

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У
КОЛЕКТИВІ»

Виконала: студентка 4 курсу,
гр. ЕН 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Олесь ХРУЩ

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Світлана БАБИЧ

Рецензент: доктор економічних наук,
професор

Національний аерокосмічний
університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

_____ Самойленко І.О.

ЗАВДАННЯ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВІ	6
1.1. Сутність базових понять, щодо соціально-психологічного клімату в колективі	6
1.2. Процес управління соціально-психологічним кліматом колективу.....	13
1.3. Особливості та чинники, які впливають на формування сприятливого соціально-психологічного клімату.....	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	
ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Піастрелла»	26
2.2. Оцінка стану соціально-психологічного клімату в компанії	33
2.3. Напрями соціального розвитку та покращення СПК.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Подальше розвинення України, як сильної держави та соціально орієнтованої системи господарювання зумовлює необхідність постійного удосконалення соціально-трудових відносин в ринковій системі, трансформацію соціальної сфери. Сприятливо-позитивний соціально-психологічний клімат серед співробітників, наявність широкого спектру соціальних заохочень та гарантій, сучасно-розвинена інфраструктура соціальної інфраструктури, здатність реалізації потенціалу до професійного та кар'єрного зростання, наявність однодумців серед працівників, що розділяють цілі корпоративної культури безпосередньо впливають на стабільність розвитку організацій. Посилення уваги до формування системи соціального розвитку в компаніях покликане тим, що простежується домінуюче значення соціальних аспектів на підвищення результативності реалізації бізнес-процесів. Зазначене стало підґрунтям актуальності теми кваліфікаційної роботи.

Вагомий внесок в дослідження та подальший розвиток теоретично-практичних аспектів соціального розвитку та використання кадрового потенціалу, підвищення ефективності систем управління в організацій зробили вчені: І. Брюховецький, Н. Базилівська, В. Брич, Л. Водянка, Т. Говорушко, С. Долинський, В. Збарський, О. Крисальний, О. Кравченко, В. Лишиленко, П. Макаренко, Ю. Макаренко, М. Малік, І. Мельник, В. Месель-Веселяк, О. Онищенко, С. Трубич, О. Хандій, В. Юрчишин та багато інших [2, 4, 7, 17, 23, 35].

Зокрема заслуговують на увагу та потребують подальшого вивчення концептуальні підходи до сутнісного розуміння процесом управління соціально-психологічним кліматом, як ефективність використання соціальних методів управління розвитком працівників та індивідуальність розробки механізмів формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення існуючих теоретичних аспектів та розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом в колективі ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА».

З метою реалізації мети роботи передбачено вирішення наступних завдань:

- проаналізувати наукові підходи до визначення поняття «соціально-психологічний клімат»;
- узагальнити наукові підходи управління соціально-психологічним кліматом в трудовому колективі;
- оцінити поточний стан соціально-психологічного клімату
- розкрити сутність та існуючі умови соціального розвитку співробітників колективу ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА»;
- обґрунтувати комплекс напрямів удосконалення процесу формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення системи управління розвитком соціально-психологічного клімату в колективі.

Предмет дослідження – моделі та методи управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА».

Методи дослідження. В роботі використані методи - узагальнення та системного аналізу, економіко-статистичні методи (методи порівнювання, групування, графічний метод, метод вибірових обстежень), та соціально-психологічні методи (спостереження, проведення анкетування).

Практичне значення отриманих результатів - це можливість забезпечити впровадження заходів задля підвищення раціонального управління формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату, узагальнено підходи до окреслення складових СПК, розроблено шляхи по підвищенню ефективності управління соціальним розвитком співробітників підприємства ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА».

Результати проведеного дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи соціального розвитку трудових колективів в організаціях.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВІ

1.1. Сутність базових понять, щодо соціально-психологічного клімату в колективі

Здійснення процесу управління, як упорядкованого спрямування діяльності співробітників, можна окреслити крізь об'єктивну необхідність створення фундаменту задля цілеспрямованого зростання добробуту працівників, прибутковості організації (фірми), і впевненості у майбутньому серед наявного колективу. Управління завжди характеризується взаємоузгодженими та взаємопов'язаними елементами фінансових, соціальних, економічних, організаційних та виробничих бізнес-процесів. Якщо фінансові, організаційні, економічні, виробничі напрями управління залежить в більшості від рівня техніко-технологічного розвитку, то соціально-психологічний аспект під впливом соціально-економічних умов, що об'єктивно виникають у суспільстві й обумовлені виробничими відносинами. Тому узагальнюючи сучасні наукові тенденції суттєві аспекти управління важливо окреслювати, як сукупність процесів підпорядкованих науковим принципам, об'єднаних господарськими відносинами, й спрямованих на досягнення єдності визначених цілей.

Дефініцію управління найчастіше ототожнюють з цілеспрямовано-визначеним впливом, що є важливим для узгодження спільної діяльності людей. Сутнісний аспект управління можна розкрити насамперед, через розуміння визначень «діяльність» і «процес», де відповідно перше розглядається, як певні дії задля реалізації встановлених рішень та виконанню організаційно-запропонованих заходів, з іншого – саме завдяки категорії «впливу», де процес з управління є підґрунтям потрібного спрямування роботи, що підкреслює необхідність управління реальною свідомістю, еталонною поведінкою і відповідно-запланованою діяльністю усіх співробітників заздалегідь визначеним вектором руху.

Становлення і розвиток соціально орієнтованої системи державного устрою господарювання визначає необхідність удосконалення соціальної сфери і соціально-виробничих умов сприяння особистому розвитку. Посилення впливу факторів соціальної групи на розвиток та реалізацію бізнес-процесів в організації викликане в наслідок прояву законів соціального розвитку, об'єктивного характеру соціально-існуючих закономірностей і сприяє підвищенню темпів поширення процесів трансформації управління соціальними аспектами розвитку з урахуванням збереження ефективності адміністративних впливів. Також треба враховувати, що соціально-спрямоване управління трансформується відповідно законів соціального розвинення та являє собою сукупність багаторівневих механізмів і багатоаспектних взаємовідносин, а при вивченні систем управління соціальними аспектами розвитку важливо розглядати його в конкретній історичній період, а сутність процесу підлягає змінам залежно від особистісних психічних властивостей працівника сприймати конкретні соціально-психологічні процеси в середині власного колективу.

Системною є думка, яка визначає під соціально-психологічним середовищем у колективі, певну систему соціально-психологічних взаємозв'язків, що відображають суб'єктивний стан інтеграційних процесів, як задля окремих співробітників так і певно створених груп (колективів), спрямованих на реалізації довгострокових стратегічних цілей. Відображення соціально-психологічного стану в колективі відбиває внутрішній настрій соціальної рівноваги між співробітниками, що сформовано в наслідок спільної реалізації поточних завдань та тривалих міжособистісних взаємодій [36].

Управління соціально-психологічним кліматом (СПК) це — сукупність механізмів, засобів і прийомів, процедур і регламентів, що забезпечують вирішення соціальних негараздів на тлі науково-методичного підходу, тобто підкреслення обґрунтованих процесів задля соціального розвинення, всебічно проведеного аналітичного розрахунку тенденцій й виважених кроків адміністрування [9]. Також управлінням вважається вектор зусиль соціального спрямування, що розглядають, як загальну функцію. Її можна визначити, як оптимізацію процесу забезпечення

всебічних потреб соціалізації окремих індивідумів, виділенням у них соціально-існуючих проблем, розробці потрібних заходів їх вирішення. Розгортання процесів управління СПК в організації з урахуванням характерних соціально-значущих тенденцій та наявних закономірностей потребує своєчасних управлінських методів вирішення перетинів у соціальній сфері. Змістовність процесу передбачає визначені параметрів об'єкта управління і визначенні головних критеріїв соціального розвинення, та узгодженості вектору досягнення запланованих параметрів зі здійсненням бізнес-процесу організації [18].

Управління СПК у межах певної організації має багаторівневу ієрархічну сукупність елементів зі специфічними функціями, критеріями передбаченого розвитку, залученням методів забезпечення ефективності на кожному ієрархічному рівні задля раціональної реалізації бізнес-процесу. Сучасний стан розвитку суспільства, вимагає визнати основною функцією управління СПК розробку і реалізацію соціальних заходів в організації, спрямованих на нівелювання коливань соціально-економічних процесів, підвищення добробуту окремих верст співробітників, покращення виробничо-господарських умов. Ця функція управління СПК конкретизується на рівнях організаційної архітектури господарства і його підрозділів; при цьому на різних рівнях організації бізнесу можливі трансформації функціонального зв'язку і як наслідок прояв соціальних протиріч в окремих колективах.

Суб'єктами управління СПК є окремі працівники та соціальні групи організацій, які інтегровані в виробничо-господарський бізнес-процес, спеціалізовані підрозділи та служби, що реалізують програми соціального розвитку. Як і загалом управління, так і управління розвитком СПК має адаптивний характер і в процесі трансформацій включає у себе наступні кроки: прогнозування соціальних зрушень, проектування моделей і механізмів, планування вектору дій, етапів, заходів, інструментів та виконавців задля здійснення проєктів, керівництво процесом та безпосередній управлінський вплив на запропоновані заходи покращення соціально-психологічних умов.

При безпосередній організації управління СПК необхідно взяти до уваги різноспрямований вплив факторів підприємницького середовища (рис. 1.1). Умовами ефективності бізнесу та раціональності побудованої системи управління СПК виступають фактори, які забезпечують оптимізацію діяльності компанії, як соці-технічної системи: створення відносно незалежних організаційних підрозділів; внутрішня залежність від ступеню психологічної сумісності співробітників; автоматичне регулювання коливань і перешкод. Забезпечення ефективності саме управлінням СПК передбачає науковий аналіз його теоретичного навантаження.

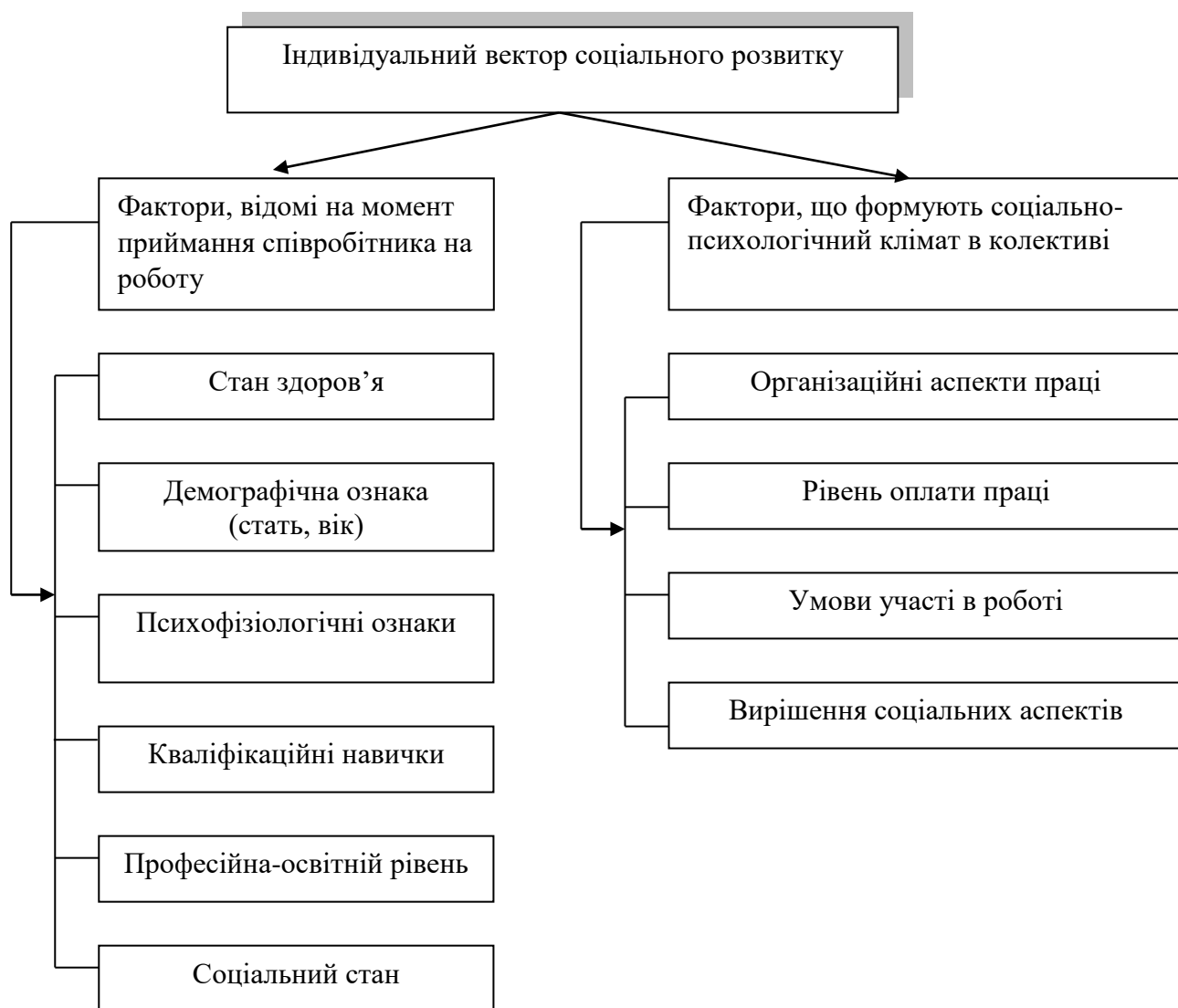


Рисунок 1.1 – Чинники сприяння соціального розвитку співробітників [39]

Узагальнюючи теоретичні дослідження наукового досвіду, підкреслимо глобальне-існуючу мету управління СПК: ефективно та індивідуально вибудована програма розвинення, поетапна реалізація запланованих заходів соціальної спрямованості, яка орієнтована на усунення соціально-психологічних протиріч між членами колективу та певними соціальними групами [1, 3]. У процесі її реалізації закладаються основи внутрісистемної стабільності та ефективності управління колективом. Це важливий бізнес-процес в життєвому циклі організації. Ефективність реалізації соціальної політики впливає на чисельність кадрового складу і впливає на рівень трудового потенціалу та індивідуальних можливостей. Таким чином, метою управління СПК є зведення до мінімуму виникнення конфліктних протиріч, які обумовлені розбіжністю сформованих у процесі соціального розвитку, здібностей до праці і особистих якісних аспектів співробітників при виконанні встановлених функціональних обов'язків і сприятимуть підвищенню якості взаємодії. Особливість цілей управління СПК полягає в тому, що необхідно враховувати не тільки мету та напрями розвитку організації, а й персональні цілі соціального самопочуття та професійного розвитку співробітників.

Тільки у взаємозв'язку виробничих та економічних орієнтирів організації, можливо виробити обґрунтовані управлінські рішення. Управління соціальними аспектами розвитку є невід'ємною умовою, що забезпечує стабільність господарського процесу і успішне виконання функціональних завдань у всіх ланках загального бізнес-процесу.

Розглядаючи підсистему управління соціальним розвитком в організації (рис. 1.2) зауважимо про можливе угруповання за трьома взаємопов'язаними треками:

- Створення дієвого кадрового потенціалу організації (раціональний кадровий склад);
- Планування розвитку співробітників та раціональність їх залучення до бізнес-процесу;
- Поступове покращення якісних аспектів трудового життя.

Спрямування першого треку це комплектування штату співробітників організації (фірми), що утворює наступні основні підсистеми: планування чисельності загалом та по операціям; розташування персоналу по визначених ланкам, структурним одиницям; обґрунтування та впровадження програми раціонального залучення співробітників організації до бізнесу.

Другий трек системи управління співробітниками організації спрямований на постійне розвинення існуючого штату робітників, представляє собою формування адаптивної кадрової політики, відповідно загальної стратегії організації, стосовно розвитку персоналу та його оптимального залучення у бізнес-операції, що враховує як роботу з вже оформленим складом, так і зовнішній притік співробітників задля забезпечення потреби в робітниках з конкретними професійними навичками. Ці треки перш за все направлені на якісний розвиток потенціальних можливостей співробітників та зміцнення бізнесу.

