

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Соціально-психологічні методи управління персоналом
підприємства»

Виконала: студентка 4-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент

Шуляченко Н. О. В.

Керівник

Волошин А. В.

Старший викладач кафедри маркетингу
та управління бізнесу

Рецензент Громницький А. Л.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«_____» _____ 20____ р.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	15.10.2022.	Волошин А. В.	
2	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	08.11.2022.	Волошин А. В.	
3	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	22.11.2022.	Волошин А. В.	
4	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	09.05.2022.	Волошин А. В.	
5	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	17.02.2022.	Волошин А. В.	
6	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	31.05.2022.	Волошин А. В.	
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень	18.01.2022.	Волошин А. В.	
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)	лютий	21.02.2022.	Волошин А. В.	
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)	березень	11.05.2022.	Волошин А. В.	
7	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	09.06.2022.	Волошин А. В.	
8	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	11.06.2022.	Волошин А. В.	
9	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	08.06.2022.	Волошин А. В.	
10	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня	09.06.2022.	Волошин А. В.	
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня		Волошин А. В.	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня	15.06.2022.	Волошин А. В.	
13	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		Волошин А. В.	

Графік узгоджено «10» червня 2022 р.

Науковий керівник: Волошин А. В.

Виконавець кваліфікаційної роботи: Шуляченко Н. О. В.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітня програма **Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К. В.

“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТЦІ

Шуляченко Ніколь Олександрів Володимирівні

1. Тема роботи: «Соціально-психологічні методи управління персоналом на прикладі роботи ТОВ «Галерея-Алекс»»

Керівник роботи: Волошин Андрій Валерійович, старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року №__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи:

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення поняття «соціально-психологічні методи управління» та їх відмінності від інших методів управління

1.2. Класифікація та аналіз соціально-психологічних методів управління

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

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС» ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна інформація про компанію та характеристика її сучасного стану

2.2. Аналіз організаційної структури управління та корпоративної політики

2.3. Розгляд використання соц.-псих. м. управління та оцінка їх ефективності

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПОКРАЩЕНОЇ СИСТЕМИ СОЦ.-ПСИХ. М. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ТОВ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС»

3.1. Обґрунтування необхідності покращення системи соц.-псих. м. управління

3.2. Пропозиції удосконалення соц.-псих. м. управління на підприємстві

3.3. Варіанти шляху виконання запропонованих удосконалень

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Визначення поняття «соціально-психологічні методи управління» та їх відмінності від інших методів управління.....	8
1.2. Класифікація та аналіз соціально-психологічних методів управління персоналом	12
1.3. Взаємозв'язок між видами соціально-психологічних методів управління та їх використанням у різних підрозділах підприємства	21
РОЗДІЛ 2	27
ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС» ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	27
2.1. Загальна інформація про підприємство та характеристика його сучасного стану.....	27
2.2. Аналіз організаційної структури управління підприємства та його корпоративної політики	31
2.3. Розгляд використання соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві та оцінка їх ефективності.....	37
РОЗДІЛ 3	43
РОЗРОБКА ПОКРАЩЕНОЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ АЛЕКС»	43
3.1. Обґрунтування необхідності покращення системи соціально- психологічних методів управління персоналом	43
3.2. Пропозиції удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві.....	44
3.3. Варіанти шляху виконання запропонованих удосконалень	51
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Протягом останніх років ключовим фактором успіху у веденні бізнесу став людський фактор. Основною метою підприємств ринкового середовища стало задоволення потреб споживачів. Але сьогодні споживач починає розглядатися у двох аспектах: зовнішній – особа, що безпосередньо купує товари чи послуги організації; внутрішній – персонал цієї організації. І тут внутрішній споживач компанії, так само як і зовнішній, шукає вигоди від споживання «продукції», що позначає процес роботи та її результат. Тому в залежності від того, як організована робота працівника задля досягнення його мети, визначається ступінь задоволеності працівника компанії.

Об'єктом дослідження роботи є використання соціально-психологічних методів управління, як сучасного способу підвищення конкурентоспроможності працівників компанії, шляхом задоволення їх соціальних та психологічних потреб.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення соціально-психологічних методів управління персоналом та способи їх імплементації при веденні сучасної бізнес діяльності.

Базою дослідження є компанія ресторанного бізнесу ТОВ «Галерея-Алекс», що вміщає в себе такі мережі закладів: «Моменти», «Паштет», «Трішки більше» та «Шоколадниця».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити та систематизувати методи соціально-психологічного управління, розглянувши їх використання на практиці.

Для досягнення мети роботи необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні засади соціально-психологічних методів управління;

- розробити класифікацію соціально-психологічних методів управління;
- розглянути аспекти використання соціально-психологічних методів управління у різних підрозділах підприємства;
- проаналізувати умови для провадження соціально-психологічних методів управління на основі діяльності багатошарової компанії ТОВ «Галерея-Алекс»;
- розібрати наявні методи соціально-психологічного управління працівниками всіх підрозділів ТОВ «Галерея-Алекс»;
- надати пропозиції з покращення існуючої системи використання соціально-психологічних методів управління у ТОВ «Галерея-Алекс» та шляхів їх виконання.

У кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: узагальнення та класифікація (визначення соціально-психологічних методів управління, розділення методів на соціальні та психологічні, структуризація обох груп методів управління), порівняння (ситуаційне використання соціально-психологічних методів управління), економічний аналіз у динаміці (визначення фінансового сучасного стану компанії), структурний описовий аналіз (корпоративно-організаційний аналіз підприємства), опитування працівників різних відділів та їх керівників (для визначення використання конкретних соціально-психологічних методів у компанії), рекомендаційний метод (щодо покращення наявної системи соціально-психологічних методів управління персоналом).

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у виявленні специфіки використання соціально-психологічних методів управління на різних рівнях роботи підприємства та розробці рекомендацій щодо наявної моделі використання цих методів. Так було виявлено, що для працівників різних структур не можна застосовувати одну єдину систему соціально-психологічних методів, так само як і не можна використовувати лише соціальні або

психологічні методи управління. Особливу цю відмінність можна прослідкувати між виробничими та офісними працівниками.

За результатами дослідження найбільш використовуваними серед соціальних методів є використання сильної та розширеної корпоративної культури компанії та соціальне планування, а серед психологічних – гуманізація праці та методи психологічного мотиваційного спонукання. Але також стало зрозумілим, що компанії не визнають соціально-психологічні методи управління як цілісну систему та обов’язково необхідний елемент управління персоналом.

Дана дипломна робота має наступну структуру та обсяги: вступ (3 ст.), розділ з теоретичних аспектів соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства (18 ст.), розділ з дослідження підприємства «Галерея Алекс» та його соціально-психологічних методів управління персоналом (15 ст.), розділ з розробки покращеної системи соціально-психологічних методів управління персоналом для підприємства «Галерея-Алекс» (12 ст.), висновки (3 ст.), список використаних джерел з 31 найменування, додатки фінансової звітності ТОВ «Галерея-Алекс» за 2018-2020 роки. Робота вміщує в себе 7 рисунків та 1 таблицю. Загальний обсяг роботи складає 64 сторінки, у тому числі 45 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення поняття «соціально-психологічні методи управління» та їх відмінності від інших методів управління

Методи управління персоналом напряду пов'язані з реалізацією цілей управління та діяльності кожної компанії, адже персонал є основним активом будь-якого підприємства. І після встановлення даних цілей, наступним кроком є визначення найбільш підходящих та ефективних шляхів їх досягнення. Загалом, є немало визначень поняття методів управління, але усі дослідники точно сходяться на одному: «Методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей.» [1, 114] Однак таким чином, насправді, можна сказати про завдання будь-якого аспекту діяльності організації. Тому більш точним визначенням буде: методи менеджменту – це «сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих виконавців з метою активізації ініціативи і творчого підходу всього персоналу в процесі практичної діяльності та для задоволення його потреб.» [2, 160]



Рис. 1.1. Класифікація методів управління, основаних на характері впливу. [3, 73]

Соціально-психологічні методи управління персоналом – це «сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.» [4, 232] Ці методи ґрунтуються на психофізіологічних характеристиках персоналу організації, загалом вони орієнтуються на задоволення соціальних потреб кожного працівника, таким чином формуючи сприятливий психологічний клімат у всьому колективі. Соціально-психологічні методи на практиці означають використання різноманітних специфічних неформальних методів впливу, включаючи задоволення особистих інтересів окремих працівників, а якщо працівники підібрані з приблизно однаковими психологічно-емоційними фонами – одразу всієї групи. Тому можна сказати, що ці методи орієнтовані як на групи працівників, так і мають цільове напруження на кожну індивідуальну особистість.

«Економічні методи управління – це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємництва.» [6, 453] Ці методи використовують конкретні порівняння визначених задач, витрат на їх виконання та, відповідно, досягненні результати. Саме тому економічні методи поділяють на економічні плани, стимули та бюджет. Економічні плани виступають у якості моделей майбутнього економічного стану підприємства у розрізі всіх його сфер, також вони визначають необхідні ресурси та дії, що необхідні для досягнення цієї бажаної картини майбутнього організації. Економічні плани можуть бути розроблені як для одного підрозділу організації, так і індивідуально для конкретного працівника. Такі стимули будуються на основі використання матеріальних стимулів таких як: посадові оклади, надбавки та премії, пільги, система компенсацій та страхування, інші подарунки від компанії і так далі. І, як правило, саме ці стимули найбільшою мірою спонукають працівників до роботи та виконання планів. Бюджет – це документ, котрий розроблений на певний період часу, містить в собі інформацію про надходження та видатки, а також про капітал, необхідний для досягнення поставлених економічних цілей.

«Технологічні методи менеджменту впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.» [3, 74] Вони поділяються на технологічні та конструкторські документи. Технологічні документи відносяться до будь-яких документів, котрі надають інформацію про правила використання та функціональність якогось продукту, чи послідовний механізм дій для виконання певного процесу або їх групи. Іншими словами ці документи можна назвати докладними посібниками, які покликані полегшити та стандартизувати роботу. До конструкторських документів відносять графічні та текстові документи, які описують як влаштований певний виріб, містять данні про його розробку, виготовлення та правила ремонту. Такими документами, наприклад, будуть виступати різні креслення, ескізи, технічні умови, програма та методика випробувань і так далі. Ці методи управління необхідні для контролю технологічних процесів, що в результаті виливається в контроль якості виготовленої продукції чи послуг.

«Адміністративні методи менеджменту – це активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому, та на окремих її працівників.» [3, 74] Ці методи також називають організаційно розпорядчими, тому що вони ґрунтуються на конкретних розпорядженнях та інструкціях керівництва. Дані методи вимагають від працівників дисципліни та чіткої організованості праці. Адміністративні методи поділяють на організаційні, розпорядчі та дисциплінарні. В основі організаційних методів лежить внутрішня нормативна документація організації, як наприклад, організаційна структура компанії, посадові інструкції, норми праці, тощо. Розпорядчі методи виступають у якості положень, вимог, наказів та інструкцій для працівників щодо виконання певних завдань. Дисциплінарні методи, в свою чергу, використовуються для підпорядкування працівників відповідати встановленим правилам, адже за порушення цих правил керівник матиме повне право на покарання працівника, відповідно до величини його провини.

Тепер, розібравшись із суттю кожного методу управління, можна яскраво побачити та легко визначити відмінність соціально-психологічних методів від 3 інших. Економічні, технологічні та адміністративні методи апелюють до всякого роду правил, стандартів та нормативних значень, а у соціально-психологічних методах ці межі будуть розмитими та індивідуальними для кожного співробітника чи їх групи. Індивідуальність у розробці соціально-психологічних методів полягає у різноманітності темпераментів, манерою виконання завдань, особистими переконаннями, бажаннями та іншими особливостями.

При цьому, використання соціально-психологічних методів будуть різнитися залежно від персони керівника, котрий їх впроваджує. Адже управлінці – це ті ж самі люди зі своїми характеристиками, але вони мають владу підпорядковувати під себе інших. І якщо при застосуванні решти методів менеджменту, управлінець буде покладатися на вже створенні шаблони, то у випадку з соціально-психологічними методами він буде переносити своє розуміння, ставлення до світу та, зокрема, персоналу. Управлінцю потрібно буде прикласти чималих зусиль для знаходження того самого потрібного соціально-психологічного важеля на кожного окремого працівника або їх групи, щоб забезпечити ефективну координацію мотивації персоналу з результатами їх діяльності. Адже задоволення соціальних та психологічних потреб працівника напряду пов'язано з його самовідчуттям від процесу роботи та сприятливістю навколишньої обстановки, що великою мірою впливає на показники його успішності. «Створення у виробничому колективі такої ситуації, яка орієнтує кожного робітника на розкриття всіх своїх потенційних можливостей, і, тим самим, сприяє підвищенню ефективності роботи організації – це і визначає ціль цих методів управління.» [7, 188]

Отже, у випадку з кожною окремою людиною або групою людей, всяка ситуація буде індивідуальною та унікальною. І, виходячи з цього факту, використовувати соціально-психологічні методи на практиці завжди виступатиме цікавим, але доволі непростим челенджем. Однак це не анулює

значимість інших методів управління, адже найкраще всі вони працюватимуть у симбіозі.

