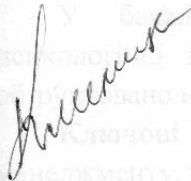


61
14.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



Климик Леся Олександрівна
(студент групи ЗМО-20-1)

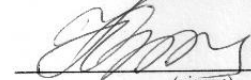
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДП
«ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД»**

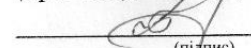
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
д.е.н., доц. Юшкевич О. О.
(наукове звання, прізвище
та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Климик Л.О. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту ДП «Житомирський лікєро-горілочний завод». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 »Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту та обґрунтовано напрями підвищення їх ефективності.

Ключові слова: соціально-психологічні методи, персонал, система менеджменту, управління персоналом.

Annotation

Klymyk L.O. Socio-psychological methods of personnel management in the management system of the state enterprise «Zhytomyr Distillery ». – The manuscript.

Bachelor's qualification work is submitted for the degree of Higher Education «Bachelor», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». – State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2024.

In The Bachelor's qualification work, socio-psychological methods of Personnel Management in the management system are considered and directions for improving their efficiency are substantiated.

Key words: socio-psychological methods, personnel, management system, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, функції та принципи системи управління персоналом	7
1.2. Характеристика та моделі соціально-психологічних методів управління на підприємстві.....	11
1.3. Особливості застосування соціально-психологічних методів управління у системі менеджменту підприємства.....	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціально-психологічних методів управління підприємством	26
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД».....	34
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	42
2.3. Стан впливу соціально-психологічних методів управління персоналом на діяльність підприємства	46
2.4. Напрями вдосконалення системи менеджменту підприємства на основі застосування соціально-психологічних методів управління	68
Висновки до розділу 2	73
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В основу соціально-психологічних методів управління покладено соціальні та психологічні впливи. В умовах воєнного часу багато людей піддаються стресу, що по різному впливає на продуктивність праці працівників. Підбір дієвих соціально-психологічних методів управління персоналом створює умови не лише побороти негативний стрес у працівників, а й використати такий стан для акумулювання зусиль з метою досягнення особистих цілей та цілей організації.

На сьогодні в Україні ринок праці переживає трансформацію, яка пов'язана зі зміною характеру праці, появою нових професій та активізацією нового покоління. Більшість висококваліфікованих працівників не готові виконувати роботу, яка не приносить їм задоволення, працювати в компаніях, в яких не має можливостей для росту, займати одну й ту саму посаду протягом усього життя. Тому саме вирішення трудових та соціальних конфліктів стає все більш актуальною темою, адже саме завдяки забезпеченню спокійних та якісних умов праці працівників, компанія має шанс зберігати конкурентоспроможність на ринку і залучати професійних фахівців.

В менеджменті вивчення соціальних і трудових конфліктів є однією з пріоритетних тем дослідження. Це визначається декількома причинами. З одного боку трудова діяльність є однією з основних для кожного індивіда, саме в трудовій сфері протікає максимальне число соціальних контактів і концентруються різні види соціальної взаємодії. Це визначає той факт, що конфлікти в даному середовищі також є масовими і інтенсивними, багато хто з цих конфліктів можуть мати прямі економічні і соціальні наслідки.

Ефективність професійної діяльності працівників підприємства має певні аспекти, пов'язані між собою. Цими аспектами є соціальні, технічні, економічні, організаційні, психологічні, соціально-психологічні, психофізіологічні. Всі ці аспекти можна розглядати як фактори, які

впливають на ефективність діяльності окремого працівника або групи працівників. Крім того, ці аспекти впливають на зацікавленість людини професією, потребу у професійному розвитку, самореалізації, її ставлення до роботи, колективу, в якому вона працює, мотиваційно-ціннісну спрямованість. Сучасні моделі управління персоналом все частіше враховують психологічні аспекти впливу на підвищення економічної ефективності діяльності працівників підприємства. Саме тому питання психологічного механізму підвищення ефективності роботи персоналу підприємства є актуальним.

Дослідженням питання вирішення соціально-психологічних методів займається багато українських та іноземних науковців, серед яких можна виділити наступних: Савченка В.А., Данюка В.М., Грішнову О.А., Балабанову Л.В., Поршневу А.Г., Румянцеву З.П., Лукашевича М.П., Петюха В.М., Маслова Е.В., Весніна В.Р., Одегова Ю.Г., Джой-Меттьюз Д. та інших. Кожен з них має власну думку щодо складових трудових та соціальних конфліктів та їх сутності.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення системи менеджменту ДП «Житомирський лікєро-горілочний завод» на основі застосування соціально-психологічних методів управління.

Завданнями роботи є:

- вивчити сутність, функції та принципи системи управління персоналом;
- дослідити характеристику та моделі соціально-психологічних методів управління на підприємстві;
- встановити особливості застосування соціально-психологічних методів управління у системі менеджменту підприємства;
- визначити нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціально-психологічних методів управління підприємством;
- надати організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;

- розглянути стан впливу соціально-психологічних методів;
- встановити напрями вдосконалення системи менеджменту ДП «Житомирський лікєро-горілочаний завод» на основі застосування соціально-психологічних методів управління.

Об’єктом дослідження в кваліфікаційної роботі є процес управління персоналом з урахуванням соціально-психологічних методів впливу на нього (на прикладі ДП «Житомирський лікєро-горілочаний завод»).

Предметом дослідження є: теоретичні засади та прикладні аспекти соціально-психологічних методів управління у системі менеджменту на прикладі ДП «Житомирський лікєро-горілочаний завод».

Методами дослідження, які використовуються в кваліфікаційної роботі стали польові та кабінетні дослідження, метод порівнянь та абстрагування, контент аналіз, метод індукції та дедукції, методи польових досліджень та емпіричні методи. В процесі підготовки кваліфікаційної роботи, аналізу бізнес процесів компанії та елементів розвитку персоналу використовувалися наступні методи: аналітичний, бібліографічний, описовий, проблемно-тематичний, а також спостереження, синтезу та інші.

Інформаційною базою дослідження стали монографії, наукові статті, інші навчальні і наукові видання, інформаційні інтернет-ресурси та аналітичні матеріали ДП «Житомирський лікєро-горілочаний завод».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях щодо вдосконалення управління персоналом ДП «Житомирський лікєро-горілочаний завод» з урахуванням соціально-психологічних методів впливу на нього та формування сприятливого клімату в трудовому колективі.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 91 сторінок машинописного тексту та ілюстративного матеріалу, який представлено у формі 9 рисунків, 11 таблиць та 45 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та принципи системи управління персоналом

Незалежно від соціально-економічних умов у кожній організації існує необхідність управління різними ресурсами організації, такими як люди, матеріали, час, гроші, технології, інформація та ін. Люди/персонал/людські ресурси детермінують функціонування підприємства в цілому, тому вкрай необхідний системний підхід в управлінні цим важливим ресурсом організації.

Управління людськими ресурсами (від англ. *human resources management*, HRM) являє собою процес (набір технологій і механізмів, процедур) управління працівниками для досягнення стратегічних цілей організації [4, с 156].

Мета управління людськими ресурсами – з точки зору керуючого суб'єкта – отримання максимальної матеріальної вигоди від компетенцій співробітників організації, підприємства в умовах конкуренції на ринку серед компаній; з точки зору керованого об'єкта – отримання матеріальної вигоди, винагороди, виходячи з існуючих умов на ринку праці; соціально-психологічного задоволення від соціальної значущості своєї праці, затребуваності, свого соціально-професійного статусу усередині організації і за її межами.

Еволюція концепцій кадрового менеджменту відбувалася у наступній послідовності: «управління кадрами – управління персоналом – управління людськими ресурсами». Дійсно, підходи у розгляді людських ресурсів змінювалися протягом часу, відбувалося збагачення теоретичними і емпіричними знаннями.

З середини 1980-х рр. управління людськими ресурсами (УЛР) швидко отримала визнання на курсах в зарубіжних університетах і коледжах, наукових майданчиках. Сфера управління людськими ресурсами, все ще знаходиться в процесі формування. Вчені сперечаються, чи існує таке поняття, як управління людськими ресурсами, істотно воно відрізняється від управління персоналом.

Багатьом не подобаються деякі його специфічні характеристики, однією з проблем називається розмитість визначень і показників системи управління людськими ресурсами. Насамперед, це означає різні смисли для представників різних груп. Очевидно, що управління людськими ресурсами стоїть на перетині управління персоналом та стратегічного менеджменту, так як без планування і прогнозування персоналу в рамках стратегічних цілей організації неможливо уявити ефективне управління [1, с 87].

Тим не менш більшості робіт бракує розуміння ролі корпоративної місії і стратегії в справі управління людськими ресурсами організації. Іншою складною складовою, безумовно впливає на застосування технологій найму, відбору, підбору, оцінки, професійного розвитку в організації, на наш погляд, є стан ринку праці, співвідношення між пропозицією та попитом на робочу силу і подальші тенденції зміни цього співвідношення.

Що ми розуміємо під управлінням людськими ресурсами? Всі ми знайомі з таким твердженням, як «наші людські ресурси – наш найважливіший актив». У деяких випадках прийняття принципів управління людськими ресурсами не йде далі цього. Інші автори підкреслюють, що мова йде про узгодження практики найму з корпоративною стратегією організації. Наслідком цього є те, що в цілому практика найму повинна поєднуватися з корпоративною стратегією, щоб взаємопосилують один одного. Частково це пов'язано з тим, що рішення про прийом на роботу не слід розглядати ізольовано, в ідеалі вони повинні бути інтегровані з допомогою такого механізму, як планування персоналу з урахуванням прогнозу розвитку ринку праці. Водночас система винагород організації, спосіб просування по

кар'єрних сходах, професійний розвиток працівників – все це впливає на мотивацію і говорить нам про те, що собою являє організація і яка поведінка працівників вона хоче просувати [6, с 62].

Система управління людськими ресурсами закріплює свою детермінованість філософією бізнесу, місією організації, і це не просто набір цінностей. Ця філософія робить акцент на забезпеченні прихильності і мотивації працівників в організаціях. Тоді стиль управління і організаційна/корпоративна культура самі по собі стають важливим напрямком діяльності.

Тому, коли хтось говорить про «досягнення досконалості через культуру прихильності» і «культуру управління для досягнення досконалості», одночасно аргументуючи це тим, що кадрова політика пов'язана з корпоративними цілями та стратегічними планами, нам слід остерігатися. Така риторика затемнює потенційно несумісні визначення і ігнорує реальність систем зайнятості. Давайте подивимося уважніше на те, що міститься в цих визначеннях, і почнемо описувати деякі з потенційних слабких місць самих принципів.

Ідея людей як цінного організаційного активу має міцну основу в теорії людського капіталу. Це означає, що система управління людськими ресурсами може бути описана в системі показників і в принципі піддається вимірюванню. Людський капітал може бути збільшений за рахунок подальших інвестицій в освіту та професійну підготовку, професійне розвиток, так само як технічний капітал заводу може бути збільшений за рахунок модернізації обладнання чи технологій. У більш загальному плані в управлінській літературі ця ідея була більш-менш зрозумілою з часів П. Друкера. Тим не менш ряд авторів потрапили під вплив теорії «людського капіталу» і розробили принципи дій в її основі. Дуглас МакГрегор у своїй «теорії Х – теорії Y» стверджував, що те, як менеджери звертаються з співробітниками, вплине на те, скільки талантів, зусиль та мотивації останніх може бути використано для організації, скільки людського капіталу можна задіяти. Це відкрило шлях школи поведінкових наук (Ф. Герцберг і його

двохфакторна теорія мотивації) для включення психологічних теорій особистісного зростання, зокрема теорії А. Маслоу, в свої теорії організації [12, с 159].

Однак можна припустити, що особистісний професійний розвиток цілком може бути сумісно зі стратегічними цілями організації. У свій час ця теза був узятий на озброєння прихильниками теорії управління людськими ресурсами, хоча і це твердження нам вже не здається навіть революційним для свого часу. Незважаючи на різницю підходів, ще Ф. У. Тейлор проголошував єдність вигоди найманих працівників і власників бізнесу – що добре для одних, прекрасно і для інших. Зрозуміло, що за визначенням об'єднують людей, і більшість людей працюють всередині організацій.

Основною проблемою в даному дискурсі виступає технологія мобілізації талантів працівників на благо організації. Тим не менш питання інтеграції знову вплив в критиці управління людськими ресурсами, і ми розглядаємо це в нашій роботі пізніше.

Узгодження практики найму зі стратегією бізнесу ґрунтується на тому аргументі, що структура повинна слідувати стратегії, інакше організація буде менш ефективною, системи управління людськими ресурсами повинні аналогічним чином адаптуватися до вимог стратегії. Організації зіткнулися з неефективністю управління, коли будуть зроблені спроби реалізувати нові стратегії з використанням застарілих організаційних структур, керівництво також зазнає проблеми реалізації (спроби впливати на нові стратегії з допомогою застарілих систем управління персоналом неефективні). Найважливіша управлінська завдання полягає в узгодженні формальної структури і системи управління персоналом, щоб вони керували стратегічними цілями організації. Ключовими системами управління персоналом для них будуть відбір, оцінка, професійний розвиток (включаючи навчання), мотивація і винагорода [21, с 25].

Насамперед, ключовим результатом, який має забезпечити політика управління людськими ресурсами, особливою цінністю є прихильність

організації. Це вимагає створення відносин високої довіри, і це означає, що працівники можуть впливати на керівництво і розвиток організації, так як коли ми говоримо про прихильність завжди постає питання взаємності. Тому модель управління людськими ресурсами складається з політик, формують деякі взаємні цілі, повагу, винагорода, відповідальність. Політика взаємності викличе прихильність, яка, в свою чергу, призведе до найкращим економічним показникам і більшого людського розвитку.

1.2. Характеристика та моделі соціально-психологічних методів управління на підприємстві

Класифікація методів управління передбачає, що в основі соціально-психологічних методів лежать закони двох сфер. Психологія вивчає поведінку людини, зміна його дій і способи виявлення умов, які впливають на індивіда. Соціологія розширює сферу поняття про індивіда, об'єднуючи кілька людей в єдиний колектив.

Соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються.

Соціально-психологічні методи управління являють собою способи впливу, засновані на використанні соціально-психологічних факторів.

Соціально-психологічні методи управління включають [21, с. 49]:

- формування трудових колективів,
- встановлення соціальних норм поведінки,
- введення системи соціального регулювання,
- соціальне стимулювання,
- задоволення соціальних потреб,
- створення і підтримка соціально-психологічного сприятливого клімату.

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

Мета соціально-психологічних методів управління пізнання і використання законів психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ і процесів у інтересах суспільства і особистості.

Це єдність, тісний зв'язок і взаємозалежність соціально-психологічних методів управління. Однак між ними є різниця: за допомогою соціальних методів контролюються стосунки в групах і між групами; з допомогою психологічних методів контролюється індивідуальна поведінка і міжособистісні стосунки в групі.

Загальна характеристика соціально-психологічних методів представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Загальна характеристика соціально-психологічних методів

Ознаки	Зміст
Об'єкт управління	Характер, психічні, антропометричні та психофізіологічні особливості працівника; Ергономічність робочого місця та виробничого приміщення; Система добору, розставляння, підготовки і перепідготовки кадрів; Організація робочого місця; Система стимулювання праці працівників; Морально-психологічний клімат у колективі; Умови відпочинку працівників; Інфраструктура регіону
Функції управління	Аналіз норм і нормативів соціально-психологічних процесів; Виявлення вузьких місць і недоліків; Формулювання проблеми; Планування поліпшення норм і нормативів соціально-психологічних процесів; Організація виконання планів; Облік і контроль виконання норм і нормативів; Мотивація поліпшення показників соціально-психологічних процесів; Регулювання процесів
Методи управління	Оптимальне комплектування підгруп і колективів; Гуманізація трудового процесу; Психологічна мотивація; Відбір фахівців і подальше професійне навчання.

Джерело: [21, с. 49]

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

Робочі колективи успішно вирішують свої завдання, якщо є сприятливий соціальний клімат» між членами колективу, між керівниками і колективом. Соціологічні методи управління різноманітні. Обов'язковими умови створення сприятливого клімату є: добровільність участі, рівноправність, відповідальність, самообмеження і взаємні поступки як між керівниками і колективом, так і всередині колективу

Соціально-психологічні методи спрямовані на вирішення наступних завдань:

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

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

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

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є [23, с. 91]:

- висока вимогливість і довіра співробітників один до одного;
- доброзичлива ділова критика;
- вільне вираження власної думки членами організації під час обговорення всіх питань життя колективу;

- задоволеність приналежністю до установи;
- високий ступінь взаємодопомоги;
- достатня інформованість членів організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

Порушення морально-психологічного клімату в колективі причина виникнення конфліктів. Основні фактори, які дестабілізують морально-психологічний клімат у колективі [23, с. 95]:

- нестабільність, невпевненість у завтрашньому дні;
- складні відносини по вертикалі;
- незадоволеність матеріальним стимулюванням;
- високий рівень психологічної напруженості і тривожності, сильна втома від стресів;
- морально-психологічна несумісність членів колективу, як наслідок недотримання деякими з них моральних норм.

Вплив на соціально-психологічний клімат надає управлінська діяльність керівника, а також стиль його керівництва, його особистісні якості. Керівник повинен навчитися контролювати свої емоції, знати, як усунути особисте роздратування, так і способи, якими він може підняти настрій команди.

Умовою застосування соціально-психологічних методів управління є відкритість і довіра у стосунках керівництва та працівників, постійна і достовірна інформація про виробничо-економічної ситуації на підприємстві, про зміни у відповідних секторах ринку, очікувані перспективи, заплановані дії та їх результати [16, с. 30].

В табл. 1.2 представлені фактори і форми нематеріальної мотивації персоналом.

Прикладом нематеріальної мотивації може служити також надання компанією своїм співробітникам можливості навчання, проведення різних корпоративних свят, довгострокові програми по страхуванню життя і т. п.

Фактори і форми нематеріальної мотивації персоналу

Групування чинників за напрямом впливу	Форми заохочення
Пов'язані з досягненнями в професійній діяльності	Розміщення фотографії на дошках пошани, до книги пошани, на дошці оголошень при вході в головний офіс або адміністративну будівлю та ін., публікації у місцевій пресі, оголошення по радіо, відеоролики, розміщення інформації про досягнення на сайті організації, присвоєння внутрішньофірмових звань, вручення грамот, оголошення подяк, вручення цінних подарунків, подячні листи, проведення спільних обідів (у разі заохочення групи), організація виїздів за місто
Спрямовані на забезпечення соціальної захищеності персоналу	Культурно-масові заходи, зміст туристичних баз, баз відпочинку, оздоровчих і спортивних комплексів, дитячих дошкільних закладів, будинків культури та відпочинку, медичних установ, страхування, додаткове пенсійне забезпечення, організація замських клубів і т. д.
Забезпечують зміцнення корпоративного духу, спрямовані на зростання ефективності	Участь в управлінні, в акціонерному капіталі. Комплекс святкових заходів: - Представлення колективу знову надійшли працівників; - Ювілейні дати; - Дні народження; - Знаменні події; - Процедура проводів на заслужений відпочинок; – Дні відкритих дверей і т. д.
Спрямовані на розвиток персоналу	Внутрішньофірмові ротації, внутрішнє навчання (ОВР навчання в робочий час), самоосвіта, навчання за межами організації, коучинг як спосіб стимулювання вищого управлінського персоналу

Джерело: [16, с. 30].

