

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

(на прикладі ФОП «Бенько І.В.»)

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

Студентки групи М 03-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Іванченко Анастасії Олегівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Решетник Н.І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сучасні підходи до аналізу сутності управління персоналом в організації.....	6
1.2 Місце соціально-психологічних аспектів в системі управління персоналом.....	16
1.3 Сучасні соціально - психологічні методи управління персоналом, та їх ефективність	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «БЕНЬКО І.В.»	28
2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ФОП «Бенько І.В.».....	28
2.2. Дослідження соціального та психологічного стану трудового колективу ФОП «Бенько І.В.»	34
2.3. Аналіз і оцінка системи управління персоналом і місця у ньому соціально-психологічних аспектів у ФОП «Бенько І.В.»	43
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП «БЕНЬКО І.В.» ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ	50
3.1 Оптимізація моделі управління персоналом з урахуванням соціально-психологічних аспектів у ФОП «Бенько І.В.»	50
3.2 Обґрунтування запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи управління персоналом.....	54
ВИСНОВКИ.....	61
РЕЗЮМЕ	65
RESUME.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Управління персоналом в сучасних умовах є одним із найбільш важливих аспектів успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, а також його високого рівня конкурентоспроможності. Підприємство може розробляти численні перспективні плани розвитку компанії, використовуючи найсучасніше обладнання та устаткування, але результати не будуть ефективними, якщо персонал підприємства не буде намагатися сприяти ефективному досягненню своїх власних цілей та цілей організації.

Актуальність дослідження. Ефективне функціонування організації та її розвитку залежить від дієвого управлінського впливу на персонал. Аналіз трудової діяльності і розробка рекомендацій стосовно ефективного управління, з урахуванням індивідуальних особливостей кожного співробітника, обумовлює актуальність і необхідність вивчення ролі соціально-психологічних аспектів в системі управління персоналом організації. Також, враховуючи нестабільність економічного середовища України та зростаючу конкуренцію, все більшої динамічності та інтенсивності набуває праця, зростає ступінь залучення працівників до всіх процесів у компанії, а відповідно й їх психологічне навантаження. У зв'язку з цим, особливого акценту набуває питання створення сприятливих умов, стійкого соціально-психологічного клімату як запоруки психологічного комфорту трудового колективу, а відповідно його продуктивної праці. Створення сприятливого клімату всередині організації позитивно вплине на дієздатність кожного працівника, що в результаті матиме вплив на підвищення продуктивності організації. Впровадження та застосування в організаціях ефективних соціально-психологічних інструментів дозволить своєчасно вирішувати існуючі проблеми управління людськими ресурсами підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Дослідженню проблем управління персоналом та впливу на нього соціально-психологічних чинників присвячені праці вітчизняних та

закордонних учених. Зокрема це праці: Д. Богині, А. Колота, Й. Завадського, А. Шегди, Г. Щекіна, О. Віханського, В. Весніна, Б. Генкіна, А. Єгоршина, А. Кібанова, В. Дятлова, С. Шекшні, Дж. Лафти, Дж. Грейсона, Г. Мінцберг, Г. Деслера, Є. Старобинського, А. Маслоу, Ф. Тейлор, А. Пула та інших.

Метою дослідження є вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві базуючись на теоретичних і практичних аспектах використання соціально-психологічних інструментів управління персоналом.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідити сучасні підходи до аналізу сутності управління персоналом;
- визначити місце соціально-психологічних аспектів у системі управління персоналом;
- проаналізувати сучасні соціально-психологічні методи управління персоналом та їх ефективність;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ФОП «Бенько І.В.»;
- провести дослідження соціально-психологічного стану трудового колективу ФОП «Бенько І.В.»;
- проаналізувати та оцінити систему управління персоналом і місця в ньому соціально-психологічних аспектів ФОП «Бенько І.В.»;
- запропонувати оптимізацію моделі управління персоналом з урахуванням соціально-психологічних аспектів у ФОП «Бенько І.В.»;
- обґрунтувати заходи, щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження є управління персоналом організації.

Предметом дослідження є соціально-психологічні аспекти управління персоналом в організації ФОП «Бенько І.В.».

Емпіричною базою дослідження виступає ФОП «Бенько І.В.».

Методологічною основою роботи є загальнонаукові **методи дослідження**: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний.

Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні організації на практиці, а саме вивчення системи управління персоналом. Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення системи управління персоналом. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «управління персоналом», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем з методології управління персоналом в організації та організаційної культури ФОП «Бенько І.В». Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді загальної характеристики діяльності ФОП «Бенько І.В».

Практична значущість полягає в розкритті суті управління персоналом в організації, виявленні впливу соціально-психологічних факторів на процес управління та його оптимізація за допомогою запропонованих заходів.

Апробація результатів дослідження була проведена на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку» на базі Житомирської політехніки; були опубліковані тези на тему «Роль соціально-психологічних аспектів в системі управлінні персоналом організації».