Також істотною відмінністю є те, що, якщо у світі залишились працівники, яким буде достатньо лише економічних методів для задоволення своїх фінансованих аспектів та адміністративних методів для того, щоб їх фінансові аспекти не зменшувались у розмірі. То до можливості, коли працівників будуть повністю задовольняти тільки соціальні та психологічні їх потреби, наше суспільство ще не доросло, якщо це взагалі коли-небудь станеться. Наразі соціально-психологічні методи тільки починають набувати своєї цінності, в епоху розуміння важливості ментального стану кожного індивіда і, зокрема, працівників компанії.

1.2. Класифікація та аналіз соціально-психологічних методів управління персоналом

«Теоретичною основою соціальних і психологічних методів управління є соціальна психологія і психологія особистості як науки про закони психофізичної діяльності індивіда, різних суспільних груп, колективів.» [8, 100] Ці методи управління повинні відповідати як інтересам суспільства, так і кожної особистості.



Рис. 1.2. Класифікація соціально-психологічних методів управління [5,

Соціальні методи відповідають за встановлення відносин всередині одного колективу/між двома та подальшу їх взаємодію, що відбувається завдяки встановленню взаємозв'язків між соціальною свідомістю та загальними поглядами працівників. Соціальні методи ґрунтуються на ідеалах, інтересах, цілях та великих мотивах працівників, що повинні збігатися з самою компанією. «Причина роботи в вашій організації залежить від причини роботи вашої організації.» [19, 158] Ціллю соціальних методів є розвиток колективу як однієї згуртованої команди та створення сприятливого соціально-психологічного клімату задля досягнення спільних інтересів групи. Можна сказати, що ці методи є відображенням зовнішнього світу людини.

Психологічні методи зосереджують свою увагу на керівництві поведінки кожного індивіда. Тому вони будуть виходити з психічних процесів, психічних та емоційних станів, особистих якостей, рис характеру та особистості кожного працівника. Їх ціллю є активізація та подальша стимуляція ефективної діяльності кожного працівника групи, і разом з тим – збільшення ступеня задоволення процесом його роботи. Цьому вже буде сприяти морально-психологічний клімат у колективі. І, продовжуючи метафору, психологічні методи навпаки повинні враховувати внутрішній світ людини.



Рис. 1.3. Класифікація соціальних методів управління [9, 180; 2, 167; 10, 225; 3, 74]

Методи управління внутрішньо-груповими процесами спрямовані на розвиток позитивних процесів всередині колективу та обмеження негативних. Методи згуртованості персоналу необхідні для того, щоб кожен член групи відчував свою приналежність до одного цілого та загалом був задоволений перебуванням у колективі. Такого ефекту можна досягти накопиченням традицій, влаштуванням позаробочих колективних заходів сумісного відпочинку та тимблдіingu. Методи підвищення соціально-виробничої активності мають на меті збільшення ініціативності та творчої активності членів групи по відношенню до виконання громадських та службових обов'язків. Вони можуть включати в себе участь звичайних працівників в управлінні, обмін досвідом між працівниками різної ієрархії, заохочення новаторства щодо покращення, наприклад, процесу виробництва чи обслуговування, допомога у досягненні особистих соціальних потреб, інтересів, та залучення до ідейної філософії самої організації. Навіть, якщо є можливість, «залучайте людей до встановлення цілей компанії. Чому б ви віддали перевагу: цілі, обрані самостійно або нав'язані ззовні? Численні дослідження показують, що люди проявляють набагато більшу участь, коли переслідують цілі, у виборі яких вони безпосередньо зробили внесок.» [20, 196-197] Методи зниження конфліктності як допомагають врегулюванню відносин всередині колективу, так і покращують соціально-психологічний клімат у колективі. Вони включають соціальну профілактику – спостереження за такими членами групи, котрі мають ризиковий та небезпечний характер поведінки та потенційно можуть спричинювати конфліктні ситуації, задля попередження цих ситуацій та перенаправлення енергії на роботу; дисциплінарна допомога – висвітлення певних некоректних дій та непристойної поведінки під час процесу роботи, що породжують протистояння та небажанні з'ясування відносин між членами групи; захист соціальних інтересів – заходи, наприклад, лекції, направлені на висвітлення важливості становища та переконань кожного члена колективу для

уникнення подальших можливих непорозумінь та перешкоджань досягнення соціальних інтересів одного іншим.

На соціально-психологічний клімат колективу великою мірою впливають дії його керівника та встановлені ним принципи роботи. Тому для оптимального клімату потрібно використовувати такий стиль керівництва, котрий буде суміжний з працівниками та найефективніше сприятиме високому рівню їх діяльності. Також корпоративна культура визначає філософію організації, її цінності, загальні норми поведінки персоналу один з одним та відношення керівника до підлеглих. За допомогою корпоративної культури працівники мають змогу зрозуміти яким чином відбуваються усі процеси в компанії та як потрібно вибудовувати відносини з колегами. Так серед принципів менеджменту всесвітньо відомої компанії «Toyota» існує принцип №9: навчання філософії організації співробітників менеджерами компаній. [21] Основним аспектом кожної корпоративної культури має бути атмосфера глибокої довіри. «Коли співробітники обізнані про все, що стосується їхньої роботи та становища компанії, їхня довіра та мотивація до ефективної роботи підвищуються, на відміну від тих працівників, котрі вважають, що їх тримають у незнанні.» [22, 163] Соціологічні дослідження допомагають виявити причини погіршення стану соціально-психологічного клімату або, навпаки, знайти можливі шляхи його покращення. Таким чином можна використовувати анкетування для масового (анонімного) опитування з спеціально підібраними анкетами, інтерв'ювання для глибокого аналізу конкретних питань чи ситуацій, спостереження для виявлення особливостей поведінки співробітників у стресових та надзвичайних ситуаціях, соціальні експерименти та інші методи.

Методи управління індивідуально-особистою поведінкою відображають прийоми впливу на кожного окремого співробітника для забезпечення його максимальної ефективності. Переконання базується на логічному та аргументованому впливі на психіку людини, воно досягається під час неперервної розповіді або бесіди у форматі «запитання-відповідь». Примушування працює проти волі об'єкта примусу, що позбавляє чи обмежує

людину в управлінні власними діями, часто використовуються погрози у разі невиконання цілі натиску. Цей метод, в більшості випадків, розглядається як негативний вид впливу, але інколи він вкрай необхідний, наприклад, у форс-мажорних ситуаціях. Навіювання представляє собою неаргументований та персоналізований вид впливу, котрий прямо діє на почуття та волю людини, розраховуючи на некритичне сприйняття інформації. Наслідування також називають методом особистого прикладу, адже воно розраховане на ефект копіювання та повторення. Його використовують по відношенню до працівників, які демонструють зразкову поведінку та виконання завдань. Заохочення за результатами праці виступає як метод морального стимулювання, щоб надати працівникові певного статусу перед колегами та певною мірою задовольнити його его. До реалізації цього методу можуть входити різноманітні нематеріальні нагородження, наприклад, звання працівника року, вітальні листи зі святами, інші грамоти, медалі, тощо. Для підсилення дії даного методу можна зробити так, щоб ці нагороди призначались не менеджерами, а іншими працівниками після проведення загальних зборів, оприлюднення результатів роботи всі працівників, тощо. Метод комплементів також звертається до вшанування гарно виконаної роботи, але він вимагає меншої кількості ресурсів, адже використовує словесну похвалу. І хоч це може здатися дрібничкою, але мотивація багатьох працівників періодично залежить від постійних нахвалювань для підтримання запалу потягом всього процесу роботи.

Соціальне планування також включає в себе нормування, прогнозування та регулювання соціальної активності колективу. Вони існують для упорядкування громадських взаємовідносин в колективах на основі встановлення норм поведінки та робочих процесів, слідкування загальним інтересам та цілям. Тобто соціальне планування відображає соціальну політику компанії. Воно передбачає забезпечення раціонального використання фінансових та трудових ресурсів, формує необхідні обставини для якнайкращого розкриття трудового потенціалу співробітників. Цими умовами

можуть бути надання необхідного медичного обслуговування, включаючи послуги для покращення фізичного та психологічного здоров'я, підтримка в побутових та соціальних проблемах, підвищення культурного рівня та сприяння особистим професійним та творчим можливостям.

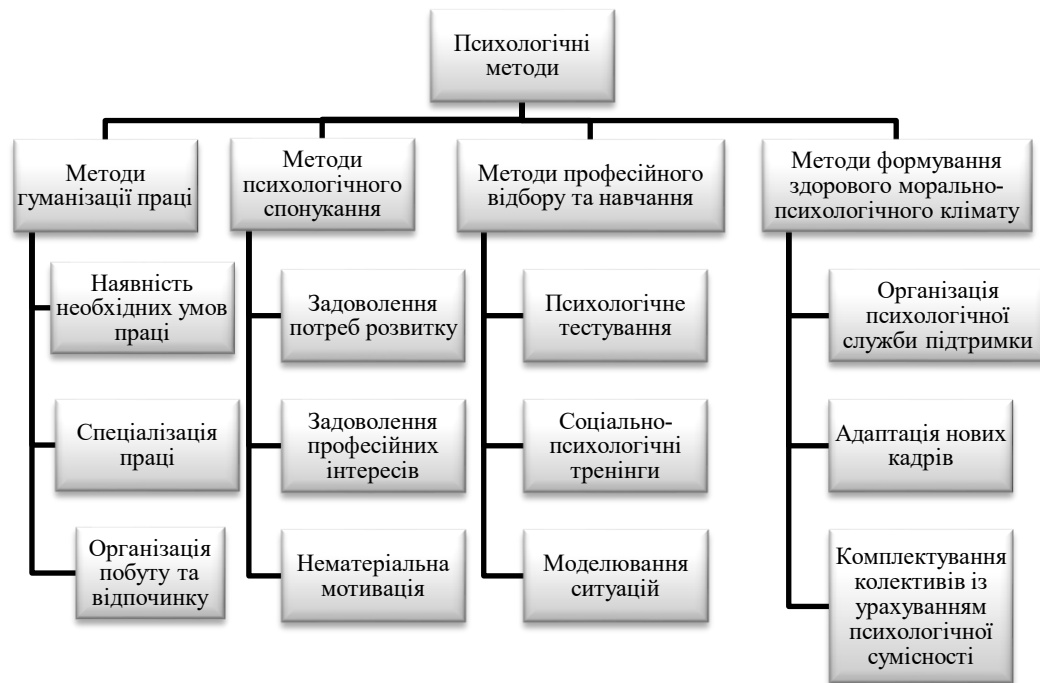


Рис. 1.4. Класифікація психологічних методів управління [9, 180; 2, 168; 10, 225; 3, 74; 23]

Методи гуманізації праці вкрай необхідні, адже людина, насправді, більшу частину свого тижня проводить саме на роботі, тому потрібно створити для неї таке середовище, котре позитивно сприятиме робочому процесу. Наявність необхідних умов праці включають налагодження робочого місця кожного співробітника із урахування ергономічних та санітарно-гігієнічних умов, правил техніки безпеки, оптимального розподілу робочого часу. Спеціалізація праці позначає надання працівнику необхідних йому знань для виконання своєї роботи на високому рівні та зосередження його сил саме на своїй спеціальності.

Методи психологічного спонукання формують прагнення до високоякісної праці, адже базуються на внутрішніх стійких мотивах кожного

працівника. Ці методи будуть сильно відрізнятися для кожного члену колективу тому, що всі мають особистий сенс праці, емоційний вклад в свою роботу та потреби від неї. Вважається, що саморозвиток та просування по службі є одним із найголовніших факторів мотивації персоналу. [22, 164] Особистий розвиток може виявлятися в осмисленні чи переосмисленні поглядів на життя, готовності приймати відповідальність, набутті бажаних вмінь та персональних якостей, що не обов'язково стосуються професійної діяльності, тощо. Задоволення професійних інтересів може спостерігатися у бажанні підвищити рівень професіоналізму, необхідності допомоги та заохоченні керівництва у реалізації цікавих проектів, отриманні спеціальних премій за інтелектуальну діяльність, прагненні стрімкого просування по кар'єрним сходам і так далі. Наприклад, у компанії «Google» одним із правил високоефективних менеджерів є допомога співробітникам у розвитку їх кар'єри (правило №6). [24] Також корисним як для особистого, так і для кар'єрного зростання є «перемикання уваги». «Якщо комусь стало здаватися нудним його поточне завдання, подивіться, чи не може він передати комусь іншому свої навички, які сам вже досконало опанував. Потім подумайте, чи зможе він взяти на себе частину роботи більш досвідченого члена команди.» [20, 200] Нематеріальна мотивація, у свою чергу представляє додаткові приємні аспекти роботи саме у цій організації. Серед таких аспектів є надання додаткових вихідних, збільшення відпустки для можливості реалізації творчої діяльності, можливість обрати особистий графік роботи чи вкорочувати робочий час по досяжності необхідної продуктивності, право самостійного обрання часу відпустки та інші можливості.