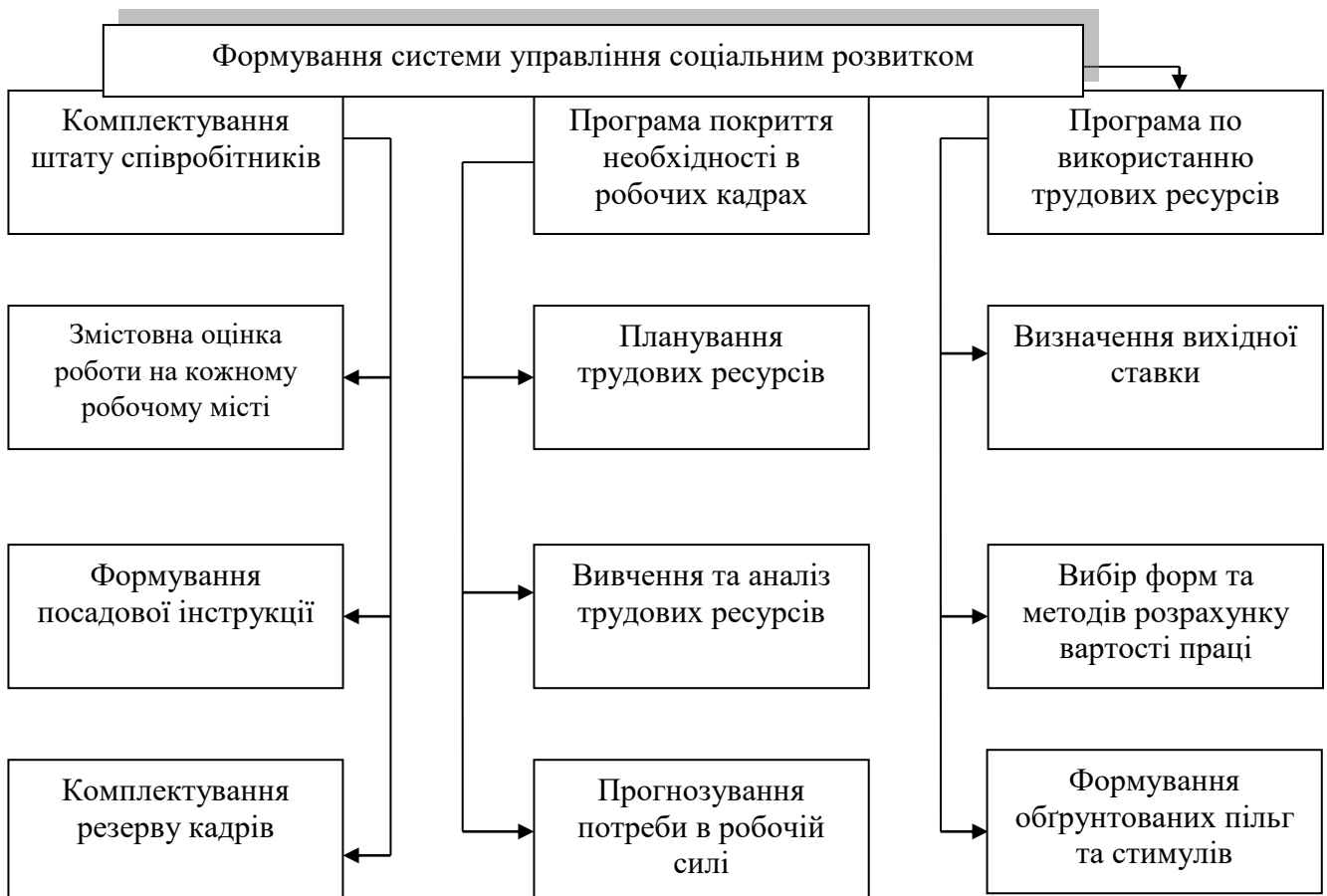


Рисунок 1.2 – Процес управління соціальним розвитком

Задля здійснення управління СПК доречно використовувати різноманітні методи впливу: економічного тиску та мотивування, адміністративної відповідальності, обґрунтування соціальної поведінки та психологічні методи впливу. Відповідно зазначених методів, залучають способи змінення поведінки індивідуума через окреслення його потреб та мотивів, прийняття загально-встановлених цінностей оточення.

Можна реалізовувати управління СПК не нехтуючи, що заходи соціальної діяльності взаємопов'язані з завданнями економічного розвитку, що підвладні [8, 10, 22]:

1) зростанню ефективності бізнес-процесу на тлі модернізації технічної складової бізнесу, обґрунтованого наукового підходу до праці, усього комплексу операцій з розвитку кадрів (навчання, розміщення тощо), покращення відносин в колективі та запобігання втратам робочого часу, покращення дисципліни;

2) забезпечувати поступове поліпшення економічного добробуту співробітників завдяки розвитку бізнесу, через постійну можливість підвищення професійно-культурного рівня, майстерних навичок та кваліфікації;

3) підвищенню соціальної активності кадрового складу, через долучення до громадських заходів, роз'яснення обставин суспільно-політичного життя, створення належної виробничої інфраструктури, що позитивно впливає на результати праці.

Якісні зрушення в соціальній сфері здійснюються при певних умовах: наявність фінансових можливостей фірми, розроблення обґрунтованої програми розвитку соціального спрямування для всіх співробітників.

Підсумовуючи підкреслимо: оскільки управління СПК є одним з елементів загального адміністрування, то воно повинно узгоджуватися та реалізовуватися в комплексі з іншими планами.

Організація аспектів управління СПК є доцільно структурована система заходів, що побудована до специфіки конкретної організації та її можливостей, відповідно до потреб спільної праці в межах бізнес-процесу, соціально-існуючого оточення й завдань зростання раціональності використання інструментарію менеджменту.

1.2. Процес управління соціально-психологічним кліматом колективу

Звертаючись до законодавчо-нормативних актів стосовно функціонування трудових колективів і значення їх ролі в управлінні бізнес-процесами організацій зазначимо, що увесь штат співробітників є головним осередком, як певної компанії так і суспільства [6]. Тому важливо щоб програми, що організують дану діяльність колективу, враховували окрім виробничого й соціальний вектор спрямування. Кожній організації притаманна власна специфіка реалізації бізнес-процесу, що відповідає конкретних умовам, складається зі співробітників різних категорій та психофізіологічних параметрів, важливих для виконання виробничих функцій. Відповідно організаційної культури компанії формується ставлення співробітників до праці та між собою і, як результат відбуваються професійні взаємозв'язки, формується соціально-моральний клімат.

Відповідно повстає потреба планування заходів задля розвитку СПК колективу, що передбачає реалізацію саме впливу соціальних заходів на існуючий бізнес-процес організацій. Насамперед підвищення культурно-професійного рівня штату співробітників, покращення всебічних умов (житлово-побутових, виробничих, тощо), збереження здоров'я та працездатності, формування взаємної поваги та доброзичливого ставлення – це чинники, що позитивно впливають на виробничі параметри, якісні аспекти в роботі, через турботу про колектив.

Планування соціального розвитку повинно ґрунтуватися на матеріально-фінансовому забезпеченні передбачених заходів, що передбачають поетапно-запланований розвиток соціальних складових життєдіяльності колективу. Тобто реалізація планів спрямовується на ефективність бізнесу, раціональне використання праці з одночасним високим моральним ставленням у межах колективу.

При плануванні параметрів соціально-психологічного клімату (взаємовідносин у колективі) використовують різноманітні методи, що забезпечують певні трансформаційні процеси, які підлягають кількісній оцінці.

Узагальнений вид плану соціального розвитку може налічувати складові:

- Постійне вдосконалення наявної соціальної структури колективу.

- Моніторинг умов виробничого середовища і здоров'я співробітників.
- Перегляд складових оплати праці та стимулюючих виплат.
- Надання можливостей задля духовно-фізичного розвитку.
- Створення передумов для підвищення соціально-професійної активності та вдосконалення взаємовідносин між співробітниками.

Окреслюючи перший елемент плану, зазначимо можливі показники: загальний штат (чисельність) співробітників та угруповання за професіями; структурування за необхідними параметрами (стать, вік, тощо); доля співробітників які мають декілька спеціальностей. Також враховуються коливання кваліфікаційних та професійних зрушень задля запобігання плинності персоналу. На даному етапі доречним є вивчення окремих незадоволень працівників, причини та наслідки порушень дисципліни [16].

Другий елемент присвячений формуванню сприятливого СПК в колективі й бажано повинен налічувати:

- Моніторинг та покращення гігієнічних умов роботи та зменшення травматизму.
- Впровадження заходів зменшення втомленості, профілактики захворюваності, тощо.
- Розробка раціонального графіку чергування роботи та відпочинку.
- Здійснення транспортування співробітників до роботи.
- Покращення умов соціально мало захищеним співробітникам.

У межах третього елементу плану доцільно висвітлити наступні питання:

- Поступове вдосконалення естетики виробництва, покращення культурно-побутових умов співробітників.
- Виявлення резервів для покращення матеріального становища персоналу.
- Використання економічного та перегляд механізму матеріально-морального стимулювання.

Стосовно четвертого елементу доцільно розглянути:

- Заходи стимулювання раціоналізаторства та творчих можливостей.
- Фінансування організації культурно-масових, спортивних заходів.

П'ятий елемент плану, присвячений заходам управління соціально-психологічним кліматом, стосується: виховання свідомо-обґрунтованого ставлення до роботи, крізь сприйняття власних переваг; можливості залучення співробітників до управління бізнес-процесом; потенційних можливостей встановлення конкурентних переваг; покращення дисципліни та відносин у колективі й з адміністрацією тощо.

Для запланованих заходів соціального спрямування окреслюється поетапний обсяг реалізації з урахуванням терміну, потрібну суму грошових надходжень з визначенням джерел фінансування [19, 20].

Оцінка СПК в організації належить до функцій управління, тобто спрямовується на встановлення фактично-досягнутого рівня психологічної сумісності співробітників. Вона є підґрунтям для здійснення виваженого аналізу системи управління СПК і, як наслідок основою ухвалення адміністративних рішень, що будуть спряти соціальному розвитку усіх категорій співробітників компанії. При ухваленні необхідних рішень важливо розглядати динаміку показників і достовірність інтерпретації отриманих даних. В сучасних реаліях аналіз СПК вкрай важливий задля ефективного здійснення бізнесу, відповідно коливання у часі ролі й місця соціальних аспектів праці, глобалізація суспільного життя потребує індивідуальне формування та реалізацію соціальних аспектів діяльності для кожної організації.

Узагальнена структура можливих рівнів здійснення соціального розвитку, побудована на підставі індикаторів методики планування соціальних аспектів, бланків звітності та узагальнення різнопланових методик (рис. 1.3.).

Спостерігаючи за наведеною схемою у зворотному спрямуванні (справа наліво), можна одержати все більш узагальнене уявлення про індикатори, які покликані комплексно оцінити існуючий стан або темпи зрушень на початку індивідуальних векторів соціального розвинення колективу та відповідних умов, на потім узагальнених спрямувань (власне відношення до роботи, соціальні аспекти бізнес-процесу, всебічні умови, тощо) і на підсумку отримати індикатор саме підкреслюючи розвиток та соціальні умови у колективі.

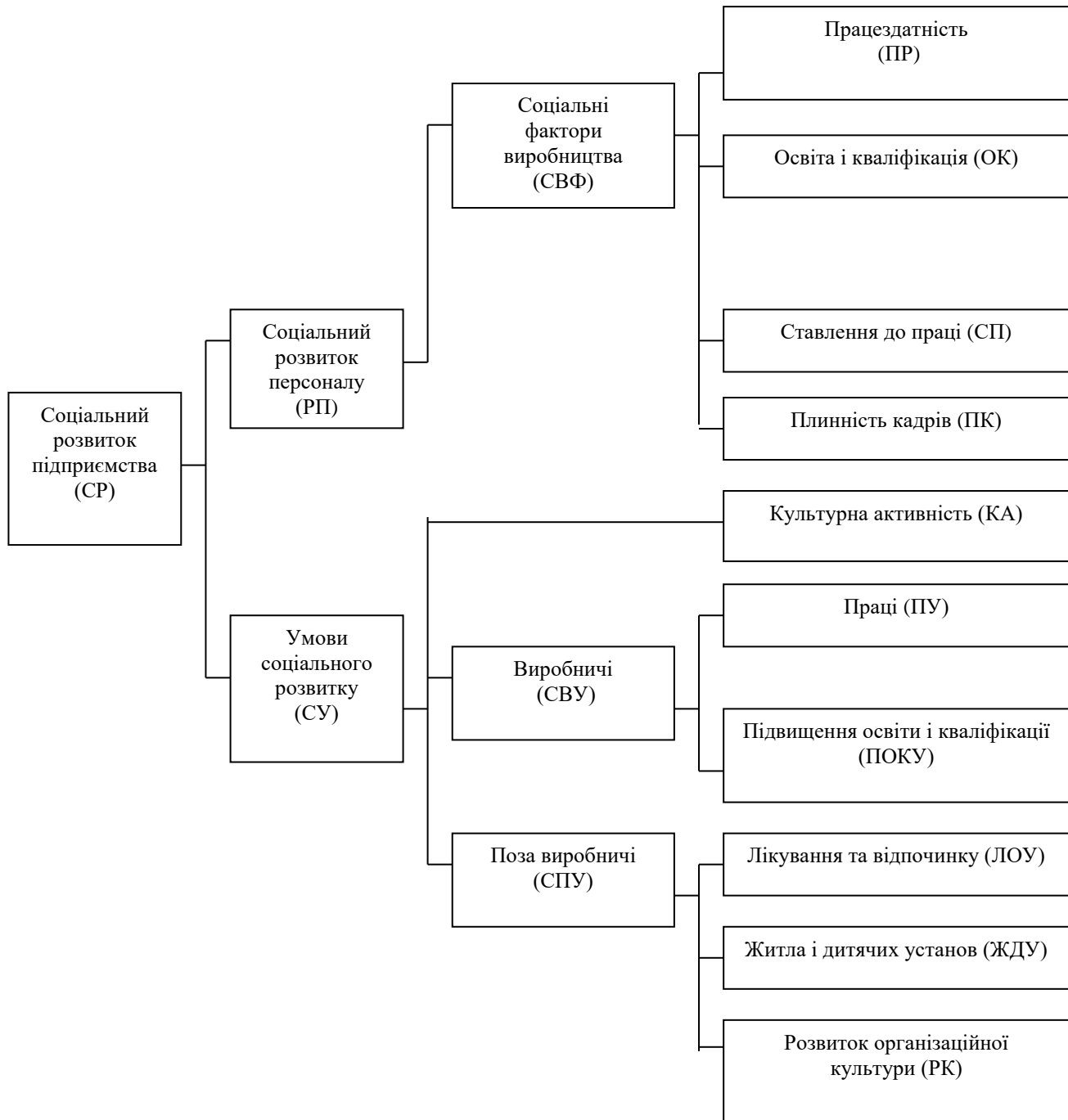


Рисунок 1.3 – Структура показників соціального розвитку в організації [12]

Відповідно управління СПК відноситься до одного з елементів загального процесу соціального управління, також можна окреслити, як функцію, що реалізує виявлені потреби задля розвинення різноспрямованої активності кадрового складу

співробітників організації. Змістовно при цій підсистемі передбачається визначення дієвих критеріїв й індикаторів, що сприяють соціальному розвитку потрібних об'єктів, встановленню наявних проблем і суперечностей, формуванню й подальшій реалізації їх вирішення, відповідному досягненню бажаного стану соціальних аспектів і взаємовідносин в колективі [13].

Для раціонального функціонування організацій можна підкреслити головні треки дій задля покращення СПК а саме:

1. Постійний моніторинг наявного стану соціально-трудова взаємовідносин задля запобігання різних проявів трудових суперечок (конфліктів) у межах колективу. Відбувається на тлі звернень співробітників (письмова, усна), анонімного тестування уповноваженого органу, що представляє інтереси усіх найманих працівників (підрозділ по роботі з персоналом, тощо). Вирішення виявлених протиріч або конфліктів та спорів повинно відбуватися на основі законодавчих актів та внутрішніх правил.

2. Постійне вдосконалення та трансформація процесів роботи спеціалізованих служб управління (відділ кадрів): обґрунтованість укомплектованості штату співробітників відповідно потребам організації, проходження курсів підвищення кваліфікації, постійне навчання відповідно сучасним тенденціям часу, тощо.

3. Для постійного розвитку потенціалу співробітників необхідно проводити заздалегідь обґрунтовану ротацию персоналу на підставі встановлених напрямів підвищення кваліфікаційних навичок, використання системного підходу до професійного зростання та загальної стратегії організації.