Види нематеріальної мотивації працівників:

1. Стимулювання працівників через організацію праці. При цьому для надання стимулюючого впливу на працівників не обмежується використання лише традиційних засобів стимулювання (грошового та морального), але і характеристики виконуваної роботи. Характеристика та зміст виконуваної роботи багато в чому визначає основний прояв робочого поведінки, яке проявляється високим рівнем стимуляції (наприклад, ставлення до праці, інтерес до результатів, робота з високою віддачею). Тому, необхідно звертати увагу на найважливіші характеристики робочих завдань, щоб стимулювання співробітника призвело до необхідних змін поведінки персоналу.

Основний вплив на стимулювання персоналу виявляється перерахованими нижче характеристиками роботи [16, с. 30]:

- повинно мати місце різноманітність навичок, необхідних для виконання завдання;
- необхідність усвідомлення завершеності виконуваних співробітником завдань;
- відчуття значущості, важливості, відповідальності завдань;
- висока частка самостійності, наданої виконавцю;
- наявність зворотного зв'язку.

Різнороманітність навичок передбачає виконання професійних завдань з використанням різних здібностей працівника. Усвідомлення повноти роботи передбачає вміння працівника виконувати роботу від початку і до кінця. Значущість завдання проявляється у впливі, який чиниться виконуваною роботою на оточуючих людей.

Самостійність виконавця проявляється в ступені свободи і права планування, визначення графіка робіт і виконання цієї роботи за розсудом виконавця. Надаючи можливість прийняти самостійне рішення підвищує почуття особистої відповідальності виконавця за доручену справу. Зворотній зв'язок – це інформація, яку працівник отримує про ефективність своєї роботи.

При організації роботи таким чином, що працівники забезпечуються інформацією про результати своєї діяльності, у них з'являється краще усвідомлення ступеня ефективності своєї роботи. При недостатньо успішному виконанні роботи з'являється мотивування працівника до додатка додаткових зусиль або внесенню яких-небудь змін у свою роботу. При успішному завершенні роботи саме усвідомлення цього стає істотним додатковим стимулом, що підвищує рівень мотивації працівника.

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

- конкретність. При більш конкретному визначенні цілей зростає вірогідність розуміння співробітником часу і способу досягнення цих цілей;
- складність. Це той ступінь, в якій співробітники розглядають мету як важку, перспективну і яка кидає виклик їх можливостям, але все-таки досяжну;
- прийнятність. Означає ступінь, в якій виконавець приймає мету і прагне її досягти;
- участь в постановці мети. Активну участь дозволить виконавцю усвідомити особисту відповідальність за успіх досягнення;
- забезпечення зворотного зв'язку. Виконавцям необхідна інформація про те, наскільки успішно вони виконують доручену роботу.

3. Моральне стимулювання працівників. Безперечно, гроші являють собою найбільш потужний стимул. Тим не менше, не можна забувати, що люди сильно відрізняються по своєму відношенню до грошей і, відповідно, за своєю чутливості до даного виду стимулу. Найбільша проблема з грошовим стимулюванням полягає в тому, що грошове стимулювання спочатку не насичено, і кожен швидко звикає до більш високого рівня оплати. Тому рівень оплати праці, який останнім часом стимулював працівника до повної працездатності, швидко стане звичним і втратить стимулюючу силу.

У нашій країні практика морального стимулювання не є нововведенням. В умовах соціалістичної економіки подібна практика була досить широко поширена.

4. Інформування персоналу. Недостатня поінформованість працівника про те, що відбувається на підприємстві, про перспективи вирішення якої-небудь важливої проблеми, що зачіпає його інтереси,

погіршує психологічний клімат в колективі і знижує рівень довіри працівника до керівництва. Крім того, подібна ситуація має негативний вплив на трудову мотивацію. Інформування співробітників про широкому спектрі виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в організації, яка виступає ефективним інструментом підвищення задоволеності співробітників роботою і зацікавленості в кінцевих результатах, а також формування у них почуття причетності до подій на підприємстві. В роботі по інформуванню співробітників виділені наступні завдання [18, с. 62]:

- необхідність обов'язково забезпечити персонал інформацією, яка необхідна для успішного виконання роботи;
- доводити до відома співробітників цілі і завдання організації, цілі і завдання підрозділу, в якому вони працюють;
- підвищувати зацікавленість співробітників у рішеннях, поставлених перед ними завдань;
- сформувати почуття залученості працівників у роботу підприємства, підвищити готовність працівників вносити свій внесок у діяльність підприємства;
- для поліпшення психологічного клімату в колективі за рахунок своєчасного інформування працівників по основному колу важливих для них питань;
- підвищити готовність до співпраці між співробітниками різних функціональних підрозділів для вирішення загальної проблеми.

5. Застосування дисциплінарних заходів. На практиці керівництво часто стикається з необхідністю позбутися небажаного поведінки і низької продуктивності. Організації також застосовують штрафи та дисциплінарні заходи для зниження небажаного поведінки і підвищення продуктивності. Приклади караної поведінки включають прогули, запізнення, відхід з

робочого місця, порушення правил безпеки, грубість, злодійство, розпивання алкоголю в робочий час.

Покарання або дисциплінарне вплив проявляються у небажаних для працівників наслідки (наприклад, догани, позбавлення премії, усне зауваження, штраф), які слідує за порушенням або відхиленням від встановлених правил і норм поведінки.

Таким чином, в умовах ринку праці розвиваються методи управління, розширюється сфера їх застосування, підвищується ефективність економічних стимулів, що дозволяє найбільш повно сполучити особисті інтереси кожного працівника і колективу з інтересами організації. Конкретний набір і зміст методів впливу визначаються специфікою керованої системи. Встановлено, що результати праці багато в чому залежать від низки психологічних чинників. Уміння враховувати ці чинники і цілеспрямовано впливати на окремих працівників допоможе керівнику сформувати команду з загальними цілями і завданнями.

1.3. Особливості застосування соціально-психологічних методів управління у системі менеджменту підприємства

У виробничій діяльності людина проявляє професійні та особистісні якості для реалізації та задоволення своїх потреб. Більшістю людей праця сприймається і усвідомлюється як цінність, що обумовлює необхідність постійного підвищення його ефективності на основі мотиваційної та інноваційної спрямованості.

Для активізації трудової діяльності працівників організації використовуються методи управління, які за особливостями впливу на мотиви поведінки людей або дії об'єктів керування класифікуються на економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні) і соціально-психологічні.

Соціально-психологічні методи управління базуються на способах соціального і психологічного впливу на людей для формування у свідомості людини образу його предметної діяльності, який виконує її спонукальну функцію і виступає регулятором. Вони засновані на використанні неформальних факторів, інтересів особистості, групи і колективу і дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і дозволити конфлікти у колективі [12].

Соціально-психологічний вплив реалізується шляхом навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонукання, примусу, осуду, вимоги, заборони, осуду, натяк, комплімент, похвала, прохання, ради, проведення соціологічних досліджень, змагань, управління конфліктами, морального заохочення, психологічного впливу, соціального планування, партнерство, змагання, соціального планування [13].

У зв'язку з цим однією з базових функцій системи управління персоналом є його соціально-психологічна підтримка, стратегічною метою якої виступає формування і підтримання в колективі організації сприятливого соціально-психологічного клімату. Її прикладні завдання полягають у забезпеченні всім категоріям персоналу найбільш комфортної психологічної середовища для виконання встановлених посадових функцій, запобігання або оперативної ліквідації трудових (між працівниками і адміністрацією) та особистісних (між самими працівниками) конфліктів, реалізації ефективної соціально-економічної політики організації, яка доповнює механізм оплати праці [14].

Аналіз фактичного стану психологічного клімату в колективі має розглядатися як вихідна інформація для прийняття рішень щодо його стабілізації шляхом повного усунення або ослаблення погіршують факторів. Для отримання необхідних вихідних даних використовуються прямі методи (анкетування, індивідуальні та колективні співбесіди тощо) та доповнюють і

уточнюють їх непрямі методи (оцінка статистичних даних, бесіди з керівниками структурних підрозділів, працівниками кадрової служби тощо). За Результатами проведеного аналізу повинні виступати висновки (ступінь задоволеності працівників організації своєю роботою: рівнем оплати праці, можливістю реалізувати свої власні інтереси, інтенсивністю і творчим характером праці, ставленням з боку керівництва; поділ структурних підрозділів на категорії за ступенем психологічного клімату в їх трудових колективах: благополучні, з наступними конфліктами, з країнами конфліктами; аналіз причин конфліктів: наявність потенційно конфліктних елементів в системі управління організацією, «професійних порушників» спокою в конкретних підрозділах, особистісні дані окремих керівників) і висновки (конкретні рекомендації щодо організації управління психологічним кліматом в режимі підтримки його благополучного стану або корекції, чітко визначають об'єкт керуючого впливу і застосовувані до нього прикладні методи).

Керуючий вплив може реалізуватися способами психологічного характеру (лекції і семінари, психотехнічні сеанси, тренінги та ділові ігри, індивідуальна психологічна діагностика, фокусована психологічна допомога), організаційно-адміністративного характеру (розукрупнення структурних підрозділів, додаткове навчання керівників підрозділів, звільнення «професійних порушників спокою тощо»), соціально-психологічного характеру (організація спільного відпочинку, проведення культурно-масових заходів тощо) [15].

Соціально-психологічний клімат в колективі визначається характером відносин між працівниками і відносин до праці. Психологічний стан колективу характеризують наступні ознаки: згуртованість (взаємне тяжіння людей один до одного, єдність дій і прагнень, здатність відстоювати інтереси всього колективу й окремої особистості); сумісність людей в колективі (відповідність особистих цілей, прагнень, цінностей груповим); сприйняття

або відхилення нововведень (ступінь конформізму, наслідування традицій, звичаїв, звичок).

Основними шляхами формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є впровадження ефективної системи добору, підготовки, підвищення кваліфікації і висунення кадрів; впровадження демократичного стилю управління та регулярної звітності керівника перед своїм колективом; залучення в актив найбільш досвідчених і авторитетних працівників, підтримують наміри керівників; доведення до кожного працівника конкретних цілей, що впливають із загальної мети колективу, оцінки їх діяльності за ступенем їх досягнення; оптимальне поєднання матеріального і морального заохочення; встановлення ефективної системи обміну інформацією між керівником і колективом, між підрозділами організації; створення і підтримка корпоративної культури, почуття гордості за свій колектив і організацію; вмiле взаємодія керівника організації з громадськими організаціями.

В даний час тімблдінг (тренінг) розглядається і використовується як спосіб згуртування колективу. Він може бути творчий (програма складається з різноманітних творчих завдань і змагань, шляхом яких виявляються незвичайні таланти та вміння учасників, корпоративний КВК, капустак, аматорський театр, кулінарний конкурс, виставка робіт, брейн-ринг), активний (програма різноманітних фізичних вправ і змагань для будь-якого віку), спортивний (змагання в командних видах спорту з метою виявлення командних лідерів і стимуляції волі до перемоги), історичний (програма на основі рольових ігор з перевдяганням у костюми історичних епох, використанням зброї та атрибутики, навчанням прийомів давньої боротьби і т. п., в ході розвитку сценарію якої проявляється командний азарт, спільні спогади про незвичайну подію генерують дружні почуття і згуртованість), бізнес-тренінги (підвищення кваліфікації шляхом спільних тренінгів сприяє командоутворення, якісному поліпшенню роботи за рахунок професіоналізму і взаєморозуміння в колективі); корпоративний кінофестиваль [25].

Соціометричний метод призначений для діагностики емоційних зв'язків (взаємних симпатій між членами групами; вимірювання ступеня згуртованості/роз'єднаності в групах); виявлення авторитету членів групи; виявлення внутрішньогрупових згуртованих утворень на чолі з неформальним лідером.

Соціально-психологічні методи мотивації включають в себе нематеріальні стимули: розширення можливості прийняття участі в управлінні (реалізація партисипативного управління), розвиток навичок і умінь, схвалення, подяки та інших форм позитивної оцінки, створення творчої обстановки, відкритість у відносинах та інформаційному забезпеченні, застосування групових форм роботи, участь у конференціях і семінарах, солідарність, суспільне визнання окремої особистості (планування кар'єри, внутрішнє планування кабінету і його розміри, спеціально відведені місця для паркування машин, щорічні конференції, на яких зазначаються заслуги того іншого працівника перед організацією, спеціальні статті у внутрішньофірмової пресі, спеціальні завдання, почесні значки, які вручаються в присутності колег, фотографія співробітника, розміщена біля входу в організацію), суспільне визнання діяльності групи (статті про досягнення групи працівників в інформаційному бюлетені організації з фотографією всіх її учасників, організація обідів з керівництвом вищої ланки, вручення сувенірів всім співробітникам групи як особисте визнання з боку начальства, подяка в письмовій формі на підготовлених співробітниками довідках і звітах, що лист, надісланий додому співробітникові його керівником з висловленням подяки за конкретний внесок цього співробітника в діяльність організації, листівки, направляються співробітникові додому з нагоди його дня народження або круглих дат трудової діяльності з виразом вдячності за його працю в останній рік).

Згідно концепції партисипативного управління, якщо людина активно бере участь у різного внутрішньо-організаційної діяльності і отримує від цього задоволення, то він працює з більшою віддачею, більш якісно і

продуктивно. Воно може бути реалізовано за такими напрямками: працівники наділяються правом самостійно вирішувати, як виконувати свою роботу (режим роботи, вибір засобів здійснення роботи), залучаються до прийняття рішень з приводу виконуваної ними роботи, отримують право контролю за якістю і кількістю здійснюваного ними праці, але одночасно беруть на себе відповідальність за кінцевий результат, широко залучаються до раціоналізаторську діяльність з удосконалення своєї праці, роботу групи і організації в цілому, працівникам довіряється формування робочих груп з членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом [21].

Солідарність ґрунтується на розвиток у працівників цінностей і цілей, які збігаються або близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання, реалізації принципів взаємовиручки, взаємодопомоги, співробітництва і дружніх відносин між працівниками всіх рангів, а також створення сприятливого організаційного клімату. Зразком застосування солідарності є японські компанії з їх кружками якості як способами колективного підходу до постановки і вирішення виробничих проблем [23].

Соціальне планування служить для розробки соціальних нормативів (рівень життя, оплата й умови праці) і сприяє зростанню рівня освіти і кваліфікації працівників, збільшення тривалості життя та працездатного віку людини, зайнятості населення, зниженню рівня захворюваності. Прикладами конкретизації соціального планування є правила внутрішнього розпорядку, правила організаційного етикету, форми дисциплінарного впливу, кодекс поведінки.

Психологічне планування припускає розробку нормативів для регулювання відносин всередині колективу, формування сприятливого морально-психологічного клімату, комплектування малих груп та команди, гуманізації праці, управління конфліктами в трудовому колективі. До його результатів відносять формування підрозділів (груп) з урахуванням психологічної сумісності працівників, створення комфортного соціально-

психологічного клімату в колективі, формування особистої мотивації співробітників у відповідності з філософією організації, мінімізацію міжособистісних конфліктів, розробку моделей професійної кар'єри працівників на основі психологічної орієнтації, зростання інтелектуальних здібностей і рівня кваліфікації персоналу, формування корпоративної культури.

Практична реалізація способів соціально-психологічного впливу має здійснюватися на основі використання ряду психологічних правил. Позитивне підкріплення ефективніше і конструктивніше негативного, особливо в довгостроковій перспективі. Позитивне підкріплення активно формує поведінку у бажаному напрямку, підвищує самооцінку, мотивує оволодіння новими навичками, збільшує ініціативність. Люди рідко вважають, що їх покарали справедливо, тому в довгостроковому аспекті негативне підкріплення викликає відкритий або прихований опір.

Непередбачувані і нерегулярні заохочення стимулюють ліпше ніж очікувані й прогнозовані. Якщо заохочення стає очікуваним, воно швидко втрачає мотивуючу силу – людина просто перестає на нього реагувати. Більш того, відсутність очікуваного винагороди буде сприйматися як несправедливість і замість стимулюючого настає гальмуючий ефект. Отже, навіть довели свою ефективність системи заохочення працівників необхідно час від часу міняти. Яскравим прикладом є система «прогресивок», коли за виконання плану організації всі її працівники отримували певну надбавку до заробітної плати. Так як план виконувався практично завжди, дана надбавка розглядалася як складова частина заробітної плати і мало стимулювала працівників, а її рідкісне відсутність викликало невдоволення серед працівників.

Заохочення має бути конкретним і невідкладним: чим більший часовий інтервал, тим менше ефект. Людині має бути абсолютно точно відомо, за що конкретно сталося заохочення. Тоді ці бажані дії будуть закріплені і отримають подальший розвиток; наприклад, президент компанії ІВМ Т.

Уотсон ввів практику виписування чеків прямо на місці за досягнення, які він знаходив під час своїх обходів підприємств. Великі і рідко кому дістаються нагороди зазвичай викликають заздрість, невеликі і часті – задоволення.

Соціальна підтримка персоналу в організації повинна доповнювати механізм оплати праці найманих працівників для істотного посилення її стимулюючого впливу, а також активно впливати на стан психологічного клімату у трудовому колективі.

При розробці загальної концепції соціальної підтримки персоналу (соціальної політики організації) необхідно враховувати наступні вимоги: реальність планування соціальних заходів і особливу обережність при їх декларації у трудовому колективі (заплановані соціальні програми повинні відповідати фінансовим можливостям організації, нереалізовані ж можуть виступити підставою для виникнення трудових спорів і судового розгляду, суттєво підірвати імідж адміністрації і у всіх випадках погіршити психологічний клімат у колективі; неприпустимість використання виключно колективних (поширюваних на весь персонал) форм соціальної підтримки; дотримання принципу інформаційної закритості соціальних заходів індивідуального характеру при широкій пропаганді реалізованих програм колективної спрямованості).

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціально-психологічних методів управління підприємством

Формування персоналу повинно бути спрямованим на створення економічних, фінансових, матеріально-технічних, психологічних, соціальних, управлінських, організаційно-правових та інших передумов функціонування підприємств, органів влади. Вироблення нового стилю забезпечення високопрофесійним управлінським персоналом, здатним задовольнити

потреби населення шляхом надання ефективних та якісних управлінських послуг, передбачає потребу відповідного нормативно-правового регулювання.