Методи професійного відбору та навчання покликані визначити придатність претенденту для конкретної посади. Вони розглядають не тільки професійність знань та навичок у кандидата, а більшою мірою характеристики людини як особистості з характерними їй моделями поведінки у стресових ситуаціях, рівень емоційної стійкості, вольові якості, інші риси характеру, тощо. Тому ціллю методів професійного відбору є зіставити психологічні

характеристики кандидата зі специфікою роботи так, щоб вони відповідали один одному. Для виявлення цих самих рис особистості та характеру використовують психологічні тести. Найпоширенішим тестом є модель «Великої п'ятірки». Вона заснована на таких критеріях: екстраверсія, доброзичливість, сумлінність (надійність), емоційна стабільність та культурність, відкритість до досвіду. [11, 231] Цього методу оцінки особистих якостей може бути цілком достатньо для проведення професійного відбору. Соціально-психологічний тренінг використовує «активне групове навчання навикам спілкування в житті і суспільстві взагалі: від навчання професійно корисним навикам до адаптації до нової соціальної ролі з відповідною корекцією «Я-концепції» і самооцінки.» [12, 5] Тобто він може використовуватись не тільки як метод навчання, а і адаптації нового співробітника. Загалом ці тренінги призначенні для підвищення комунікаційних навичок та адекватності самосприйняття. Моделювання ситуацій можна використовувати як теоретичний та практичний методи. Також воно використовується як для професійного відбору, коли потрібно подивитися на принципи і послідовність виконання поставленого завдання або вирішення проблеми при співбесіді, так і для навчання заради підвищення професійного рівня вже наявних співробітників у якості їх випробування, виявленні слабких сторін, тощо.

Методи формування здорового морально-психологічного клімату значною мірою впливають на загальний стан кожного співробітника, від чого складається загальна продуктивність праці. Тому кожен член колективу повинен відчувати себе морально захищено та комфортно. Для нормалізування душевного стану слугують психологічні служби підтримки, де надаються психологічні консультації з метою підтримання здорового духу та зниження емоційної напруги. Адаптація нових кадрів, в свою чергу, може похитнути та потурбувати загальний настрій в колективі. Тому необхідно розробити індивідуальну систему пристосування, яка якнайшвидше згуртує новенького зі вже бувалими колегами. Цьому відповідає ще одне правило вискоєфективних

менеджерів «Google»: вираження зацікавленості в успіху та благополуччі співробітників (правило №3). [24] І це може виявлятися не тільки в допомозі адаптації співробітників, а також у знайомості зі співробітниками як з людьми за межами роботи, що може допомогти у подальшій праці з ними. Поєднуючи адаптацію з корпоративною культурою, основною метою менеджера є зробити так, щоб «щоб наприкінці першого дня кожен новий співробітник вже мав відчуття наряду та мети у своїх діяльності в організації». [25, 26] Комплектування колективів із урахуванням психологічної сумісності повинна виступати що не найпершим етапом набору персоналу в межах одного колективу. Адже від відповідності темпераментів, типів мислення, методології виконання завдань і так далі буде залежати чи взагалі група зможе нормально функціонувати в одному просторі та співпрацювати. Сумісність включає такі фактори: фізіологічні (статеві та інші), психофізіологічні (розходження темпераментів та біологічних потреб), психологічні (характер, мотиви поведінки), соціально-психологічні (цінності, інтереси). [13, 109] Однак важливо розуміти, що сумісність не позначає те, що всі працівники повинні бути однаковими. Працівники повинні доповнювати одне одного, закривати слабкі та негативні сторони одного за рахунок сильних сторін іншого. Але також важливо підбирати працівників з оцінки легкості їх спілкування та сприйняття переданої інформації. Також гарним рішенням буде залучати команду існуючих працівників в процес відбору нових.

Отже, соціально-психологічні методи необхідні для управління трудовими колективами з урахуванням здібностей та характеристик кожного його члена. І хоча наявна певна грань між соціальними та психологічними методами управління, деінде вони перетинаються, змішуються та доповнюють одне одного. Обидва напрямки врегульовують та покращують загальний клімат в колективі, що сприяє результативності виконання посадових та громадських обов'язків.

Тому знання в області соціології та психології є дуже важливим для кожного управлінця, а їх використання – обов'язковим. Тому що гарне

ставлення працівника до своєї компанії дорого коштує, а воно забезпечується лише повним задоволенням від своєї роботи. «Головною загрозою для фірми стають не конкуренти, а незадоволені співробітники.» [5, 233] Тому кожному менеджеру необхідно домогтися лояльності співробітників як соціальними, так і психологічними методами. Для цього йому потрібно розбиратися в особливостях поведінки окремих особистостей та їх манері поводження в певних групах, при прийнятті на роботу враховувати психофізичні характеристики людини, щоб вони відповідали виконуваній роботі, розуміти внутрішній світ людини та її мотиви. Недостатня увага до соціально-психологічних аспектів може стати підґрунтям нездорових взаємовідносин в колективі, що, у будь-якому випадку, знизить продуктивність та ефективність праці.

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

Соціально-психологічні методи, як і всі інші, мають місце у всіх підрозділах підприємства.

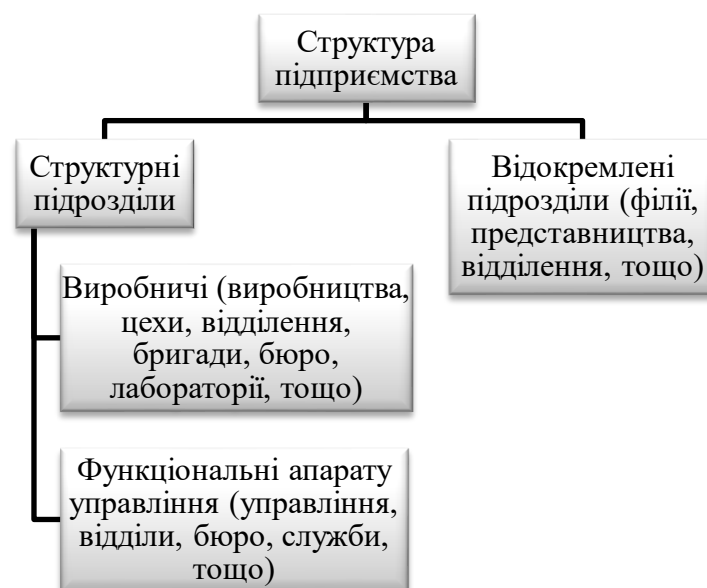


Рис. 1.5. Структура підприємства відповідно до статті 64 Господарського кодексу України [14]

Тобто кожен структурний підрозділ чи відокремлений можна приймати за один колектив, в якому діють свої розпорядки та закони. Таким чином, існує поняття про «положення про структурний підрозділ — локальний нормативний документ, який визначає статус підрозділу, його внутрішню організаційну структуру, його завдання, функції, права й відповідальність (колективну) за невиконання або неналежне виконання покладених на підрозділ завдань і функцій, невикористання в повній мірі наданих йому прав.» [15] А от відповідальність окремого працівника встановлюється посадовою (робочою) інструкцією. «Посадова (робоча) інструкція має статус локального нормативного документа і чітко визначає вимоги до працівника, забезпечує раціональний розподіл обов'язків між працівниками, сприяє об'єктивному оцінюванню роботи працівника, у т. ч. під час атестації, проходження випробування, слугує основою для застосування заходів заохочення за успіхи в роботі і дисциплінарних стягнень за невиконання чи неналежне виконання обов'язків, передбачених трудовим договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку.» [15] З цього випливає, що положення про структурний підрозділ відповідає соціальним методам управління, а посадові інструкції — психологічним методам. В наслідок цього, в кожному підрозділі підприємства повинні використовуватися як соціальні, так і психологічні методи управління.

Як вже було зазначено, відповідно до структурних підрозділів виділяють функціональні, котрі відповідають різним управлінням та складаються з належних відділів. Наприклад, адміністративне управління може вміщати в себе відділи ради засновників, офіс офіційних питань та генерального директора; а управління маркетингу та продажу — відділи маркетингу та просування, розуміння та продажів. Виробничі ж підрозділи відповідають за виготовлення, контрольну перевірку та випробування продукції підприємства, але також, звичайно, мають свою управлінську структуру. Окрім основних цехів, де безпосередньо виготовляється продукція, існують також

обслуговуючі, допоміжні та побічні. [16, 15] Якщо брати до уваги точки збуту продукції (торгові точки), то вони належать до відокремлених підрозділів. До них можуть відноситись будь-які магазини та заклади. [17] І для всіх цих сфер одного підприємства знадобиться окремі системи соціально-психологічних методів управління: для офісних працівників, працівників на виробництві та у точках збуту продукції.

Хоча, звісно, деякі методи та прийоми будуть використовуватися для всіх підрозділів, але із врахуванням специфіки тієї чи іншої діяльності. Наприклад, корпоративна культура має цінність для будь-якого працівника, хоч у цеху, хоч у офісі. Адже коли працівник розуміє навіщо працює, яку вагу він має в організації, то починає перейматися за свою компанію та бути більш лояльним до неї. Соціальне планування є необхідним методом для всіх груп працівників на підприємстві. Також, без ніяких сумнівів, методи гуманізації праці є безмежно важливими. Окрім банальних організацій робочого місця та дотримання правил безпеки, існує ще велика кількість цікавих рішень. Для офісних працівників можна виділити відсутність особливого формату одягу, наявність невеличких зон відпочинку, включаючи кухні з усім необхідним обладнанням, зручне розташування офісу; а для виробничих та точок продажу – гарний та комфортний спецодяг, організація гардеробних кімнат, туалетів, можливо душових кабін, наявність заводської столової, тощо. Ще одним універсальним методом буде заохочення за результатами праці тому, що в кожному відділі підприємства можна виділити нормативні показники ефективності та KPI. Ну і, звісно ж, нематеріальна мотивація завжди виступатиме гарним плюсом до підвищення лояльності до компанії.

Проте, якщо поділити всіх працівників підприємства на 3 табори та визначити особливості їх діяльності і навантаження, для кожної групи працівників виділяються свої найбільш підходящі методи підвищення ефективності. Так, особливістю роботи офісних працівників є рутинна робота, тому якщо вони не будуть отримувати додаткових можливостей у набутті спеціальних професійних навичок, котрі будуть сприяти розвитку їх

професійної кар'єри, вони дуже скоро почнуть «ухилитися від складних завдань, прийняття на себе відповідальності, серйозних чи неординарних рішень.» [18] Тому «одним із основних способів мотивації в цій сфері стане навчання.» [18] Є варіанти відправлення такого працівника на спеціальні курси по підвищенню його кваліфікації як спеціаліста, чи пропозиція перейти на більш високу посаду з трохи іншою специфікою, яку йому необхідно буде освоїти. Такому працівнику можна довірити вести додаткові проекти з зібраною ним командою, частково ввести його до кола управлінців з можливістю впливу на управлінські рішення та пропозицією своїх варіантів покращення роботи всього відділу. Хоча кожен працівник повинен мати право на висловлення своєї думки щодо ідей покращення діяльності відділу, включаючи стиль управління. Якщо брати колективи, то важливим методом буде встановлення оптимального клімату в колективі та його згуртування, адже вся їх робота є взаємопов'язаною. Тому керівнику важливо серйозно підходити до питання психологічної сумісності при підборі персоналу, для цього краще буде звернутися до спеціаліста та загалом мати психолога у якості постійного працівника чи аутсорсенгу. І організація спільного проведення часу (корпоративи, фізичні активності, міні-святкування професійних дат, заходи тимбілдингу та інші види спільного відпочинку) може стати у нагоді та посприяти налагодженню стосунків. Також для офісних працівників більше використовуються методи управління індивідуально-особистою поведінкою, зокрема методи впливу як переконання та інші, бо офісні працівники практично весь час знаходяться у розпорядженні своїх керівників.

В сфері виробництва працівники не сильно можуть бути вмотивованими брати на себе якусь ініціативу тому, що їм ніяк не надаш свободи і креативності. Тому «основним способом заохочення залишаються усі методи стимулювання, пов'язані з виконанням конкретних задач» [18], що не є основою соціально-психологічних методів управління. В той же час, для працівників цехів велике значення будуть мати методи заохочень за результатами праці, що буде задовольняти необхідність працівників в оцінці їх

результативності. Ще для виробничих працівників необхідно стимулювати прихильність до праці, за це більшою мірою відповідатимуть методи гуманізації, зосередженні на покращенні умов праці. А враховуючи одноманітність виконуваних процесів, корисним може стати перекваліфікація на іншу роботу, також можна ввести ротацію кадрів на постійній основі. Додатково керівництво може посприяти особистому розвитку виробничих працівників, організовуючи різні культурні заходи, що, в свою чергу, підвищить лояльність до компанії.

Щодо працівників, задіяних у торгових точках, то там існують різні їх класифікації. Для них так само необхідно розробляти свої системи управління, поєднуючи і соціальні і психологічні методи.

Ще окремим кластером можна виділити самих управлінців, адже вони як можуть об'єднуватись у групах, так і виступати окремими підлеглими для топ-менеджера/власника компанії. Для них вже не так легко буде підбирати методи соціально-психологічного впливу, коли ще вище по кар'єрним сходам підійматися вже нікуди. Їх особисті цілі та мета діяльності їх компанії повинні злитися воедино, вони мають працювати заради задуму покращення рівня якості життя та задоволеності їм своїх клієнтів. На них якраз можуть ефективно впливати методи управління індивідуально-особистою поведінкою, котрі будуть використовувати керівники вище по званню.

Загалом, важливість використання соціально-психологічних методів персоналу протягом останнього десятиліття пояснюється зростанням інтелектуального, культурного, творчого, професійного та особистого рівнів працівників. Та, все ж таки, використання цих методів у повній їх мірі не завжди наявне у більшості компаній через нестабільність економічних станів підприємств та наявність у них фінансових труднощів. Адже у такому випадку керівник компанії вимушений більше приділяти увагу не людській складовій, а роботі фінансових, виробничих, маркетингових відділів, тощо.