4. Для поліпшення загальних результатів продуктивності роботи співробітників пропонується ототожнення взаємозв'язку результативності праці окремих індивідуумів з загальними результатами функціонування бізнес-процесу, відповідно існуючим методам матеріального та соціального стимулювання.

5. Щоб покращити систему матеріально-економічного стимулювання необхідно застосувати більш ефективну систему, яка буде спрямована на оцінку досягнених результатів на рівні окремого співробітника. Зростання матеріальної винагороди повинно відповідати зростанню показників його корисності.

6. Соціальні аспекти розвинення професійного потенціалу повино ґрунтуватися на залученні у бізнес соціальних заходів стимулювання робочих функцій, покращенні сприятливого оточення у колективі, зведенні до мінімуму конфронтації у роботі, а також створенні умов, що сприятимуть доцільному використанню індивідуально-кваліфікаційних потенціальних можливостей і професійних навичок персоналу.

7. Зростання якісних параметрів співробітників повинно відбуватися крізь механізм постійного здійснення навчання та поступового зростання кваліфікації, а також завдяки притоку нових висококваліфікованих професіоналів з одночасним збереженням наявного складу колективу.

8. Стосовно удосконалення організаційної та управлінської функцій рекомендується використовувати прогностичні плани з підвищення професійних навичок адміністративного персоналу та перегляд оптимальності оргструктури.

Ефективне управління СПК організації можливо лише при наявності повної, достовірно-отриманої, а головне, оперативне-проаналізованої інформації про загальний об'єкт та за окремими складовими. Саме проведена ґрунтовна оцінка може служити головним джерелом інформації про стан СПК в організації, як об'єкта управління. Її необхідно здійснювати постійно та своєчасно відстежувати небажані коливання.

Вивчення різноманітних джерел та практичних рекомендацій функціонуючих суб'єктів показало, що на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення рівня СПК. При оцінці труднощі викликані тим, що окремі індикатори, які окреслюють якісні параметри не позбавлені певної міри суб'єктивності. Тобто зіставлення відбувається не за абсолютним результатами, а на підставі зрушень відносної варіації. Підсумовуючи зазначимо, що при визначенні рівня соціального розвитку організації слід враховувати інші розрахунки та зміни стану, тобто важливо досліджувати динаміку комплексної оцінки рівня соціального розвитку у співставленні з головними конкурентами [21, 24, 33].

1.3. Особливості та чинники, які впливають на формування сприятливого соціально-психологічного клімату

У сучасних реаліях економічного розвитку для реалізації довгострокових цілей організації потрібно запроваджувати та підсилювати згуртованість колективу, постійно окреслювати напрями трансформації підходу до підвищення якісної складової сприятливої виробничої та соціально-сприятливої атмосфери. Організація забезпечення психологічного сумісництва індивідуумів в трудовому колективі і сприйняття співробітником себе невід'ємною частиною єдиного механізму задля здійснення процесу соціального розвинення. Реалізувати складні завдання: використання нових методів адаптації системі управління СПК; освоєння сучасних технологій та інструментарію інтеграції підприємства до навколишнього середовища є невід'ємною частиною загального адміністрування. У трансформаційному середовищі процес адаптації системи управління є перманентним та потребує поглибленого дослідження питань сумісної діяльності, міжособистісних стосунків та якісних складових згуртованості колективу в процесі реалізації заходів досягнення потенційних цілей організації.

Побудова та підтримання сприятливого СПК в організації, це підкреслення наявних можливостей зміцнення співдружності у колективі, ефективного використання потрібних ресурсів і можливих резервів задля соціального розвитку співробітників, що мають здатність до підвищення власного інтелектуального і соціально-психологічного рівня [25,26].

Важливими аспектами в системі управління СПК вважається:

- креативне-кваліфіковане адміністрування усіх функцій бізнесу, що спонукає до успішного виконання встановлених завдань та здатне швидко адаптуватися до змін зовнішнього оточення, й приймати потрібні рішення, забезпечуючи їхню реалізацію відповідно запланованим заходам;

- різнопланове забезпечення різноманітними ресурсами, якими розпоряджається організація, або які важливі задля реалізації стратегічних цілей з урахуванням соціальних аспектів розвитку бізнес-процесу;

- створення сприятливого організаційно-соціального оточення, що ґрунтується на розумінні вирашного результату при злагодженій взаємодії, тобто передбачає єдність вирішення завдань, згуртовані дії, реалізацію взаємодопомоги, допомогу в адаптації до нового і сумісне подолання виникаючих труднощів [27].

Саме створення в організації сприятливого СПК - це складний та динамічний процес. Тому, для ефективного управління згуртованістю колективу та іншими соціальними складовими, важливо обґрунтувати ієрархію елементів організаційної структури та окреслити можливу сукупність факторів, які з різним тиском здійснюють вплив на об'єднання співробітників в колективі. Механізм формування бажаного СПК повинен бути орієнтований на взаємодію із зовнішнім оточенням та забезпечувати високу якість сумісної реалізації завдань бізнес-процесу.

Основним критерієм вибору пріоритетного напрямку забезпечення СПК компанії є адаптація її персоналу до сучасних змін та трансформаційних умов господарювання. Пріоритетним напрямком розвитку системи управління СПК слід розуміти вектор основних змін спрямований на ресурсне-інноваційний розвиток структурних елементів кадрового потенціалу, що може значною мірою сприяти підвищенню ефективності функціонування організації. Тому елементи організаційної структури повинні бути орієнтованими на соціальний розвиток співробітників і функціональні аспекти, оскільки елементи розвитку компетентності усіх співробітників розкриваються в момент сумісної діяльності.

При побудові в організації позитивного СПК важливо враховувати:

- стан СПК в колективі вважається динамічною підсистемою, бо залежить від взаємодії штату співробітників під час виконання встановлених завдань, з одночасним проявом синергії;
- рівень стану СПК має здатність до трансформації та наразі самовідтворення;
- усі аспекти процесу управління СПК повинні бути взаємно погоджені та ототожнюватися з потребами колективу;
- складові управління СПК повинні змінюватися з метою розвитку.

Через те що всі елементи СПК підвладні впливу факторів оточення організації, структуризація управління СПК, має свої відмінності та одночасно передбачає

інтеграцію необхідних компонентів при формуванні дієвого механізму соціального розвитку.

Умовно всі складові впливу можна розділити на кілька груп.

1) Мікроекономічні чинники, що формуються на власному рівні та контролюються відповідно ієрархії архітектури організації.

2) Фактори макросередовища - це вплив з зовні на організацію, відповідно виникає на національному та світовому рівні. Зазначене угруповання налічує економічно-соціальні та політично-юридичні умови, які з'являються відповідно дії обмежувальних або навпаки стимулюючих заходів з боку різних інституцій [28].

3) Фактори епізодичної дії - мінливість, спонтанність та низький рівень передбачуваності. Ці чинники на сьогодні мають визначний вплив, як на господарський бізнес-процес так і на загальнодержавні та світові соціально-економічні аспекти та процеси.

Тому необхідно розглянути внутрішні та зовнішні компоненти, що здійснюють різноплановий тиск на стан СПК організації (рис. 1.4).

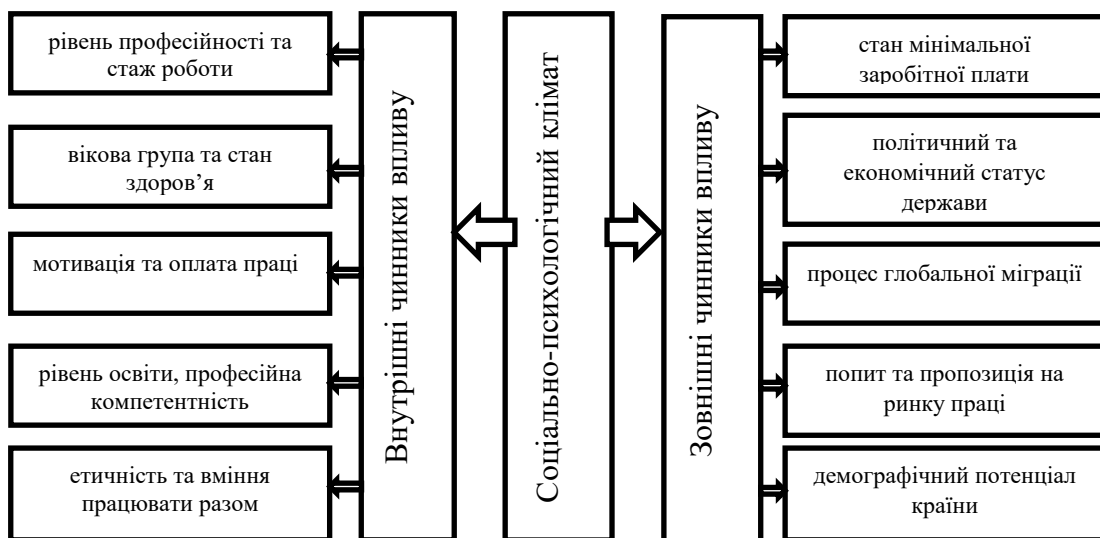


Рисунок 1.4 – Чинники впливу на СПК організації [29]

Однак зазначимо, що індивідуальність підхід до відбудови сприятливого СПК окремої організації залежить не тільки від різних впливів вищезазначених факторів, але і від рівня розвитку адаптивності бізнес-процесу до сучасних умов. Тому

врахування ключових факторів забезпечує об'єктивність адміністративних рішень, щодо зрушень в бік ефективності створення сприятливого СПК в організації та механізму адаптованості оргструктури до сучасних викликів.

До головних аспектів формування потенціальних можливостей організації з урахуванням організаційно-соціальних та управлінських параметрів доречно вважати наступні ознаки:

- максимальне сприйняття ролі адміністративних і фахових компетенцій співробітників у загально-встановленій системі реалізації бізнес-процесу;

- поступове зростання задоволеності об'єктивних та соціальних потреб організації по мірі розвитку бізнесу, тобто на усіх етапах реалізації стратегічних завдань, спираючись на досягнення фінансового розвитку;

- реалізація заходів ототожнення розширення бізнес-процесу з обґрунтовано-оптимальним розширенням оргструктури;

- максимальне усунення невизначеності в реалізації тактичних завдань та передбаченої місії, з урахуванням соціально-орієнтованих заходів;

- запобігання несприятливих моментів функціонування бізнесу через мінливість оточуючого середовища [34].

У сьогоdnішньому контексті, розглядаючи механізми управління СПК в колективі, наявну кадрову політику, соціальний розвиток доцільно починати з системи цінностей, а потім вибираючи форму та методи управління соціальним розвитком, враховувати вплив оточуючих факторів. Цей механізм здійснює моніторинг якісних оцінок соціально-психологічного клімату, ділових й особистих якостей, реалізуючи основні принципи системи управління в контексті корпоративного соціального розвитку. За умов соціального розвитку організації в основі концепції адміністрування лежить поєднання форм і методів співпраці зі співробітниками, орієнтованими на досягнення успіхів і результатів в довгостроковій перспективі. Схематично, функціональні підсистеми механізму управління СПК організації, передбачає окреслення найістотніших елементів: перелік самих елементів; процес взаємозв'язку; виконання функцій управління; результативність досягнення цілей; фактори впливу оточення. Загальна дія

механізму сприятиме ефективному функціонуванню. На рис. 1.5 запропоновано алгоритм управління СПК в організації.

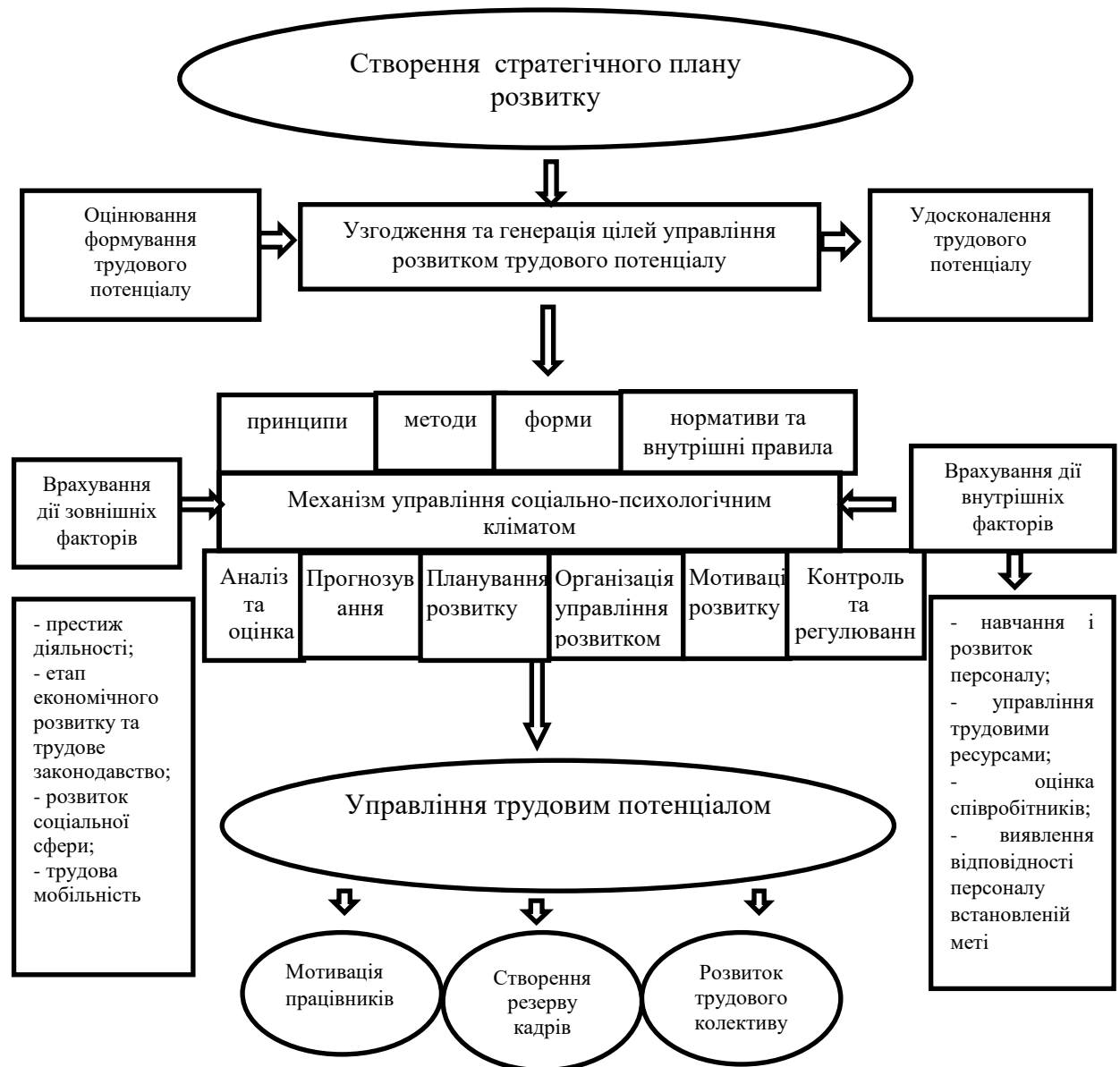


Рисунок 1.5 – Механізм управління СПК в організації

Ефективно сформоване управління бізнес-процесом, одночасно з елементами соціального розвитку власного колективу, залежить від вмілого використання загальноприйнятих функції управління. Взаємозалежні та обов'язкові компоненти дієвості механізму: принципи та методи адміністративної діяльності, формалізація норм та внутрішніх правила функціонування, тощо. Саме через них функція управління реалізується відповідно до функціональних механізмів, що забезпечують створення сприятливого СПК в організації та відображуються на стилі управління

ввіреним колективом задля реалізації конкретних цілей власного розвитку. Це дає змогу визначення суб'єктів управлінського впливу, тобто потребу в якісних змінах та вдосконаленні окреслених елементів управління СПК, тобто дозволяє розглянути баланс між виробничо-економічними вигодами організації та соціально-економічними вигодами співробітників.

За наявності фактичних якісних та кількісних зрушень у стані зовнішньої та внутрішньої діяльності компанії, виникає специфічна загроза для управління та розвитку. Виходячи з цього, ми пропонуємо як базовий підхід до формування корпоративного клімату використання інтеграції в організаційному та управлінському плані. Підхід, який враховує всі можливі організаційно-адміністративні аспекти функціонування та розвитку, можливості оргструктури, напрямок розвитку організаційного клімату та рівень розвитку можливостей управління, вплив на цілісність та цілісність у процесі корпоративного управління.