Нормативно-правове регулювання формування персоналу в Україні регулюється низкою законів, актів та документів, таких як відносяться:

- Конституція України;
- Кодекс законів про працю України;
- закон України «Про державну службу»;
- закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- закон України «Про центральні органи виконавчої влади»;
- закон України «Про запобігання корупції»;
- та ще декілька нормативно-правових актів.

Ці та інші нормативно-правові акти врегульовують основні питання, пов'язані із формуванням персоналу підприємств та місцевого самоврядування і використанням його потенціалу.

Зокрема, важливими чинниками формування потенціалу персоналу місцевого самоврядування є:

- а) матеріальне та нематеріальне стимулювання;
- б) відносини з керівництвом та колегами;
- в) кар'єрне зростання;
- г) підвищення кваліфікації та якості отриманої професійної освіти;
- д) відповідність займаній посаді [3, с. 8].

Загалом, нормативно-правове регулювання формування персоналу підприємств та місцевого самоврядування передбачає процедури забезпечення безперервного оновлення професійних знань службовців, їх всебічного розвитку як особистості та розвитку їхніх творчих здібностей.

Теоретичні та методологічні основи управління персоналом є ґрунтовно досліджено як вітчизняними так і зарубіжними науковцями. Проте управління персоналом в умовах воєнного стану є порівняно новою проблемою для вітчизняної науки. Доцільно зауважити, що напрацьовані у минулі періоди методи та моделі управління персоналом за умов війни у

більшості випадків недієві та потребують удосконалення та адаптування до нових особливостей ведення бізнесу.

Умови постійної війни гнітюче впливають на емоційний стан людини, зокрема працівника. Тому особливу зацікавленість в таких умовах викликають дослідження соціально-психологічних впливів на працівників.

Інформація з розвитку персоналу має відповідати таким вимогам: повнота й точність, своєчасність та оперативність, корисність, об'єктивність, доступність, стислість, оброблення та зберігання. Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу та передавання різноманітної інформації з професійного навчання персоналу потребує створення на підприємствах належної інформаційної системи. Основу інформаційної системи персоналу на підприємстві становить єдиний масив, що містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, ділові та особистісні якості, наявність професійної підготовки, сімейний стан, рух працівників на підприємстві, зміну професії, перепідготовку чи підвищення кваліфікації, атестацію та сертифікацію персоналу. Інформаційна система містить плани, програми, нормативно-правове забезпечення управління розвитком і використанням персоналу. Серед головних вимог, що висуваються до інформаційної системи професійного навчання персоналу, варто зазначити широке застосування ЕОМ, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання. Оскільки інформаційно-методичне забезпечення професійного навчання персоналу на підприємствах ще не відповідає сучасним вимогам, то ми внесли відповідні пропозиції щодо його поліпшення.

З погляду автоматизації, інформаційне забезпечення (ІЗ) є з'єднувальним ланцюгом між функціональними можливостями системи управління і їх програмною реалізацією. Саме від коректного уявлення якісного і кількісного складу вхідної і вихідної інформації залежить якість одержаних результатів. Вихідна і результативна інформації повинні задовольняти такі вимоги, як: мінімальність, оптимальність, достовірність,

надійність і своєчасність. Усе це визначає час аналізу результатів і можливість прийняття оптимального рішення.

Застосовуючи зазначені вимоги ІЗ до управління кадрами, потрібно мати на увазі, що до складу інформаційного забезпечення входять такі бази даних і знань:

- 1) трудове законодавство;
- 2) інструктивні та методичні матеріали міністерств і відомств;
- 3) нормативні акти державного і регіонального призначення;
- 4) сукупність документів нормативно-довідникового характеру, зокрема класифікатори загального значення (наприклад, спеціальностей за освітою, занять, професій робітників, посад службовців, спеціальностей вищої наукової кваліфікації, початкової професійної освіти, інформації про населення);
- 5) документи загальнодержавного і локального рівнів, які використовують для вирішення функціональних завдань (вхідні документи) і документи, які одержані внаслідок їх реалізації (вихідні документи);
- 6) інформаційна база у формі електронного еквіваленту;
- 7) інформаційна база про ринок праці;
- 8) інформаційно-довідникові та аналітичні матеріали мережі Інтернет із питань управління кадрами, управління персоналом, ринку праці, зайнятості та інших суміжних питань.

Наводиться класифікація регламентів управління, серед яких виокремлені регламенти щодо інформаційного забезпечення. Вони охоплюють такі складові: організацію діловодства; типові форми документів; класифікатори довідників; положення про інформаційну систему; положення про банк даних; положення про службову таємницю.

Під час формування інформаційних систем, що забезпечують процес управління, враховують, що кожен користувач повинен отримувати відомості, яким притаманна новизна. Тільки в цьому випадку інформаційна система буде раціональною, а жива і уречевлена праця витрачатиметься ефективно. У

разі кількісного оцінювання документальної інформації її обсяги оцінюють за кількістю документів, реквізитів, символів. У всіх випадках для достатнього інформаційного забезпечення процесу управління необхідні постійне дослідження та аналіз систем інформаційного забезпечення, вибраних для використання. Щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства, потрібно регулярно оновлювати та перевіряти на відповідність сучасним вимогам економіки виробничі процеси, зокрема й управлінські. Особливо важливо стежити за рівнем продуктивності праці та її якістю. Ці показники, своєю чергою, багато в чому залежать від ефективності функціонування системи управління персоналом організації. Успішно організувати цю сферу діяльності допомагають автоматизовані системи управління персоналом

До основних функцій системи менеджменту якості, які можна автоматизувати, належать:

- розроблення процесів організації – взаємозв’язок процесів, визначення та закріплення відповідальних за них;
- проведення аудитів – формування програми, плану, контрольних питань, звіту, розсилання документів для ознайомлення;
- систематизування документів системи менеджменту якості – розроблення документів на основі процесів, їх коригування та зміна;
- статистичний контроль якості продукції – ведення обліку статистичних даних якості продукції;
- збирання даних та моніторинг задоволеності споживача.

Керівники організацій приймають рішення щодо формалізування та оптимізування бізнес-процесів через такі основні фактори:

- виконання трудомістких робіт, різна довжина циклів робіт;
- відсутність стандартизування та уніфікації бізнес-процесів, довільна структура бізнес-процесів, відсутність документації, що регламентує їх виконання;

- неефективна архітектура інформаційних потоків (збирання, аналіз, зберігання даних); недостатній рівень автоматизування;
- надмірна кількість підрозділів та департаментів, дублювання функцій, неефективна взаємодія між ними;
- надмірні трудовитрати на контрольно-звітну діяльність

Висновки до розділу 1

Система управління людськими ресурсами закріплює свою детермінованість філософією бізнесу, місією організації, і це не просто набір цінностей. Ця філософія робить акцент на забезпеченні прихильності і мотивації працівників в організаціях. Тоді стиль управління і організаційна/корпоративна культура самі по собі стають важливим напрямком діяльності.

Класифікація методів управління передбачає, що в основі соціально-психологічних методів лежать закони двох сфер. Психологія вивчає поведінку людини, зміна його дій і способи виявлення умов, які впливають на індивіда. Соціологія розширює сферу поняття про індивіда, об'єднуючи кілька людей в єдиний колектив.

В умовах ринку праці розвиваються методи управління, розширюється сфера їх застосування, підвищується ефективність економічних стимулів, що дозволяє найбільш повно сполучити особисті інтереси кожного працівника і колективу з інтересами організації. Конкретний набір і зміст методів впливу визначаються специфікою керованої системи. Встановлено, що результати праці багато в чому залежать від низки психологічних чинників. Уміння враховувати ці чинники і цілеспрямовано впливати на окремих працівників допоможе керівнику сформувати команду з загальними цілями і завданнями.

Соціально-психологічний клімат в колективі визначається характером відносин між працівниками і відносин до праці. Психологічний стан колективу характеризують наступні ознаки: згуртованість (взаємне тяжіння людей один до одного, єдність дій і прагнень, здатність відстоювати інтереси

всього колективу й окремої особистості); сумісність людей в колективі (відповідність особистих цілей, прагнень, цінностей груповим); сприйняття або відхилення нововведень (ступінь конформізму, наслідування традицій, звичаїв, звичок).

При розробці загальної концепції соціальної підтримки персоналу (соціальної політики організації) необхідно враховувати наступні вимоги: реальність планування соціальних заходів і особливу обережність при їх декларації у трудовому колективі (заплановані соціальні програми повинні відповідати фінансовим можливостям організації, нереалізовані ж можуть виступити підставою для виникнення трудових спорів і судового розгляду, суттєво підірвати імідж адміністрації і у всіх випадках погіршити психологічний клімат у колективі; неприпустимість використання виключно колективних (поширюваних на весь персонал) форм соціальної підтримки; дотримання принципу інформаційної закритості соціальних заходів індивідуального характеру при широкій пропаганді реалізованих програм колективної спрямованості).

Отже, за допомогою відповідних методів дослідження і аналізу існуючого інформаційного забезпечення на підприємстві, зокрема в кадровій службі, можна вирішити багато проблем стосовно управління. Структурованість вихідної інформації допомагає достатньо легко організувати зберігання одержаних результатів в окремій базі даних. Такий підхід дає змогу надалі за необхідності звертатись до неї і проглядати аспекти досліджень, які цікавлять. Понад це, якщо дослідження системи управління і інформаційного забезпечення мають відносно регулярний характер, то наявність бази даних створить можливість для зіставлення аналогічних даних за різні періоди часу і цим самим простежувати динаміку змін в інформаційному забезпеченні, та навіть спрогнозує можливості його вдосконалення. Особливу цікавість може представляти подібна інформація для корпорації з метою удосконалення її системи управління. Внаслідок застосування інформаційно-методичного забезпечення управління створено

передумови для якісно нового підходу щодо управління розвитком і використанням персоналу, а саме: 1) більш ефективно вирішуються виробничі завдання між структурними підрозділами підприємства; 2) проведена оптимізація кількості документів, уніфікація їх структури, виключена надлишкова інформація у структурних підрозділах підприємства; 3) здійснена оптимізація інформаційних потоків; 4) забезпечена доступність довідників і класифікаторів посад, які використовують на підприємстві; 5) підвищилася ефективність пошуку інформації.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

У 1896 році у Волинській губернії для забезпечення населення спиртом і вино-горілчаними виробами було засновано 16 казенних очисних винних складів. Найбільшим за торгівельним обсягом був Житомирський склад. Виробництво на складі почалося в березні 1896 року, а його офіційне відкриття відбулося 1 липня того ж року, в день введення казенної винної монополії у Волинській губернії. Ось як про цю подію повідомляла губернська газета «Волинь»: «1-го іюля, вь день откритія действій казенної винної монополії, Вь зданії казеннаго пристрасті до вина складу бувальщина відслуженої Молебень, послані телеграми міністру фінансових і другімь висшімь должностнимь особам.».

Залишаючись єдиним державним підприємством лікero-горілчаної промисловості, ДП «Житомирський лікero-горілчаний завод» в останні роки динамічно розвивається і постійно поліпшує свої ринкові позиції. Перш за все, завдяки сучасному менеджменту та модернізації виробництва.

З 2001 року на заводі почалася масштабна реконструкція: зведені нові цехи, склади, встановлено сучасне обладнання. Зокрема, проведено реконструкцію купажного цеху, зроблена заміна технологічних ємкостей, упроваджена нова система водопідготовки.

У 2003 році введена в дію автоматична лінія по упаковці готової продукції в термоусадочну плівку.

У 2003-2004 встановлені додаткові системи фільтрації. Проведена робота по впровадженню нової системи водопідготовки.

У 2004 році відбулося об'єднання двох державних підприємств: Житомирського ЛГЗ та Чуднівського спиртового заводу в одне підприємство

ДП «Житомирський ЛГЗ», що дозволило посилити контроль за якістю технології виробництва ЛГП, починаючи з якості зерна. Основними галузями діяльності підприємства є: виробництво спирту етилового; виробництво горілок і ЛГП; виробництво винних напоїв; виробництво соків спиртованих та зброджених; виробництво житнього солоду; роздрібна та оптова торгівля.

У 2006 р. встановлена нова італійська лінія ЛГП.

У 2007 р. була змонтована нова лінія з виробництва сувенірної продукції. В даний час ДП «Житомирський лікero-горілочний завод» (далі – ДП «Житомирський ЛГЗ») налагоджує контакти із закордонними партнерами, зацікавленими в постачаннях високоякісної української горілки. Продукція ДП «Житомирський ЛГЗ» експортується в Сполучені Штати Америки, Азербайджан, Грузію, Німеччину, В'єтнам, країни Прибалтики.

Горілки та настоянки ДП «Житомирський ЛГЗ» славляться приємним смаком і ароматом, а також дивовижною м'якістю і легкістю. Це результат дбайливого збереження старовинних рецептів і створення нових авторських рецептурних розробок, використання тільки натуральних інгредієнтів і суворого контролю якості на всіх стадіях виробництва. Спирт зерновий «Люкс», запашний мед, плоди та ягоди, цілющі трави – усе, на що так багата щедра поліська земля, використовується в оригінальних рецептах ДП «Житомирський ЛГЗ».

ДП «Житомирський ЛГЗ» – підприємство більш ніж з віковими традиціями якості. Завод заснований в липні 1896 року. Основними видами діяльності підприємства є: виробництво спирту етилового; виробництво горілок і ЛГП; виробництво соків спиртованих та зброджених; виробництво солоду; роздрібна та оптова торгівля.

На підприємстві впроваджена та використовується інтегрована система управління якістю та безпечністю харчових продуктів, яка відповідає міжнародним стандартам ISO 9001:2015, ISO 22000:2018. У 2008-2010 продукція Житомирського лікero-горілочного заводу, займала призові місця на престижному всеукраїнському конкурсі «100 кращих товарів України», а в

2011 році горілка особлива «Житомирський Стандарт» стала переможцем цього конкурсу.

ДП «Житомирський ЛГЗ» – це підприємство харчової промисловості, що займається випуском алкогольної продукції, а саме горілок, лікерів на настоянках [9].

Загальне керівництво діяльністю ДП «Житомирський ЛГЗ», а також керівництво поточною діяльністю підприємства здійснюється одноособовим виконавчим органом – Генеральним директором.

На ДП «Житомирський ЛГЗ» функції управління діяльністю підприємства реалізуються відповідними підрозділами, які визначають його організаційну структуру.

Організаційну структуру підприємства наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «ЖЛГЗ»

На підприємстві ДП «Житомирський ЛГЗ» існує лінійно-функціональна система. Згідно з функціональною структурою управління, в організації створюються підрозділи зі спеціалістами певного профілю. Вони

наділяються повноваженнями та, відповідно, відповідають за свою роботу. Завдяки цьому навантаження на вище керівництво зменшується. Дана структура має свої переваги [30, с. 45]:

- професіоналізм фахівців, які беруть на виконання основних функцій;
- стандартизація операцій управління;
- зниження навантаження із лінійних керівників.

Оскільки функціональна структура управління будується на горизонтальному поділі праці управління, це спричиняє появу деяких її недоліків. Серед них [31]:

- складнощі з підтриманням постійного зв'язку між відділеннями, що виконують різні функції;
- пролонгована процедура вирішення питань (треба узгоджувати їх із керівництвом);
- складнощі з пошуком відповідальних за роботу, оскільки вказівки можуть давати одразу 2–3 керівники.

Отже, на підприємстві сформувалася жорстка централізована лінійно-функціональна структура управління із недостатньо розвиненою системою зв'язків управління (організаційних документів). Така структура лише частково відповідає існуючому рівню та потребам розвитку підприємства.

Діяльністю оператора ринку ДП «Житомирський ЛГЗ» є виробництво горілок і лікєро-горілочаних напоїв, а також роздрібна та оптова торгівля [9].

На ДП «Житомирський ЛГЗ» виробництво складається з різних цехів, які відрізняються площею та призначенням (рис. 2.2).

Також на території є допоміжні будівлі, які відрізняються площею та призначенням [9]:

- спирт-приймальна діляниця;
- спиртосховище;
- лабораторія;
- дегустаційна зала;
- склад готової продукції;

- склад основної та допоміжної сировини;
- адміністративний корпус;
- їдальня;
- медичний корпус;
- майстерні.
- фірмовий магазин.

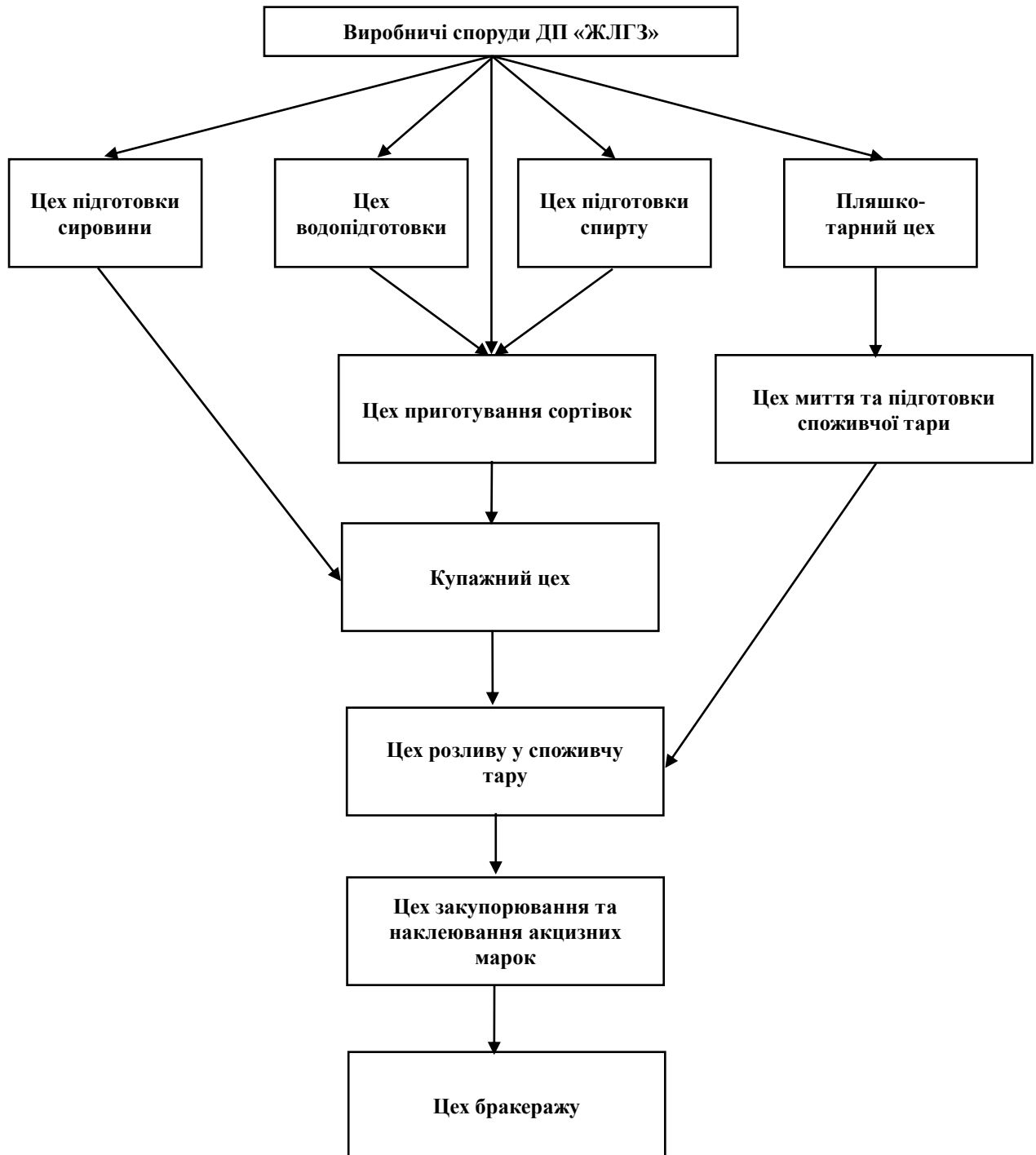


Рис. 2.2. Виробнича структура ДП «Житомирський ЛГЗ»

Кожен день підприємство працює з 9 години ранку та до 18 години вечора, а робота лабораторії починається з 10 години ранку та до 18 години вечора.