Тому я вважаю, що система соціально-психологічних методів управління повинна бути сформована ще на етапі формування компанії. Вона може бути не такою детальною на початку, але так компанія одразу може стати конкурентоспроможною для внутрішнього споживача, тобто майбутніх працівників компанії, котрі в результаті зроблять компанію конкурентоспроможною для зовнішнього споживача – клієнта. Звісно, надалі у процесі діяльності та розвитку компанії необхідно розширювати ці методи, адаптувати під нових співробітників та колективи, враховуючи їх діяльність, задачі та місце у компанії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС» ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна інформація про підприємство та характеристика його сучасного стану

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галерея-Алекс» засноване 31.10.2011 року. Номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи 1 067 102 0000 017174 є новою редакцією та визначає порядок організації, діяльності та ліквідації товариства, права та обов'язки його учасників, повноваження органів управління, контролю та інші відносини, пов'язані з діяльністю товариства.

Товариство діє на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших законодавчих актів України, а також внутрішніх документів товариства.

Основною метою створення і діяльності товариства є здійснення комерційної, виробничої і посередницької діяльності, використання економічних інтересів, матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів учасників в наданні різного роду послуг, виробництва товарів, виконання робіт, зайняття торгівельною діяльністю та здійснення іншої господарської діяльності. Так до видів діяльності підприємства відносяться:

1. код КВЕД 56.10 – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основна діяльність);
2. код КВЕД 56.21 – постачання готових страв для подій;
3. код КВЕД 56.29 – постачання інших готових страв.

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 02002, місто Київ, вул. Євгена Сверстюка, будинок 11 А, офіс 813.

Вибір ведення діяльності на ринку громадського харчування пояснюється його постійним динамічним розвитком. Протягом останнього десятиліття столичний ринок закладів харчування активно поповнюється новими закладами, які відповідають актуальним запитам основної цільової аудиторії – середнього класу, пропонуючи розумне співвідношення критеріїв ціна-якість і економію часу на приготування їжі вдома. Разом з тим, показник насиченості ринку громадського харчування столиці все ще значно поступається середньоєвропейському.

Мережа кафе-ресторанів має декілька брендів закладів, всі з яких розміщені у Києві. Заклад «Моменти» позиціонує себе як сімейне кафе із затишною атмосферою і пропонує страви української та європейської кухні. «Моменти» налічують 2 заклади. Заклад «Паштет» відповідає більш демократичному сегменту, має гасло «кафе нашого міста» та пропонує страви української кухні у новому виконанні та класичні італійські страви. «Паштет» має у розпорядженні 4 заклади. Оригінальне молодіжне кафе «Трішки більше» має поки що тільки один заклад у самому центрі міста. Воно має концепцію закладу «трішки більше, ніж просто їжа», пропонуючи різноманітні страви європейської кухні. Також у мережі залишилася одна кав'ярня «Шоколадниця», розміщена у торговому центрі. Всі заклади мережі є популярними серед жителів столиці адже вони відрізняються концепцією та цільовими споживачами. Таким чином кожний бренд закладу має свій особливий дизайн приміщення, що створює відповідну атмосферу, та різний асортимент страв із відмінними ціновими категоріями. Додатково підприємство володіє інтернет-магазином, де продаються кондитерські вироби закладів мережі.

Для аналізу загального стану підприємства використаний його фінансовий експрес-аналіз (таблиця 2.1), який показав невтішні результати. Адже протягом аналізованих 2018, 2019 та 2020 років компанія мала від'ємний

чистий прибуток, тобто збиток. Це можна пояснити відкриттям нового закладу «Трішки Більше», що мало місце у 2018 році. Після чого поява Covid-19 поставила значні перешкоди у звичайній ефективній діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «Галерея-Алекс»

Показники	2018		2019	2020
	на початок року	на кінець року	на кінець року	на кінець року
Неплатежі, тис. грн.	24135,5	38784,1	54429,6	69620,4
Коефіцієнт незалежності	-1,05	-0,74	-0,57	-0,79
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,44	-0,41	-0,37	-0,56
Коефіцієнт ділової активності	1,6		1,33	0,45
Коефіцієнт збитковості активів	-0,12		-0,05	-0,29
Коефіцієнт збитковості власного капіталу	0,1		0,09	0,4
Загальний коефіцієнт покриття по балансу	0,5	0,5	0,6	0,7
Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	-1,08	-1,12	-0,69	-0,76
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,08		-0,04	-0,65
Коеф. швидкої ліквідності	0,17	0,11	0,24	0,14
Коеф. абсолютної ліквідності	0,05	0,02	0,14	0,04
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-12544	-20484,3	-22411,3	-30018,4
Коеф. платоспроможності	-1,05	-0,75	-0,58	-0,79
Коеф. фінансування	-1,95	-2,33	-2,73	-2,25
Коеф. забезпеченості влас. оборот. засобами	-1,08	-1,12	-0,69	-0,76

Заборгованості збільшуються протягом 3 років, що є негативною тенденцією. Так на кінець 2020 року неплатежі збільшились майже на 35%, порівняно з початком 2018 року. А через непокриті збитки у результаті діяльності підприємства протягом всіх трьох років, більшість показників у аналізі набувають від'ємного значення, хоча за нормативними значеннями вони повинні бути додатними. Таким чином ТОВ «Галерея-Алекс» є повністю залежним підприємством від своїх довгострокових та поточних зобов'язань, не має власної фінансової стійкості. Але має нерентабельні активи і власний капітал, що позначають неефективність використання своїх ресурсів та на кінець 2019 року кількість збитку, що припадає на 1 гривню середньорічної вартості власного капіталу збільшився на 0,28 відсоткових пунктів. Разом з тим ділова активність протягом 3 років зменшується, загальний коефіцієнт покриття за балансом також є нижчим за нормативне значення, але має позитивну тенденцію до його наближення. Тобто загалом рентабельність діяльності підприємства має негативне значення, що навіть збільшується з початку 2018 року на кінець 2019.

Щодо ліквідності, то коефіцієнт швидкої ліквідності є нижчим за нормативне значення по усім рокам, а коефіцієнт абсолютної ліквідності був у нормі тільки на кінець 2019 року, що також відповідає найкращому року по значенню швидкої ліквідності. Такі низькі значення по коефіцієнтам позначають, що підприємство не здатне вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів та якщо термін оплати платежів настане незабаром. Відповідно і чистий оборотний капітал є від'ємним та збільшується з роками, що може викликати проблеми у розширенні подальшої діяльності компанії.

У свою чергу показники платоспроможності не те що не відповідають нормативним значенням, а взагалі мають негативні. Це ще раз доводить, що підприємство не є автономним, повністю залежне від залучених засобів та не забезпечене власними оборотними засобами.

2.2. Аналіз організаційної структури управління підприємства та його корпоративної політики

Структура ТОВ «Галерея-Алекс» складається з фронт (рис. 2.1.) та бек (рис. 2.2.) офісів, обидва з яких підпорядковуються генеральному керуючому. До фронт-офісу відносяться безпосередньо заклади мережі, діяльність інтернет-магазину та виробництво. Адже підприємство має власний цех у Києві, де виготовляються кондитерські вироби та різноманітні заготовки на кухні закладів. До бек-офісу відносяться офісні працівники, котрі розподілені за функціональними підрозділами.

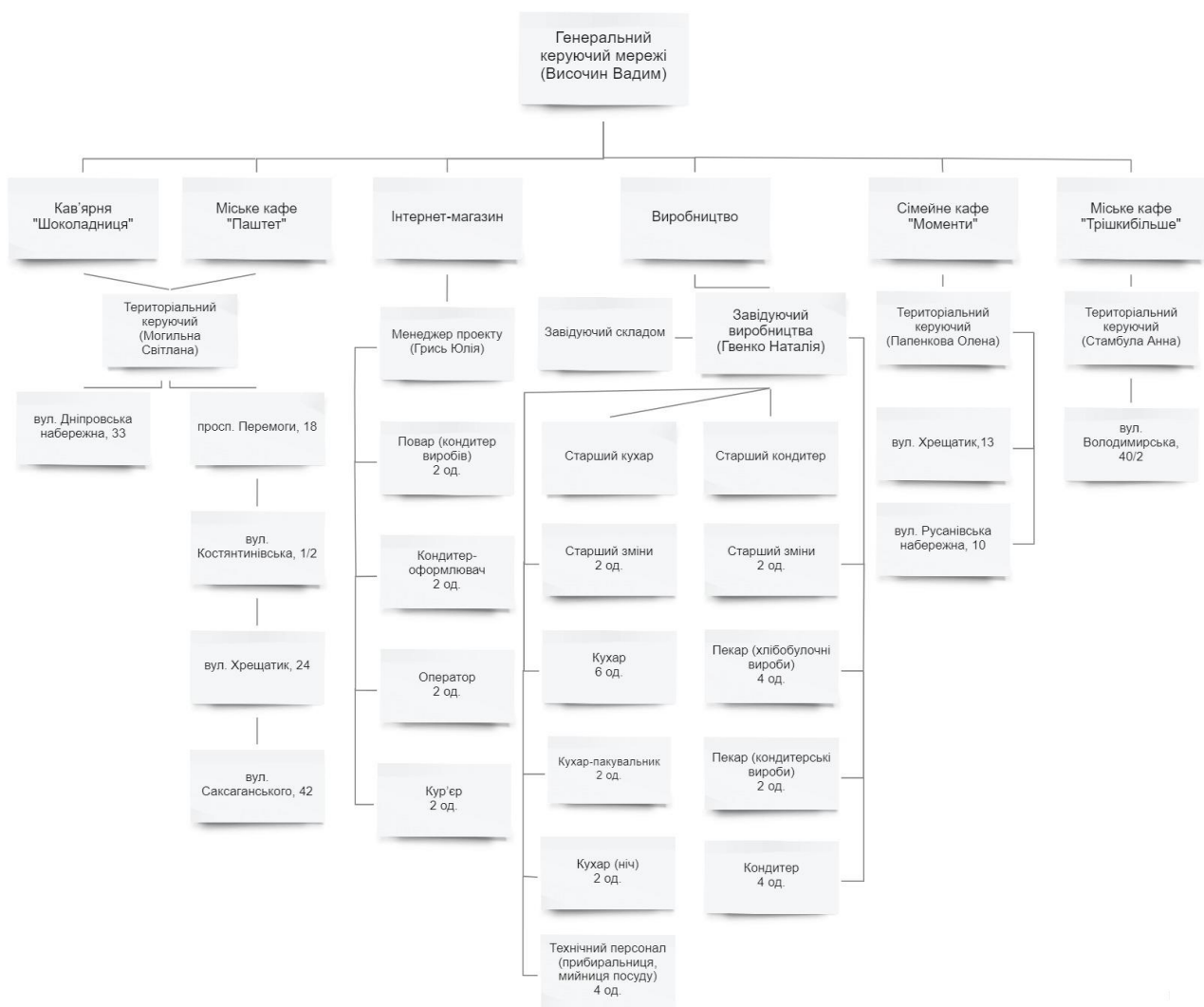


Рис. 2.1. Структура фронт-офісу

Генеральний керуючий є виконавчим органом товариства. Він здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю товариства, тобто організовує роботу підприємства в цілому. Забезпечує виконання поточних і перспективних планів, проекти програм, окрім того, надає звіти про виконання цих планів та програм. Також він займається правовою діяльністю, представляє товариство у відносинах із державними та недержавними органами, установами і організаціями, та приймає рішення щодо інших питань поточної діяльності товариства.

Керуючий в кафе сприймається душею колективу, котрий разом із командою досягає найкращих результатів. Він організовує та контролює усе, що відбувається у закладі. Навчає кожного співробітника, що бажає стати частиною команди. Знає відсоток виконання робочого плану кожного працівника і як вмотивувати його перевиконати цей план. Також він повинен знати як правильно рахувати виручку та проводити інвентаризацію. Та, звісно ж, має купу ідей щодо того, як зробити заклад ще кращим і смачнішим. Але ця посада призначена одразу для декількох закладів одного бренду. Наприклад, у Києві розміщені 2 сімейних кафе «Моменти», але вони мають одного територіально керуючого. На відміну від менеджера закладу, яких є двоє на кожен об'єкт. Тобто якщо керуючий не завжди присутній на об'єкті, то менеджер знаходиться у закладі кожного дня, з моменту його відкриття до кінця дня. Тому менеджер є віссю колективу, котрий організовує та підтримує узгоджену роботу команди на зміні. Він контролює, щоб усі працівники були привітними, знає кому з них з ранку необхідна чашка кави, кому невеличка бесіда, а кому якийсь комплімент. Менеджер завжди має бути уважним, комунікабельним, відкритим до спілкування як з працівниками кафе, так і з його гостями. Шеф-повар, у свою чергу, також є частиною управлінського складу кафе. Адже він не тільки, наприклад, створює нові кулінарні шедеври, а також навчає цього інших кухарів. І загалом – він контролює приготування страв, налагоджує роботу інших кухарів, слідкує за правилами гігієни та розміщенням продуктів згідно правил, проводить інвентаризації. Су-шеф же

контролює роботу команди, поки шеф зайнятий та складає графік роботи команди. Подібно до су-шефа, існує така посада, як старший офіціант. Він подібно менеджеру слідкує за іншими офіціантами, але більш пильно, адже менеджер має ще чимало інших обов'язків. Додатково він зазвичай формує графіки роботи усіх офіціантів.

На виробництві головною особою є завідувачий виробництва, котрому підпорядковуються та відповідають за результати старші кухари у своїй сфері. Вони є тими ж шеф-кухарями, тільки на заводі, котрі розробляють нові рецептури та покращують якість вже наявних страв. Також завжди мають бути присутніми старші кухари по зміні, котрі вже безпосередньо контролюють виробництво продукції на даний момент. А завідувачий складом займається керуванням роботою повного складу від приймання товарно-матеріальних засобів, їх збереження до випуску.