Показаний на рис. 1.6 комплексний підхід важливий задля розширення формування можливостей потенціалу бізнес-процесу. Він показує, що своєчасна профілактика очевидних та можливих соціальних проблем можлива шляхом постійного аналізу, планування, прогнозування та контролю організаційних та управлінських аспектів діяльності соціальної сфери підприємства. Щодо організації та управління, створення окремої групи принципів побудови корпоративного потенціалу є додатковою умовою, коли адміністрація приділяє максимум уваги формуванню організаційного та управлінського потенціалу.

Підвищення ефективності використання потенціалу соціального розвитку є результатом багатьох взаємопов'язаних факторів, якими є системи логістики, організації, соціально-економічні та інші умови, що визначають рівень прямого та непрямого впливу на співробітників. Тому класифікація резервів необхідна для пошуку шляху формувань резервів та опрацювання їх механізмів використання. Враховуючи всі функції формування та виявлення трудових резервів підприємств, їх можна згрупувати за відповідними характеристиками.

Особливо важливо розділити їх відповідно до формування та часу застосування, залежно від операцій, поточного та перспективного (стратегії).

Операційний резерв соціального розвитку працівників підприємства - це можливість вдосконалити процес, що бере участь у розвитку соціальної сфери, що може усунути відхилення використання від норм і постійно залишатися в оптимальному стані.

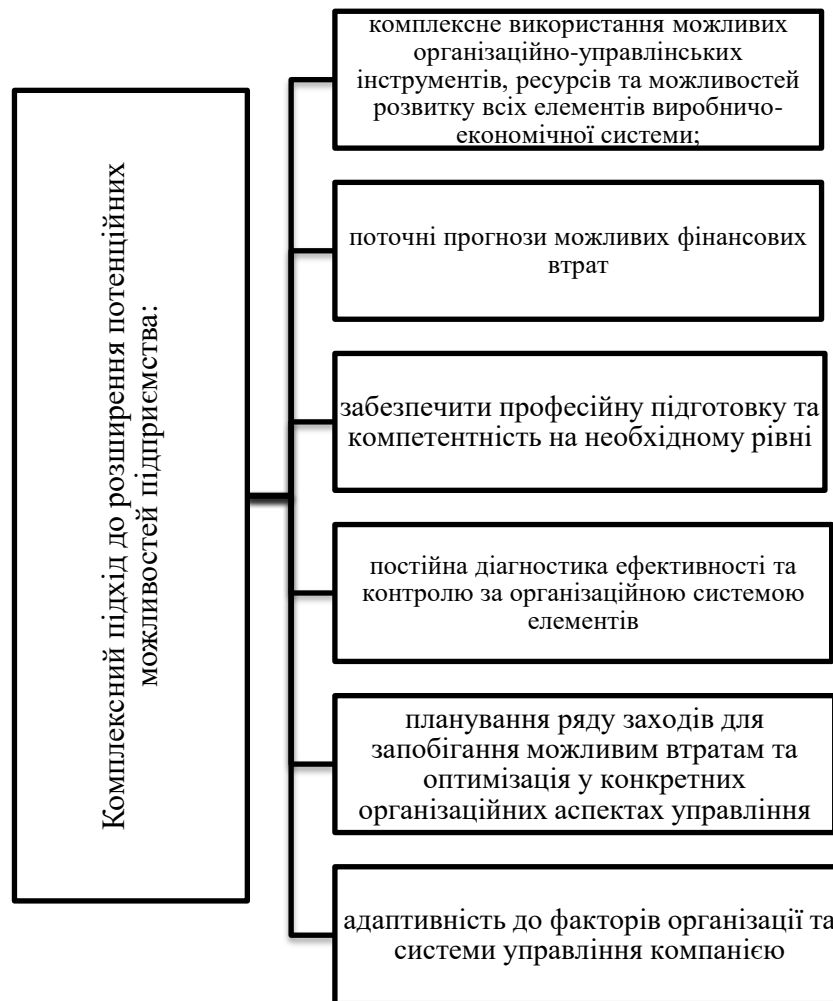


Рисунок 1.6 – Комплексний підхід до трансформації СПК у межах розвитку організації

Впровадження механізму управління СПК, завдяки правильному регулюванню виробничих стосунків забезпечують високий рівень якості соціальної стабільності співпраці на підприємстві. В основі даного механізму лежить поєднання необхідних методів роботи з працівниками, на тлі яких можна досягти не лише разових успіхів і результатів, а й постійної реалізації соціального ефекту. Запропонований концептуальний підхід до питання управління СПК в умовах корпоративної трансформації базується на твердженнях про домінуючу роль організаційної культури.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Піастрелла»

Історичний етап передбачив, що 2001 р. ВАТ «Завод "Керамік» ініціював створення Закритого акціонерного товариства з іноземним інвестуванням «Піастрелла». Головним учасником бізнес-процесу став італійський інвестор, задля запуску операцій по виготовленню керамічної плитки з виробничими параметрами до 2000 тис. грн./рік. Починаючи з 2002 р., відповідно наміченого проекту, відбувались реструктуризаційно-монтажні роботи та налагодження технологічних бізнес-операцій. процесів. Своєчасне здійснення запуску (2003 р.) ЗАТ «Піастрелла» дозволило розпочати серійне виробництво різноманітного асортименту в запланованому продукті. На початковому етапі головними споживачами спеціалізованої продукції ПрАТ «Піастрелла» стали «Київміськбуд» та інші зацікавлені будівельні компанії.

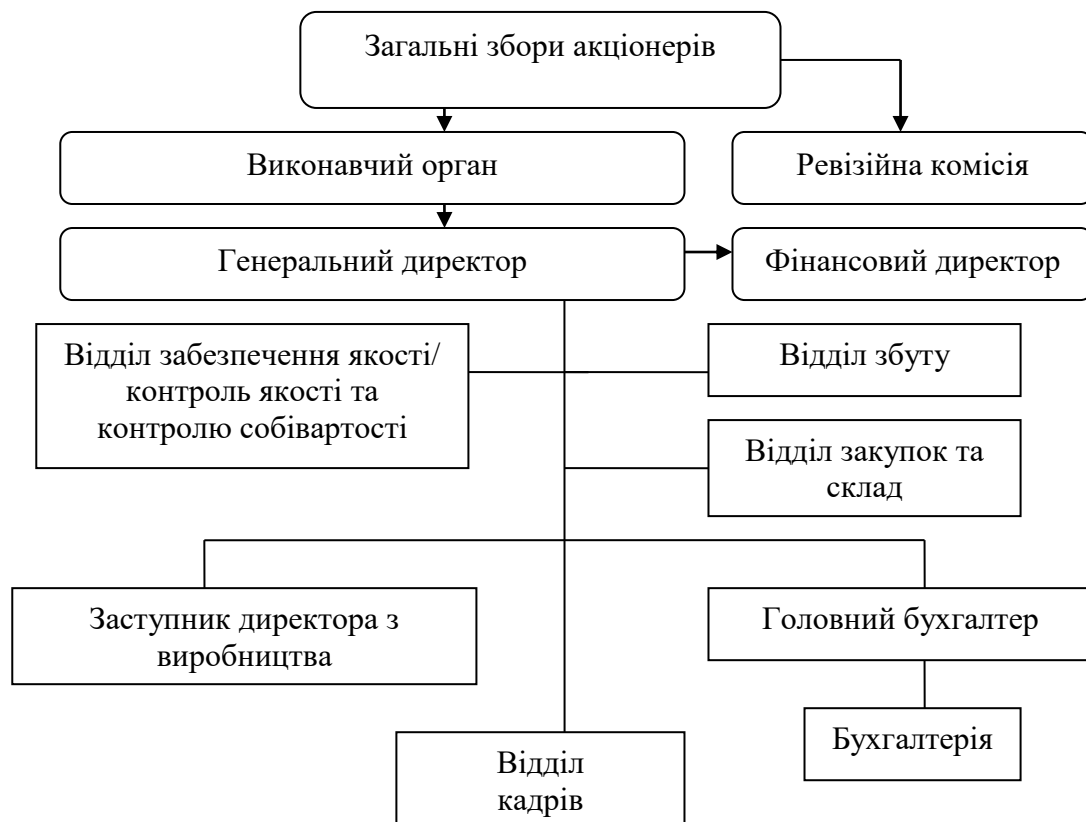


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Піастрелла»

На підставі фінансової звітності ПрАТ «Піастрелла» побудовано таблицю (Додаток А) та проаналізовано динаміку основних показників виробничо-господарської спрямованості товариства. Вагомі індикатори висвітлені на рисунках (рис. 2.2).

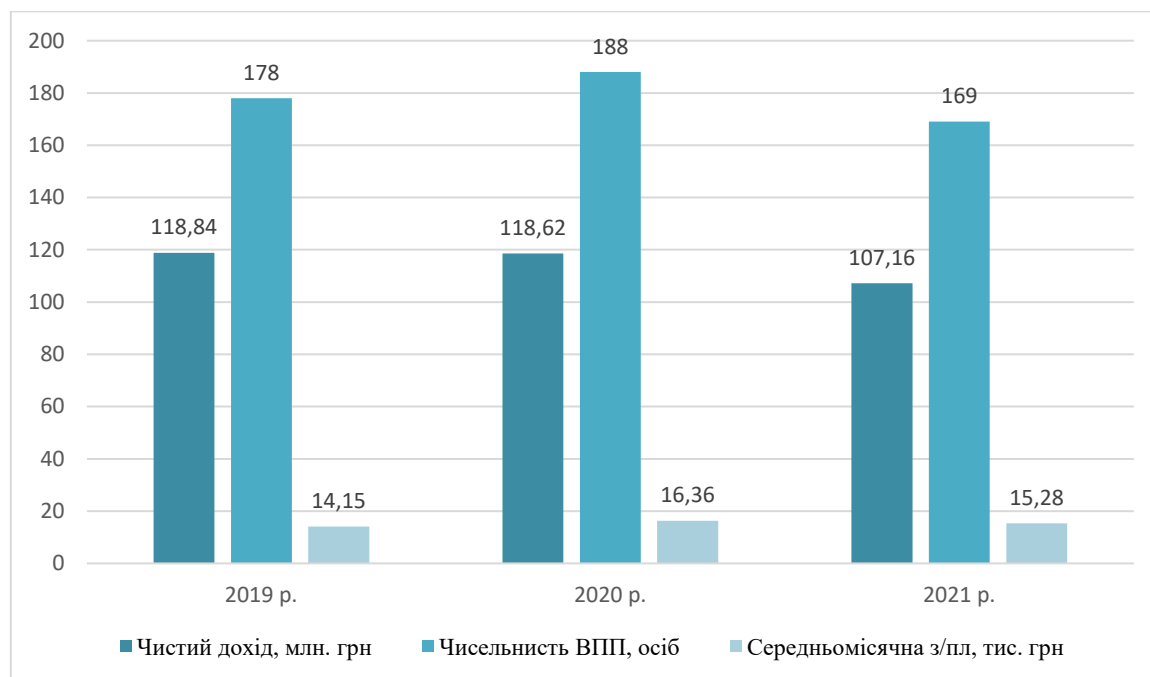


Рисунок 2.2 – Основні індикатори ПрАТ «Піастрелла» за період 2019-2021 рр.

Головними аспектами протиріч між співробітниками часто виступає матеріальна складова, тому зазначено коливання середньої заробітної плати, що підлягають обліку та спостерігаємо незначне зменшення у 2021 році., але це загальна тенденція бізнес-процесу. Трошки знизилась темпи виробничих операцій, відповідно доходу та індивідуальних виплат працівникам.

Враховуючи, що на сьогодні не існує загально-прийнятого підходу до оцінки рівня соціального стану функціонуючих компаній, доцільно на власний розсуд обирати найбільш значиму сукупність показників, що підкреслять соціальну спрямованість розвитку компанії та були висвітлені в першому розділі.

Аналіз обраних соціальних показників успішності функціонування товариства та характеристик СПК доцільно починати з дослідження наявного кадрового потенціалу та його вагомих складових. Оскільки ПрАТ «Піастрелла» налічує у

своєму складі окремі представництва й відповідно їх звітність формується окремо, то візьмемо окремий підрозділ і здійснимо аналіз кадрових потенціальних можливостей саме по ньому, узагальнюючи стан усього товариства. Отже, для проведення оцінки нами обрано основний виробничий підрозділ ПрАТ «Піастрелла».

Аналізу підлягають коливання чисельності, структурні зрушення та облік руху співробітників товариства, що необхідний задля обґрунтування взаємозв'язку реально-існуючої кадрової потужності та її впливу на відповідність стратегії й тактиці реалізації механізму управління соціально-психологічним кліматом в компанії.

Проведення дослідження передбачає алгоритм напрямів, що ототожнюється з аналітичною роботою за певними етапами:

1. Узагальнення коливань чисельності співробітників та динаміки її зрушень, з виявленням причин.
2. Дослідження внутрішніх переміщень та загальної зміни кадрового складу товариства, відповідно потреб бізнес-процесу.
3. Підсумки здійсненого аналізу стосовно наявного складу працівників.

Взявши до уваги, що кадровий потенціал компанії залежить та створюється з потенціальних можливостей окремих співробітників, то до важливих аспектів належить оцінка структурованого складу робітників кадрів в динаміці. Дослідження штату співробітників ПрАТ «Піастрелла» та оцінка динаміки зміни було здійснено на підставі узагальненої кількості співробітників та за необхідними угрупованнями по встановленим критеріям.

Для розуміння ситуації була проведена оцінка загальної чисельності та використано коливання середньооблікової чисельності з урахуванням притоку нових працівників та звільнення протягом року.

При дослідженні штатного складу співробітників було здійснено структурування (відсоткове значення за окремими категоріями) робітників товариства, розглянуто динаміку зміни у часі. Підсумкові результати наведені у таблиці Додатку Б та візуалізовано на рис. 2.3.

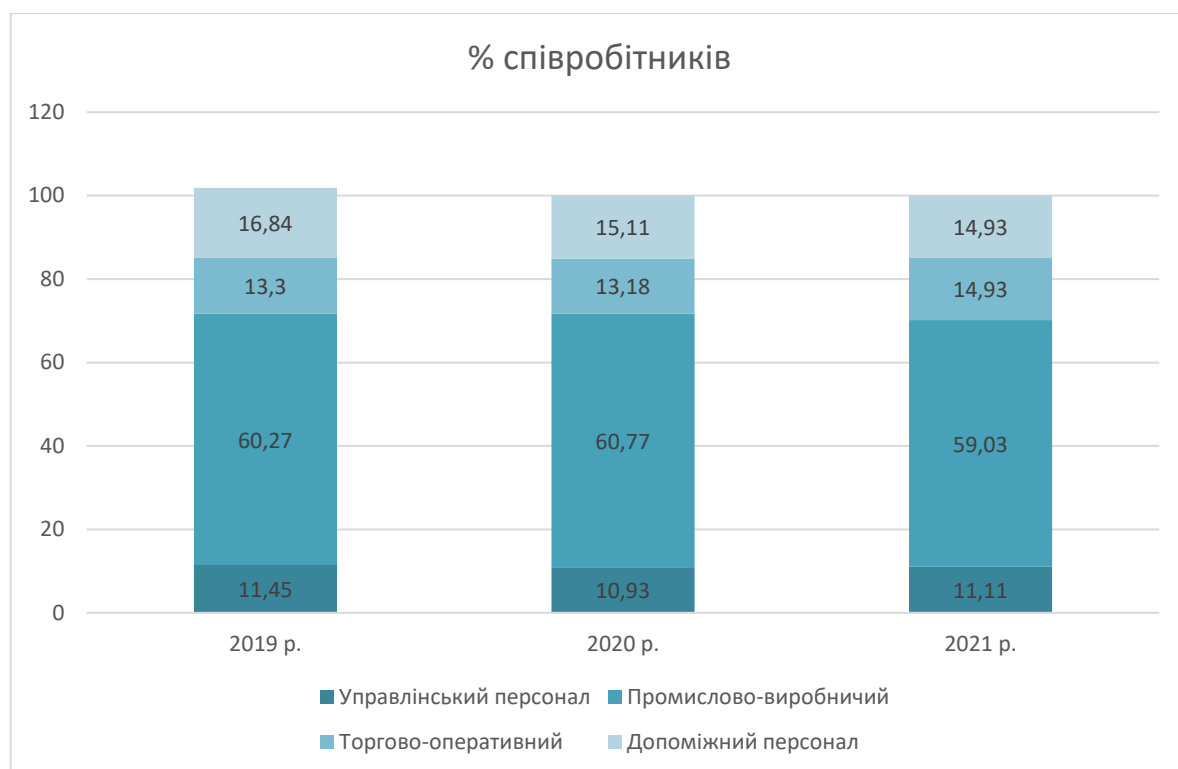


Рисунок 2.3 – Динаміка структури співробітників ПрАТ «Піастрелла»

За останні роки не відбувається значних змін, про це свідчить середня кількість співробітників ПрАТ «Піастрелла» складала 297, 311 та 288 особи у 2019, 2020, 2021 роках відповідно. Не значне погіршення ситуації за останній рік пов'язано зі зменшенням договорів-поставок й відповідно скороченням обсягів випуску власного продукту та як слідство звільненням.