В ДП «Житомирський ЛГЗ» найбільш питому вагу у структурі персоналу складають працівники сфери виробництва, які займають 53% загальної кількості працівників. Це означає, що більшість персоналу працює безпосередньо на виробничих лініях та виконує завдання, пов'язані з виробництвом алкогольних напоїв.

Також значну частку у структурі персоналу займають інженери, технологи і менеджери, які становлять 21%. Ці спеціалісти відповідають за розробку технологічних процесів, контроль якості продукції та управління виробництвом.

Адміністративний персонал складає 12% структури персоналу і включає різноманітних працівників, таких як менеджери з планування, кадрові спеціалісти, фінансові аналітики тощо. Вони забезпечують ефективне управління підприємством, планування фінансових ресурсів та роботу з персоналом.

Нарешті, обслуговуючий персонал складає 11% структури персоналу. Це включає працівників, які забезпечують підтримку виробничого процесу, таких як механіки, електрики, лаборанти та інші спеціалісти, які відповідають за обслуговування та ремонт обладнання, проведення лабораторних аналізів тощо [9].

Дані представлені в табл. 2.1 демонструють поступове скорочення кількості трудових ресурсів підприємства, за два останні роки їх кількість зменшилась на 16,3%. У загальній структурі працівників найбільшу частку займають основні та допоміжні працівники.

Таблиця 2.1

Аналіз трудових ресурсів ДП «Житомирський ЛГЗ»
за статтю, осіб

Категорії	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021, %
1	2	3	4	5
Працівники, всього	460	429	385	-16,3
У тому числі:	69	60	57	-17,4
– керівники	115	116	112	-2,6
– спеціалісти	276	253	216	-21,7
–основні та допоміжні працівники	5,7	6,2	5,8	1,7
Коефіцієнт навантаження працівників і спеціалістів на 1-го керівника	1,5	1,4	0,78	0,48 -
Співвідношення працівників до керівників та спеціалістів	17	17	158	-9,7
У тому числі:	5	6	227	20,4 -
– жінки	28	25		
– чоловіки	5	3		

Розраховано за даними звітності підприємства

В таблиці 2.2 розглянемо структуру якісного складу персоналу ДП «Житомирський ЛГЗ» за рівнем освіти.

Таблиця 2.2

Структура якісного складу персоналу за рівнем освіти, %

Категорії працюючих за освітою	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021, (+,-)
Середня	7,6	6,5	4,9	-2,7
Середня спеціальна	44,6	46,2	45,8	1,2
Неповна вища	14,8	14,5	15,3	0,5
Вища	33,0	36,4	34,0	1
Всього	100,0	100,0	100,0	0,0

Розраховано за даними звітності підприємства

Найбільша питома вага працівників підприємства має середню спеціальну освіту, їх відсоток складає від 44,6% до 46,2% протягом всього досліджуваного періоду. Дана категорія працівників відноситься до основних та допоміжних працівників. Значний відсоток працівників також має вищу

освіту, їх питома вага складає від 33,0% до 36,4% протягом 2021-2023 років. Найменша кількість працівників має середню освіту та їх кількість зменшується з кожним роком, що свідчить про підвищення попиту на підприємстві на працівників з освітою.

Структура якісного складу персоналу ДП «Житомирський ЛГЗ» за стажем представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика якісного складу персоналу

ДП «Житомирський ЛГЗ» за стажем, %

Категорії працюючих за стажем, років	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021, (+,-)
до 3	8,1	4,6	3,2	-4,9
3-6	6,9	7,1	6,3	-0,6
6-9	36,3	39,0	44,2	7,9
9-15	36,6	35,3	32,8	-3,8
понад 15	12,1	14,0	13,5	1,4
Всього	100,0	100,0	100,0	0

Розраховано за даними звітності підприємства

Найбільший відсоток працівників відносяться до категорії «зі стажем 6-9 років» та займають частку від 36,3% до 44,2%, при чому, в даній категорії спостерігається зростання частки кожного року. Категорії «зі стажем 9-15 років» належить частка від 32,8% до 36,6%. Ця категорія навпаки зменшується протягом останніх трьох років. Найменшу частку займають працівники зі стажем до 3-х років.

На підприємстві встановлена нова італійська лінія ЛГП та змонтована нова лінія з виробництва сувенірної продукції. На разі На підприємстві працює три лінії виробництва лікєро-горілочаних напоїв:

- перша лінія виробляє 6 000 пляшок за годину;
- друга лінія – 6 000 пляшок за годину;
- третя лінія – 2 500 пляшок за годину.

Таким чином, загальна продуктивність трьох ліній виробництва лікєро-горілочаних напоїв складає 14 500 пляшок за годину.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ» у порівнянні 2021-2023 рік (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021р. (+,-)	Відхилення 2023 р. до 2021р. (%)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	161711	181462	77824	-83887	-51,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	140540	138314	51746	-88794	-63,18
Адміністративні витрати	5334	20898	17422	12088	226,6
Витрати на збут	11930	16493	11387	-543	-4,55
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	157804	175 705	80 555	-77249	-48,9
Прибуток від реалізації продукції	2586	5 757	-2 731	-5317	-205,6
Чистий прибуток	1685	7694	17583	15898	943,5
Рентабельність продукції, %	1,36	96,83	103,51	102,15	X
Рентабельність продаж, %	4,36	3,28	-3,39	-7,75	X
Витрати на 1 грн. чистого доходу, грн/грн	15,32	4,24	22,59	7,27	X

Джерело: власні розрахунки

У 2023 році ДП «Житомирський ЛГЗ» відносно 2022 року мало наступні зміни:

- отримало чистого доходу на 103638 тис. грн. менше ніж за 2022 рік, або на 57,11% за рахунок збільшення продаж;
- собівартість реалізованої продукції також зменшилася на 86568 тис. грн. або 62,59%, за рахунок збільшення обсягів виробництва;
- адміністративні витрати зменшилися на 3476 тис. грн. або 16,63%;

- витрати на збут також зменшилися на 5106 тис. грн. або на 30,96%, за рахунок оптимізації збутової діяльності;
- але повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зменшилися на 95150 тис. грн. або 54,15%;
- прибуток від реалізації продукції різко зменшився на 8488 тис. грн. або на 147,77%;
- чистий прибуток зріс на 9889 тис. грн. або на 128,53%;
- рентабельність продукції різко впала до -3,39%, а продаж зросла до 22,59%;
- витрати на 1 грн. чистого доходу зросли на 6,68.

Таким чином, можливо зробити висновок, що фінансове становище протягом 2022-2023 рр. погіршується.

У таблиці 2.5 представлені показники використання ресурсів підприємства.

Таблиця 2.5

Показники використання ресурсів підприємства

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
1. Фондовіддача	25,95	1,02 п.	26,97	1,02 п.
2. Матеріаловіддача	5,56	-1,56 п.	4,00	-1,56 п.
3. Вироблено валового продукту на 1 працівника, тис. грн.	335,00	113,3	379,56	113,3
4. Коефіцієнт обороту оборотних активів	3,02	-0,78 п.	2,24	-0,78 п.
5. Тривалість обороту оборотних активів, днів	120,75	110,0	132,85	110,0
6. Рентабельність виробничих фондів, %	2,25	-1,33 п.	0,92	-1,33 п.
7. Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	12 500	10 100	8 600	-3,900
8. Фондомісткість	0,04	0,0	0,05	0,0
9. Матеріаломісткість	0,18	0,07 п.	0,25	0,07 п.

Джерело: власні розрахунки

Показник фондівдачі підприємства збільшився на 1,02 пункти. Якщо у 2021 році на 1 грн. основних засобів припадало 25,95 грн. валової продукції, то у 2023 році цей показник становив 26,97 грн. Зменшення фондомісткості господарської діяльності за період з 2021 по 2023 рік є незначним. Показник валового продукту на одного працівника підприємства характеризує продуктивність праці. У 2021 році він склав 335,00 тис. грн. на одну особу, а у 2023 році цей показник зріс до 379,56 тис. грн. Отже, можна зробити висновок, що підприємство успішно використовує свій виробничий потенціал, що підтверджується зростанням продуктивності праці.

Наведемо заходи щодо покращення та підтримки соціально-психологічного клімату в колективі:

- для зміцнення колективу необхідно ставити цілі та створювати умови для організації сумісної діяльності працівників, інформувати їх про хід реалізації сумісних завдань, заохочувати активність, ініціативу, креативність;
- знаходити спільні інтереси, які б об'єднали членів колективу та на їх основі організовувати спільні справи;
- формувати традиції колективу, брати участь у загально організаційних традиційних справах;
- якщо є вільний час, то заохочувати працівників проводити його разом;
- примножувати загальнолюдські цінності в житті колективу, заохочувати до відкритості, доброзичливості, конструктивних способів розрядки негативних емоцій, не нав'язувати один одному своєї думки, прислухатися до інтересів кожного, зупинятися на спільному, компромісному рішенні;
- створювати умови для підвищення комфортності самопочуття робітників та збереження стабільно позитивних відносин між керівниками і робітниками

Аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності ДП «Житомирський ЛГЗ» за 2021-2023 роки узагальнено в табл. 2.6.

Динаміка показників фінансової стійкості та ліквідності

ДП «Житомирський ЛГЗ» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр., +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,24	0,03	-0,05	0,19
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,74	0,96	1,04	0,3
Коефіцієнт фінансової залежності	2,90	33,57	-22,27	-19,37
Коефіцієнт покриття	0,33	0,03	-0,04	0,29
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,81	0,69	0,57	-0,24
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,10	0,87	0,83	-0,27

Джерело: власні розрахунки

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що ДП «Житомирський ЛГЗ» у досліджуваному періоді має низьку фінансову стабільність, що пов'язано із збитковою діяльністю підприємства.

Одним з показників ймовірності швидкого банкрутства організації є Z -рахунок Альтмана, який розраховується по наступній формулі (стосовно до ДП «Житомирський ЛГЗ» взята 5-факторна модель для приватних виробничих підприємств):

$$Z_{\text{смет}} = 0,717 \times T_1 + 0,847 \times T_2 + 3,107 \times T_3 + 0,42 \times T_4 + 0,998 \times T_5, \quad (8.1)$$

де:

Таблиця 2.7

Розрахунок Z -рахунок Альтмана

Коеф.	Розрахунок	Значення на 31.12.2023
T_1	Відношення оборотного капіталу до величині всіх активів	0,04
T_2	Відношення нерозподіленого прибутку до величині всіх активів	0,18
T_3	Ставлення ЕВІТ до величині всіх активів	0,08
T_4	Ставлення власного капіталу до позикового	0,15
T_5	Ставлення виручки від продажу до величині всіх активів	1,06
Z-рахунок Альтмана:		1,52

Джерело: власні розрахунки

Передбачувана ймовірність банкрутства в залежності від значення Z - рахунку Альтмана становить:

- 1,23 і менше – висока ймовірність банкрутства;
- від 1,23 до 2,9 – середня ймовірність банкрутства;
- від 2,9 і вище – низька ймовірність банкрутства.

Для ДП «Житомирський ЛГЗ» значення Z -рахунку на останній день періоду, що аналізується (31.12.2023) склала 1,52. Це означає, що ймовірність банкрутства підприємства середня.

2.3. Стан впливу соціально-психологічних методів управління персоналом на діяльність підприємства

Ефективність виробничої діяльності визначається складом персоналу, його кваліфікацією та компетенцією. Далі проаналізуємо кількісні та якісні характеристики персоналу ДП «Житомирський ЛГЗ».

Структура кількісного складу співробітників ДП «Житомирський ЛГЗ» представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура кількісного персоналу ДП «Житомирський ЛГЗ», осіб.

Показник		2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вік	До 25 років	36	36	24
	25-30 років	84	72	84
	понад 30 років	60	72	84
Освіта	вища	36	42	54
	середньо спеціальна	132	126	120
	середня	12	12	6
Стаж роботи	до 5 років	36	36	24
	5-10 років	84	78	84
	понад 10 років	60	66	72
Стать	чоловічий	132	132	162
	жіночий	48	48	42

Джерело: розроблено автором за матеріалами ДП «Житомирський ЛГЗ»

З даних зведеної таблиці видно, що в організації досить молодий колектив – середній вік 28 років. На 2023 рік середній вік співробітників становить 31 рік. Це позитивно впливає на підприємство тому, що молоді спеціалісти мають більш високу продуктивність праці.

Рівень освіти представлений на рисунку 2.3.

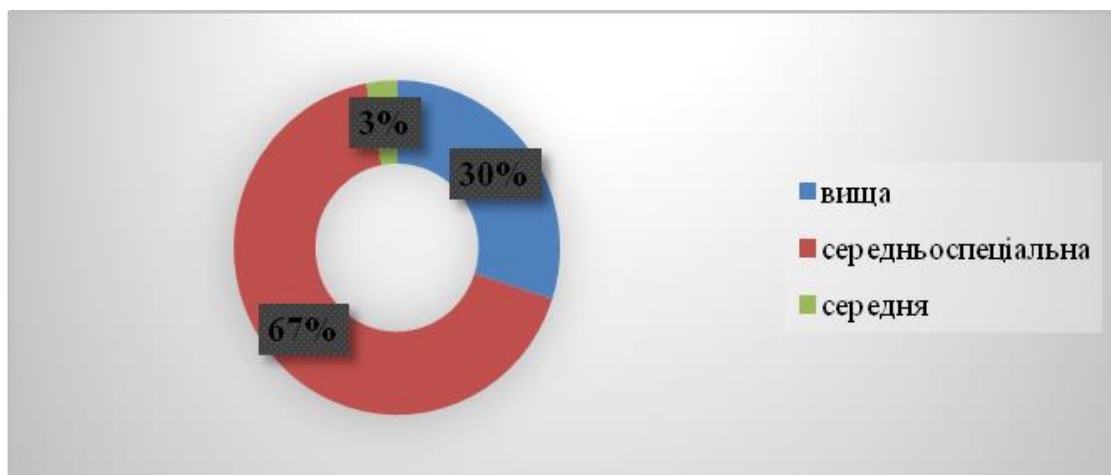


Рис. 2.3. Рівень освіти співробітників компанії ДП «Житомирський ЛГЗ»

Джерело: розроблено автором за матеріалами ДП «Житомирський ЛГЗ»

На підприємстві 67% працівників мають спеціальну освіту, тобто є фахівцями для виконуваних виробничих функцій. Більшість працівників на підприємстві мають стаж від 5 до 10 років – 84 чол., а понад 10 років – 72 чол. На нашу думку це свідчить про наявність досвідчених за фахом спеціалістів, кількість яких збільшується.

В даний час отримала має розвиток точка зору, що в багатьох, навіть ефективно працюючих підприємствах, конфлікти не тільки можуть бути, але навіть необхідні. Природно, конфлікт не завжди позитивний: він може перешкодити роботі не тільки окремої особистості, але й досягнення результатів всього підприємства в цілому.

Але найчастіше саме конфліктна ситуація сприяє виявленню різних точки зору, показуючи додаткову інформацію, допомагаючи виявлення проблем і способів їх вирішення. Конфлікт може допомогти групі

співробітників або окремо взятому співробітнику більш ефективно вирішити проблему. Конфлікти можуть допомогти при розробці більш ефективних систем виробництва, планування, прийняття рішень, якщо кваліфіковано і своєчасно ними управляти.

Для аналізу соціально-трудових конфліктних ситуацій і методів управління ними (рішення конфліктів) безпосередньо в ДП «Житомирський ЛГЗ», необхідно спочатку оцінити психологічний клімат колективу. Для цього в компанії в 2018 році було проведено дослідження, в якому брали участь 1,0 тис. працівників, різних посад, спеціальностей, трьох вікових груп (до 25, 25-30, понад 30 років), за різною освітою, стажем та статтю. Дослідження було проведено методом анкетування.

На питання «Чи подобається Вам робота в даному колективі?» співробітники дали такі відповіді: 74% вказали, що в даному колективі їм працювати подобається, а 26% тих, хто вагався при відповіді на це питання, але жоден з опитаних не відноситься негативно до свого колективу. Наочно результати можна побачити в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Чи подобається Вам працювати в ДП «Житомирський ЛГЗ»? %

варіанти відповідей	подобається працювати	не подобається працювати	вагалися з відповіддю	всього
%	74%	0%	26%	100%

Джерело: розроблено автором за матеріалами ДП «Житомирський ЛГЗ»

Анкетування було доповнення інтерв'ю співробітників, результати якого показали, що за критеріями міжособистісних відносин згуртованість колективу в різних ситуаціях (дозвільна, ділова та кризова) є середньою. Тобто, колектив підприємства є відносно цілісним за відношенням самого підприємства. Найвищими показники виявилися в діловій сфері відносин. На одне з визначальних питань «Чи присутні в колективі неформальні групи?». Надано таку інформацію (рисунок 2.4.)