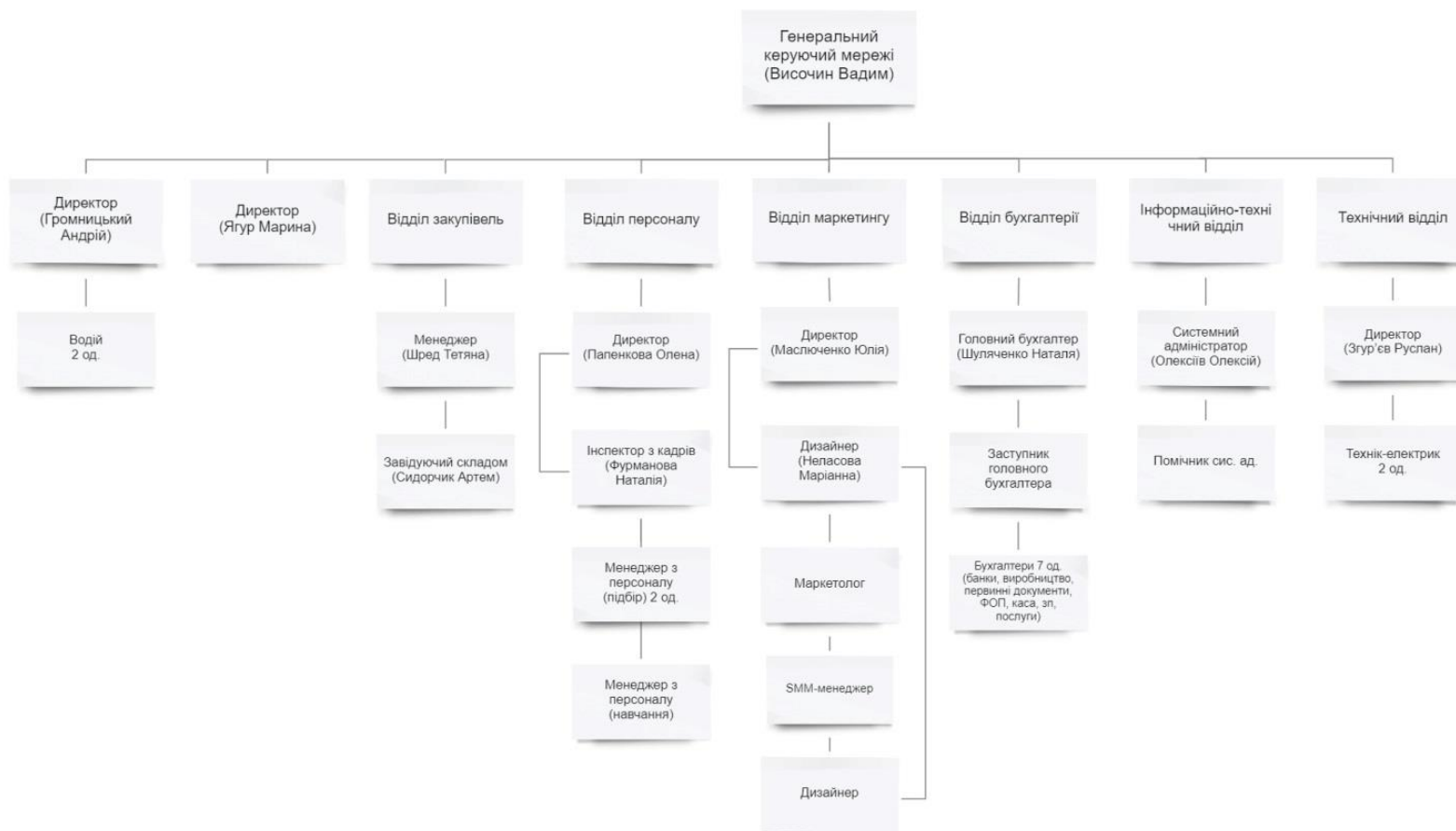


Рис. 2.2. Структура бек-офісу

Бек-офіс підприємства розподілений на підрозділи. Кожний підрозділ має свого головного керуючого, котрий, в свою чергу, узгоджує свої рішення та план роботи, після чого доповідає про результати діяльності директору, генеральному директору та генеральному керуючому мережі.

ТОВ «Галерея-Алекс» має дуже розвинену корпоративну культуру. Гаслом компанії є «Всіх нас об'єднують цінності та принципи, котрі кожного дня допомагають нам ставити найкращими у своєму ділі».

При прийнятті співробітників на роботу їм показують презентацію, за допомогою якої можна зрозуміти принципи роботи компанії та її цінності. Також у презентації представлені всі особи на керуючих посадах, де вони діляться чому люблять цю компанію. І всі керівники у цих цитатах говорять про працівників. Так генеральний управляючий мережею пише, що він: «любить компанію за те, що в ній працюють найкращі люди на планеті Земля»; а генеральний директор: «любить компанію за позитивну та творчу атмосферу, згуртовану команду, мотивацію до розвитку та можливостям розвивати свої компетенції».

У тій же презентації кандидат на посаду дізнається про переваги роботи у компанії та свої можливості. Адже одним із принципів компанії є «працювати у задоволення». Це включає в себе конкурентоздатну зарплату, розвиток у компанії (мотиваційні програми та конкурси), можливе кар'єрне зростання, корпоративні веселощі та, звісно ж, смачну їжу. Також компанія наголошує, що «співробітники – це цінності компанії» і у них є можливості почати першу свою трудову діяльність без досвіду, отримати великий досвід спілкування із різними людьми, отримати нові знання, побудувати кар'єру у мережі та заробити. Тобто загалом працівник компанії отримує все, що йому потрібно, та навіть більше. І окрім стандартних плюсів типу стабільної та вчасної оплати праці та оплачуваної відпустки, працівник ще отримує круту заряджену команду, де 2 рази на рік проходять запальні корпоративи, є можливість додаткового

навчання за рахунок компанії та забезпечення смачним харчуванням протягом робочого дня.

Окремо ТОВ «Галерея-Алекс» має прописаний корпоративний кодекс, призначений для керівництва, нових та потенційних співробітників, постачальників та навіть гостей. Але найголовніше – для всіх співробітників організації, з метою розуміння ними своїх обов'язків задля забезпечення дотримання всіма працівниками цінностей компанії на користь самих співробітників.

Цінності є основою роботи компанії і є керівними принципами етичної поведінки, прийнятими у всіх структурних підрозділах компанії, і яких повинні дотримуватися всі працівники. Місією організації є створення затишку та атмосфери у своїх закладах, надання якісної та смачної їжі кожному гостю. Компанія має багато як зовнішніх цінностей, котрі відносяться до якості продукції та обслуговування, а також внутрішні – по відношенню до усіх працівників компанії. Отже, внутрішніми цінностями компанії є:

- люди – чим більше творчості, старання та турботи кожен із працівників вкладає у свою роботу – тим більше буде задоволених гостей, а отже – тим більше компанія буде успішною, благополучною та конкурентоспроможною.
- чесність – є запорукою відкритості та гарантією прозорості роботи компанії, створює та зберігає довіру та дружню атмосферу, вибудовує довгострокові стосунки.
- вихід «за рамки» – позначає готовність шукати нестандартні рішення, енергійність та ініціатива, які допомагають вирішувати складні завдання, долати страх невідомого та постійно рухатися вперед. Це те, що мотивує працівників компанії на нові здобутки, разом з тим надаючи їм відчуття задоволеності від своєї діяльності.

Таким чином вже можна зрозуміти, що працівники компанії є для неї важливим ресурсом, про котрий вона піклується. Тобто в компанії також

існують певні обов'язки, котрі організація прийняла перед своїми співробітниками:

- компанія допомагає співробітникам діяти об'єктивно, етично та професійно;
- спонукає співробітників відкрито порушувати питання етики та професіоналізму, не побоюючись при цьому будь-яких відповідних заходів на їх адресу;
- інвестує у професійний розвиток співробітників для того, щоб вони могли повністю розкрити свій потенціал та проявити творчий підхід у роботі;
- підтримує атмосферу залучення та співпраці, в якій не місце залякуванню, дискримінації, будь-яким утискам і де ставлення до кожного співробітника є поважним та гідним;
- поважає право співробітників на недоторканність приватного життя та дотримується конфіденційності їх персональних даних;
- забезпечує безпечні умови для роботи;
- забезпечує належний баланс між роботою та особистим життям;
- використовує об'єктивний та справедливий підхід до винагороди.

Керівники виступають символами компанії та прикладом для своїх підлеглих. Вони мають нести відповідальність не лише за свою діяльність на підприємстві, а й за інших. Тому керівники мають додаткові обов'язки. І незалежно від того, чи це керівник відділу, структурного підрозділу або керівник на зміні, ця посада зобов'язує дотримання дотримуватися наступних принципів:

- керувати на основі особистого прикладу — показувати своїм співробітникам, що означає поводитися чесно, порядно і дотримуватись принципів кодексу поведінки. Робота в команді та дух взаємодопомоги — це основа у роботі керівників компанії.
- надавати підтримку своїм підлеглим — переконатися, що підлегли ознайомилися та розуміють кодекс поведінки, а також знають, що вони

мають доступ до ресурсів, необхідних для дотримання цінностей компанії.

- розвивати своїх підлеглих – встановлення чітких, вимірних та різноманітних завдань, що вимагають дотримання етичних норм та найвищих стандартів обслуговування гостей (клієнтів).
- захищати встановлені стандарти – послідовно та сумлінно забезпечувати дотримання своїми підлеглими встановлених стандартів компанії, включаючи цей кодекс поведінки.
- виявляти розважливість – уважне ставлення до питань та побоювань, висловлених співробітниками з сумлінними намірами.
- бути особисто відповідальним – кожен керівник повинен бути готовим до особистої відповідальності не лише за свої вчинки, а і за вчинки своїх підлеглих.

2.3. Розгляд використання соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві та оцінка їх ефективності

Покладаюся на інформацію з корпоративного кодексу компанії, її принципів та обіцянок кандидатам при прийомі на роботу, вже можна визначити, що у компанії використовується чимало соціально-психологічних методів управління персоналу.

Серед соціальних методів управління у компанії виділяється розвинена її корпоративна культура. Звісно, більшою мірою вона виділяється для офісних працівників та персоналу у закладах. Корпоративний кодекс компанії дозволяє її працівникам відчувати себе цінними, надзвичайно потрібними для компанії та приналежними до одного цілого, що вже виступає у якості підвищення соціальної активності працівників. І керівники всіх відділів слідкують за дотримання цих правил, зазначених в корпоративному кодексі. Це відповідає методам соціального планування. І окрім забезпечення дотримання зазначених

вище правил поведження працівників у компанії, кожен керівник ще планує раціональність використання ресурсів своїх підлеглих. Він контролює завантаженість працівників за допомогою розрахунку часу для виконання кожної поставленої задачі. Окремим аспектом соціального планування у компанії є проведення регулярних міні-зборів, де працівники з керівниками обговорюють різноманітні моменти або проблеми поточної діяльності чи проектів. Задля згуртованості персоналу раніше використовували постійні корпоративні заходи 2 рази на рік. Якщо у компанії був гарний рік, то ці корпоративи для офісних працівників навіть могли бути виїзними, наприклад поїздка до Львову на декілька днів. Але наразі ця практика призупинена через кризу, спричинену Covid-19. Також працівники самі схильні бути активними та ініціативними у проведенні позаробочих заходів. Дуже часто вони збираються під час їх професійних свят у закладах або ж офісні працівники можуть розмістити своє святкування прямо на робочому місці. Одного разу працівниці бухгалтерського відділу у свій професійний день влаштували проведення настільної фінансової гри разом із доставкою суши після скороченого робочого дня.

Щодо стилю управління, що доповнює корпоративну культуру, то його все рівно не можна виділити одного на всіх керівників. Так за тестом Адізеса «РАЕІ» керівники офісних підрозділів більшою мірою піклуються про результативність діяльності їх відділів на виконання необхідних планів та цілей, котрі самі вони і встановлюють. Але, в той же час, вони схильні піклуватися про сприятливу атмосферу в колективі взаємоповаги та співробітництва, що також сприяє досягненню цілей за допомогою соціальних методів управління. Територіальні керуючі закладів більше орієнтуються на адміністративну складову, тобто забезпечення правильності та якості виконання обов'язків їх підлеглих. Таким же чином відбувається керівництво у виробничій сфері, де у працівників цехів є технічні картки всіх заготовок, рецептури яких їм потрібно послідовно притримуватись без додаткової власної

ініціативи. Директори та генеральний керуючий, у свою чергу, виступають у якості підприємців, котрі визначають подальший розвиток компанії.

Також всі керівники уважно слідкують за соціально-психологічним кліматом в колективі. У офісах цьому сприяють спільні кабінети працівників із керівником відділу. Адже так керівник завжди може прислухатися до розмов підлеглих, бачити як вони реагують при спілкуванні з клієнтами, постачальниками чи працівниками інших відділів. І при будь-якому підвищенні голосу чи обуренні підлеглого керівник може запитати «що сталося?», вислухати ситуацію та втрутитися, коли обстановка тільки починає розжарюватися. Таким чином керівник завжди зможе захистити своїх підлеглих, є завжди на їхньому боці. Так само і в закладах менеджер багато часу знаходиться у залі, слідкуючи за тим, що відбувається. Це відповідає споглядальницькому стилю. Конфлікти у колективі також регулюються керівником. Якщо керівник помічає розгортання або повний хід конфлікту між співробітниками, він одразу починає у ньому розбиратися. Це відбувається шляхом розмови спочатку з одним співробітником, потім з іншим для того, щоб вислухати обидві сторони. Після чого керівник шукає найкращий варіант виходу з ситуації для обох підлеглих. Якщо конфлікт стався із працівником іншого відділу, то ця ситуація вирішується між керівниками обох відділів.