На підґрунті отриманих даних таблиці Додатку Б спостерігаємо, що з кожним роком відбувалось повільне збільшення кількості працівників, тобто темп росту має не суттєве коливання: у 2020 році становив 5,07%, у 2021 зниження на 7,4%. Зазначені зміни окреслені з початковим етапом по розширенню діяльності компанії та наступний момент уповільнення ототожнюється зі скороченням довгострокових контрактних відносин.

З отриманих задля дослідження даних спостерігаємо, що відбуваються незначні коливання кількості прийнятих та навпаки кількість звільнених працівників з кожним роком зменшується, що можна розглядати як бажання залишитись

працювати у даному колективі. Загальна кількість: прийнято 79 особи, звільнено 73 осіб (рис 2.4).

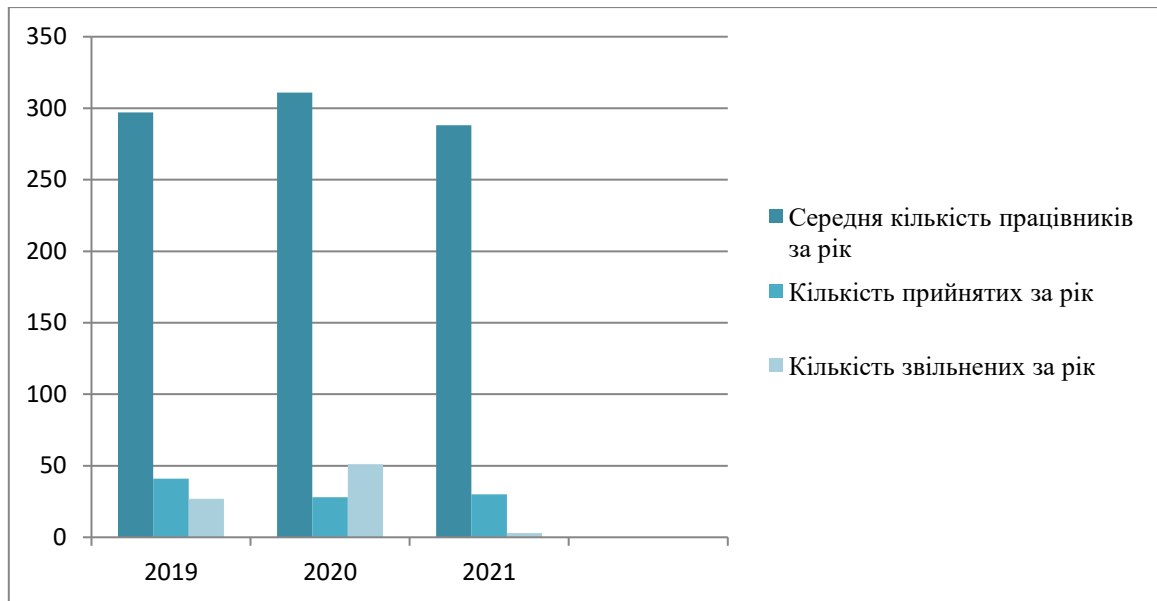


Рисунок 2.4 – Динаміка руху співробітників ПрАТ «Піастрелла» за 2019-2021 рр.

Також, розглядаючи структурування за приналежністю до певної категорії, бачимо що відсоткове коливання певних угруповань персоналу відбувається незначною мірою (рис 2.5).

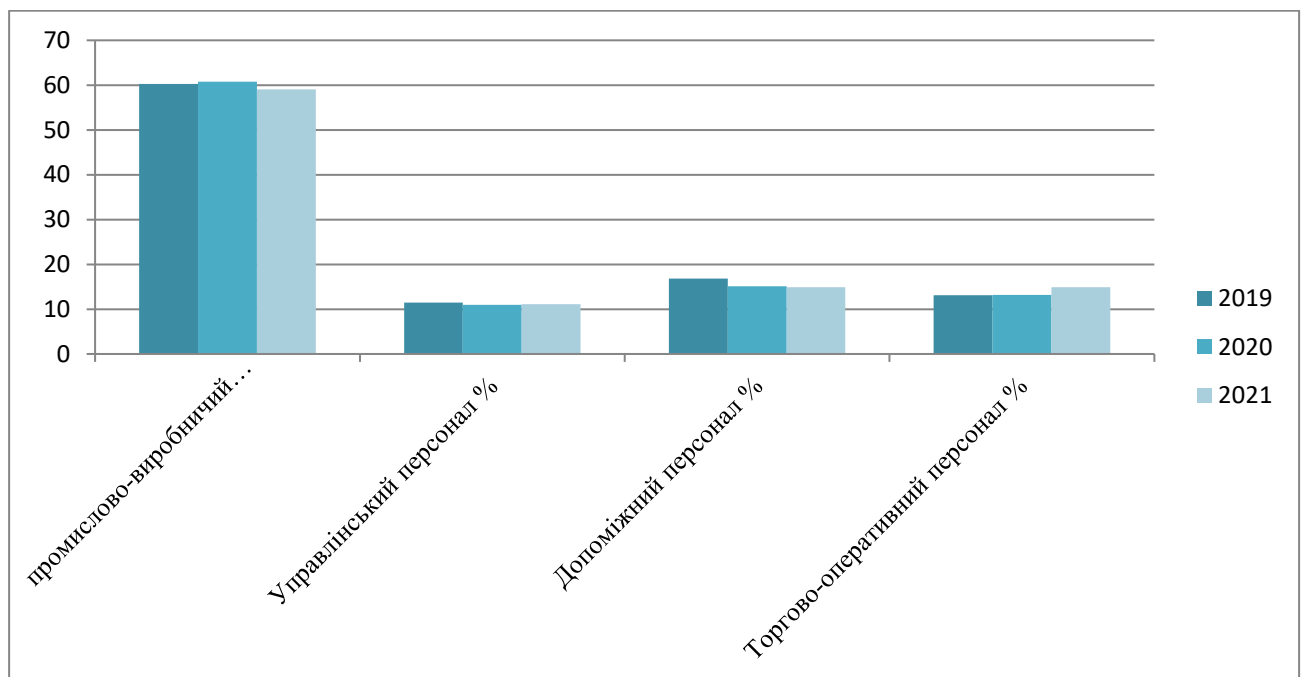


Рисунок 2.5 – Динаміка структурних угруповань співробітників ПрАТ «Піастрелла» за категоріями у відсотках продовж 2019-2021 рр.

Зауважимо, що на представництві товариства у продовж досліджуваного терміну, отримані індикатори руху співробітників не вказують на суттєві зміни, тобто загальна ситуація практично без зрушень (стала). Але все-таки відбувається плинність робітників в компанії, що підкреслює необхідність розробки попереджуючих заходів задля зниження даного процесу.

В товаристві працюють різновікові співробітники, як молодь так і досвідчені фахівці, тому розглянемо усереднене значення вікового угруповання штатних співробітників компанії (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Вікове угруповання співробітників ПрАТ «Піастрелла»

За останні роки спостерігаємо, що в компанії домінуюча кількість співробітників, а саме 39 % складають працівники у віці від 26 до 45 років, тобто категорія здатна адаптуватися до змін. Не поступаються їм за чисельністю (38 %) категорія співробітників до 25 років та налічується кількість співробітників (23%) старшого покоління (більше 46 років). Отримані дані підкреслюють вмиле поєднання молодих та досвідчених робітників ПрАТ «Піастрелла», що надають потенційні можливості для подальшого розвитку товариства на тлі професійних навичок.

Надалі подивимось на структуру співробітників товариства за статевою приналежністю, що зображена на рис. 2.7. Існує незначне домінування

співробітників чоловічої статі, хоча перевага незначна. Залучення чоловіків невід’ємний аспект виконання виробничих операцій.

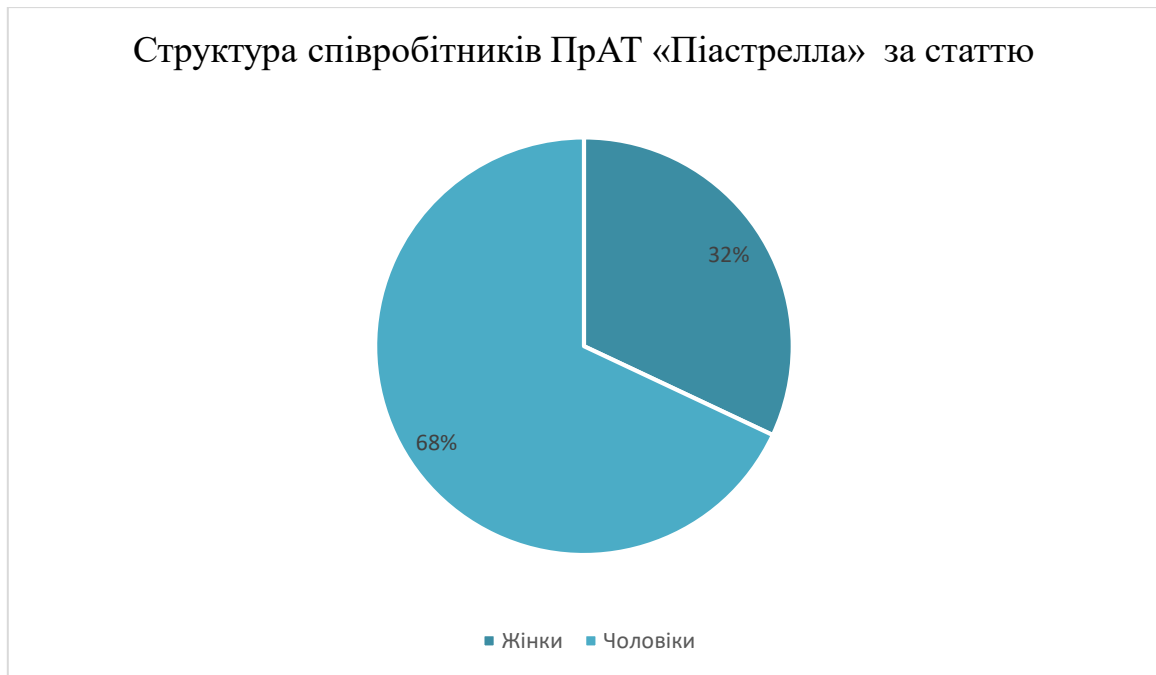


Рисунок 2.7 – Структурування співробітників ПрАТ «Піастрелла» за статтю

Засвідчення зарубіжного досвіду підкреслює, постійні зрушення у технічному переоснащенні, змістовності праці та функціях співробітників, потребу в нових форм організації бізнес-процесів та праці, що спонукає удосконалення стратегії розвитку і системи матеріального стимулювання. Усе зазначене передбачає збільшення прибутковості компаній та впровадження адаптаційних заходів до сучасних способів реалізації власного бізнесу, з урахуванням всебічного задоволення потреб найманих співробітників..

Темп росту заохочуваних виплат в ПрАТ «Піастрелла» є недостатніми для забезпечення необхідного рівня соціального розвитку та такими, що не забезпечують зацікавленості працівників у підвищенні власної компетентності та не сприяє зміцненню трудового колективу товариства. Одним з напрямів зрушень є поступове зростання рівня оплати праці, моніторинг умов та створення сприятливого СПК, надання можливостей задля підвищення професійних навичок та кваліфікаційного рівня співробітників товариства.

2.2. Оцінка стану соціально-психологічного клімату в компанії

Проведений попередньо аналіз дозволив визначитись з наявним фінансовим станом та кадровим потенціалом товариства, надалі буде досліджено результати здійсненої оцінки СПК, притаманного колективу ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА». В рамках дослідження цього питання кадровою службою підприємства було проведено опитування серед персоналу щодо емоційного стану працівників та їх задоволеності психологічним кліматом. В опитуванні взяли участь 108 співробітників. Опитування проводилося он-лайн за допомогою Google Forms.

Розглянемо докладніше результати дослідження. Так, на рисунку 2.8 зображено розподіл відповідей щодо оцінки чинників емоційного здоров'я працівників компанії.

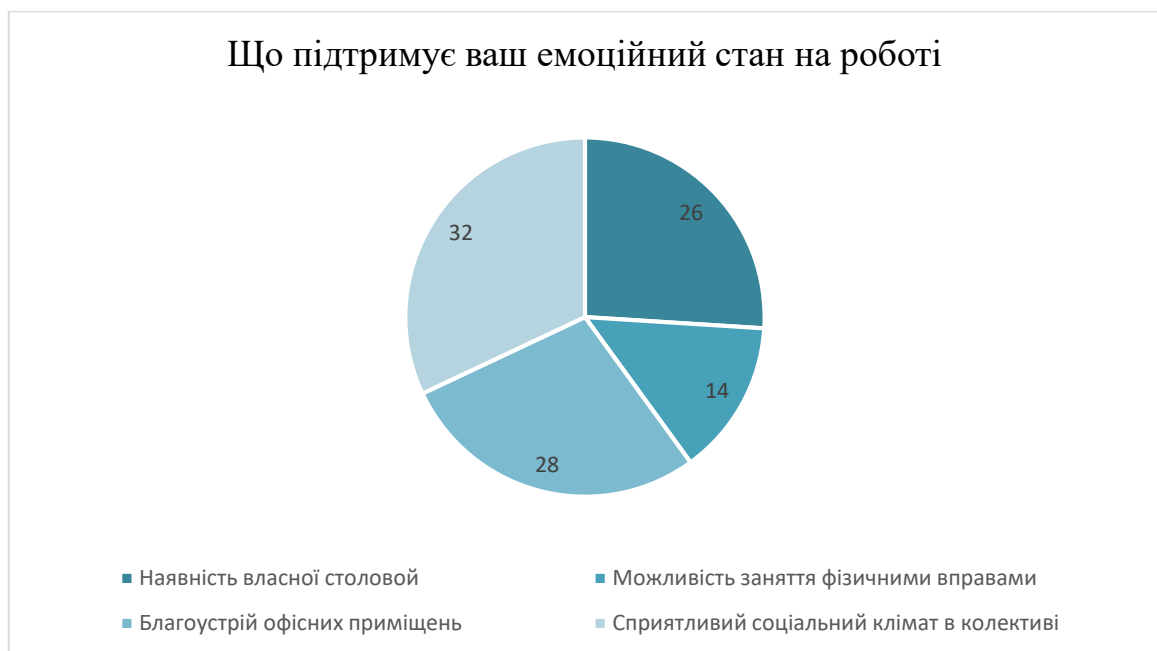


Рисунок 2.8 - Що допомагає вам залишатися емоційно здоровим на роботі?

Як бачимо, першим чинником, що впливає на емоційний стан респондентів на робочому місці, є сприятливий клімат у колективі (32 %). Другим фактором є перерва на обід далеко від робочого місця (26%). Як важливу складову виділяють світло та простір в офісі (28%). Також заняття фізичними вправами до або після роботи або під час перерви на обід (14%) допомагає респондентам залишатися емоційно здоровими на роботі. Таким чином співробітники намагаються

підтримувати своє благополуччя різними методами лише на рівні своєї підсвідомості.

Надалі окреслимо причини незадовільного емоційного стану (рис. 2.9).