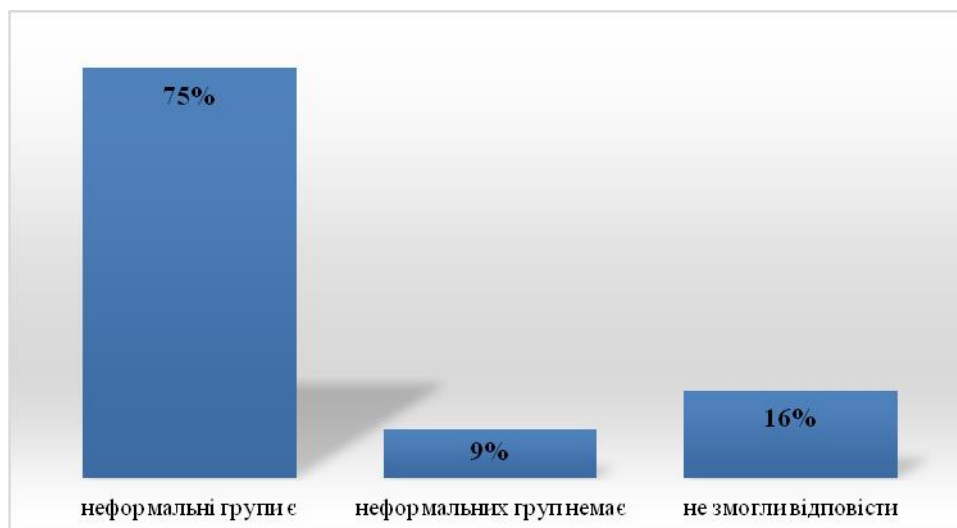


Рис. 2.4. Наявність неформальних груп ДП «Житомирський ЛГЗ», %
Джерело: розроблено автором за матеріалами ДП «Житомирський ЛГЗ»

Дружні стосунки між колегами присутні у 1% співробітників, товариськими позначили свої відносини 18%, решта 81% займають нейтральні відносини з колегами. При цьому дружні відносини з колегами склалися у 1% респондентів, товариські відносини – у 18% респондентів, нейтральні відносини – 81%, явною ворожості і відкритих конфліктів серед колег виявлено не було.

Узагальнивши результати анкетування та інтерв'ю, ми прийшли до наступного висновку: в компанії не склалося явних неформальних груп, характер лідерства носить ситуативний характер. З усього колективу лише троє відгукнулися про одного із співробітників негативно. Таким чином, соціально-психологічний клімат в колективі можна охарактеризувати як нейтральний.

На питання: «Які, на Вашу думку, фактори вплинули на формування відносин в колективі?», відповіді працівників були наступними (рисунок 2.5):

- 27% – сумісні характери;
- 40% – особисті якості;
- 23% – умови організації виробництва;
- 0% – управління;

10% – професіоналізм співробітників.

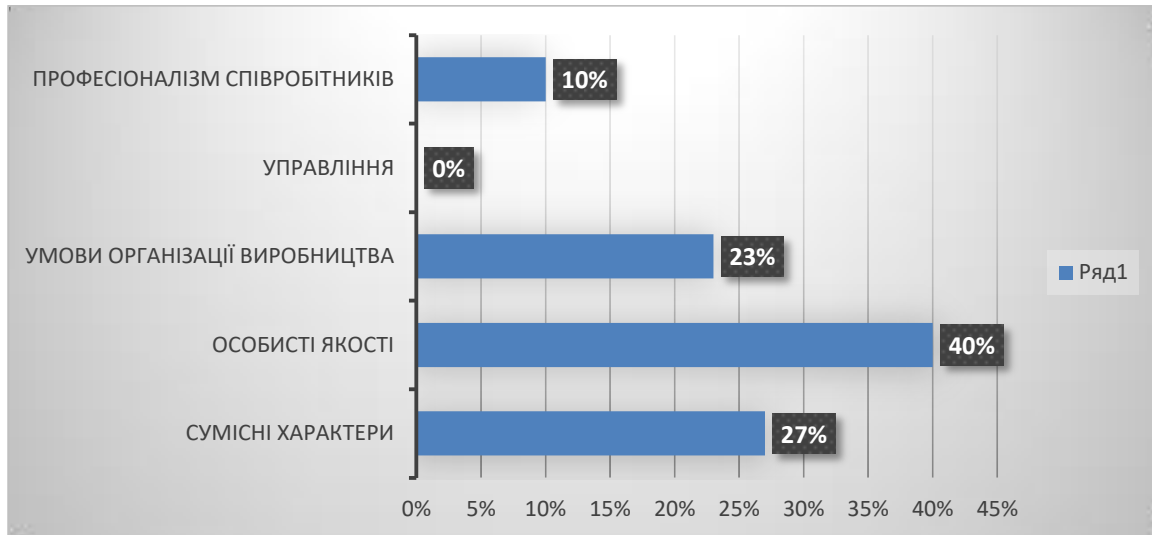


Рис. 2.5. Фактори, що впливають на формування відносин
в ДП «Житомирський ЛГЗ», %

Джерело: розроблено автором за матеріалами ДП «Житомирський ЛГЗ»

На перше місце, як видно, вийшли особисті якості співробітників, на другому – сумісність за характером, на третьому – умови організації праці. Професіоналізм співробітників відійшов на четверте місце, варіант «стиль управління» не вибрав ніхто з опитаних. За цими даними можна зробити наступний висновок – на формування відносин в колективі впливають психологічні характеристики кожного окремо взятого зі співробітників.

Наступні питання інтерв'ювання дали можливість оцінити рівень конфліктності в колективі в цілому: «Які конфлікти найчастіше виникають у Вашій організації?» І «Хто зазвичай бере на себе роль ініціатора вирішення конфліктів?». В результаті дослідження найбільш часті конфлікти в колективі «начальник-підлеглий» (48%) і «начальник-колектив» (33%). Ініціатором врегулювання конфліктів частіше виступає керівництво організації (72%), в той час як працівники виступають у цій ролі не частіше ніж в 7% випадків. Частим є і відповідь «ніхто» – 21% співробітників. Це підтверджує авторитарність стилю управління компанією, що тягне за собою небажання керівника помічати проблеми і конфлікти серед співробітників. У

співробітників, які не входять до керівного складу, рівень конфліктності не є високим і становить 17%.

Це ще раз підтверджує сприятливість соціально-психологічного клімату в колективі, але в зв'язку з авторитарністю, є деяка відчуженість між керівником і колективом. Керівник авторитарний при вирішенні робочих питань і завдань, у вирішенні же міжособистісних питань переважаючим можна назвати демократичний стиль.

Наступна підгрупа питань була складена для визначення орієнтирів опитуваних при виборі місця роботи, а також виявлення набору цінностей, які є найбільш характерними для даного колективу. На питання «Вкажіть Ваші орієнтири при виборі місця роботи» відповіді співробітників ДП «Житомирський ЛГЗ» розподілилися наступним чином (рисунок 2.6):

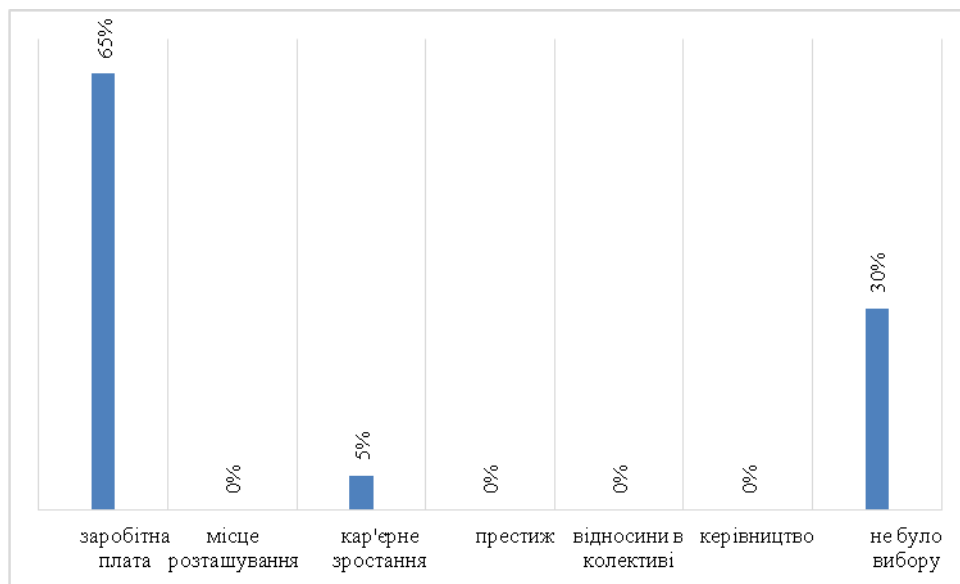


Рис. 2.6. Орієнтири співробітників ДП «Житомирський ЛГЗ», %

Джерело: розроблено автором за матеріалами ДП «Житомирський ЛГЗ»

65% – заробітна плата;

0% – місце розташування;

5% – кар'єрне зростання;

0% – престиж;

0% – відносини в колективі;

0% – керівництво;

30% – не було вибору.

Діаграма показує, що пріоритетом для більшості є рівень заробітної плати, у 30% не було вибору, найменшу кількість співробітників вибрали дане підприємство через можливість кар'єрного росту. Місцезнаходження, престиж, керівництво і відносини в колективі не вказані як визначальні чинники при виборі місця роботи.

Важливий і відповідь на питання «Наскільки, при виборі робочого місця, Вам важливі відносини в колективі?». Більшість відповідей на дане питання – «байдуже» (рисунок 2.7).

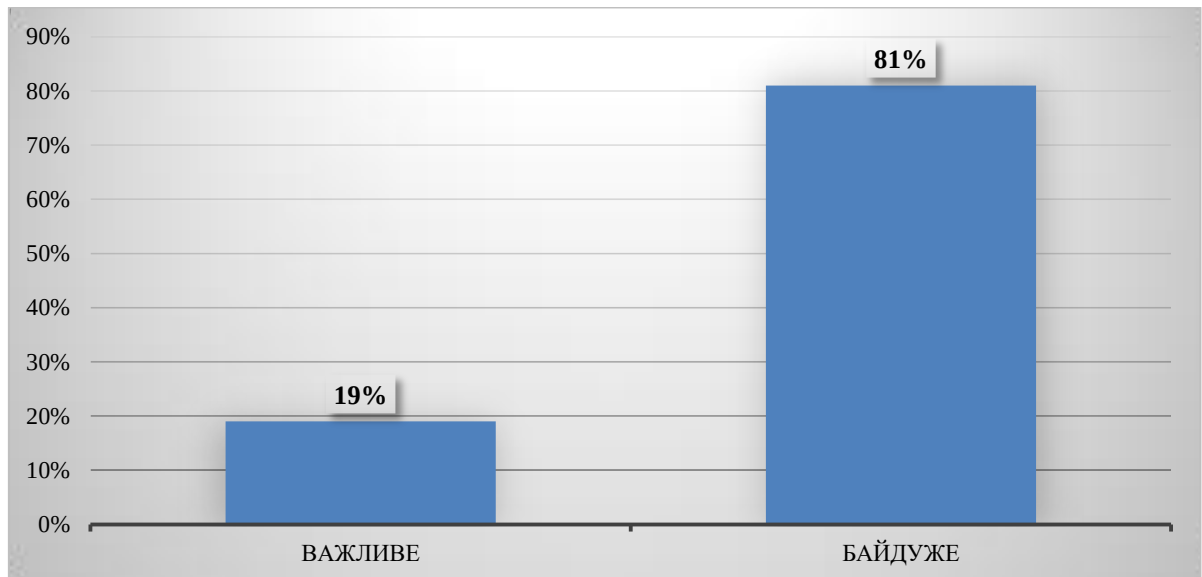


Рис. 2.7. Важливість відносин в колективі

при працевлаштуванні в ДП «Житомирський ЛГЗ», %

Джерело: розроблено автором за матеріалами ДП «Житомирський ЛГЗ»

Дані відповіді членів колективу при визначенні основних цінностей також пояснюються сприятливим соціально-психологічним клімату в організації. При цьому на питання «Яким би ви назвали клімат у Вашому колективі?» Були дані наступні відповіді (рисунок 2.8):

21% – відмінним,

41% – хорошим,

28% – нейтральним,

10% – поганим,

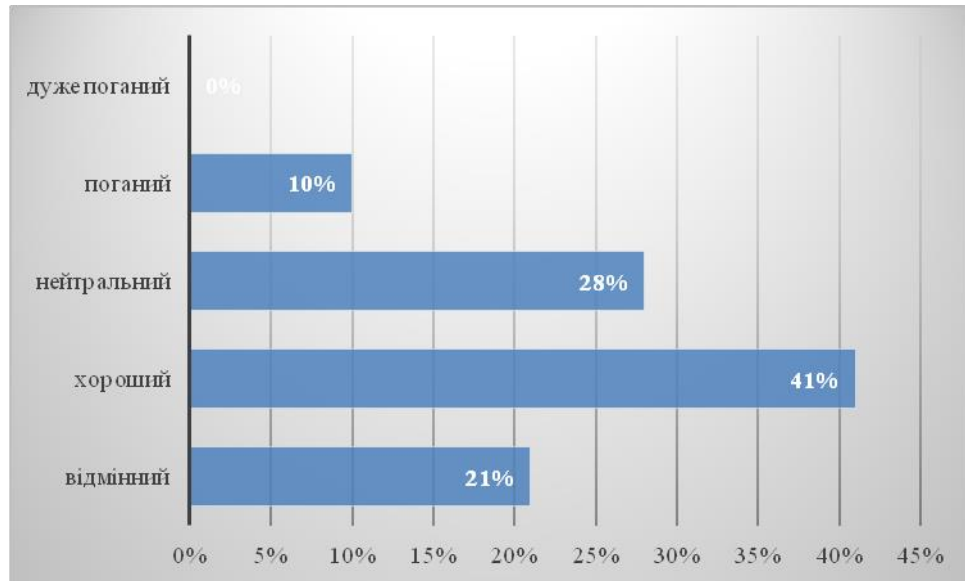


Рис. 2.8. Оцінка співробітниками

ДП «Житомирський ЛГЗ» стану психологічного клімату, %

Джерело: розроблено автором за матеріалами ДП «Житомирський ЛГЗ»

Підводячи підсумки анкетування можна зробити наступні висновки: демократичний стиль є пріоритетним для колективу. При цьому здебільшого анкетованих співробітників визначено авторитарним (92%) стиль управління в колективі, а 8% потуральний.

Дані результати можна пояснити різним підходом керівників до співробітників, також можливої необізнаністю деяких співробітників, оскільки загальна картина дає тільки авторитарний стиль керівництва. А даний стиль управління не може в повній мірі влаштовувати співробітників, до того ж сприяє зростанню роз'єднаності колективу.

Таким чином, в колективі соціально-психологічний клімат визначається самими співробітниками як нейтральний, що підтверджується результатами дослідження. Можна припустити, що більшість працюючих в ДП «Житомирський ЛГЗ» влаштовує дане положення.

Міжособистісні конфлікти практично відсутні, найпоширеніші – це конфлікти співробітників з керуючим персоналом, в зв'язку з чим напрошується висновок про те, що головною проблемою даного колективу є

відсталість системи управління, що не завжди може справити позитивний вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Причини конфліктів у системі «керівник-підлеглий»: об'єктивні (субординаційний характер відносин, висока інтенсивність взаємодії, розбалансованість робочого місця, неузгодженість зв'язків між робочими місцями в організації, складність соціальної і професійної адаптації, недостатня забезпеченість усім необхідним для виконання управлінських рішень) і суб'єктивні. Серед суб'єктивних виділяють: управлінські (необґрунтовані, неоптимальні і помилкові рішення, надмірна опіка і контроль підлеглих з боку керівництва, недостатня професійна підготовка керівників, низький престиж праці управлінців середньої та нижчої ланки, нерівномірність розподілу службового навантаження серед підлеглих; порушення в системі стимулювання праці) і особистісні (низька культура спілкування, недобросовісне виконання своїх обов'язків підлеглими, прагнення керівника затвердити свій авторитет за будь-яку ціну, вибір начальником неефективного стилю керівництва, негативна установка керівника по відношенню до підлеглого, і навпаки, напружені відносини між керівниками і підлеглими, конфліктогенні особливості учасників взаємодії).

Наслідки конфліктів для організації: функціональні (конструктивні): розвиток і рух вперед; активізація соціального життя і запобігання застою; виявлення та усунення існуючих проблем та суперечностей у функціонуванні колективу, відсвічування невирішених проблем, розрядка соціально-психологічної напруженості; посилення внутрішньогрупової згуртованості в умовах протистояння з іншими групами або з керівником; пізнання учасниками конфлікту один одного і усвідомлення своїх інтересів; поліпшення якості діяльності в умовах конкурентної взаємодії; створення необхідного рівня напруженості, потрібного для наукової діяльності і творчої активності та ін.; дисфункціональні (деструктивні): обмеження взаємодії між людьми і зниження згуртованості групи; погіршення соціально-

психологічного клімату; погіршення якості індивідуальної та спільної діяльності; закріплення соціальної пасивності особистості, її психологічна дезорганізація, яка може себе проявити агресії або регресії; посилення напруженості й ворожості; падіння мотивації до праці; безглузда витрата сил на конфронтацію, переживання і стреси; почуття образи, незадоволеності, поганий настрій, хвороби, плинність кадрів.

Помилкові дії керівника, що призводять до деструктивних конфліктів: 1) порушення трудового законодавства; 2) порушення службової етики: гідність, зарозумілість, неповага до підлеглих; обман підлеглих, невиконання обіцянок; нетерпимість до думок інших; ущемлення прав підлеглих; зловживання становищем начальника; доручення виконавцю «через голову» безпосереднього керівника; приховування інформації (в тому числі неусвідомлене); критика, принижуючи гідність людини; 3) несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їх праці: помилки в застосуванні заохочень і покарань; неправильний розподіл робіт між виконавцями; встановлення окладу з порушенням балансу «внесок-оклад»; запрошення працівника з боку, коли кандидати на посаду є в самому колективі; хворобливе ставлення до авторитету підлеглого; огульна критика групи підлеглих; нечітке формулювання завдань; недооцінка роз'яснювальної роботи.

Конструктивного вирішення конфлікту у відносинах керівника і підлеглого сприяють врахування інтересів один одного, різниці в посадових статусах, індивідуально-психологічних особливостей і емоційного стану, підхід до вирішення протиріччя з різних сторін. Попередження конфліктів у системі «керівник – підлеглий» сприяють грамотна організація управлінської діяльності, безконфліктне взаємодія і спілкування з підлеглими.

Методи управління конфліктами та їх профілактики у колективі: чітке формулювання вимог до результатів роботи кожного конкретного працівника і підрозділу в цілому; наявність ясно і однозначно сформульованих прав і обов'язків, правил виконання роботи; використання координуючих механізмів

і суворе дотримання принципу єдиноначальності (підлеглий повинен знати чий розпорядження він повинен виконувати); встановлення загальних цілей, формування загальних цінностей (дозволяє людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктних ситуаціях, перетворюючи їх в функціональні); система заохочень працівників за усунення виявлених порушень (веде до зниження конфліктності і підвищенню безпеки); міжособистісні способи вирішення конфліктних ситуацій на основі врахування психології учасників конфлікту.

Центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту є підтримка атмосфери співпраці як універсального методу попередження конфлікту. Дана профілактика носить комплексний характер і включає в себе методи соціально-психологічного, організаційно-управлінського та морально-етичного характеру. Найважливіші з соціально-психологічних методів, орієнтованих на коригування думок, почуттів і настроїв людей, з:

- метод згоди (залучення потенційних конфліктантів в спільну справу, в ході здійснення якого у можливих супротивників з'являється більш-менш широке поле спільних інтересів, вони краще дізнаються один одного, звикають співпрацювати, спільно вирішувати виникаючі проблеми);

- метод доброзичливості, емпатії, розвитку здатності до співпереживання, співчуття іншим людям, розуміння їх внутрішніх станів (розвиток уміння висловлювати співчуття товаришеві по роботі і надавати йому практичне сприяння; цей метод вимагає виключення невмотивованої ворожості, агресії; прояви терпимості і толерантності до тих чи інших особливостей інших людей);

- метод поваги гідності, репутації партнера (цей метод вимагає наявності уміння розділяти справу і особистість і в цілях попередження негативного розвитку подій при виникненні конфліктної ситуації постійно виражалось визнання гідності партнера, повага до його особистості);

- метод недопущення дискримінації людей (недопустимість підкреслення переваги одного працівника над іншим, яких би то не було відмінностей між

ними; з цією метою в практиці управління, особливо японських фірм, часто використовуються елементи зрівняльного матеріального заохочення всіх працівників фірми);

- метод «схвалення» (похвала, схвалення і підтримка, особливо в доречних ситуаціях: презентації, ювілеї, спільний відпочинок трудових колективів і т.п.);

- метод, який використовує почуття гумору (наявність цього почуття-одне зі свідчень духовного здоров'я людини, його оптимістичного погляду на світ. Гумор згуртовує людей навіть в тих ситуаціях, коли, здавалося б, не залишилося вже ніяких надій на примирення. Це відбувається тому, що з допомогою гумору виявляється якась спільність між людьми, загальне для всіх розуміння смішного. Цим засобом слід користуватися, дотримуючись почуття міри).

Щоб перетворити конфліктну взаємодію у відносини співпраці необхідне виконання наступних дій:

- виділити спеціальний час для спілкування, розмови, дискусії, при цьому важливо також переконати іншого в тому, що подолання розбіжностей вигідно і йому;

- забезпечити сприятливу обстановку проведення зустрічі (врахувати температуру в приміщенні, освітлення, а також виключити телефонні дзвінки і присутність сторонніх осіб);

- суворо дотримуватися правил обговорення проблеми (важливо з самого початку бесіди висловити надію на досягнення взаємовигідної угоди; обговорення суті проблеми слід почати, висловивши розуміння проблем співрозмовника і свою готовність піти на поступки; викласти власну точку зору на суть проблеми; після такого обміну жестами примирення настає вирішальний момент діалогу, в результаті якого зменшується напруженість, посилюється довіра, виявляється спільність інтересів і дозволяє укласти договір про дозвіл конфлікту на взаємовигідних умовах);

– для того щоб договір був міцним, здійсненим, він повинен бути взаємовигідним, збалансованим (рішення має бути конкретним, точно визначати строки та відповідальних осіб, його краще всього оформити в письмовому вигляді, а його копію вручити кожній стороні конфлікту).

Сукупність всіх цих методів забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу і довіру, створює в організації атмосфери співробітництва і тим самим сприяє запобіганню деструктивних конфліктів. Але профілактика конфліктів вимагає від керівника не тільки знання методів впливу на групову психологію, але й уміння розпізнавати індивідуальні особливості людей і впливати на їх поведінку. Це особливо важливо щодо тих психологічних типів, які відіграють особливу роль у генеруванні конфліктів, тобто щодо конфліктних особистостей.

Незважаючи на в цілому сприятливий соціально-психологічний клімат в ДП «Житомирський ЛГЗ», майже щодня виникають різні суперечки і розбіжності, час від часу переростають в конфлікти.

Основними можна виділити наступні:

- замовники (покупці) і співробітники;
- співробітник і співробітник;
- керівник та підлеглий;
- керівник і група співробітників.

За тривалістю можна виділити короткочасні і затяжні конфлікти, які пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами. Природно, не можна визначити це як негативний показник. З більшості конфліктних ситуацій можливо витягти позитивний: виявити і виправити розбіжності між окремими працівниками та між підрозділами. Можливо що докладне вивчення деяких з конфліктних ситуацій допоможе виправлення недоліків системи керівництва підприємства в цілому. Вирішення конфлікту не обов'язково веде до поліпшення ситуації, але існує можливість нормалізувати її або привести до вихідного стану.

Для розробки рекомендацій щодо ефективного управління трудовими конфліктами в ДП «Житомирський ЛГЗ» необхідно розглянути найбільш часто виникають конфліктні ситуації. Найбільш показовими є виробничі конфлікти, тим більше що конфлікти такого роду мають більший вплив на діяльність організації в цілому і, безсумнівно вимагають ефективного управління і дозволу.

Кожне підприємство є механізмом, всі частини і системи якого повинні чітко і злагоджено виконувати свої функції. Робота керівника і керуючого персоналу є найбільш відповідальною і від чіткості її виконання безпосередньо залежить розвиток і прибуток як окремо взятого підрозділу, так і підприємства в цілому. Досить часто, зловживаючи своїм керівним службовим становищем, керівництво приходить не до початку робочого дня, а набагато пізніше, часто до обіду. Таким чином, їх функцію вирішення поточних питань, крім своїх безпосередніх обов'язків, беруть на себе нижчестоящі працівники. Дані рішення не завжди збігаються з думкою керівника, який може потім змінити дана вказівка. Через це дії співробітників в зазвичай не є злагодженими, що веде до падіння продуктивності. Цю ситуацію можна охарактеризувати як дестабілізаційна між керівником і підлеглими, тобто організаційний конфлікт.

У разі такої ситуації співробітникам слід офіційно письмово направити скаргу керівнику компанії по внутрішній пошті. Директор, після розгляду скарги, повинен перевірити факти, зазначені в скарзі за даними персональних карток, за допомогою яких ведеться облік перебування співробітників на робочому місці. У разі встановлення вини менеджера або керівника департаменту, директор може зробити догану або накласти штраф, або позбавити преміальних за пропущені робочі години.

У минулому році на посаду керівника виробничого департаменту взяли нового співробітника, замість того, хто пішов на пенсію. Жінка з вищою економічною освітою. Поруч з її кабінетом розташовані сектор обробки документів, сектор звірки документів, секретаріат і кабінет керівника.

Практично з перших днів виконання обов'язків новою співробітницею, став назрівати її конфлікт з керівником сектора обробки, психологічна боротьба двох співробітників. Спочатку будучи міжособистісним, конфлікт переріс у конфлікт між особистістю і групою (особистість – нова співробітниця, група – працівниці сектора обробки). Основна причина вже цього конфлікту стала низька корпоративна культура. Нового співробітника не влаштовує звернення по імені, а не за правилами корпоративної етики – по імені та по батькові.

У такій ситуації вже можна визнати необхідність втручання керівника, якому необхідно виступити консультантом і прийняти психологічні заходи для вирішення цієї ситуації або застосувати тактику згладжування конфлікту. Затягування даної ситуації може привести до звільнення однієї зі співробітниць, хоча вони є хорошими фахівцями, вже вивчили і специфіку роботи ДП «Житомирський ЛГЗ».

У ДП «Житомирський ЛГЗ», в виробничому департаменті, є дві рівнозначні посади – начальник виробничого відділу та начальник відділу з матеріально-технічного забезпечення. На прикладі розбалансованості соціально-трудових відносин між даними начальниками добре видна одна з основних причин виробничих конфліктів – боротьба за ресурси підприємства. Іноді, в період надходження великої кількості документів або сторонніх замовлень на обробку документації, виникає нестача технічних і людських ресурсів. Обидва відділи в такому випадку чекають якнайшвидшої обробки саме своїх документів, але адміністраторів, що вносять документацію в базу і присвоюють їм внутрішні номери для подальшої маршрутизації в базі даних всього трое. Вони фізично не можуть задовольнити всі запити в періоди аврального перевантаження. Тут починається конфлікт між двома сторонами, який, в свою чергу, підігрівається невдоволенням керівника виробничого відділу ДП «Житомирський ЛГЗ», через зрив термінів перед замовниками. У той же час і у співробітників є надбавки і премії за якість і своєчасне виконання своєї роботи.

У даній ситуації керівнику, який не забезпечив всі необхідні ресурси обидва відділи, необхідно зайнятися, в першу чергу, делегуванням повноважень. У період виникнення великих обсягів виробництва, можна було б наймати сторонніх виконавців, тим більше таке практикується на підприємстві в цілому. Для начальників відділів потрібно задіяти міжособистісні важелі і привести проблемну ситуацію до вирішення за допомогою компромісу.

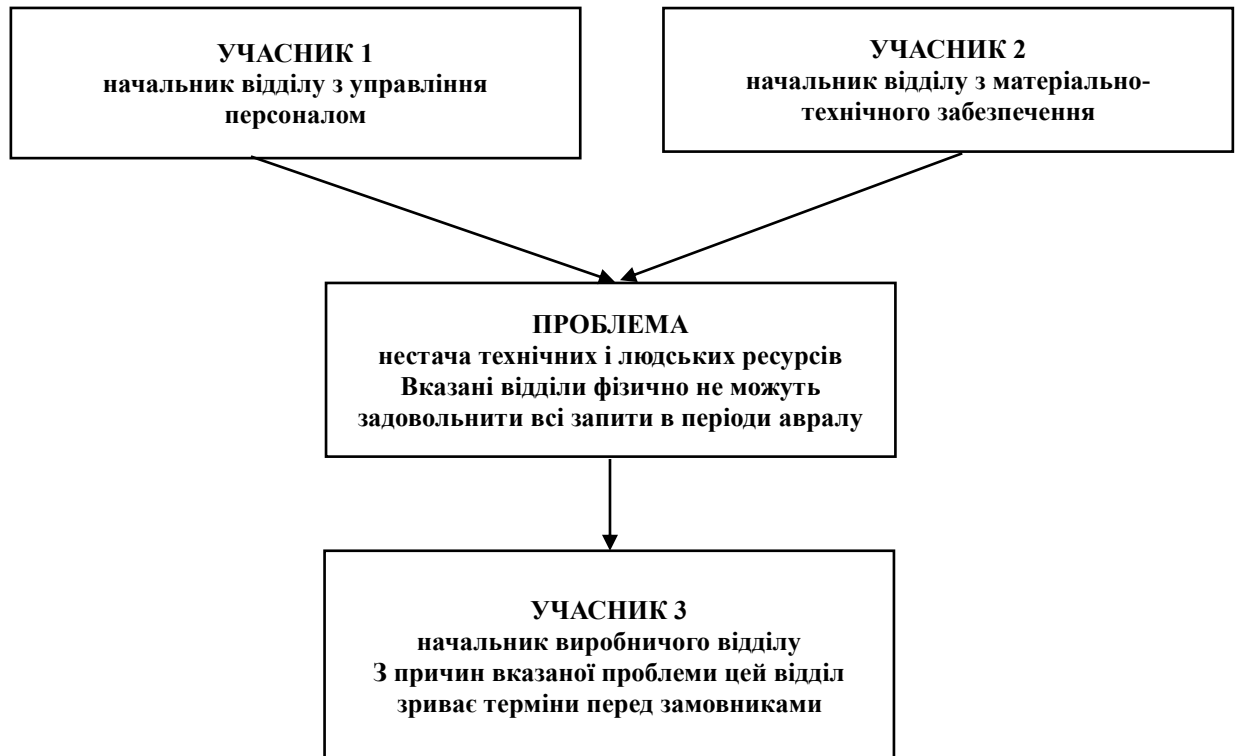


Рис. 2.9. Карта конфлікту

Джерело: розроблено автором за матеріалами ДП «Житомирський ЛГЗ»

Один з менеджерів, при спілкуванні з замовником, не врахував прохання про особливості оформлення документів. Замовник залишив скаргу на сайті компанії і написав негативний відгук. У такій ситуації директор змушений був провести зі співробітником бесіду і накласти штраф. Щоб такі випадки не повторювалися або мали поодинокий характер, слід проводити внутрішні тренінги з персоналом. На них необхідно обговорювати робочі плани компанії, проблеми, що виникають в колективі і способи їх вирішення.

В основі цього конфлікту лежить людський фактор, суб'єктивні вчинки і поведінка людей – категоричність, імпульсивність, невміння слухати або переконувати співрозмовника і т.п.

Ще один показовий приклад порушення соціально-трудових відносин в ДП «Житомирський ЛГЗ», конфлікт виник між співробітниками виробничого департаменту (безпосередньо виконавці замовлень) і менеджерами відділу продажів. Виробничий відділ не прийняв технічне завдання на виготовлення електронної бази пакету документації для замовника, мотивуючи це тим, що документація в повному обсязі відповідала вимогам.

Внаслідок даного простого конфлікту, для виробничого департаменту пакет документів не був оброблений і відданий замовнику в термін.

Метою менеджерів в даній ситуації – швидке отримання прибутку по новому для підприємства замовленню, але факт, що виробничий департамент зіткнувся з даним видом документації вперше, і, відповідно, у співробітників департаменту не було встановлених керівництвом норм і технічної документації для виробництва даного виду продукції, ними врахований не був. В даному випадку мав місце організаційно-технологічний конфлікт. Він пов'язаний з ростом спеціалізації підприємства і розбиттям її на відокремлені підрозділи. Даний конфлікт стався через те, що виробничий департамент і відділ продажів самі сформулювали собі цілі і приділили більшу увагу їх досягненню, ніж досягненню цілей всього підприємства як єдиного цілого.

Даний конфлікт має значну силу інтенсивності. Для вирішення даного конфлікту слід застосувати компроміс, тобто провести переговори між менеджерами, які беруть замовлення і виробничим департаментом. Це допоможе встановити компроміс і прийти до рішення, яке влаштує всі сторони. В даному випадку виграє і кожен відділ, і підприємство в цілому.

Ми проаналізували лише п'ять прикладів, найбільш показових для компанії ДП «Житомирський ЛГЗ». Звичайно, в компанії виникає набагато більше конфліктів, і великих, і маленьких. Взагалі, з безлічі видів конфліктів, можна виділити два основних: мають об'єктивні чи суб'єктивні причини.

Виробничий конфлікт може змінитися (перерости) на міжособистісний: можуть виникнути розбіжності між співробітниками, які потім переростуть в особисту неприязнь або, навпаки, через особисті протиріччя можуть статися перебої в роботі відділу або підприємства в цілому.

Існує інший приклад конфлікту на підприємстві, коли міжособистісний конфлікт переріс до трудового та значно вплинув на діяльність підприємства.

Даний конфлікт почався зовсім недавно у відділі кадрів. У зв'язку з виходом підприємства на новий ринок і розширенням своєї діяльності, керівництвом ДП «Житомирський ЛГЗ» було прийнято рішення збільшити штат своїх співробітників і, що, відповідно вело до збільшення обов'язків співробітників відділу кадрів. Коли стало очевидно, що наявні співробітники фізично не могли вчасно справлятися зі своїми посадовими обов'язками, було вирішено найняти ще одного працівника, причому керівництву хотілося взяти молоду дівчину, середній вік працівників організації становить 42 роки. Дівчина, яка зайняла це місце, цілком підходила для цієї роботи, тому що мала відповідну кваліфікацію і дійсно могла б виконувати свої обов'язки, якби не почала конфліктувати з начальницею відділу кадрів.

До опису конфлікту хотілося б приділити увагу учасникам конфлікту.

По-перше, це начальниця відділу кадрів (в карті конфлікту назовемо її «Керівник»). Спеціаліст, все своє життя працює в кадровій службі, і багато років присвятила ДП «Житомирський ЛГЗ». За родом своєї діяльності їй доводилося працювати з різними категоріями людей, і вона, як хороший психолог, завжди могла з кожним знайти спільну мову. При цьому, серед співробітниць свого відділу, вона славила як жінка владна, але справедлива і розуміє. Керівництво заводу цінує професійні якості «Пані» і прислухається до її думки. Її слабкою стороною є те, що завзятість, властива їй при вирішенні ділових питань, пропадає в ті моменти, коли зачіпаються її особисті інтереси, а не робочі інтереси.

Другий учасник – молода співробітниця (назовемо її в карті конфлікту «Конфліктна особа»). Ця дівчина є другим учасником розглянутого конфлікту.

Молодий, який подає великі надії, нещодавно закінчив інститут фахівець. На попередньому місці роботи характеризувалася, як відповідальний працівник, що відповідає своїми діловими якостями займаній посаді. Саме тому, що «Конфліктна особа» володіла великими знаннями в області комп'ютерних технологій і володіла відповідною інформацією, її посадовими обов'язками стало проведення роботи по оновленню науково-методичного забезпечення кадрової роботи, її матеріальної бази, впровадженню сучасних методів управління кадрами з використанням автоматизованих систем і автоматизованих робочих місць працівників кадрових служб, створенню банку даних про персонал підприємства, його своєчасному поповненню, оперативному представленню необхідної інформації користувачам. В цілому, ця дуже приємна в спілкуванні, привітна і працездатна дівчина, сподобалася співробітницям відділу кадрів, але ось з «Пані» відносини спочатку не склалися. І, хоча «Конфліктна особа» була прийнята на роботу зі схвалення «Пані», остання скептично ставилася до молодшої співробітниці. Слабкою стороною «Конфліктна особа» в цьому конфлікті є те, що вона новий співробітник, і не є незамінним співробітником, хоча і дуже старається.

Тепер перейдемо до опису конфлікту. З самого початку «Керівник» помітила, що більшу частину часу «Конфліктна особа» витрачає на телефонні розмови і так звані «Відлучки роботи», пояснюючи це тим, що для якісного виконання своїх обов'язків (створення банку даних на кожного співробітника) вона повинна бути особисто знайома з усім кадровим складом.

Спочатку вона думала, що «Конфліктна особа» дійсно хоче «зсередини» познайомитися з діяльністю заводу і його працівниками, що, безумовно, позитивно позначилося б на її роботі. Але після того, як «Керівник» кілька разів побачила свою підопічну, яка в робочий час ігнорує роботу та спілкується з співробітниками інших відділів, незважаючи на завдання, що нагромадилися, зрозуміла, що спеціаліст не збирається присвячувати весь свій робочий час виконанню своїх посадових обов'язків. «Пані» розлютилася і стала в досить емоційній формі викладати свої претензії «Конфліктній

особі». З'ясувати в спеціаліста причини такого відношення до роботи не вдавалося, оскільки у відповідь та тільки ображено дивилася і говорила, що вона весь день працювала й от тільки на хвилиночку вирішила поспілкуватися з товаришами по службі. «Пані» зробила вигляд, що нічого не чула, хоча жіноче самолюбство було вражене. З цього дня обидві жінки вже не приховували своєї неприязні один до одного. «Пані» нескінченно чіплялася до молодого спеціаліста, а та, під приводом, що в такій атмосфері неможливо працювати, постійно відсутня на своєму робочому місці.