Серед методів управління індивідуально-особистою поведінкою у компанії широко розповсюджене заохочення за результатами праці. Таким чином у виробничій діяльності та сфері обслуговування компанії є номінації працівники року, котрі раніше (до кризи) доповнювалися матеріальними призами. Наприклад, одного разу «офіціантові року» подарували новий Iphone. Також всіх працівників вітають з головними святами року і додатково навіть зараз дарять невеличкі подарунки. Зокрема, окрім листівки на Новий Рік, всі працівники отримали пляшку шампанського. Ще одним використовуваним методом є метод компліментів, який використовується наприкінці кожного робочого дня керівниками по відношенню до своїх підлеглих. Якщо завдання виконане неналежним чином, то за допомогою розмови керівник переконує в

цьому підлеглого, пояснюючи чому це не правильно і найголовніше – як потрібно. При необхідності виконання нового типу завдання керівник також пояснює не тільки те, що потрібно зробити, але і чому.

Використання психологічних методів управління вже є менш розвиненими у організації. Особливо це виділяється у методах професійного відбору та навчання, адже вони базуються на проведенні звичайних співбесід.

Під час відбору персоналу акцентується увага на професійних вимогах та їх відповідність вимогам вакансій. Але велику увагу компанія приділяє адаптації нових кадрів, особливо у виробничій та сфері обслуговування. Так для кожної посади існують окремі розписані програми стажування та адаптації до роботи. Вони включають посадові обов'язки та систему їх виконання, режим робочого часу, правила внутрішнього трудового розпорядку, графік стажування та графік роботи. Загалом стажування проводиться управляючим і декількома наставниками, котрих назначать працівнику на період адаптації. Щодо офісних працівників, то як такого стажування у них нема. Їх одразу беруть на роботу, але протягом першого періоду роботи вони можуть сміливо звертатися до колег по різним питанням чи до керівника. Додатково існує анкета анонімного зворотного зв'язку, що пропонує звернутися за інформацією та допомогою до свого керівника, колег, відділу персоналу. Окрім цього, новим працівникам офісу виділяється багато особистої уваги керівника для того, щоб пришвидшити їх адаптацію, а також – для кращого розуміння можливих важелів впливу та мотивації на працівника.

Також у компанії серйозно ставляться до аспектів гуманності праці. Працівники кожної сфери мають усе необхідне для роботи, включаючи як інформаційний простір, так і фізичний. Офіс компанії має гарний ремонт, окремі кабінети для всіх підрозділів, функціонуючу кухню, чоловічі та жіночі вбиральні, знаходиться близько до метро та має особистий паркінг. Заклади мають спеціальні приміщення для офіціантів, барменів, кухарів та прибиральників. Там розміщуються переодягальні, де є прасувальні дошки,

місце відпочити та окрема вбиральня. Також у менеджера закладу є невеличкий особистий кабінет. Те ж саме мають працівники цехів. Додатково компанія іноді надає можливість проходження курсів, тренінгів чи семінарів, пов'язаних із діяльністю працівника. Наприклад, для менеджера кафе пропонується пройти тренінги «Welcome», «Абетка продажів» та «Гостинність», а для офіціанта – «Техніки продажу» та інші типу «Їжа та вино».

Щодо методів психологічного спонукання, то компанія намагається задовольняти потреби розвитку працівників. Але через те, що компанія не є дуже багаточисельною на посади та персонал, вона не в змозі надати великий скачок працівникам у розвитку їх професійної кар'єри. Та, все ж таки, у компанії можливі рух кар'єрними сходами, переміщення посадами та відділами. Наприклад, часто буває, що офіціанти стають менеджерами закладів. Адже посади, пов'язанні з роботою кафе, є найбільш плинними. Працівники офісів у межах одного підрозділу також можуть переміщуватися. Так у підрозділі бухгалтерії можна спробувати себе у функціоналі зарплатні, роботи з касами, банками або завідуванням виробництвом. На виробництві зі звичайного повара можна вирости до старшого повара, старшого зміни аж до посади технолога мережі. Але особистий розвиток працівників компанія в більшості залишає на їх власний розсуд, акцентуючи увагу на досягненні спільних цілей компанії. Ініціативність не забороняється, та працівники не сильно бачать у ній сенсу через специфіку роботи і нормативний регламент. Хоча вона вітається і так одного разу працівниця відділу маркетингу запустила власний проект інтернет-магазину разом з підприємством. Нематеріальна мотивація у компанії не використовується широко, але значним плюсом роботи у мережі закладів харчування – це саме харчування. Так кожен працівник мережі має змогу купляти страви за ціною їх собівартості у всіх закладах. Також працівник самостійно може обрати час відпустки з нормативних 24 днів на рік та розподіляти їх за своїм бажанням, але перші 14 днів відпустки будуть доступними після пів року праці у компанії.

Отже, можна побачити, що ТОВ «Галерея-Алекс» справді дбає про своїх працівників та певною мірою використовують більшість аспектів соціально-психологічних методів управління. Однак ситуація погіршилася після кризи, спричиненою Covid-19. Адже це похитнуло фінансову стабільність компанії, що не могло не відобразитися на управлінні нею. Після чого менше уваги почало приділятися працівникам, а більше – нормалізуванню діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПОКРАЩЕНОЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА «ГАЛЕРЕЯ АЛЕКС»

3.1. Обґрунтування необхідності покращення системи соціально-психологічних методів управління персоналом

Після кризи, спричиненої Covid-19, коли компанія почала зазнавати збитків, увага HR перемістилася з працівників компанії на нормалізування функціонування її діяльності. Додатково криза повела за собою послаблення впливу економічних методів управління. Навіть після повноцінного виходу на роботу всього персоналу, підприємство досі не може досягти свого передкризового становища. Це не може не відбитися на управлінні працівниками, а тобто – на умовах їх праці. Таким чином матеріальна мотивація співробітників скоротилася, стосунки між працівниками стали більш віддаленими, великі веселі корпоративи, що раніше згуртовували працівників та сприяли їх лояльності до компанії, вже не проводяться і так далі.

Та коли економічні методи управління зводяться до мінімуму, працівникам важко залишатися вмотивованими до підтримання рівня якості своєї роботи, яка була раніше. Тому, хоча, з одного боку, важко використовувати соціально-психологічні методи управління персоналом під час фінансової кризи компанії; але, з іншого з боку – це як раз може стати найкращим моментом для їх оновлення та активного використання через проблеми у мотивуванні працівників економічними методами. Адже криза – це завжди можливість для розвитку.

Саме ця криза показала важливість лояльності працівників до своєї компанії. А ТОВ «Галерея-Алекс» не повністю змогла належним чином

зберегти ставлення своїх співробітників до організації. Так деякі співробітники були звільнені, деяким погіршили умови праці у компанії. Але здається, що таких радикальних методів можна було уникнути. І це правда – деякі працівники були перекваліфіковані на інші посади. Таким чином співробітники з машинами стали кур'єрами, а офіціанти кухарами. Це було зроблено для збереження вже давніх працівників, а новим так, на жаль, не пощастило. Також компанія не надавала ніякого страхування у разі захворювання коронавірусом, що було дуже важливим на той момент. І навіть коли заклади громадського харчування потроху почали відкриватися та персонал закладів починав працювати та наражати себе на небезпеку захворювання, ці страхування не надавалися. Хоча проводилися спеціальні медогляди за рахунок компанії.

Додатково у руху грошових коштів компанії можна прослідкувати декілька цікавих тенденцій. Так у 2020 році ще існував пункт «подарунки співробітникам» у розмірі 23 520 грн., а вже у 2021 році ця стаття витрат була відсутньою. Також на підбір персоналу у 2020 році було витрачено 5 140 грн., а у 2021 – 22 140 грн. Це означає, що компанія спочатку втратила співробітників, а потім їх відновлювала.

3.2. Пропозиції удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві

Аналітика 2-го розділу показала достатньо високий рівень використання соціально-психологічних методів управління. Особливо у компанії надають багато значення соціальним методам управління та наголошують на важливості кожного керівника для компанії. Слабкими місцями виявились методи професійного відбору та навчання, а також методи, пов'язані з особистим та професійним розвитком працівників. Складність покращення наявної системи соціально-психологічних методів зводиться до того, що у своїй основі більшість методів все ще припускає використання значних фінансових

ресурсів. А цього компанія на даний момент не може собі дозволити. Тому при розробці додаткових пропозицій покращення соціально-психологічних методів цей момент враховується.

Будь-які покращення у компанії не можуть відбуватися без особистого та професійного росту кожного керівника. Зокрема для покращення системи соціально-психологічних методів визначально важливим є формування соціально-психологічної обізнаності керівників. Те, що у компанії підбором та навчанням персоналу займаються кваліфіковані люди є великою перевагою. Бо у більшості компаній цим зазвичай займаються самі керівники. Додатково ідеальним варіантом є можливість наймати професійного психолога у разі необхідності. «Компанія, яка використовує психологів для підвищення морального стану та мотивації співробітників, імовірно, принесе більше користі в довгостроковій перспективі. Результат найняття психолога у компанію – щасливіша робоча сила. Це означає, що співробітникам потрібно менше навчання і менше ресурсів, щоб залишатися конкурентоспроможними.» [L] Але це є високо затратним та недоцільним для невеликих організацій, тому керівникам самим потрібно бути ознайомленими із психологічними та соціальними базовими теоретичними засадами. Так, у деяких керівників присутні внутрішні знання у цій сфері. Але таким чином вони опираються на власну інтуїцію та досвід, який не завжди підпорядковується ситуації чи працівнику. Тому керівникам увесь час потрібно вдосконалювати свої управлінські навички, розширюючи методи впливу та їх якість на підлеглих. Це може бути проведено у різних формах: проходження спеціальних курсів чи семінарів для керівників, самостійне ознайомлення із професійною літературою або відео-матеріалами, кооперація та обмін досвідом між керівниками всіх підрозділів компанії. Через кризовий фінансовий стан на підприємстві, кращим варіантом буде поєднати два останні способи.

У соціальних методах більш виділяється необхідність оцінки ефективності роботи працівників. «Психологи впевнені, що соціальні потреби змушують індивіда активно діяти. Заради отримання визнання він працює, бере

участь у громадському житті.» [27] Більшості людей важливо постійно отримувати оцінку своєї роботи, це є її соціальна потреба. Тому рекомендується розробити спеціальну систему оцінки співробітників, котру можна було б застосувати для всіх підрозділів компанії. Це може бути у вигляді програми, де будуть розписані всі поточні та довгострокові завдання для кожного працівника і буде вестися облік виконання цих завдань, оцінювати котрі буде керівник підрозділу. У виробничій та сфері обслуговування можна використовувати чек-листи у якості щоденної перевірки якості їх роботи. Наприклад, для офіціантів додати пункт «середній чек», що є одним з основних показників результативності. Вона може бути як доступною тільки для керівника, так і виставлятися на огляд для всіх працівників заради сприяння груповій конкуренції та конкурентоспроможності. І, по-перше, на основі цієї програми буде легше відслідковувати роботу всієї компанії як функціональним керівникам, так і директорам вищих ланок. По-друге, це буде додатковою нагодою хвалити працівників за їхню роботу кожного дня, можливістю для керівників формувати мотивацію для кожного окремого підлеглого та бачити прогалини у їх роботі. Також за допомогою програми буде легше використовувати метод заохочення за результатами праці. Але варто зазначити, що загальний доступ до програми може бути небезпечним для гармонійної роботи команд, тому варто спочатку дослідити можливість встановлення програми серед працівників шляхом опитування, котре також може бути анонімним.

Також потрібно виділяти більше уваги соціально-психологічному клімату у підрозділах, при врегулюванні чого необхідно враховувати не один конкретний метод. Так задля управління соціально-психологічним кліматом у колективах варто запровадити соціологічні дослідження. Хоча керівники компанії схильні спостерігати за внутрішньою обстановкою, та в них є ще багато інших обов'язків. Тому гарним способом слідкування за кліматом колективів буде спеціальна онлайн програма. У цій програмі можна встановити щотижневі опитування з низкою відкритих та закритих запитань, котрі будуть

стосуватися стосунків між колегами, ефективності роботи у групі, можливих конфліктів чи непорозумінь і так далі. Результати по дослідженню будуть видні лише керівнику і на основі цієї інформації він легко може зрозуміти як покращити загальний стан у своєму підрозділі. Так, у компанії вже є анкета анонімного зворотного зв'язку, але її використання не є обов'язковим та працівники не схильні нею користуватися.

Зазвичай вважається, що конфлікти в колективі є неприпустимими та їх одразу потрібно придушувати. Хоча конфлікти мають різне походження: працівники можуть сваритися через особисті причини або через робочі моменти. Звісно, особистим суперечкам не місце на роботі. А ось робочим – як раз, адже розбіжності у поглядах можуть призвести до одного найбільш ефективного рішення проблеми. Тому замість того, щоб обрубувати будь-які конфлікти на початку, чи не краще брати від них користь?