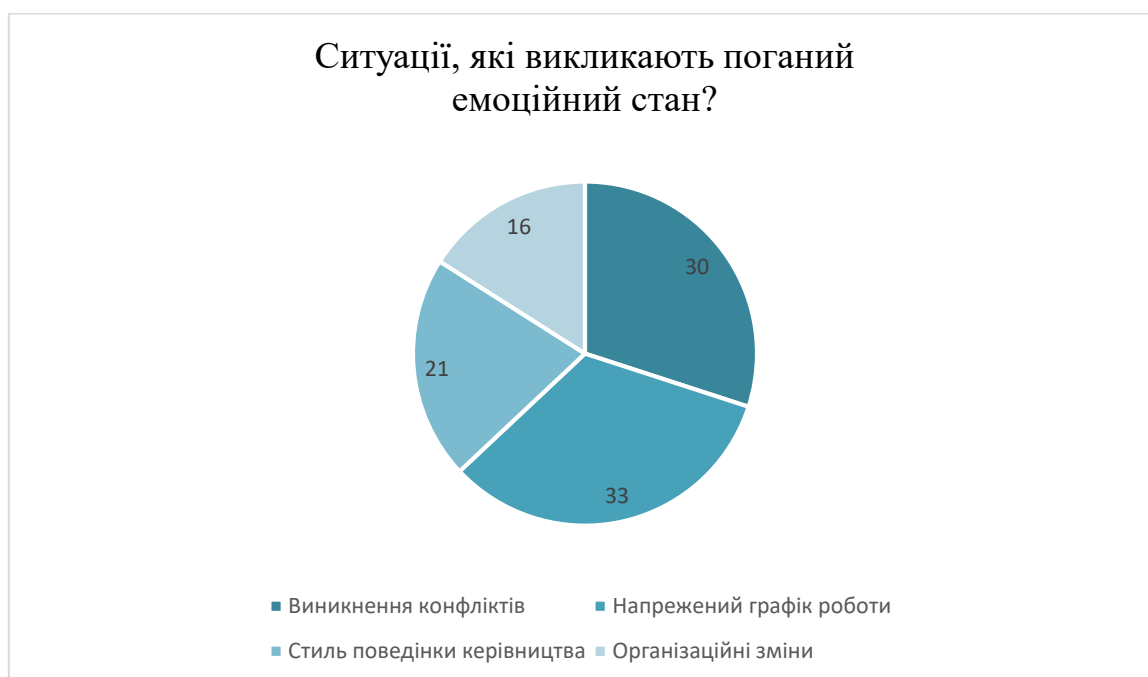


Рисунок 2.9 – Чи виникають на роботі ситуації, які викликають поганий емоційний стан?

Дані, наведені на рисунку 2.9, свідчать про те, що одним з головних аспектів, що викликають поганий емоційний стан на робочому місці, є стислі терміни (33%), які переважно виникають у великих компаніях. Так перевищення нормативної завантаженості співробітників, що змушує до постійного поспіху при виконанні завдань, веде до конфліктів на роботі (30%).

Супутніми причинами можуть виступати: недосконале сформована оргструктура; не прозорість розподілу функціональних обов'язків між членами підрозділів; протиріччя між функціонально-встановленими правами, що нормативно-закріплені існуючими інструкціями (недосконале діловодство); перевищені вимоги до співробітників, тощо (21 %), незадовільною організацією роботи, матеріально-технічна оснащеність, санітарно-гігієнічні умови, порушення регламенту праці та ін. (16%).

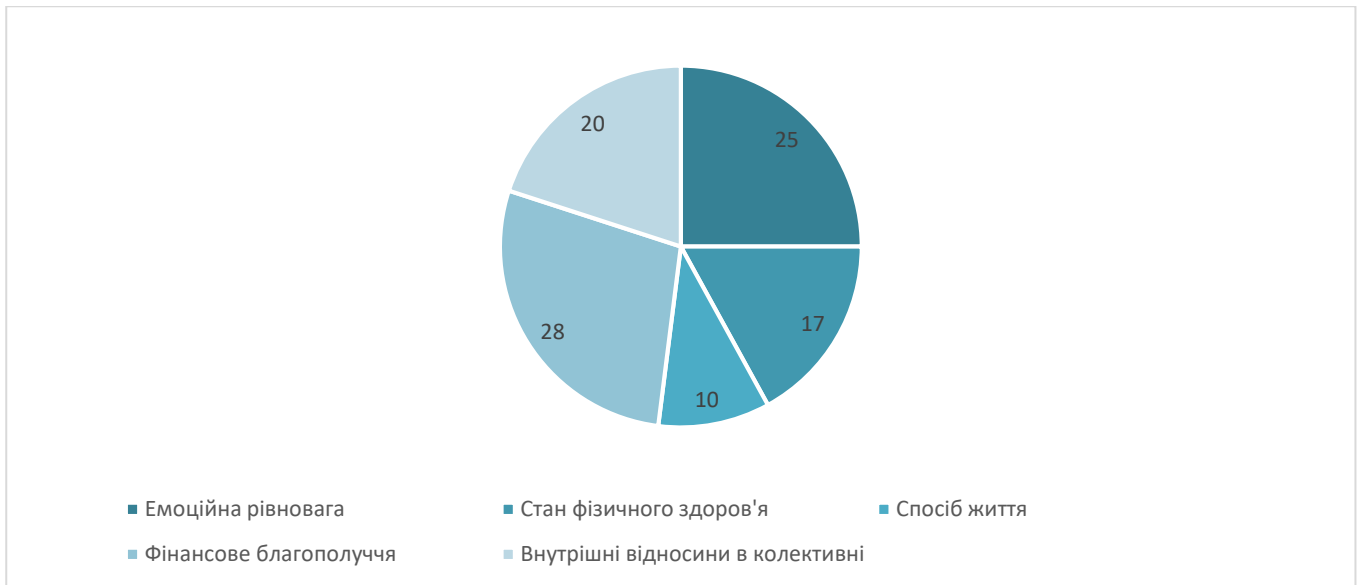


Рисунок 2.10 - Що для вас благополуччя співробітника на робочому місці?

Дані опитування показують, що співробітники організацій бачать своє благополуччя в основному в емоційному здоров'ї (25%), фінансовому благополуччі (28%), та у хороших колективних/соціальних відносинах (20%). Не так багато співробітників віддає перевагу фізичному здоров'ю (17%) та способу життя в цілому (10%).

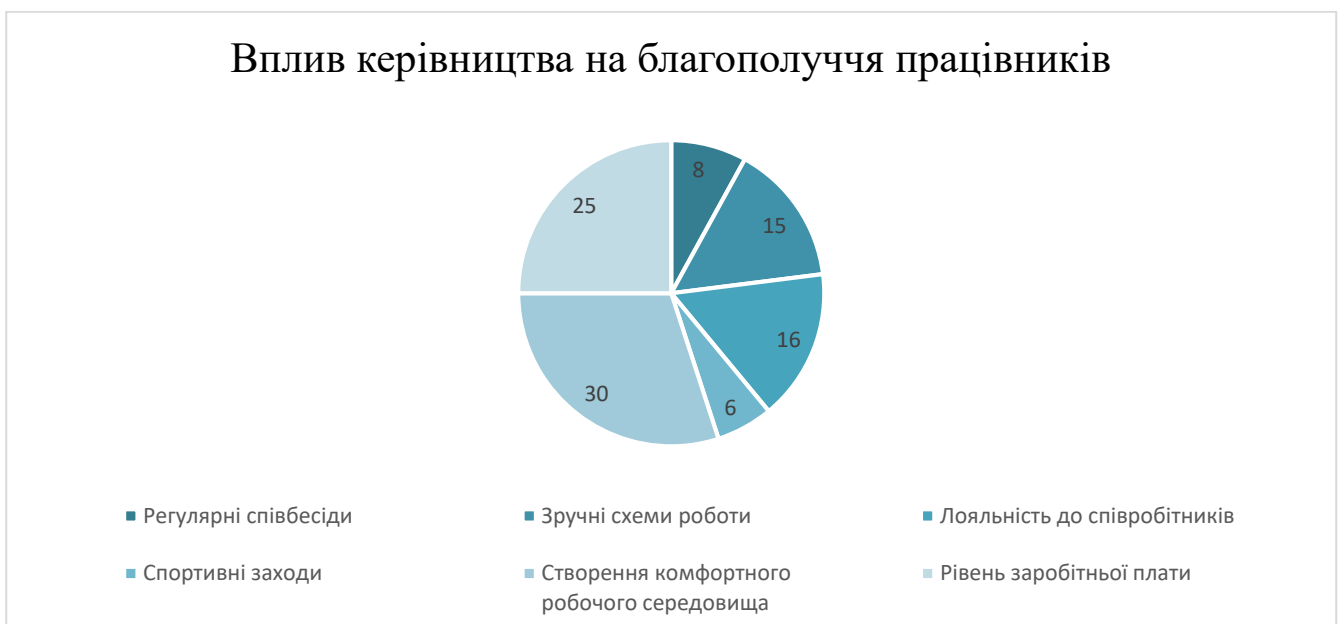


Рисунок 2.11 – Як керівник може подбати про ваше благополуччя?

Як бачимо, формування комфортного робочого оточення (30%), висока заробітна плата (25%), лояльність до співробітника є важливими складовими у турботі про благополуччя працівників, на думку респондентів.

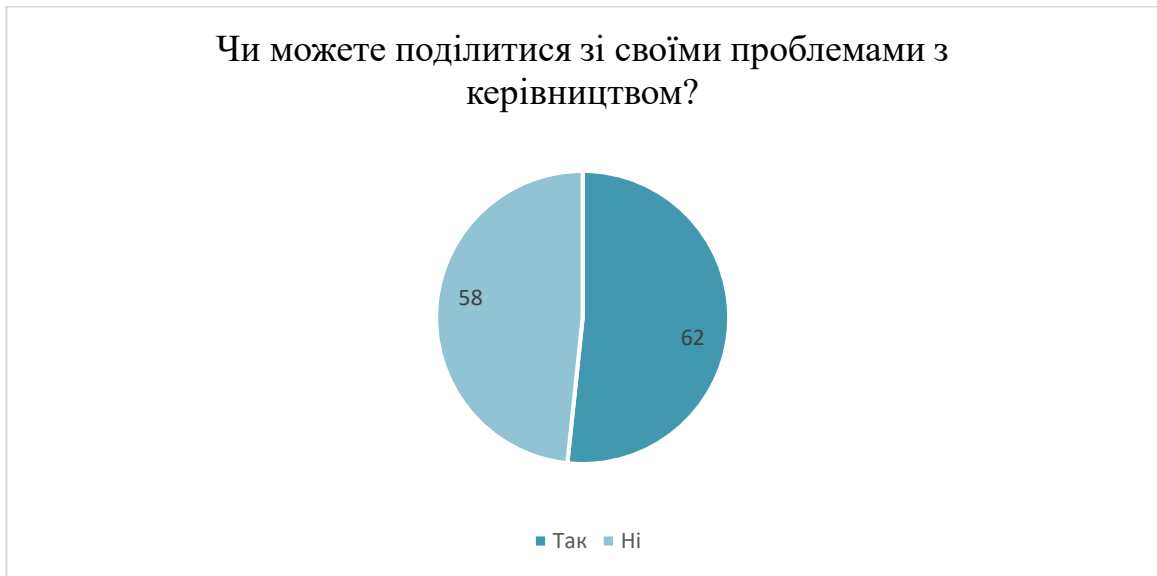


Рисунок 2.12 - Чи можете ви спокійно поділитися зі своїми проблемами з керівником?

Як бачимо, більшість співробітників можуть поділитися своїми проблемами з керівником, що безпосередньо впливає на лояльність до працівника, продуктивність праці та інші показники.

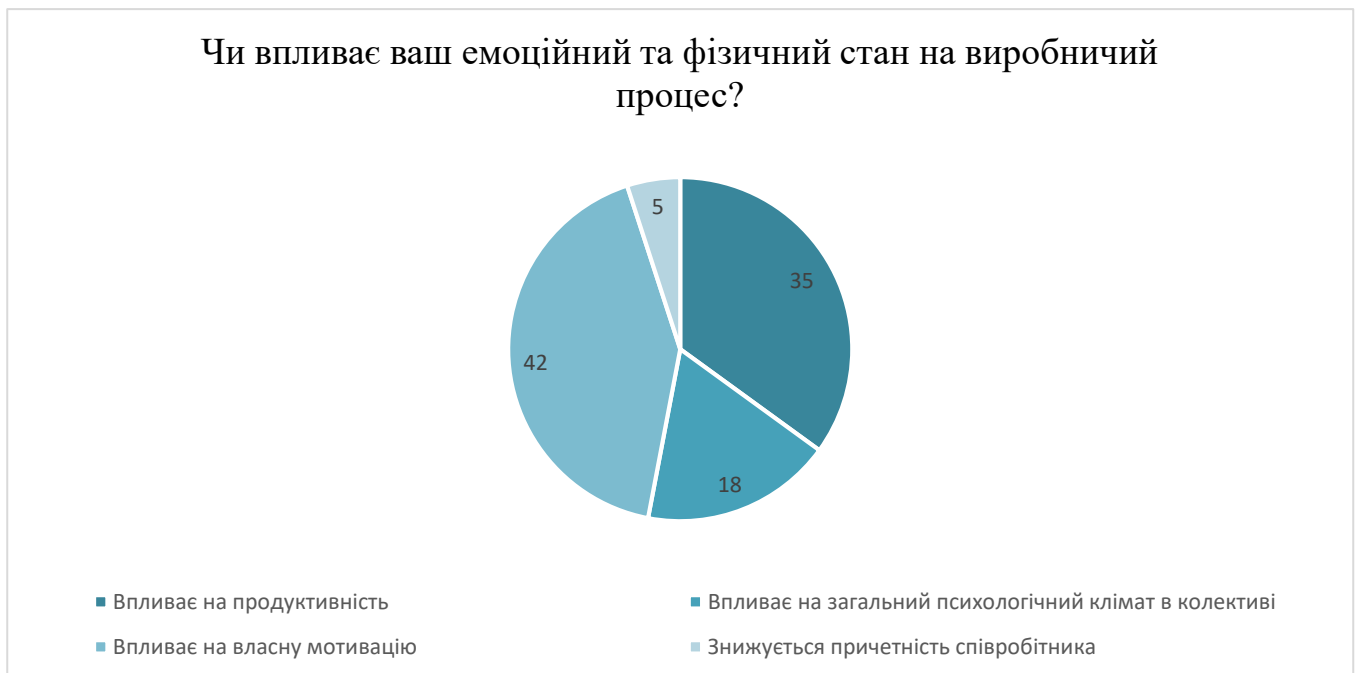


Рисунок 2.13 – Чи впливає ваш емоційний та фізичний стан на робочий процес?

Опитування показує, що емоційний стан співробітника впливає насамперед на його особисту мотивацію до власної роботи (42 %), а також на її продуктивність (35%), на СПК усередині компанії (18%), і лише 5 % на зниження причетності співробітників до бізнес-процесу.

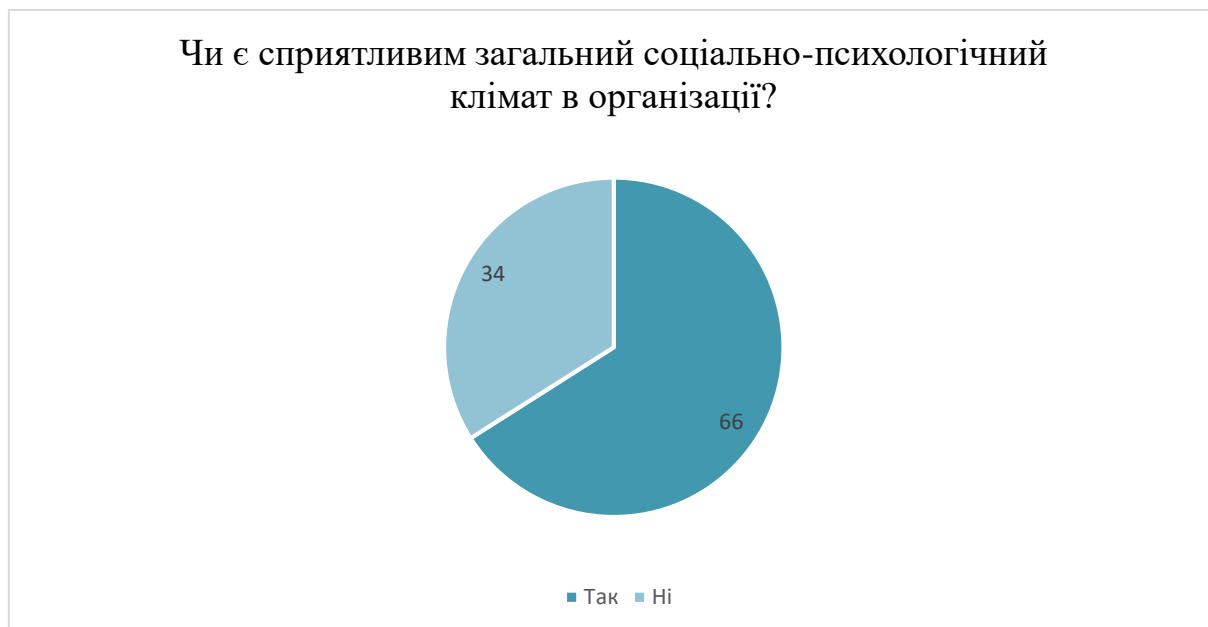


Рисунок 2.14 – Чи є сприятливим загальний СПК в організації?