Конфлікт розростався дуже швидко. Решта співробітниць відділу кадрів не знали, як в цій ситуації себе правильно вести. З одного боку, симпатизуючи всім молодий спеціаліст, який потребував підтримки, з іншого – керівник, який перетворювався на ініціатора конфлікту.

Коли інформація про дану ситуацію вже перестала бути свого роду таємницею і вийшла на вищий рівень, в справу довелося втрутитися керівнику відділу з персоналу і соціальних питань. Він чудово розумів, що необхідно вміло користуватися системою стимулювання колективу, розподіляючи функції на виробництві, керівник досягне своїх цілей набагато швидше і успішніше, ніж без застосування цих технологій. Організація не може виконувати свої функції та працювати ефективно, спираючись тільки на матеріальну чи дисциплінарну технологію впливу на працівників.

Соціальні і психологічні технології в ДП «Житомирський ЛГЗ». не менш важливі, ніж внутрішні адміністративні заходи. Вони впливають на емоції працюючих, отже є не менш ефективними. Соціально-психологічні методи спрямовані на особистість, а не на колектив. Також вони підтверджують її важливість та почуття потрібності, допомагаючи почувати робітнику себе комфортно серед персоналу. Грамотне керівництво підприємства впроваджує чотири етапи, необхідні для ефективної роботи персоналу:

- формує підрозділи, орієнтуючись не тільки на виробничі функції, яку виконують співробітники, але і на їх психологічну сумісність;

- дбає про психологічний клімат всередині колективу;
- допомагає впоратися з конфліктами;
- забезпечує підвищення рівня інтелекту, знань, кваліфікації, щоб досягнути до моделі професійного просування.

В ДП «Житомирський ЛГЗ», можуть мати місце проблеми, пов'язані з фінансами, збутом, постачанням, технологією, що в більшості випадків є нездатністю керівництва забезпечити ефективну реалізацію соціально-психологічних методів управління. Цілком очевидно, що в процесі управління має, бути приділено більше уваги використанню цих соціальних резервів підвищення ефективності діяльності колективів. Від того наскільки правильно здійснено вибір конкретних соціально-психологічних методів управління і наскільки вони відповідають один одному, залежать результати діяльності колективу і суспільства в досягненні своїх цілей в соціальній сфері, в процесі виховання людини нової суспільної формації, в рішенні нових завдань, поставлених сучасною ситуацією

Визначимо ціну конфлікту і ціну виходу з конфлікту.

Ціна конфлікту.

1) витрати енергії, часу і сил (Е) – витрати цих факторів були для «Пані» дуже високі $E=3$

2) збиток, що наноситься недружніми діями іншої сторони (Д) – цей показник теж не низький. В результаті дій «Конфліктної особи» ефективність роботи «Керівника» знижувалася, їй доводилося витрачати багато часу на розмови з співробітницею, від чого могло постраждати якість виконання посадових функцій. $D=2$

3) втрати, пов'язані з погіршенням загальної ситуації (С), натягнута обстановка всередині відділу кадрів $c=1$.

$$Ц_k = E + D + C = 3 + 2 + 1 = 6$$

Конфлікт мав негативні наслідки у вигляді погіршення соціально-психологічної атмосфери в колективі, і внутрішньо-особистісних конфліктів.

Ціна виходу з конфлікту.

Це різниця між втратами (У), з якими пов'язаний вихід з конфлікту, і придбаннями (П), що дає вихід.

Зрозуміло, найбільшою втратою стали витрати на доплату до заробітної плати іншої співробітниці. Також серед втрат можна назвати погіршення психологічного клімату в колективі, що було зовсім незвично для даної організації. Цінність цієї втрати досить висока, так як вона послужила основою для недовірливого ставлення начальниці відділу кадрів до своєї компанії. До придбань, які дає вихід із цього конфлікту варто насамперед віднести створення нормальних умов для діяльності «Пані», цінного працівника ДП «Житомирський ЛГЗ», а також зміцненню її хороших відносин з Директором з персоналу та соціальних питань завдяки спільному знаходженню рішення проблеми.

В даному випадку придбання менше, ніж втрати, тому вигода від припинення конфлікту не очевидна. Однак завершити конфлікт негайно було необхідно. Це пояснюється наступним.

Ціна конфлікту виявляється більше ціни виходу з конфлікту, тому можна сказати, що не варто витрачати сили на його продовження, так як більше ніяких позитивних ефектів він не дасть, а буде лише погіршення ситуації.

Таким чином, можуть відбуватися конфлікти між групами людей, відділами, департаментами, підприємствами, можуть розвинути по лінії між керівником і підлеглим або між підлеглими. Але яким би не був конфлікт, слід пам'ятати, його не можна ігнорувати, а необхідно кваліфіковано вирішувати.

2.4. Напрями вдосконалення системи менеджменту підприємства на основі застосування соціально-психологічних методів управління

При розробці загальних рекомендацій для ДП «Житомирський ЛГЗ» необхідно врахувати рівень взаємин в колективі і недоліки системи управління.

1. відсутність для всіх посадових інструкцій, що встановлюють сукупність обов'язків працівників, що визначають роль в загальній роботі кожного. Це ускладнює можливість точної та об'єктивної оцінки виконання працівниками службових обов'язків, тим самим сприяє створенню умов для виникнення конфліктів;

2. відсутність у працівників розуміння своєї ролі в організації, великий обсяг вимог, у зв'язку з чим у них з'являються невпевненість і тривога;

3. завищені очікування заохочення за виконувани обов'язки, що обумовлено великою кількістю функцій, які виконує працівник.

Бажано створити в організації обстановку, що сприяє більш тісному спілкуванню і взаємодії між людьми. Це можливо організувати з допомогою:

1. багатопрофільна і всебічна підготовка співробітників, щоб кожен співробітник мав чіткі уявлення не тільки про свою роботу, але і про службові обов'язки інших працівників;

2. створити систему розподілу робіт, при якій виконання однієї частини роботи знаходиться в залежності від завершення інший, що буде сприяти виникненню взаємозалежностей у роботі працівників;

3. стимулювати взаємодію членів колективу, винагородою за взаємодопомога;

4. ротацією кадрів, яка дозволить колегам повніше розуміти цілі і завдання організації в цілому.

Велике значення з точки зору запобігання конфліктних ситуацій має розвиток в компанії співпраці замість конкуренції. На досягнення цієї мети мають бути спрямовані зусилля керівництва.

Керівник, щоб управляти персоналом підприємства, повинен мати знання з впливу соціально-психологічних методів та менеджменту, особливостей управління конфліктними ситуаціями. Компетентність керівника в цій області повинна постійно підвищуватися, для чого йому необхідно проходити тренінги та навчання у цій сфері. При цьому керівник повинен для вирішення конфлікту детально розібратися в ситуації, щоб втручання не призвело до гіршого результату. Управитель не повинен блокувати конфліктні ситуації, а прагнути до вирішення.

Вирішення конфліктів формування сприятливого клімату в трудовому колективі дасть більш ефективний результат, якщо на ранній стадії застосовувати соціально-психологічні методи впливу. Чим раніше керівник виявить конфліктну ситуацію, тим менше необхідно буде докласти зусиль для її конструктивного рішення.

Не можна забувати і про профілактику конфліктних ситуацій. Керівник повинен створити такі умови праці та взаємодії працівників, щоб звести до мінімуму ймовірність виникнення протиріч і конфліктних ситуацій. До того ж, профілактика конфліктів вимагає менших витрат, ніж рішення безпосередньо конфліктів.

Для профілактики конфліктів необхідно створення таких умов в компанії:

- розподіл організаційних ресурсів прозоре для всіх співробітників;
- сприятливі умови життєдіяльності працівників (перспективна посада, можливість самореалізації, здоров'я, матеріальна забезпеченість, час та можливості для повноцінного відпочинку);
- створення умов працівникам для праці (зручність робочого місця, оптимальні характеристики нормативів для робочих місць, наявність зон відпочинку або зони для занять спортом);

- наявність нормативів для вирішення типових ситуацій (предконфліктних і конфліктних);
- психологічний відбір співробітників (керівного складу);
- підготовка і перепідготовка компетентних співробітників.

Це основні вимоги, що сприяють відсутності конфліктних ситуацій. Дотримання даних умов може забезпечити стабільну роботу підприємства і знизити загальний рівень конфліктності співробітників.

Незважаючи на всі зусилля, конфліктна ситуація все ж може виникнути, і керівник повинен вміти її вирішити. У ДП «Житомирський ЛГЗ» на даний момент немає єдиної стратегії щодо управління конфліктними ситуаціями. Все залежить безпосередньо від виникаючої ситуації. Переважаючою усе ж можна назвати «морально-правову» (нормативну) стратегію, метою якої є вирішення конфліктної ситуації на етичній чи адміністративно-правовій основі. Конфліктуючі сторони при такому способі звертаються до прийнятих в організації норм поведінки та вимог посадових інструкцій. Така стратегія спрямована на мирне суперництво сторін, так зване перемир'я сторін, тимчасове врегулювання.

Визначені мотиви передбачають різні психологічні механізми підвищення ефективності діяльності: як високоефективних працівників, які самореалізуються і саморозвиваються, усвідомлюючи власне існування в оточуючому світі, як професіоналів, для яких показником успіху є ставлення до справи, дисциплінованість, гордість за свою роботу, як стратегів професіонального майбутнього і власної діяльності, власне бачення працівниками свого майбутнього, майбутнього своєї організації, цілі особистості, коли успіх організаційних змін можливий за умови досягнення балансу між удосконаленням, розвитком і навчанням. Таким чином, можна виділити загальні психологічні принципи застосування механізмів підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства: – регуляція професіональної діяльності з урахуванням особливостей змін в організації і збалансування їх взаємовідповідності; – динамічний розвиток працівника як

у процесі професійної діяльності, так і в процесі діяльності; – виділення психологічних механізмів саморегуляції професійної діяльності: уявлення, усвідомлення, ставлення, самооцінка, саморегуляція та ін. Розвиток сучасних організацій відрізняється швидкоплинністю і непередбачуваністю змін, які відбуваються в ній. Це потребує певної психологічної готовності персоналу. Працівник стикається з необхідністю по-новому визначати сутність своєї професії, свої функції, навіть свою роль і статус у соціальних, управлінських і виробничих процесах підприємства для збереження його конкурентоспроможності, підвищення ефективності функціонування та ін. Все це, в свою чергу, потребує нового підходу до психологічних механізмів підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства.

Практика є рушійною силою пізнання і його основою. Практикою обумовлюються потреба в досягненні нових знань. Вона визначає зміну форм пізнання, визначає проблеми і вимагає їх вирішення. Практика дозволяє встановлювати справжність отриманих знань й уникати помилок різного роду. Зміна умов існування об'єкта пізнання потребує певних дій щодо коригування бази знань суб'єкта пізнання. Тому саме ефективність пізнання буде впливати на ефективність професійної діяльності персоналу підприємства. На ефективність пізнавальної діяльності персоналу впливають ряд факторів:

- якість каналів отримання інформації;
- наявність навичок і умінь, досвіду і знань, достатніх для забезпечення результативності професійної діяльності;
- наявність чітко визначеної мети у здійсненні пізнання;
- наявність достатньої психічної активності, яка забезпечується інтересом до професії, до даної діяльності, відповідними мотивами тощо;
- відповідний емоційний стан для процесу пізнання.

У процесі пізнання об'єктивної реальності беруть участь відчуття і сприйняття інформації та зовнішнього світу. Ці категорії є предметом психології. Когнітивно-образний, операційно-орієнтовний та ціннісно-

смісловий механізми психологічної регуляції найчастіше задіяні в розвитку відчуттів і сприйняття. Психологічні образи використовують для навчання персоналу на основі типових зразків поведінки історичних осіб, крупних керівників і новаторів виробництва. Для естетичного і культурного виховання використовують художні образи. Розвиток інженерних навичок супроводжується графічними образами. В процесі когнітивної діяльності образи формуються на основі понять, думок і висновків. Кожен співробітник має власні потреби, які є основою для його мотивації. Емоції, відчуття і воля, які беруть участь в когнітивній діяльності людини, використовуються в мотиваційно-емоційному, регуляторно-вольовому і чуттєво-емоційному механізмах психологічної регуляції. Таким чином, всі окреслені механізми психологічної регуляції тим чи іншим чином задіяні в процесі підвищення ефективності роботи персоналу підприємства. Пізнавальна діяльність людини проходить певні фази перетворення: орієнтовну, виконавчу і продуктивну перетворюючу фази. На орієнтовній фазі людина пізнає оточуючий світ, обирає професію, справу, якою бажає займатися. Основними механізмами психологічної регуляції на цій фазі є когнітивно-образний, ціннісно-смісловий, потребо-мотиваційний та регуляторно-вольовий. Спеціаліст на орієнтовній фазі визначає закономірності, складає власне уявлення про об'єкт пізнання, формує систему цінностей, власних потреб і, застосовуючи вольові зусилля на цій фазі пізнання, досягає певного рівня, який дозволяє перейти на наступну фазу пізнавальної діяльності. Виконавча фаза, як правило, передбачає перевірку отриманих знань про об'єктивну реальність на практиці та їх коригування відповідно до нових умов і ситуацій. Ця фаза відбувається в соціальному оточенні, яке передбачає наявність комунікативних процесів. Це, в свою чергу, посилює чуттєво-емоційну складову. Управління емоціями, цілеспрямованість і наполегливість в досягненні очікуваного результату відбуваються за допомогою вольових зусиль людини. Саме тому механізмами психологічної регуляції на цій фазі є операційно-орієнтовний, комунікативно-соціальний, мотиваційно-емоційний,

чуттєво-емоційний і регуляторно-вольовий. Продуктивна перетворююча фаза пізнавальної діяльності спеціаліста передбачає вироблення людиною нових продуктів на основі отриманих знань і навичок. Саме на цій фазі визначається ефективність праці спеціаліста. Якщо на цій фазі людина зустрічає непізнанні елементи об'єктивної реальності, вона повертається до першої фази.

Отже, проблема ефективності професійної діяльності людини є актуальною і містить взаємопов'язані аспекти. До них відносять економічні, соціальні, психологічні, технічні, організаційні, фізіологічні аспекти, які проявляються в економічній забезпеченості професії, її престижності, культурі і напруженості праці та інших явищах. Вони впливають на інтерес людини до професії, потребу в професійному розвитку і саморозвитку, лояльність людини до роботи, організації, колег тощо.

Різні мотиви передбачають різні психологічні механізми підвищення ефективності діяльності. Визначення цих механізмів, що забезпечують ефективність роботи персоналу підприємства, базується на системному дослідженні розвитку людини як суб'єкта праці і як особистості.

На основі виділення різних фаз динаміки перетворення пізнавальної діяльності було запропоновано психологічний механізм підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Подальший розвиток цієї теми полягає в розробці системи заходів для підвищення рівня сформованості і зв'язку механізмів психологічної регуляції на кожній фазі для забезпечення успішності наступної фази перетворення пізнавальної діяльності працівника.

Висновки до розділу 2

ДП «Житомирський ЛГЗ» – підприємство більш ніж з віковими традиціями якості. Завод заснований в 1896 році. Основними видами діяльності підприємства є: виробництво спирту етилового; виробництво

горілок і ЛГП; виробництво соків спиртованих та збродених; виробництво солоду; роздрібна та оптова торгівля.

Отже, на підприємстві сформувалася жорстка централізована лінійно-функціональна структура управління із недостатньо розвиненою системою зв'язків управління (організаційних документів). Така структура лише частково відповідає існуючому рівню та потребам розвитку підприємства.

Фінансове становище протягом 2022-2023 рр. погіршується.

Конструктивного вирішення конфлікту у відносинах керівника і підлеглого сприяють врахування інтересів один одного, різниці в посадових статусах, індивідуально-психологічних особливостей і емоційного стану, підхід до вирішення протиріччя з різних сторін. Попередження конфліктів у системі «керівник – підлеглий» сприяють грамотна організація управлінської діяльності, безконфліктне взаємодія і спілкування з підлеглими.

Методи управління конфліктами та їх профілактики у колективі: чітке формулювання вимог до результатів роботи кожного конкретного працівника і підрозділу в цілому; наявність ясно і однозначно сформульованих прав і обов'язків, правил виконання роботи; використання координуючих механізмів і суворе дотримання принципу єдиноначальності (підлеглий повинен знати чий розпорядження він повинен виконувати); встановлення загальних цілей, формування загальних цінностей (дозволяє людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктних ситуаціях, перетворюючи їх в функціональні); система заохочень працівників за усунення виявлених порушень (веде до зниження конфліктності і підвищенню безпеки); міжособистісні способи вирішення конфліктних ситуацій на основі врахування психології учасників конфлікту.

Незважаючи на в цілому сприятливий соціально-психологічний клімат в ДП «Житомирський ЛГЗ», майже щодня виникають різні суперечки і розбіжності, час від часу переростають в конфлікти.

Кожне підприємство є механізмом, всі частини і системи якого повинні чітко і злагоджено виконувати свої функції. Робота керівника і керуючого

персоналу є найбільш відповідальною і від чіткості її виконання безпосередньо залежить розвиток і прибуток як окремо взятого підрозділу, так і підприємства в цілому. Досить часто, зловживаючи своїм керівним службовим становищем, керівництво приходить не до початку робочого дня, а набагато пізніше, часто до обіду. Таким чином, їх функцію вирішення поточних питань, крім своїх безпосередніх обов'язків, беруть на себе нижчестоящі працівники.

Ціна конфлікту виявляється більше ціни виходу з конфлікту, тому можна сказати, що не варто витрачати сили на його продовження, так як більше ніяких позитивних ефектів він не дасть, а буде лише погіршення ситуації.

Таким чином, можуть відбуватися конфлікти між групами людей, відділами, департаментами, підприємствами, можуть розвинути по лінії між керівником і підлеглим або між підлеглими. Але яким би не був конфлікт, слід пам'ятати, його не можна ігнорувати, а необхідно кваліфіковано вирішувати.

Вирішенням конфлікту є спільна діяльність його учасників, яка повинна бути спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, що призвела до конфлікту. Це передбачає активну діяльність сторін для зміни умов, що викликають конфлікт. Для вирішення конфлікту необхідно змінити позиції сторін, або хоча б однієї. Часто вирішення конфліктної ситуації засновано на зміні відносин протиборчих сторін до об'єкта конфлікту або один до одного.