Хоч компанія і наголошує на значимості кожного співробітника, але на практиці у ній існує певне упередження, що ті, хто вже давно у ній працюють, мають більший досвід та цілісніше знання про добробут компанії. А до новачків, навпаки, не прислуховуються належним чином. «Як правило, члени групи, чий статус досить високий, можуть впливати на рішення колективу більше, ніж члени групи з низьким статусом.» [28] Така проблема є загальнопоширеною адже, з одного боку, вона дійсно має сенс. «Однак це не завжди призводить до підвищення ефективності. Людина, яка пропрацювала в компанії недовго, може мати більш цінні ідеї та досвід щодо проблеми, ніж людина з високим статусом.» [28] Тобто це не тільки буде виграшним для компанії з боку вирішення задачі, це також допоможе підвисити майбутню активність та ініціативність такого співробітника, відчувати себе приналежним та потрібним компанії на самому початку своєї кар'єри у ній.

Переходячи до психологічних методів, основним пунктом є забезпечення кар'єрного та особистого зростання. 59% працівників кажуть, що просування по службі є їхньою основною мотивацією. Далі йдуть 17%, які найбільше

керуються бажанням знайти нову кар'єру з вищою оплатою, 11% хочуть знайти більш повноцінну роботу та 10% шукають нову роботу з більшим потенціалом зростання. [29, 7] За результатами спільного дослідження «GALLUP» та «Amazon», присвяченого підвищенню кваліфікації працівників, більшість мають на меті розвиток у обраній компанії, а не намагаються знайти його у іншій організації.

Інше дослідження «GALLUP» показало, що залучені працівники показують на 18% більше продуктивності, ніж інші. [30] Залученість у широкому понятті позначає розширення можливостей працівників. Це в більшості відноситься до нового покоління працівників, адже вони, на відміну від їх батьків, більше не зацікавлені в одноманітній повсякденній роботі. Та розширювати можливості для співробітників потрібно на базі отримання нових професійних навичок та підвищення кваліфікації. Звісно, найкращим варіантом буде надання можливості від компанії проходити усілякі професійні курси чи семінари. Працівники навіть самостійно можуть знаходити дані курси, що будуть пов'язані з їхньою професією, а компанія може роздивитися можливість їх оплати. Але враховуючи вартість таких програм та збитки підприємства, можна самостійно їх організовувати за допомогою роботи відділу HR та функціональних керівників. Додатково корисним буде особисте навчання від керівника, коли він самостійно буде займатися підвищенням кваліфікації підлеглого. Цей метод допоможе працівнику отримати саме ті спеціальні навички для виконання більш складних завдань саме у своїх компанії. Однак, існує теорія «70-20-10», що стверджує: «працівники, як правило, засвоюють 70% своїх знань зі складних викликів та завдань на роботі, 20% – зі стосунків у команді, що розвиваються, і 10% – з додаткового навчання.» [31] Орієнтуючись на цю теорію, можна стверджувати про більшу ефективність надання складних завдань на вирішення співробітникам та їх направлення на правильний результат.

Загалом, компанія має декілька привабливих методів нематеріальної мотивації. Але раніше вони використовувалися більш широко. Тому до вже

наявних методів нематеріальної мотивації можна додати декілька пунктів. Перший відноситься тільки до офісних працівників через специфіку їх роботи, яку можна виконувати і з дому. Таким чином для них існує можливість брати певну кількість днів на місяць, наприклад, на домашнє онлайн опрацювання. Звісно, ці дні потрібно узгоджувати зі своїм керівником. Другий відповідає заохоченню праці за результатами роботи. Такі нагороди, як «офіціант/кухар місяця», можна супроводжувати невеликим подарунками, котрі також будуть розвивати працівника як особистість. Це можуть бути білети у театр, пропуск на виставку та інші культурні заходи. Хоча такі заохочення не зрівняються з iPhone, подарованому офіціанту року, але є приємним та менш затратним бонусом. Деякі методи управління індивідуально-особистою поведінкою також можна віднести до методів нематеріальної мотивації. Так похвала та визнання виступають одними із найбільш дієвих методів, тому варто їх використовувати якнайчастіше протягом робочого дня.

Щодо методів професійного відбору, то вже зазначалося, що у компанії використовуються лише звичайні інтерв'ю при відборі кандидатів. Звісно, це є оптимальним та поширеним методом. Але варто розширити політику найму за допомогою інших методів, включаючи методи професійної та персональної оцінок. З ряду професійних методів можна використовувати робочі тести та практичні завдання. Для психологічних методів також використовуються тести або відповідне інтерв'ювання, але їхніми результатами зазвичай легко управляти, що є проблемою. Тому для цього використовується метод спостереження за працівником протягом першого періоду роботи. Також у разі особистого інтерв'ювання необхідно слідкувати за реакцією кандидата при озвучуванні питань та його відповідях на них. Десь посередині з професійних та психологічних методів знаходиться перевірка рекомендацій працівника з інших місць роботи, що вказує як на навички кандидата, так і на особисті характеристики. Для більш точної та правдивої характеристики потрібно наряду зв'язуватись з минулими керівниками кандидатів. Також у компанії використовується стажування, як метод моделювання фактичних задач та

можливих ситуацій на роботі. Але така практика не розповсюджується на офісних працівників. Тому замість цього їм можна надавати ряд певних завдань, котрі можуть виникнути на роботі, та оцінити їх виконання. Це допоможе бек-офісу більш якісно набирати персонал, котрий точно зможе ефективно працювати на підприємстві та не потребує великої кількості уваги та допомоги керівника.

Якщо до соціально-психологічних методів відноситься політика найму співробітників, то і політику звільнення також потрібно брати до уваги. Гарна політика звільнення працівника не тільки залишить у нього позитивне відчуття від роботи у компанії, але і допоможе їй краще планувати нові стратегії збереження інших працівників. Найкращим варіантом буде проведення зворотної співбесіди, де працівник розкаже про причину звільнення, можливі аспекти незадоволення від роботи у компанії та деякі інсайди. Додатково у деяких компаніях прийнято дарувати різноманітні подарунки при звільненні, що також є приємною традицією та показує повагу до всіх працівників компанії, і навіть до тих, хто звільняється.

Організацію побуту та відпочинку можна віднести і до методів нематеріальної мотивації і до методів згуртованості колективу. І раніше працівники організації мали 2 стабільні оплачувані корпоративи на рік. Нажаль, криза змусила компанію відмовитись від таких заходів. Рішення було прийняте без вагань та не роздивлялась ніяка інша можливість замінити грандіозні корпоративи. Та прийшов час повертати цю чудову традицію у компанію, але витрачаючи менше бюджету, ніж раніше. По-перше, корпоративи можна влаштовувати прямо у закладах мережі, закриваючи їх трохи раніше. По-друге, можна організовувати бюджетні тимбілдинги на свіжому повітрі. Це нагадає працівникам про «старі часи» та вмотивує на кращу роботу, щоб повернутися до минулого рівня проведення позаробочих заходів.

Хоча адаптація непогано розвинена у компанії, вона більше націлена на отримання професійних навичок, а не на налагодження стосунків у колективі.

Для того, щоб адаптуватися у колективі саме як особистість, новому працівнику варто дізнатися більше про своїх колег та керівника. Їм, у свою чергу – також. Для цього гарним варіантом для офісних працівників є спільні обіди чи відвідування певних закладів увечері, де можна дізнатися як і чим живе людина, інформацію про її сім'ю, друзів і так далі. Працівникам закладів та виробництва можна надавати «чайну годину» після роботи або закінчувати працювати на деякий час раніше. Такі неформальні розмови також сильно допоможуть керівнику у встановленні найкращих методів мотивації саме для цього працівника через можливість пізнання його як особистості.

Отже, всі ці пропозиції по удосконаленню можуть доповнити наявну систему соціально-психологічних методів управління, зробивши її більш дієвою та цілісною.

3.3. Варіанти шляху виконання запропонованих удосконалень

Через збитковість підприємства велика кількість соціально-психологічних методів впливу на працівників є важко реалізованою. Тому що, хоч ці методи не впливають фінансовими важелями на самих працівників, вони додатково потребують використання фінансів компанії. Таким чином у покращенні використання соціально-психологічних методів більшою мірою необхідна відданість саме керівників своїй роботі та компанії. Їм потрібно буде докласти багато власних зусиль та часу у реалізацію запропонованих пропозицій.

У процесі вдосконалення соціально-психологічних методів управління можна виділити такі етапи:

1. Ознайомлення керівників всіх відділів з основами соціально-психологічних засад;
2. Розробка та запуск програми оцінки ефективності роботи працівників;
3. Створення системи засобів заохочення;

4. Розробка та запуск програми управління соціально-психологічним кліматом в колективах;
5. Покращення системи життєвого циклу працівників у компанії;
6. Розширення сфери діяльності компанії.

Перший етап хоч і здається більш теоретичним, але він є вкрай необхідним для реалізації наступних п'яти етапів. На цьому етапі керівникам всіх підрозділів бек та фронт офісів необхідно пройти професійну кваліфікаційну підготовку, котра повинна вміщувати в себе теоретичні знання, описані на практиці, з використання соціальних та психологічних методів у бізнес середовищі. Найкращим варіантом буде проходження спеціальних професійних курсів для керівників та особисті консультації, лекції чи семінари від бізнес психолога. Ці курси можуть бути онлайн чи офлайн, але, у будь-якому випадку, залучення буквально всіх керівників до такої активності не є доцільним з боку фінансів. Тому тут можна використати метод передачі інформації та досвіду, надаючи 3 керівникам різних груп підприємства (офіс, виробництво та обслуговування) можливість проходження даних курсів. Після чого обрані керівники підготують власні лекції на основі отриманих знань та проведуть семінари для інших. Також можна доручити цю ініціативу працівникам HR відділу, котрі знайдуть та зберуть усю необхідну інформацію по темі, розподілять її на групи керівників та проведуть відповідні власні курси для них.

Другий етап передбачає створення спеціальної онлайн програми оцінки ефективності роботи працівників. До даного етапу також входить визначення показників ефективної роботи працівників компанії. Для кожної посади ці метрики будуть відрізнятися, тому для якісного їх вибору знадобиться залученість як самих працівників, так і їх керівників. Розробка програми повинна проходити із залученням технічного відділу компанії, дизайнера з відділу маркетингу та HR спеціаліста. Звісно, така робота повинна бути додатково фінансово нагородженою, але це буде вкладом у розвиток власних працівників.

Третій етап базується на оцінці роботи співробітників. Коли програма буде вже готовою до запуску, потрібно систематизувати різного роду винагороди за досягнення поставлених цілей, (пере)виповнення нормативних об'ємів праці, надання внеску у розвиток бізнесу, тощо. До системи винагород відносяться вже наявні методи нематеріальної мотивації компанії, описані у розділі №2, та пропозиції нових методів, зазначених у 2-му підпункті розділу №3.

Четвертий етап не є життєво важливим для нормального функціонування всіх підрозділів компанії, але створення програми управління соціально-психологічним кліматом в колективах дійсно допоможе керівникам в управлінні підлеглими. Технологія розробки та залученість працівників відповідає прикладу програми з оцінки ефективності роботи співробітників. Тут потрібно буде проаналізувати фактори впливу на клімат у колективі, додатково залучаючи методи соціометрії для визначення міжособистісних відносин. Кінцевим результатом повинна стати анкета для 3 підрозділів компанії, заповнення якої відбуватиметься щотижнево, і керівники на початку тижня зможуть переглядати інформацію по загальному стану у своїх колективах.

П'ятий етап необхідний для підвищення конкурентоспроможності компанії у якості бренду роботодавця. Для його реалізації необхідно розширити методи відбору на роботу та розробити політику звільнення. Для розробки цих методів повинні бути залучені працівники HR відділу, функціональні та територіальні керуючі, а також найбільш досвідчені працівники з усіх сфер компанії.

Шостий етап розширення компанії більшою мірою відноситься до надання додаткових можливостей росту для її працівників. Хоча, безперечно, наявність нових проектів позитивно впливатиме на розвиток самої компанії та надасть нові шляхи отримання прибутку. Самі проекти краще розвивати у діджитал форматах.

Також до цього пункту можна віднести один приклад. У звіті про рух грошових коштів є стаття «маркетингове співробітництво». Так у 2020 році на нього витратили 3,2 млн. гривень, а у 2021 – вже більше 6,5 млн. гривень; беручи до уваги, що у відділі маркетингу налічуються 5 працівників, задіяних у різних сферах. То чи не краще б було використати частину цих грошей для підвищення кваліфікації співробітників маркетингового відділу? Або якщо працівників у цьому відділі не вистачає, то завжди можна найняти нових талантів, котрі зможуть у перспективі заощадити гроші компанії. А до ведення соціальних сторінок закладів взагалі можна залучати самих працівників, від менеджера до офіціанта, що навіть може вилитися в окремий проект інсайдів функціонування закладів харчування.

Можна прослідкувати, що для реалізації кожного запропонованого пункту необхідна залученість багатьох працівників. Така політика є яскравим прикладом розширення можливостей працівників та задоволення потреб їхнього професійного зростання.

Важливо уточнити, що описані 6 етапів можуть не мають однієї чіткої послідовності та термінів реалізації. Процеси виконання цих пунктів можуть переплітатися між собою та нашаровуватись. Більше того, ці етапи можуть розширюватись і надалі по ходу зростання компанії. Наприклад, кількість нематеріальної мотивації з часом може розширюватись, у оцінку ефективності роботи співробітників можуть додаватися нові пункти та завдання, а можливості розширення діяльності компанії взагалі є практично безкінечними.