Як бачимо, більшість вважає сприятливим загальний СПК в організації (66 %), але налічує низку проблем, які можна вирішити.

В ході соціологічного дослідження респондентам було також поставлено важливе питання: «Які інструменти ви використовували б у своїй організації для підтримки благополуччя співробітників?». У відповідь на нього респонденти зазначили, що хотіли б підтримувати свій добробут, займатися самозбереженням здоров'я та благополуччям за допомогою:

- Хорошого соціального пакету (13%)
- Компенсації витрат на відвідування спортивних закладів, різнопланових фітнес-клубів (11%).
- Профілактики вигоряння (11%).
- Використання гнучкого графіка (10%).
- Майстер класів із здорового способу життя (9 %).

- Створення корпоративних платформ, за допомогою яких співробітники можуть відслідковувати своє благополуччя (9%).

- Покращення комфортності, стосовно існуючих умов виробничого середовища (13%).

- Психологічні заходи (8%).

- Лояльності до персоналу (7%).

- Сумісних спортивних заходів (5%).

- Психологічної допомоги спеціалістів (3%).

На підсумку дослідження зазначимо, що здійснене опитування дозволяє підкреслити певні важливі аспекти життєдіяльності колективу на які доцільно звернути увагу та не нехтувати адміністрації компанії з метою подальшого розвитку бізнес-процесу та удосконалення власних підходів до формування сприятливо-позитивного СПК в колективі.

2.3. Напрями соціального розвитку та покращення СПК

Здійснення управління побудовою сприятливого СПК в колективі має враховувати певні аспекти соціального проектування взаємовідносин, основи раціонального нормування та соціального прогнозування, можливості моделювання окремих операцій при здійсненні програмування загального бізнес-процесу. Отже, основні аспекти повинні відображуватись у планах соціального розвинення та ототожнюватись з деталізованими елементами основних відповідних напрямів діяльності кадрових структурних підрозділів компанії.

Передує розробці програми соціального розвитку ретельний моніторинг існуючої ситуації стосовно СПК та угруповання вихідної інформації.

Задля розробки раціонально-функціонуючої програми соціального розвитку співробітників компанії ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА» важливо окреслити саме на якому рівні в даний проміжок часу знаходиться теперішній стан СПК в колективі та відповідно обґрунтувати використання для товариства саме існуючої методики (з безлічі різноманітних) та остаточно обрати програму заходів для соціального

розвитку наявного кадрового складу на сучасному етапі функціонування бізнес-процесу.

Для цього необхідно обґрунтувати структурування елементів системи соціального розвитку ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА» за наступними спрямуваннями:

1. Досконало прописати основні принципи формування та подальшого управління СПК в колективі.
2. Обґрунтований відбір та планова ротація кадрового складу.
3. Потреба у заходах профорієнтації, функціональні елементи здійснення адаптації, обов'язковість процесу навчання й підвищення кваліфікації, заходи та умови з атестації співробітників.
4. Мотивуючі інструменти розвитку бізнесу та відповідне здійснення політики соціального розвитку.
5. Управління поетапного службового зростання.
6. Обов'язкові елементи механізму формування СПК.
7. Стимулювання і мотивація співробітників до професійно-соціальної активності та власного розвитку.

Для ефективного забезпечення механізму формування сприятливого СПК в колективі додаткові функції покладені на існуючий структурний відділ, що буде також займатись управлінням соціального спрямування ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА». Оновлення відділу корпоративного та соціального розвитку передбачає запропонування заходів, що ґрунтуються на аналізі власного бізнес-процесу та залучення персоналу. Відповідно він також надає пропозиції для реалізації проектних робіт по оптимальному встановленні трудових витрат та адекватно-сучасній концепції мотивації співробітників.

Звернемо увагу на принципи загального управління та відповідно соціальними аспектами в системі ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА» (рис. 2.15): наукова обґрунтованість раціонального здійснення й послідовності усіх операцій бізнесу; об'єктивність встановлення трудовитрат та прозорість їх сприйняття співробітниками; гласність та демократичний стиль комунікацій; престижність роботи та відбір співробітників за морально-діловими ознаками; своєчасна ротація кадрового складу; узгодженість

інтересів та пропорційність розподілу доходів між власниками майна та найманими працівниками; збалансованість розподілу співробітників за статево-віковою ознакою, тощо.



Рисунок 2.15 – Основні принципи в системі управління ПрАТ «ШАСТРЕЛЛА»

Виконання принципу наукової спрямованості в управлінні при формуванні бажаного СПК в колективі передбачає, що тиск адміністративного впливу буде направлений на згуртованість кадрового складу, тобто базується на науковому обґрунтуванні обраних підходів, враховує сучасні аспекти теорії менеджменту та психології, креативного способу управління, економічних законів взаємовідносин, етики діловодства тощо.

Виділимо основні задачі задля покращення соціально-трудових аспектів функціонування бізнес-процесу:

- 1) врегулювання та попередження колективних протиріч, конфліктів, спорів у внутрішньому оточенні;
- 2) постійна трансформація роботи відділу корпоративного та соціального розвитку, відповідно змін навколишнього оточення у часі (раціональне управління людськими ресурсами);
- 3) створення умов задля розвитку персоналу та моніторинг показників продуктивності;
- 4) вдосконалення системи матеріального заохочення та розвинення потенційних можливостей співробітників на підставі соціальної спрямованості;

5) постійна модернізація якісних ознак кадрового складу за рахунок заходів, представлених компанією (семінари, тренінги, тощо);

б) стимулювання співробітників, крізь призму дієвої мотиваційної концепції та досягнення покращення показників організаційно-управлінської діяльності товариства.

Отже підкреслимо, що політика соціального розвитку ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА» повинна бути фундаментом задля створення професійно міцного та одночасно згуртованого колективу, який може одночасно якісно та швидко вирішувати певні негаразди. Але на сьогодні все ще існують проблеми, які потребують вирішення. Одним з основних активів компанії ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА» є його кадровий склад, тому адміністрація висуває значні вимоги до професійного потенціалу робітників.

Було запропоновано порядок формування системи довгострокового управління СПК рис. 2.16.

Між елементами механізму створення сприятливо-комфортного СПК в колективі існує певний взаємозв'язок, в межах якого усі вони взаємодоповнюються і чинять вплив на інші та на створення бажаного СПК в колективі. Вочевидь, можемо підкреслити, що тиск кожного окремого елемента в змістовній складовій управління соціальним розвитком буде різнитися. У загальному баченні спостерігаємо невід'ємність важливості усіх складових, які будуть визначатися специфікою бізнес-операцій та особистими властивостями співробітників.

Таким чином, для передбаченого соціального розвитку компанії важливо комплексне бачення процесу й відповідно підходити до нього обґрунтовано, ототожнюючи усі елементи його структури з метою досягнення бажаного ефекту. Усі зазначені аспекти необхідно брати до уваги при розробці стратегії соціального розвитку, але звертаючи увагу на реальні умови реалізації бізнес-процесу компанії, які залежать від чинників, що його визначають.

Механізм побудови сприятливо-позитивного СПК в колективі та відповідне управління соціальними аспектами товариства припускає проведення наступних дій: обґрунтоване вивірення структури наявного кадрового потенціалу; аналіз існуючих соціальних переваг і проблемних моментів задля соціального розвитку

співробітників; реалізація власної діагностики стану СПК, з урахуванням оцінки по елементного соціального впливу; виявлення наявних соціально-виробничих негараздів; інтегральна оцінка індивідуально-особистісного розвитку співробітників у загально-локальній системі.

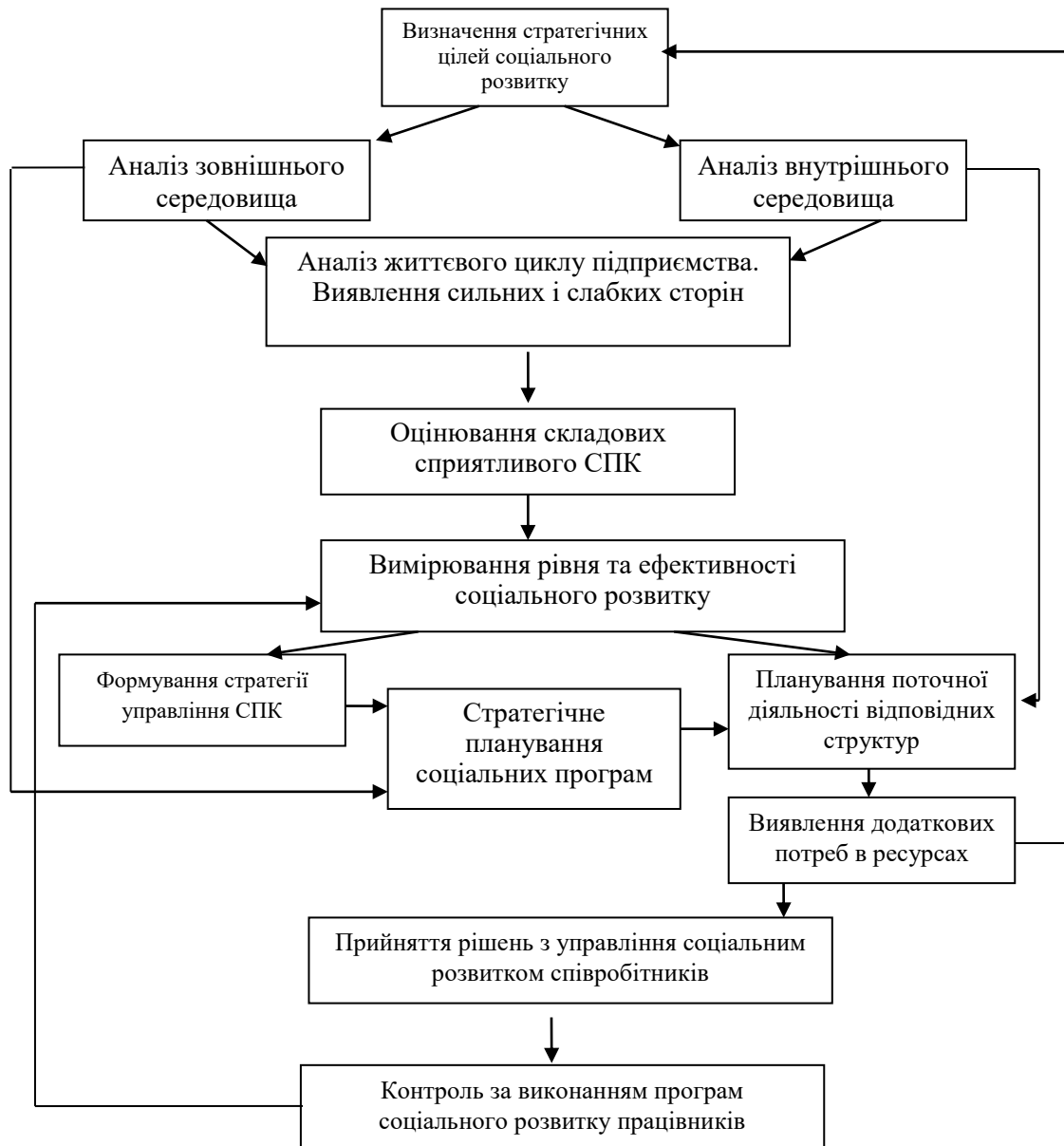


Рисунок 2.16 – Основні етапи управління соціальним розвитком співробітників ПрАТ «ПАСТРЕЛЛА»

Здійснення організації оцінки кадрового складу ПрАТ «ПАСТРЕЛЛА» має відбуватися на максимально-можливому рівні автоматизації (запобігання зайвим

витратам часу), тобто з використання комп'ютерних програм задля прискорення процесу. Проведення достовірного оцінювання надає можливість встановити зайві втрачати часу на виконання завдань й окреслити передумови для оптимізації взаємопов'язаних операцій бізнес-процесу, на підґрунті оцінки персоналу. Даний процес не потребує значного кошторису, бо здійснення оцінки співробітників буде відбуватися на ПК компанії ПрАТ «ПАСТРЕЛЛА» за розробленими параметрами процесу. Забезпеченість в матеріально-технічних засобах є в достатній мірі, щоб здійснити дане спрямування розвитку. Стосовно спеціалізованих агентств, які здійснюють незалежну оцінку персоналу, то на даному етапі функціонування ПрАТ «ПАСТРЕЛЛА» недоцільно звертатися до них а реалізувати процес власними силами та витративши значно менші кошти.

Поки не існує узагальненої методики щодо проведення ділової оцінки та СПК. Зважаючи на те, що більшість компаній функціонують у індивідуальних економічно-соціальних умовах реалізації власного бізнес-процесу, то доцільно впроваджувати власні нароби оцінювання СПК в колективі, формуючи власний алгоритм її проведення, або адаптувати типові процедури визначення стану СПК в колективі відповідно до специфіки організації діяльності та власних потреб. Також можна скористатися досвідом головних конкурентів, які займають лідируючі позиції з питань оцінки соціального розвитку співробітників, адаптуючи їх механізм під власні цілі, можливості.

Теоретичне дослідження показало, що останнім часом кадрові служби компаній все частіше залучають послуги спеціалізованих агентств, різноманітних центрів з вирішення соціальних задач, які працюють з висококваліфікованими фахівцями у даній сфері, що мають у власному арсеналі відповідні методики оцінювання рівня соціального стану.

З метою розв'язання окреслених завдань по створенню сприятливого СПК в компанії ПрАТ «ПАСТРЕЛЛА» запропоновано до реалізації план заходів по зміцненню колективу та рівня сприятливості СПК. Головне спрямування запропонованої програми створення необхідно-бажаних умов, що забезпечують

зростання матеріально-духовного рівня співробітників та одночасно сприятимуть реалізації запланованих потреб соціального розвитку.

До головного аспекту зазначеної програми можна віднести забезпечення на постійній основі сучасно-професійного зростання співробітників, відносно трансформації стратегічного розвитку компанії та потреб персоналу в навчанні.

Розроблена та запропонована програма задля соціального розвитку повинна враховувати вдосконалення за наступними спрямуваннями:

1) Поступове підвищення зарплатні та матеріальної компенсації співробітникам, відповідно зростанню прибутковості бізнес-процесу;

2) Покращення, на постійній основі та в залежності від фінансових можливостей, умов роботи на всіх етапах реалізації бізнес-процесу;

3) Впровадження співучасті товариств в медичному обслуговуванні персоналу;

4) Можливості організації додаткового пенсійного забезпечення;

5) Постійний соціальний захист та турбота за власних працівників;

6) Поступові дії по скороченню плинності персоналу в організації;

7) Забезпечення передумов професійного зростання, гуртових соціально-культурних заходів і сумісного відпочинку колективу.

Реалізація запланованої програми розкриває певні можливості:

1. Реалізується належним чином соціально-матеріальне та культурне життя співробітників товариства.

2. Через зацікавленість співробітників покращуються результати бізнес-процесу, активність виконання встановлених завдань, поступова реалізація досягнень в бік європейського рівня життя.

3. Обґрунтоване впровадження заходів щодо зміцнення всебічного захисту працівників товариства.

4. Перегляд, відповідно можливостям, системи оплати праці та бонусних заохочень по результатуючим підсумкам роботи за встановлений період (рік); реалізація мотивуючих заходів до професійного зростання на засадах паритетності та прозорості для усіх прошарків співробітників.

