуміє та не дотримується загальних принципів командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на низькому рівні взаємодії.

При проведенні аналізу показників технології управління працівниками на ТОВ «Авантаж» було виявлено, що керівництво в межах своїх функцій не проводить певну організаційну, роз'яснювальну і виховну роботу, що негативно позначається на плануванні кар'єри працівниками та формуванні їх іміджу.

4. Для удосконалення управлінської діяльності у ТОВ «Авантаж» пропонуємо скористатися послугами консультацій спеціалістів з приводу ведення ефективного кадрового управління та навчити керівників самоменеджменту.

З метою вдосконалення системи мотивації праці було запропоновано провести певні заходи. Вони допоможуть сформувати та розвинути ефективну команду в ТОВ «Авантаж».

5. Для вдосконалення системи управління персоналом в рекомендується активно застосовувати соціально-психологічні методи. Одним з методів даної групи є розвиток і підвищення професійного зростання співробітників організації. Наприклад, новоприйняті співробітники повинні відвідувати вступні лекції, тренінгові заняття. Також за ними можна закріплювати

наставника, який знайомить з особливостями роботи підприємства і здійснює в перший час допомогу в трудовій діяльності.

Перший захід з удосконалення соціально-психологічних методів

управління персоналом в ТОВ «Авантаж» – проведення тренінгових занять для співробітників. Іншим заходом, спрямованим на застосування соціально-

психологічних методів управління персоналом в ТОВ «Авантаж», є нематеріальна мотивація співробітників.

Впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність управління

ТОВ «Авантаж» дозволить отримати високі результати в управлінні організацією, у створенні корпоративної культури та знятті плинності

кадрів.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С.М., Кубицький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. № 7 (39). С. 59-66.

2. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. №1(20). С. 69-73.

3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Вид-во Дон НУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. 229 с.

4. Баранцев В. П., Мартынов Л. М. Управление инновационным бизнесом: обзор актуальных идей. Москва: Спутник+, 2005. 212 с.

5. Бернейс Э. Инженерия согласия. *Полис*. 2013. № 4. С. 45-68.

6. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. URL: [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MI-ID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstv\\_a.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MI-ID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstv_a.pdf) (дата звернення 19.10.2021).

7. Будаева Э.В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе. *Вестник бурятского государственного университета*. 2018. №6. С. 92-95.

8. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 302 с.

9. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2019. № 5. С. 36-70.

10. Гагиев М.М. Стимулирование труда на предприятиях различной формы собственности. *Управление персоналом*. 2016. № 11. С. 30-34.

11. Горбунова М.В. Основные теории управления. Санкт-Петербург: Наука, 2014. 391 с.

12. Грибов В. Д. Менеджмент: учеб. пособие. Москва: КНОРУС, 2007. 280 с.

13. Грузина І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

14. Данилишин Б., Куценко В. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. *Україна: аспекти праці*. 2004. № 4. С. 14-18.

15. Десслер Г.М. Управление персоналом. Москва: БИНОМ, 2016. 183 с.

16. Доронна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Харків: ХДЕУ, 2003. 444 с.

17. Дороффенко В. В. Управління персоналом: Графическое моделирование: уч.-метод. пособие. Донецк: ДонДУУ. 2008. 266 с.

18. Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент: учеб. для студ. сред. проф. учеб. заведений. 10-е изд., стер. Москва: Академия, 2009. 288 с.

19. Ермаков В.В. Менеджмент организации. Москва: ЭКСМО, 2015. 342 с.

20. Закаблук Г.О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія. За заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.

21. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету Економічні науки*. 2005. № 4, Ч. 2, Т. 1. С. 185-190.

22. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. Методики для дослідження «mentalhealth» персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. 2019. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 54. С. 15-22.

23. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. Москва: Гардарики, 2005. 584 с.

24. Козьменко Є. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 328 с.

25. Коротков Э.М. Система менеджмента и управление производством. *Современное управление*. 2017. № 2. С.53-77.

26. Красностанова М. В., Каштур А. К., Попова В. Г., Груздева Е. В. Инновации в управлении персоналом: теория и практика применения. *Креативная экономика*. 2016. Т. 10. № 2. С. 241-258.

27. Крушельницкая О. В. Управление персоналом: уч. пособие. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

28. Кузьмін О.Є. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 313-319.

29. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 86-91.

30. Марк А. Оцінка персоналу: учбовий посібник. Київ: Вільямс, 2007. 432 с.

31. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. В.М. Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

32. Мигин А.Н. Психология управления: учебник. Москва: Волтерс Клувер, 2011. 400 с.

33. Николаев А. А. Инновационное развитие и инновационная культура. *Проблемы и теории и практики управления*. 2001. № 5. С. 44-51

34. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

35. Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики. *Управление персоналом*. 2003. № 7. С. 34-39.

36. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.

37. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посіб. 2-ге вид. доп. Київ: Вид-во Європ. унту, 2002. 337 с.

38. Палеха Ю. І. Менеджмент для початківців. Київ: Вид-во Європ. ун-ту-2008. 187 с.

39. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва. Київ: Наукова думка, 2008. 284 с.

40. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посібн. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2008. 336 с

41. Пономарьов О. С. Інженерам-управлінцям – культуру європейського рівня. *Педагогіка толерантності*. 2016. № 3. С. 168-170

42. Полова Т.В. Социально-психологический климат как фактор эффективности организации. *Новая наука: Теоретический и практический взгляд*. 2016. № 4-3(75). С. 86-88

43. Пригожин А. И. Управленческие нововведения: неопознанные ресурсы. *Управление персоналом*. 2003. № 1, С. 78-94.

44. Процик А.І., Кубіцький С.О. Розробка методичних рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

*The world of science and innovation. Abstracts of the '4th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House, London, United Kingdom, 2020. Pp. 684-693.*

45. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 20. С. 229-233.

46. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

47. Смолінська О. Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами крізь призму організаційної культури. *Актуальні проблеми економіки*. № 61(72). 2007. С. 107-114.

48. Суатов А.К. Мотивация как процесс трудовой деятельности. *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития*. 2015. №25. С. 130-133.

49. Супян В. Професійне навчання в США: тенденції розвитку. Людина та праця. 2015. № 1. С.5-8.

50. Стрижов С. Г. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів: досвід США. *Рос. екон. журн.* 2016. №7. С. 5-12.

51. Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

52. Гретьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.

53. Харчишина О. В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ. 60 наукових праць*. 2010. № 6. С. 295-298.

54. Хохлова Т. П. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента. URL: [http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012\\_6\\_16.pdf](http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf) (дата звернення 18.10.2021).

55. Урсакій Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці. ЧТБІ КНТЕУ, 2020*. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.

56. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 442 с.

57. Шинкарук Л.В., Кубіцький С.О., Деліні М.М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Економіка»*, Випуск 3 (88), 2020. С. 20-28.

58. Щекин Г. В. Теорія та практика управління персоналом: учеб.-метод. посіб. 2-е видання. Київ: МАУП, 2003. 280 с.

59. Яранський Д. М. Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління. *Економічний вісник Донбасу*, 2006. № 1(3). С. 108-113.

# ДОДАТКИ

# НУБІП України

## Додаток А

### Шкала оцінки показників рівня розвитку команди

Вам самим і всім членам вашої команди необхідно оцінити за

десятибальною системою кожен показник «Шкали оцінки показників рівня розвитку команди». Запропонуйте виконати цю роботу спочатку індивідуально,

а потім організуйте групове обговорення кожної якості вашої команди і попросіть знову виставити оцінки. Для подальшого аналізу вам знадобляться оцінки по кожній якості команди окремо, а також сумарний показник. Ви

отримаєте його, склавши всі оцінки, виставлені кожним членом команди, і розділивши їх на число учасників.

Інструкції. Визначить оцінку кожній з якостей вашої команди. Вищий бал – 10. Нижчий бал – 1. Обрану оцінку обведіть.

#### 1. Усвідомлення командних цілей.

Члени команди розуміють суть цілей, що стоять перед командою і поділяють ці цілі

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

#### 2. Колективізм.

Для взаємин між членами команди характерні увага, дружелюбність і зацікавленість.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

#### 3. Узгодження позицій.

Конфлікти в команді не «спускаються на гальмах», а відкрито розбираються і владжуються.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

#### 4. Терпимість до чужої думки.

Думки всіх членів команди уважно вислуховуються, не відкланяються, а обговорюються і приймаються до уваги.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. Колегіальність в роботі.

Всі члени команди поступово втягуються в процес прийняття рішень.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. Підтримка.

Члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. Залучення в роботу.

Члени команди пропонують ідеї і вносять свій внесок у досягнення загальних результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8. Почуття гордості.

Члени команди цінують ідеї і внесок кожного в загальну справу, пишаються своєю приналежністю до команди.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9. Визнання досягнень.

Члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення і віддають їм належне.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10. Почуття задоволення.

Члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Критерії оцінювання.

Аналіз попередніх даних показує, що знову сформовані команди найчастіше високо оцінюють рівень свого розвитку за всіма десятима названими показниками (бали від 7 до 9). До моменту завершення етапу «знайомства» сумарний показник досягає досить високих значень (від 75 до

85). Це пояснюється перш за все вірою в успіх майбутньої роботи і великими очікуваннями щодо своїх колег.

Після нетривалого етапу спільної роботи рейтинг рівня розвитку команди за всіма показниками починає знижуватися, досягаючи мінімальних значень

тоді, коли відносини в команді особливо напружені, а люди починають сумніватися в доцільності і ефективності спільної роботи. Сумарний показник коливається від 45 до 65, що відповідає другому – «штормовому» – етапу.

Якщо команді вдалося подолати конфлікти і перейти на наступний етап, то рейтинг рівня її розвитку почне поступово зростати і досягне спочатку початкових значень, що буде означати завершення «нормативного» етапу. Таку команду прийнято називати зрілою.

Для етапу «ефективної роботи» буде характерне подальше зростання сумарного показника, який досягне свого максимального значення (90 і вище)

на етапі підбиття підсумків і розформування.