ВИСНОВКИ

Робота з людьми є однією із найбільш багатогранних форм людської діяльності, а управління людськими ресурсами в бізнесі – один із найважливіших аспектів менеджерської діяльності. Кожній компанії необхідно розробити таку систему активізації, стимулювання та мотивування працівників, яка б підштовхувала їх до повного розкриття своїх здібностей та можливостей, тобто ефективного використання всього спектру своїх виробничих ресурсів. Досягнення такого продуктивного рівня діяльності працівників неможливе без врахування соціальних та психологічних закономірностей розвитку як окремих особистостей, так і команд.

У першому розділі дипломної роботи була визначена відмінність між соціальними та психологічними методами управління, котра полягає у фокусуванні на різних об'єктах впливу: відносини між працівниками у колективі та пряме зосередження на кожному окремому об'єкті як індивіда. На основі цього розрізнення були визначені, класифіковані та систематизовані методи соціологічного та психологічного впливів.

Так до соціальних методів відносяться ті, що пов'язані з врегулюванням та плануванням внутрішньо-групових процесів на підприємстві, активізації діяльності цих груп як одного цілого разом із встановленням та налагодженням продуктивного соціально-психологічного клімату, котрий впливає на загальну результативність всіх співробітників. Додатково до методів соціального впливу входить управління індивідуальною особистісною поведінкою, що на перший погляд більше підходить до психологічних методів. Але хоча вибір конкретного методу і залежить від особистості кожного окремого співробітника, він апелює до соціальних потреб людини у схваленні результатів своєї діяльності та відповідає моделі його поведінки у міжособистісних відносинах. До психологічних методів відносяться методи, що відповідають власним потребам та бажанням кожного співробітника як людини, так і працівника компанії. До

них входять методи забезпечення робочих потреб під час самого процесу праці та на момент старту свого шляху у компанії, після чого ці методи стосуються додаткового спонукання як результату праці.

Додатково були розглянуті можливості використання соціальних та психологічних методів на різних рівнях підприємства, а саме: виробничі та структурні підрозділи. На основі такого поділу сформулювалась наступна пріоритетність використання аналізованих методів: для працівників виробничих підрозділів найбільше значення мають методи соціального планування та гуманізації праці; а для працівників структурних підрозділів ще додаються методи управління внутрішньо-груповими процесами, формування соціально-психологічного клімату у колективі, психологічне спонукання у вигляді додаткових нематеріальних мотивацій та можливостей зростання. Тобто можна зробити висновок, що більше уваги у розрізі соціально-психологічного спонукання приділяється саме офісним співробітникам, котрі по суті є бек-офісом, що обслуговує фронт-офіс, тобто виробничий персонал та персонал закладів. Це пояснюється наявністю нормативів та стандартів у виробництві, за виконання яких призначається фінансова винагорода – економічний метод управління. Також наявність налагодженого процесу роботи зменшує можливості для нововведень та додаткової активізації працівників.

У другому розділі дипломної роботи на практиці були розглянуті наявні методи соціально-психологічного управління на основі діяльності ТОВ «Галерея-Алекс», перед чим були проаналізовані передумови їх створення – корпоративна культура та організаційна структура. Гіпотеза того, що більше соціальних та психологічних методів управління направляється на офісних співробітників підтвердилася. Але також багато уваги приділяється персоналу точок збуту, фізичних закладів. Таким чином на даний момент найбільш розвиненими аспектами соціальних методів на підприємстві є якісно сформована корпоративна культура, організоване соціальне планування та заходи підвищення соціальної активності; а психологічних – методи гуманізації праці та певна частина методів психологічного спонукання. Відповідно

нерозвинені аспекти соціально-психологічних методів потребують впровадження та розвитку, а наявні – покращення.

У третьому розділі дипломної роботи були запропоновані певні рекомендації з покращення системи соціально-психологічного управління та створений алгоритм для впровадження цих рекомендацій. Додатково необхідно позначити, що нововведення запропоновувались із врахуванням не найкращого після кризового економічного становища компанії. Хоча досягнення минулої прибутковості значним чином посприє розширенню нематеріальної мотивації, котра, все ж таки, базується на фінансовому добробуті компанії. Досягнення позитивної економічної стабільності також надасть додаткових можливостей з розширення діяльності компанії та потенційного створення нових проєктів, що закрий великий гештальт психологічного аспекту, а саме – задоволення потреб професійного розвитку працівників.

Загалом для виконання запропонованих рекомендацій знадобиться повна та достовірна інформація про всі процеси, що відбуваються в колективі, інтереси, потреби, нахили, манери та мотиви поведінки кожного співробітника. Тому спершу керівникам знадобиться ретельно поспостерігати та глибоко проаналізувати всі ці аспекти перед впровадженням будь-яких змін у систему соціально-психологічного управління своїм колективом. І тільки після повного аналізу співробітників та колективів, в котрих вони знаходяться, можна буде втілювати у життя описані у 3-тньому розділі етапи вдосконалення соціально-психологічних методів управління в компанії.

Отже, повне використання усього спектру соціально-психологічних методів управління є новим не до кінця розвиненим щаблем в управлінні персоналом, а особливо це прослідковується в українських компаніях старого порядку. Для виправлення цієї ситуації компаніям та їх керівникам необхідно зрозуміти, що ефективно управляти колективом – не значить ним командувати, це значить вміти на нього впливати так, щоб контроль його діяльності звести на мінімум, а ефективність – на максимум.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Основи менеджменту: навчальний посібник», Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова / КПІ ім. Ігоря Сікорського, Київ, 2021.
2. «Основи менеджменту: навчальний посібник», В. П. Окорський / НУВГП, Рівне, 2009.
3. «Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник», О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник / Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2002.
4. «Навчальний посібник з дисципліни Основи Менеджменту», І. О. Щєбликіна, Д. В. Грибова / Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького, Мелітополь, 2015.
5. «Використання соціально-психологічних методів управління персоналом», А. В. Церковна, В. В. Харламова / Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, том 16. вип. 3, 2017.
6. «Основи менеджменту: підручник», Г. В. Осовська, О.А. Осовський, / Видання 3-є, перероблене і доповнене, Київ, 2008.
7. «Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації», М. Л. Гончаренко / Інноваційна економіка, Харків, 2013.
8. «Застосування соціально-психологічних методів управління колективом», І. О. Мельник / Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №18, 2019.
9. «Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством», Г. А. Харченко / Вісник Національного технічного університету «ХПІ» №53, 2013.
10. «Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів», Т. І. Балановська.

URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>

11. «Психодіагностика: навчальний посібник», І. М. Галян / «Академвидав», Київ, 2011.
12. «Теоретико-методологічні основи соціальнопсихологічного тренінгу: навчальний посібник», Н. Є. Афанасьєва, Л. А. Перелигіна / Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2015.
13. «Управління персоналом: підручний» Л. В. Балабанова, О. В. Сардак / Центр учбової літератури, Київ, 2011.
14. Господарський кодекс України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
15. Стаття «Положення про структурні підрозділи» / Головний кадровий журнал України, 2020. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/polozhennya-pro-strukturni-pidrozdiily-posadovi-robochi-instrukciyi>
16. «Економіка підприємства: навчальний посібник», В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук / Центр учбової літератури, Київ, 2010.
17. Стаття «Порядок роботи додаткових кас на підприємстві» / Головбукх, 2018. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7338-dodatkov-kasi-na-pdprimstv?token=3322def0-bcaa-11a0-da7d-2d015967171b&ttl=7776000&ustp=W>
18. Бізнес-стаття «Теорія та практика мотивації персоналу» / Search Inform, 2022. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/teoriya-i-praktika-motivatsii-personala/>
19. «Primed to perform: How to build the highest performing cultures through the science of total motivation», Neel Doshi, Lindsay McGregor / Harper Business, 2015.
20. «Drive: the surprising truth about what motivates us», Daniel H. Pink / Riverhead, New York, 2011.
21. «The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer», Jeffrey Liker / McGraw-Hill, New York, 2004.

22. «How the best leaders lead», Brian Tracy / American Management Association, New York, 2010.
23. «Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises», Elvir M. Akhmetshin / Электронный журнал Espacios, Menegment, №31, page 11, 2018.
24. Бізнес-стаття «8 Habits Of Highly Effective Google Managers», Henry Blodget / Business Insider, 2011. URL: <https://www.businessinsider.com/8-habits-of-highly-effective-google-managers-2011-3>
25. «So, what's next? A guide to onboarding and new hire orientation» Ben Eubanks. URL: <http://upstarthr.com/wp-content/uploads/2011/01/Onboarding-NHO-eBook.pdf>
26. Бізнес-стаття «Social Psychology and the Business World», Surajit Roy / LinkedIn, 2021. URL: https://www.linkedin.com/pulse/social-psychology-business-world-surajit-roy/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card
27. Стаття «Види соціальних потреб особистості та їх задоволення людиною» / ALEXUS, 2022. URL: <https://alexus.com.ua/socialna-potreba-ce-shho-take-i-yak-realizuyetsya-u-suspilstvi/>
28. Бізнес-стаття «Socio-psychological aspects of management and their impact on the activities of the organization» / Tahobaza, 2021. URL: <https://tahobaza.ru/en/socialno-psihologicheskie-aspekty-menedzhmenta-i-ih-vliyanie-na-deyatelnost/>
29. Дослідження «The American Upskilling Study» / Gallup, 2021. URL: file:///C:/Users/Admin.000/Desktop/%D0%9D%D1%83%20%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BE/Amazon_Upskilling_Report.pdf
30. Бізнес-стаття «What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?» / Gallup, 2020. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357458>

31. Бізнес-стаття «The 70-20-10 Rule for Leadership Development» / CCL, 2020. URL:<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/#:~:text=The%2070%2D20%2D10%20rule%20reveals%20that%20individuals%20tend%20to,10%25%20from%20coursework%20and%20training.>

2350	(2 720,0)	(1 500,0)
ЕГГГромницький Андрій		
Леонідович ЕГШуляченко	Громницький Андрій Леонідович	
Наталія	(ініціали, прізвище)	
Вячеславівна	Шуляченко Наталія Вячеславівна	
	(ініціали, прізвище)	

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Галерея-Алекс» за 2019 рік

І. Баланс на 31.12.2019 р.			
Форма N 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незвершений капіталістичний інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	9183.2	7639.4
первісна вартість	1011	20524.1	23607.4
знос	1012	(11340.9)	(15968)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	9183.2	7639.4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	12435.5	17727.3
у тому числі готова продукція	1103	399.2	461.7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	626.7	1209.2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1050.3	78.6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1970.3	4206.2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	779.1	7808.7
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1437.9	988.3
Усього за розділом II	1195	18299.8	32018.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пазовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-20589.2	-22894.2
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	-20589.2	-22894.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	9288.1	8122.3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	949.2	1331.4
розрахунками з бюджетом	1620	55.2	49.2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	144.2	134.3
розрахунками з оплати праці	1630	121.8	97.4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	37513.7	52817.3
Усього за розділом III	1695	38784.1	54429.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	27483	39657.7

2. Звіт про фінансові результати

за 2019 р.			
Форма N 2-м Код за КУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44708.2	35368.6
Інші операційні доходи	2120	1353	834.3
Інші доходи	2240	210	291.6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	46271.2	36494.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13680.2)	(10993.8)
Інші операційні витрати	2180	(34462.6)	(28102.5)
Інші витрати	2270	(136)	(118.2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(48278.8)	(39214.5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-2007.6	-2720
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-2007.6	-2720

Додаток С

Фінансова звітність ТОВ «Галерея-Алекс» за 2020 рік

І. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1003	-	-
Основні засоби :	1010	7 639,4	4 747,6
первісна вартість	1011	23 607,4	24 078,3
знос	1012	(15 968,0)	(19 330,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 639,4	4 747,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	17 727,3	28 614,9
у тому числі готова продукція	1103	461,7	693,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	1 209,2	1 064,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	78,6	1 043,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 206,2	4 581,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 808,7	2 818,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	988,3	1 479,9
Усього за розділом II	1195	32 018,3	39 602,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	39 657,7	44 349,6

Пасив	Код На початок На кінець		
	Рядка	звітного року	звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(22 894,2)	(35 345,6)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(22 894,2)	(35 345,6)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 122,3	10 074,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 331,4	1 565,5
розрахунками з бюджетом	1620	49,2	29,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	134,3	134,3
розрахунками з оплати праці	1630	97,4	105,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	52 817,3	67 785,8
Усього за розділом III	1695	54 429,6	69 620,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	39 657,7	44 349,6

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2020 р.

Стаття	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007		
	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 123,0	44 708,2
Інші операційні доходи	2120	485,5	1 353,0
Інші доходи	2240	277,8	210,0
Разом доходів (2000 + 2120 + 2240)	2280	19 886,3	46 271,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 880,2)	(13 680,2)
Інші операційні витрати	2180	(27 487,8)	(34 462,6)
Інші витрати	2270	(57,1)	(136,0)
Разом витрат (2050 + 2180 + 2270)	2285	(32 425,1)	(48 278,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(12 538,8)	(2 007,6)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(12 538,8)	(2 007,6)

Керівник (підпис)  ГРОМНИЦЬКИЙ
АНДРИЙ
ВІСЛАВОВИЧ (ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер (підпис) ШУЛЯЧЕНКО НАТАЛІЯ ВЯЧЕСЛАВІВНА (ініціали, прізвище)