Окреслимо реалізацію принципів задля запропонованої програми:

- 1) сприйняття та дотримання корпоративних цінностей і нормативних прав співробітників;
- 2) визначення загально-встановлених потреб співробітників, ототожнення їх реалізації з всебічними можливостями товариства;
- 3) прозорість отримання співробітниками соціальних послуг та паритетність гарантій;
- 4) адміністративно-організаційна відповідальність підрозділів роботи з персоналом за реалізацію завдань, щодо соціального розвитку;
- 5) всебічна підтримка співробітників з вирішення соціальних протиріч;
- 6) обов'язкове формування резервних фондів для забезпечення соціальних потреб співробітників та підвищення відповідальності за їх життєдіяльність;
- 7) раціональна комунікація, що забезпечує можливості внесення змін співробітниками задля покращення соціальної політики компанії.

Реалізація запропонованої програми, з приводу СПК, завжди повинна ототожнюватися з реальними умовами функціонування товариства, враховувати спрямування стратегії його розвитку та вносити корективи на підставі реально-існуючого рівня соціального розвитку співробітників. Саме обґрунтований аналіз реального стану СПК забезпечує внесення у план ключових положень.

Підкреслимо головні можливості задля розвитку: використання різноманітних форм здійснення навчання та зростання кваліфікації (особливо стосовно специфічних професій), постійна трансформація та удосконалення комунікаційних зв'язків, моніторинг СПК та механізму нематеріального стимулювання співробітників задля своєчасного корегування на краще.

Привернемо увагу до можливих спрямувань заходів: заохочення у вигляді винагороди, стосовно ефективних дій розвитку і виконання задач структурних одиниць; надання можливості стажування задля підвищення майстерності, участі у семінарах з актуальних питань; розробка заходів швидкої адаптації для новачків (наставництво) в компанії.

Поетапна реалізація наведеної програми може відбуватися за алгоритмом:

1. По-перше окреслюються потреби співробітників у навчанні:

1.1 На підґрунті здійсненого анкетування та результатах атестації співробітників ПрАТ «ПАСТРЕЛЛА».

1.2 Відбувається співставлення функціональних вимог посади з рівнем кваліфікаційних ознак співробітника, ототожнення наявної підготовки реалізації завдань розвитку бізнес-процесу товариства.

1.3 Визначення невідповідності, тобто виявлення напрямів за якими важливо здійснити підготовку кадрів.

2. Формування плану навчання співробітників ПрАТ «ПАСТРЕЛЛА»:

2.1 По-перше встановлення напрямів необхідної підготовки та кількості з виокремленням управлінського персоналу.

2.2 Розгляд альтернатив прийнятних форм навчання по встановленим напрямам та термінів навчання.

2.3 Остаточне ухвалення плану навчання із зазначенням обраних форм, джерел фінансування. Узгодження та затвердження даних адміністрацією.

3. Обґрунтування раціональності запропонованого навчання:

3.1 Співбесіда з елементами оцінки співробітників, що здійснили навчання, з приводу корисності знань задля функціонування товариства та розширення професійного світогляду. Відбувається з представниками кадрового підрозділу та безпосереднього керівника через певний термін після навчання.

3.2 Встановлення доцільності показників співставлення витрат на навчання та отриманих результатів діяльності після навчання.

4. Організація адаптаційних процесів та наставництво:

1.1 Встановлення переліку співробітників, які налічують цінний досвід та професійні навички, щоб допомогти новим спеціалістам. Також створення кандидатів в наставництво для новачків.

1.2 Попереднє формування заходів плану наставництва із подальшим можливим корегуванням запланованої роботи.

1.3 Встановлення критеріїв оцінки раціональності наставницької роботи.

5. Обґрунтування та організація створення кадрового резерву:

5.1 Обговорення списків кандидатів та формування інформаційної бази по кандидатам включення до резерву.

5.2 Встановлення вимог до посади та формування плану навчання.

5.3 Прогнозування алгоритму задля кар'єрного зростання співробітників.

Фінансове підґрунтя, для реалізації заходів з покращення СПК в колективі, може створюватись за рахунок відшкодування з прибутку, створених резервів задля реалізації соціального розвитку та інших джерел. Грошові суми спрямовується задля зацікавленості співробітників у загальних результатах бізнесу та доброзичливості відносин, а отже позитивного СПК в колективі.

Реалізація програми ПрАТ «ПІАСТРЕЛЛА» повинна бути обґрунтована за усіма видами ресурсного забезпечення (рис. 2.17).

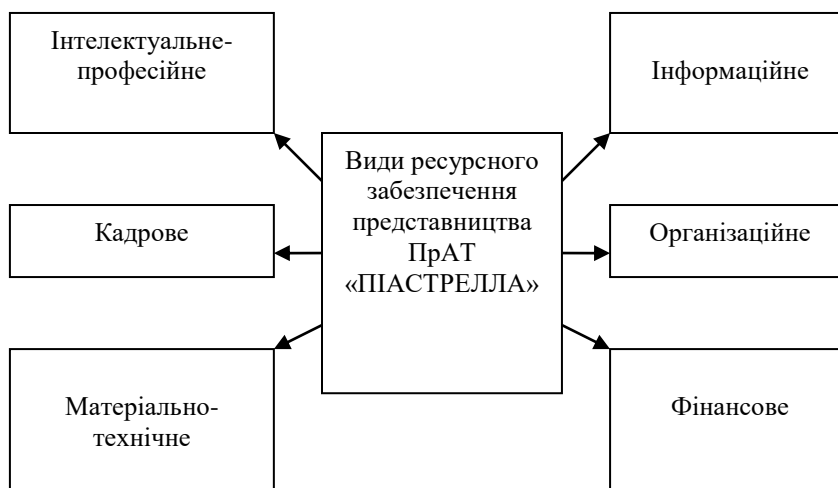


Рисунок 2.17 – Ресурсне забезпечення соціального розвитку

Управління соціальним розвитком повинно ототожнюватись з раціональністю передбачених витрат і досягненням мети діяльності товариства. Відповідно при реалізації заходів з формування позитивного СПК потрібно зважати на оцінку ефективності запропонованої програми та практичні аспекти розвитку.

Підсумуємо, що підвищення компетентності кадрового складу є головним вектором загальної системи управління та її складовою – соціальним розвитком. Невід’ємна цінність знань, навичок співробітників для товариства полягає у вмільому їх залученні в соціально-виробничому процесі, а точніше задля бажаних результатів, яких можна досягти з їх допомогою.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виконавши дану кваліфікаційну роботу, можна підкреслити, що на соціально-психологічний клімат в колективі впливає велика кількість різноманітних чинників, а саме: рівень кваліфікації фахівців та спеціалістів, творчий підхід та винахідливість співробітників при вирішенні завдань, трудова дисципліна та ініціативність працівників, стиль і використання методів ухвалення управлінських рішень та навички персоналу управління. Саме ці чинники окреслюють добір елементів того чи іншого механізму управління соціально-психологічним кліматом в колективі.

В умовах ринкової економіки розвиток соціально орієнтованої системи повинен забезпечувати достатні економічні стимули впливу управління на свідомість, поведінку і діяльність співробітників для гарантування ефективності побудованого сприятливого СПК в колективі. Система факторів соціальної групи потребує адекватного реагування управлінської структури та використання колективних та індивідуальних стимулів спрямованих на реалізації довгострокових інтеграційних процесів, як серед окремих працівників так і соціальних груп. Широке впровадження механізмів побудови архітектури управління СПК в колективі сприятиме формуванню більш гнучких систем соціальних аспектів управління, які трансформуються відповідно законів соціального розвитку, та вимог підприємницької діяльності.

Постійне використання інструментарію ефективних засобів впливу управління на СПК в колективі здійснюється за рахунок більш швидкого вдосконалення організації служби соціальної трансформації розвитку, підвищення сучасних вимог кваліфікації робітників, модернізації і розвитку виробничих бізнес-процесів, здійснення необхідних організаційно-технічних заходів з реалізації довгострокових завдань розвитку соціально орієнтованої системи управління.

Аналіз звітності досліджуваного товариства показав, що фонд оплати праці складається з основної частини заробітної плати та передбачених законодавчо надбавок, але реально доплат не передбачено. Таким чином, бажано збільшення в структурі витрат товариства відсотків заохочувально-компенсаційних виплат, бо це

є необхідним інструментом соціального розвитку підприємства ПрАТ «ПАСТРЕЛЛА».

У випускній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання, щодо подальшого розвитку та постійної трансформації механізму створення сприятливого СПК в колективі та управління соціальним розвитком. На підставі узагальнення теоретичних основ розроблено пропозиції та рекомендацій з удосконалення процесу управління СПК в товаристві. Досліджено стан та умови соціального розвитку ПрАТ «ПАСТРЕЛЛА». Проведено аналіз факторів соціальної групи і проблемних сторін впливу соціально-виробничих негараздів. Розроблено програму подальшого удосконалення підходів до формування позитивно-виробничого та психологічно-сприятливого клімату в колективі та потенційних можливостей зростання рівня соціального розвитку ПрАТ «ПАСТРЕЛЛА».

З ціллю удосконалення системи управління СПК колективу у роботі запропоновано впровадження комплексної програми підвищення рівня соціального розвитку співробітників. Дана програма є складовою інтеграційних процесів формування світогляду, як серед окремих працівників так і соціальних груп, представляє собою процес взаємодії на суб'єктивно-особистому рівні – послідовно-поетапну реалізацію окремих складових: моніторинг, угруповання та усвідомлення структури наявних соціальних потреб співробітників; пошук та реалізація дієвих напрямів стимулювання по підвищенню соціальної активності; забезпечення раціональності функціонування організаційно-управлінської структури, як одночасний процес ототожнення регулювання розвитком виробничих бізнес-процесів та спрямувань задля соціального усвідомлення співробітників важливості досягнення цілей організації й власних потреб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астахов Д. В. Психологічні аспекти групової взаємодії фахівців інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник Львівського університету. Серія «Психологічні науки»*. 2021. Вип. 9. С. 14–20.
2. Базалійська Н. П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова, Хмельницький*. 2016. Т.21. Вип. 2. С 56-59.
3. Бровар О.В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1. С. 281–289.
4. Брич В.Я. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 384с.
5. Василик А.В, Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*, 2018. 53-63 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2018_131_8
6. Власова О.І. Соціальна психологія організацій та управління. Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2010. 398с.
7. Водянка Л. Д., Кобея З. І. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 60-65.
8. Волинець Н. В. Теоретична модель психологічного благополуччя особистості: параметри, критерії, показники та функції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 50–62.
9. Гура О.І. Психологія управління соціальною організацією: навчальний посібник. 2-ге доп. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 212с.
10. Донцов А.І. Міжкультурні взаємодії і соціальна дистанція. *Національний психологічний журнал*. 2014. № 2(14). С. 5–12.

11. Жаворонкова Г.В., Скiбiцький О.М., Сiвашенко Т.В. Управлiння конфлiктами: Навч. посiб. Киiв: Каравела, 2018. 172 с.
12. Завиновская Г.И. Вдосконалення управлiння персоналом органiзацiї. Киiв: *Персонал*. №5. 2006. С. 35-42
13. Гушина В.Д. Пiдходи до сутностi та структури соцiально-психологiчного клiмату на пiдприємствi. *Управлiння розвитком*. 2013. № 12. С. 116–119.
14. Каращук Л. М. Менеджмент. Збiрник психологiчних тестiв. Миколаiв: Миколаiвський НАУ, 2019. 143 с.
15. Кашлюк Ю. I. Основнi чинники, якi впливають на психологiчне благополуччя особистостi. *Проблеми сучасної психологiї*. 2016. Вип. 34. С. 170–186.
16. Копець Л.В. Класичнi експерименти в психологiї: навчальний посiбник. Киiв: Києво-Могилянська академiя, 2010. 283 с.
17. Кравченко О.О. Психологiчнi аспекти управлiння персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101–103.
18. Кулiнiч I.О. Психологiя управлiння: навчальний посiбник. Киiв: Знання, 2008. 292 с.
19. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соцiально-психологiчного клiмату у колективi установи соцiальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98–103.
20. Лозовський О.М., Дрончак I.В. Формування iмiджу пiдприємства як елементу конкурентоспроможностi. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1).С. 101- 104.
21. Максименко С. Д., Карамушка Л.М., Креденцер О.В., Бендерець Н.М., Шевченко А.М. Психологiчне здоров'я персоналу органiзацiй: проблеми та технологiї забезпечення. *Вiсник Нацiональної академiї педагогiчних наук України*, 2020, Том 2, № 1. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-10>
22. Максимович А. Соцiально-психологiчний клiмат колективу та шляхи його оптимiзацiї. Актуальнi проблеми менеджменту та публiчного управлiння в умовах iнновацiйного розвитку економiки: зб. наук. праць. Тернопiль: ТНЕУ, 2020. С. 297-299

23. Мельник І.О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. №18. С. 99-105.
24. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725–728
25. Романов А.Д. Соціально-психологічні домінанти в управлінні персоналом підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2016. 19 с.
26. Санько К. О. Психологічне благополуччя як основа повноцінного та психологічно здорового функціонування особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія Психологія. Харків, 2016. Вип. 59. С. 42–45.
27. Сімоненко, О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. (4(68)), 140–151. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-140-151>
28. Скриньковський Р. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Траєкторія науки*. 2018. Вип. 4(2). С. 1024-1032.
29. Сорока І.А. Управління міжособистісними конфліктами у студентському середовищі: результати впровадження навчального курсу / І. А. Сорока, І. В. Сингаївська. *Психологічний часопис*. 2022. Т. 8. № 1. С. 18-31.
30. Стариков І.В. Підготовка робочих кадрів і ринок. *Економіка України*. 2005. №7. С. 45-85
31. Стретович О.А. Новий підхід до організації системи матеріального стимулювання праці. *Україна: аспекти праці*. 2003. №1. С. 68-75
32. Стрижов С.Г. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів. *Ріс. екон. журн.* 2004. №7. С. 96-108
33. Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій: монографія / за ред. М. Г. Ткалич. Київ – Запоріжжя, 2015. 315 с.

34. Ушацкий С.А., В.П. Яковенко. Основи управління. Київ, 2004. С.426
35. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.
36. Ходаківський Є. І. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 608 с.
37. Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.
38. Чхейло А.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213.
39. Щекин Г.В. Теорія соціального управління. Київ: МАУП, 2004. С. 123

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця – Основні техніко-економічні показники господарської діяльності
ПрАТ «Піастрелла» за період 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Відхилення,			
	2019	2020	2021	2020/2019		2021/2020	
				(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
1. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг, тис. грн.	118843	118623	107161	-220	-0,19	-11462	-9,66
2. Кількість промислово-виробничого персоналу, осіб	178	188	169	10	5,59	-19	-10,05
3. Фонд оплати праці, тис грн.	8918	12510	9506	3592	40,28	-3004	-24,01
4. Середньомісячна оплата праці, тис грн. / особу	14,15	16,36	15,28	2,21	53,25	-1,08	-16,98
9. Середньорічна вартість активів, тис грн.	167632	127081	132969	- 4055 1	-24,19	5888	4,63
10. Власний капітал, тис грн.	64770	69903	82334	5133	7,92	12431	17,78

Таблиця – Динаміка структури та динаміки персоналу підприємства ПрАТ «Піастрелла»

Показник	2019 р.	2020р.	2021р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
				2020р.	2021р.	2020р.	2021р.
1.Середня кількість працівників за рік, осіб	297	311	288	14	-23	5,07	92,6
2.Управлінський персонал	34	34	32	0	-2	0	94,12
питома вага,%	11,45	10,93	11,11				
3.Кількість промислово-виробничого персоналу, осіб	178	188	169	10	5,59	-19	-10,05
питома вага,%	60,27	60,77	59,03				
4.Допоміжний персонал, осіб	50	47	43	2	3	13,33	17,65
питома вага,%	16,84	15,11	14,93				
5.Торгово-оперативний персонал, осіб	39	41	43	2	2	105,13	91,48
питома вага,%	13,13	13,18	14,93				
Кількість прийнятих за рік, осіб	41	28	30	-13	2	-0,68	0,71
Кількість звільнених за рік, осіб:	27	51	43	24	-8	242	84,31
за власним бажанням, осіб	21	34	35	13	1	161,9	102,9
за порушення трудової дисципліни, осіб	6	17	8	11	-9	283,33	47,06
за скороченням штату, осіб	0	0	0	0	0	0	0
Загальна кількість прийнятих та звільнених, осіб	68	79	73	17	-6	116,18	92,41