ВИСНОВКИ

Система управління людськими ресурсами закріплює свою детермінованість філософією бізнесу, місією організації, і це не просто набір цінностей. Ця філософія робить акцент на забезпеченні прихильності і мотивації працівників в організаціях. Тоді стиль управління і організаційна/корпоративна культура самі по собі стають важливим напрямком діяльності.

Класифікація методів управління передбачає, що в основі соціально-психологічних методів лежать закони двох сфер. Психологія вивчає поведінку людини, зміна його дій і способи виявлення умов, які впливають на індивіда. Соціологія розширює сферу поняття про індивіда, об'єднуючи кілька людей в єдиний колектив.

В умовах ринку праці розвиваються методи управління, розширюється сфера їх застосування, підвищується ефективність економічних стимулів, що дозволяє найбільш повно сполучити особисті інтереси кожного працівника і колективу з інтересами організації. Конкретний набір і зміст методів впливу визначаються специфікою керованої системи. Встановлено, що результати праці багато в чому залежать від низки психологічних чинників. Уміння враховувати ці чинники і цілеспрямовано впливати на окремих працівників допоможе керівнику сформулювати команду з загальними цілями і завданнями.

Соціально-психологічний клімат в колективі визначається характером відносин між працівниками і відносин до праці. Психологічний стан колективу характеризують наступні ознаки: згуртованість (взаємне тяжіння людей один до одного, єдність дій і прагнень, здатність відстоювати інтереси всього колективу й окремої особистості); сумісність людей в колективі (відповідність особистих цілей, прагнень, цінностей груповим); сприйняття або відхилення нововведень (ступінь конформізму, наслідування традицій, звичаїв, звичок).

ДП «Житомирський ЛГЗ» – підприємство більш ніж з віковими традиціями якості. Завод заснований в липні 1896 року. Основними видами

діяльності підприємства є: виробництво спирту етилового; виробництво горілок і ЛГП; виробництво соків спиртованих та зброджених; виробництво солоду; роздрібна та оптова торгівля.

Отже, на підприємстві сформувалася жорстка централізована лінійно-функціональна структура управління із недостатньо розвиненою системою зв'язків управління (організаційних документів). Така структура лише частково відповідає існуючому рівню та потребам розвитку підприємства.

Фінансове становище протягом 2022-2023 рр. погіршується.

Конструктивного вирішення конфлікту у відносинах керівника і підлеглого сприяють врахування інтересів один одного, різниці в посадових статусах, індивідуально-психологічних особливостей і емоційного стану, підхід до вирішення протиріччя з різних сторін.

Соціально-психологічні методи управління та їх застосування: чітке формулювання вимог до результатів роботи кожного конкретного працівника і підрозділу в цілому; наявність ясно і однозначно сформульованих прав і обов'язків, правил виконання роботи; використання координуючих механізмів і суворе дотримання принципу єдиноначальності (підлеглий повинен знати чий розпорядження він повинен виконувати); встановлення загальних цілей, формування загальних цінностей (дозволяє людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктних ситуаціях, перетворюючи їх в функціональні); система заохочень працівників за усунення виявлених порушень (веде до зниження конфліктності і підвищенню безпеки); міжособистісні способи вирішення конфліктних ситуацій на основі врахування психології учасників конфлікту.

Незважаючи на в цілому сприятливий соціально-психологічний клімат в ДП «Житомирський ЛГЗ», Дружні стосунки між колегами присутні у 1% співробітників, товариськими позначили свої відносини 18%, решта 81% займають нейтральні відносини з колегами. При цьому дружні відносини з колегами склалися у 1% респондентів, товариські відносини – у 18%

респондентів, нейтральні відносини – 81%, явною ворожості і відкритих конфліктів серед колег виявлено не було.

Узагальнивши результати анкетування та інтерв'ю, ми прийшли до наступного висновку: в компанії не склалося явних неформальних груп, характер лідерства носить ситуативний характер. З усього колективу лише троє відгукнулися про одного із співробітників негативно. Таким чином, соціально-психологічний клімат в колективі можна охарактеризувати як нейтральний. Таким чином, можуть відбуватися конфлікти між групами людей, відділами, департаментами, підприємствами, можуть розвинутиися по лінії між керівником і підлеглим або між підлеглими. Але яким би не був конфлікт, слід пам'ятати, його не можна ігнорувати, а необхідно кваліфіковано вирішувати.

При розробці загальної концепції соціальної підтримки персоналу (соціальної політики організації) необхідно враховувати наступні вимоги: реальність планування соціальних заходів і особливу обережність при їх декларації у трудовому колективі (заплановані соціальні програми повинні відповідати фінансовим можливостям організації, нереалізовані ж можуть виступити підставою для виникнення трудових спорів і судового розгляду, суттєво підірвати імідж адміністрації і у всіх випадках погіршити психологічний клімат у колективі; неприпустимість використання виключно колективних (поширюваних на весь персонал) форм соціальної підтримки; дотримання принципу інформаційної закритості соціальних заходів індивідуального характеру при широкій пропаганді реалізованих програм колективної спрямованості).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2019. № 6 (141). С. 84–95.
2. Аудит: Методика документування. Кол. авторів. За заг. редак. академіка АЕНУ, д.е.н., проф. І.І Пилипенка. К.: Інформаційно видавничий центр Держкомстату України. 2013, 437 с.
3. Балашова Р.І., Лехан В.М. Формування облікової політики підприємства. Менеджер. 2016. №2 С.71-74.
4. Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 155–158.
5. Белова І.М., Завитій О.П., Семенишена Н.В. Генезис холдингів та агрохолдингів в Україні як інституційних одиниць. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2019. Вип. 30. С. 84-93. (фахове науко-метричне видання).
6. Вишневська К.В. Особливості оцінювання адаптації за постіндустріальних умов діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42. С. 58–70.
7. Воронкова К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 3, 256 с.
8. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства. Проблеми науки. 2016. № 4. С. 16–23.
9. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020, 75 с.
10. Гуцаленко У.О. Давидов Г.М. Внутрішній аудит як складова система

ефективного управління підприємством. Аудит: Навчальний посібник. 3-тє вид. К.: Товариство «Знання», КОО, 2015, 363 с.

11. Дорош Н.І. Аудит: методологія і організація. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2014, 402 с.

12. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. Вип. №24. 2018. С. 157-161.

13. Завитій О.П. Організація і методика економічного аналізу ефективності діяльності аграрних підприємств. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. Сталий розвиток економіки. 2015. №2. С.198-207.

14. Завитій О.П. Особливості формування стратегії економічного розвитку регіонів в сучасних умовах. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах ілюзії та прагматичної реабілітації соціуму». м. Кам'янець-Подільський (26-27 квітня 2018 р), Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний соціально-економічний коледж, 2018. С.88-90.

15. Завитій О.П. Створення служби внутрішнього аудиту на сільськогосподарських підприємствах. Актуальні проблеми державного фінансового контролю та аудиту в Україні: матеріали круглого столу, Тернопіль, 3 березня 2015р. ТНЕУ-Тернопіль, 2015. С.13-20.

16. Завитій О.П. Стратегічне управління розвитком економічних систем на регіональному рівні Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень: матеріали VII всеукр. наук.-практ. конф. 26 квітн. 2018 р. (ЛТЕУ, м. Львів). Тернопіль : Крок, 2018. С. 116-118.

17. Завитій О.П. Український ринок зернових і технічних культур в контексті перспектив розвитку аграрного сектору економіки. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Кам'янець-Подільський, Ч. 3. № 2. 2016. С.58-67.

18. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. Вісник Національної академії державного управління при

Президентів України. 2015. № 3. С. 156–162.

19. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 60–63.

20. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019, 75 с.

21. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. Проблеми там науки. 2016. Т № 7. С. 21–27.

22. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. с. 292.

23. Лапенко Т.Г. Корпоративна культура безпеки Інноваційні аспекти системи безпеки праці, захисту інтелектуальної власності: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. (м. Полтава, 25-26 березня 2021 р.). Полтава: ПДАА, 2021. С. 39-41.

24. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки. Довідник кадровика. 2014. № 09 (99). С. 78–80.

25. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4. С. 53–57.

26. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2018. Т. 23. Вип. 6 (71). С. 58–63.

27. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikov-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 29.12.2022).

28. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.

29. Офіційний сайт Житомирського ЛГЗ. URL: <http://lgz.com.ua/>.
30. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № 21). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>.
31. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
32. Рудська А.І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проектів: автореферат канд. дис. за спец. 19.00.05 Соціальна психологія. КНУ імені Тараса Шевченка. К: 2013, 24 с.
33. Самоменеджмент : навчальний посібник. Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М., Гобела В. В., Подра О. П., Коваль Г. В. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
34. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
35. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко . Харків: 2017 р., с.100.
36. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М Синчак; під заг. ред Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021, 180с.
37. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». (Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства). 2013. № 53. С. 178–181.
38. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. Вип. 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48->

24/

39. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. Соціальна економіка, випуск 60, 2020. С.203-213.

40. Штепа О.С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатофакторної моделі психологічної ресурсності особистості. Проблеми сучасної психології. 2015. Вип. 28. С.670-682.

41. Штепа О.С. Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2018. Вип. 39, С. 380-399.

42. Якушко Н.О. Теорії лідерства: Генеза та сучасна інтерпретація. Право та держава. 2016. №4 (25). С. 130-135.

43. Arefieva O., Polous O., Arefiev S., Tytykalo V., Kwilinski A. Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. 2021. Vol. 628. No. 1. 325 p.

44. Park N., Peterson C. Character Strengths: Research and Practice. Journal of College & Character. 2009. № 4 (April), Vol. X. URL: <http://www.tandfonline.com/page/terms-and-conditions>.

45. Shadish W.R., Cook T.D., Campbell D.T. Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. Boston: Houghton Mifflin, 2016. 656 p.

ДОДАТКИ

Світлу Річчез / Компанії / ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНІЙ ЗАВОД"

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНІЙ ЗАВОД"

#00375504

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 130+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».

Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!

Перейти до оплати

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік

2022 рік

2021 рік

2020 рік

Дата звіту	2024-02-21		
Період	2023 рік, 12 міс		
Бухгалтер	ХОМІЦЬКИЙ БОГДАН ВОЛОДИМИРОВИЧ		
КАТОТТГ	UA18040190010057814		
Кількість працівників	268		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	109.00	94.00
первісна вартість	1001	5 566.00	5 566.00
накопичена амортизація	1002	5 457.00	5 472.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 418.00	1 403.00
Основні засоби	1010	12 686.00	10 915.00
первісна вартість	1011	62 736.00	63 618.00
знос	1012	50 050.00	52 703.00
інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	7.00	3.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	14 220.00	12 415.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	25 989.00	15 094.00
Виробничі запаси	1101	12 371.00	10 449.00
Незавершене виробництво	1102	2 348.00	450.00

Тарифи та оплата

Про систему

Товари	1104	4 629.00	2 754.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 556.00	1 899.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	996.00	996.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	967.00	967.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 380.00	11 025.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 372.00	418.00
Готівка	1166	175.00	9.00
Рахунки в банках	1167	881.00	382.00
Витрати майбутніх періодів	1170	716.00	667.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
інші оборотні активи	1190	47 483.00	44 106.00
Усього за розділом II	1195	84 492.00	74 205.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	98 712.00	86 620.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 660.00	6 660.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	6 408.00	6 407.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-17 706.00	-35 321.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-4 638.00	-22 254.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Тарифи та оплата	Про систему		
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	9 208.00	29 208.00
Векселі видані	1605	13 392.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 509.00	729.00
товари, роботи, послуги	1615	38 139.00	39 232.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 403.00	2 611.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	725.00	433.00
розрахунками з оплати праці	1630	10 202.00	9 714.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 830.00	2 862.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	21 942.00	24 085.00
Усього за розділом III	1695	103 350.00	108 874.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	98 712.00	86 620.00

[Clarity Project](#) / [Компанії](#) / [ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД"](#)

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЖИТОМИРСЬКИЙ ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИЙ ЗАВОД"
[#00375504](#)

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 130+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».

Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!

Перейти до оплати

Фінансова звітність за 2022 рік

- 2023 рік
- 2022 рік
- 2021 рік
- 2020 рік

Дата звіту	23.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Пшенична Ольга Франціана
КАТОТТГ	UA18040190010057814
Кількість працівників	316

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка		Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Тарифи та оплата	Про систему			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи		1000	132.00	109.00
первісна вартість		1001	5 559.00	5 566.00
накопичена амортизація		1002	5 427.00	5 457.00
Незавершені капітальні інвестиції		1005	1 533.00	1 418.00
Основні засоби		1010	14 553.00	12 686.00
первісна вартість		1011	60 386.00	62 736.00
знос		1012	45 833.00	50 050.00
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	25.00	7.00
Усього за розділом I		1095	16 243.00	14 220.00
II. Оборотні активи Запаси		1100	19 838.00	25 989.00
Виробничі запаси		1101	9 592.00	12 371.00
Незавершене виробництво		1102	2 944.00	2 348.00
Готова продукція		1103	2 741.00	6 641.00
Товари		1104	4 561.00	4 629.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	1 661.00	2 556.00
з бюджетом		1135	7 774.00	996.00
у тому числі з податку на прибуток		1136	967.00	967.00
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	8 685.00	5 380.00
Гроші та їх еквіваленти		1165	810.00	1 372.00
Готівка		1166	98.00	175.00
Рахунки в банках		1167	303.00	881.00
Витрати майбутніх періодів		1170	679.00	716.00
Інші оборотні активи		1190	52 190.00	47 483.00
Усього за розділом II		1195	91 637.00	84 492.00
Баланс		1300	107 880.00	98 712.00

Пасив

		На початок	На кінець
Тарифи та оплата	Про систему		
		тис. грн	тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 660.00	6 660.00
Додатковий капітал	1410	6 409.00	6 408.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-9 949.00	-17 706.00
Усього за розділом I	1495	3 120.00	-4 638.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	47.00	
Усього за розділом II	1595	47.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	9 533.00	9 208.00
Векселі видані	1605	27 362.00	13 392.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 987.00	1 509.00
товари, роботи, послуги	1615	38 047.00	38 139.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 620.00	4 403.00
розрахунками зі страхування	1625	718.00	725.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 279.00	10 202.00
Поточні забезпечення	1660	2 832.00	3 830.00
Інші поточні зобов'язання	1690	15 335.00	21 942.00
Усього за розділом III	1695	104 713.00	103 350.00
Баланс	1900	107 880.00	98 712.00

Підприємство ДП «Житомирський лікero-горілчаний завод»

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)

За 2021-2023рр

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77 824.00	181 462.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	51 746.00	138 314.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	26 078.00	43 148.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Тарифи та оплата	Про систему		
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	17 422.00	20 989.00
Витрати на збут	2150	11 387.00	16 493.00
Інші операційні витрати	2180	12 149.00	11 509.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	14 182.00	4 768.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	3 401.00	2 926.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	17 583.00	7 694.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	17 583.00	7 694.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	181 462.00	257 378.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	138 314.00	226 772.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Гарифи та оплата			
Про систему			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 075.00	2 288.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	20 989.00	21 933.00
Витрати на збут	2150	16 493.00	29 177.00
Інші операційні витрати	2180	11 509.00	4 007.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	4 768.00	22 223.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		673.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 926.00	3 236.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	7 694.00	24 786.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	7 694.00	24 786.00

Анкета

Вивчення психологічного мікроклімату в колективі

Шановний колега!

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є вдосконалення психологічного клімату і розвиток ділових відносин в колективі ДП «ЖЛГЗ». Для відповіді на питання необхідно:

- ✓ уважно прочитати варіанти відповідей.
- ✓ вибрати один із них, найбільш відповідний вашу думку та поставити знак «+» напроти нього.
- ✓ якщо відповідь не пропонує варіантів, напишіть свою відповідь як можна повніше або, якщо Ви впевнені, поставите прочерк.

1. З яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні?

- А) більшість членів нашого колективу – хороші, симпатичні мені люди
- Б) у нашому колективі є всякі люди
- В) мене багато що не влаштовує

2. Вам подобається працювати в нашому колективі?

- А) так, мене все влаштовує
- Б) не знаю, не замислювався над цим
- В) мене багато що не влаштовує

3. Охарактеризуйте атмосферу, притаманну колективу.

- А) дружня
- Б) атмосфера взаємного поваги
- В) ділова атмосфера
- Г) «кожен сам за себе»
- Д) нездорова атмосфера

4. Як часто, Ви вважаєте, треба влаштовувати спільні свята та вечори дозвілля?

- А) як можна частіше
- Б) 1-2 рази в рік
- В) я не люблю подібних заходів

5. Чи вважаєте ви, що було б краще, якщо б члени нашого колективу жили близько один від одного?

- А) так, звичайно
- Б) скоріше так, ніж ні

- В) не замислювалася над цим
- Г) скоріше так, ніж ні
- Д) немає

6. Ви б змінили місце роботи, якби була можливість? З якої причини? _____

7. Якщо б Ви змушений поміняти роботу, прагнули б Ви до спілкування з членами нашого колективу?

- А) так, звичайно
- Б) важко відповісти
- В) немає

8. Як Ви вважаєте, що могло б вплинути на більше згуртування нашого колективу?

- А) проведення спільного відпочинку
- Б) спільне вирішення виробничих проблем
- В) спільне вирішення особистих проблем
- Г) збільшення зарплати

9. Які якості членів нашого колективу приваблюють Вас найбільше?

- А) професійні
- Б) особисті
- В) ніякі

10. З ким із членів колективу Ви спілкуєтеся найбільше?

- А) я із задоволенням спілкуюся з усіма
- Б) з усіма потроху
- В) з тими, з ким безпосередньо працюю
- Г) тільки з начальством по виробничим питанням
- Д) намагаюся звести спілкування з усіма до мінімуму

11. Як Ви вважаєте, чи легко вливаються нові люди в наш колектив?

- А) досить легко
- Б) вони довго триматися особняком
- В) не знаю, не замислювалася над цим

12. Могли б ви дати досить повну характеристику ділових та особистісних якостей більшості членів колективу?

- А) так
- Б) мабуть, так
- В) не знаю, не замислювалася над цим

- Г) мабуть, немає
- Д) немає

13. Оцініть згуртованість колективу нашого дитячого садка за 5-ти бальною шкалою. Min 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5max

14. Як часто у Вас бувають конфлікти з кимось із членів нашого колективу?

- А) ніколи
- Б) рідко, від випадку до випадку
- В) з певними людьми
- Г) намагаюся уникати людей, з якими може виникнути конфлікт
- Д) постійно

15. По даної шкалою вкажіть, будь ласка, свій вік.

- А) до 25 років
- Б) 26-40 років
- В) 41-55
- Г) старше 55 років

16. Вкажіть тривалість Вашої роботи в колективі.

- А) менше року
- Б) 1-3 роки
- В) 4-10 років
- Г) більше 10 років

Дякуємо за участь в анкетуванні!