Інформаційна база слугували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, соціальної психології, менеджменту, статистично-звітна документація бази дослідження ФОП «Бенько І.В.».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сучасні підходи до аналізу сутності управління персоналом в організації

Персонал є стратегічним ресурсом будь-якої організації, від його компетентності й активності залежить ефективність спільної діяльності. Успішна діяльність будь-якої організації залежить не тільки від кваліфікації персоналу, а й від умілого управлінням ним.

Поняття «управління персоналом» можна розглядати як сукупність використання економічних, організаційних, соціально-психологічних аспектів діяльності яких спрямована на забезпечення ефективності використання людського ресурсу на підприємстві.

Сучасні підходи до управління персоналом організації виявляються у зростаючій ролі особистості кожного працівника, знання його мотиваційних настанов, вміння їх формувати і направляти у відповідності до задач, які стоять перед організацією. Тому цілком закономірно, що зростає увага до вивчення соціально-психологічних аспектів управління персоналом, що пов'язані з трудовою поведінкою працівників та її активізацією [7].

Особливістю використання даних методів є вплив на поведінку персоналу застосовуючи не економічні аспекти, а концентруючи увагу на соціальних та психологічних інтересах. Для успішної роботи організації у сучасних умовах слід активувати соціальну активність кожного співробітника. Адже, кожній людині притаманні певні соціальні потреби: спілкування з людьми, обмін думками, повага до них, самовираження та утвердження у колективі, розкриваючи які, вона зможе проявити себе у роботі як творча, ініціативна, цілеспрямована особистість.

Мінливі умови конкурентного середовища та готовність швидко адаптуватися до будь-яких змін актуалізує питання використання

нематеріальних активів організації, інтелектуального та соціального капіталу носієм яких є персонал. Проте, успішне функціонування персоналу організації значною мірою залежить від ефективного управління ним.

У вітчизняній та зарубіжній літературах є безліч тлумачень, що відображають процес управління персоналом організації, наприклад, управління людськими ресурсами, управління кадрами організації та інші. Усі тлумачення мають тісний взаємозв'язок, а тому досить часто на перший погляд можуть здаватися синонімами.

З цієї причини, існує необхідність у детальному дослідженні таких понять як: трудові ресурси, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал для того, щоб розмежувати їхні визначення.

Поняття «трудові ресурси» зазвичай вживають для виокремлення особливості виду даного ресурсу від низки інших ресурсів, які використовуються підприємством. Не виникає жодних сумнівів, що дослідженню терміну «трудові ресурси» приділяли увагу різні науковці. Тому для остаточного визначення даного поняття розглянемо декілька наукових підходів до трактування даної категорії різними авторами, які представлені в Таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення категорії «трудові ресурси»

Автор	Визначення
Д. П. Богиня [3, с. 211]	«трудові ресурси – основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частина населення, що складається з трудящих міста й села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту»
Т. І. Заславська [12, с.52]	«трудові ресурси – це сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих відносин»

Продовження табл. 1.1

П. Ю. Буряк [5, с. 40]	«трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка має фізичний розвиток, розумові здібності, знання, які необхідні для роботи в народному господарстві»
Є. О. Олійник [25]	«трудові ресурси – це особливий та надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка якого визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички, знання, які можуть використовувати у трудовому процесі та служити вихідною інформаційною базою для планування й аналізу»

Джерело: складено автором

Проаналізувавши вищезазначені трактування, можемо підсумувати, що всі вони в більшій чи меншій мірі висвітлюють сутність категорії «трудові ресурси». Проте, нам слід зупинитися на визначенні П.Ю. Буряка, який найбільш точно, на наш погляд, відобразив сутність трудових ресурсів. Виходячи з його визначення, трудовими ресурсами є працездатна частина суспільства, яка здатна виробляти матеріальні блага чи надавати послуги, використовуючи свої фізичні, розумові здібності та знання, тобто головним критерієм для віднесення населення до категорії трудових ресурсів є працездатний вік [5, с. 217].

Щодо поняття «кадри», то детальніші дослідження авторів про трактування кадрів підприємства представлені у нижченаведеній Таблиця 1.2.

Таблиця 1.2

Теоретичні дослідження категорії «кадри»

Автор	Визначення
С.Ф. Покропивний, М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко, С.М. Соболев, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко [9, 15, 32]	«кадри підприємства - працівники, які мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи»

С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій [10]	«кадри підприємства - основний (штатний) склад працівників тієї чи іншої галузі діяльності»
---	---

Продовження табл. 1.2

О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [17, с.49]	«кадри підприємства – це кваліфікований склад працівників організації»
Г.В. Щекин [37]	«кадри підприємства - соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси»

Джерело: складено автором

Проаналізувавши підходи авторів, можна зробити висновок, що більшість авторів визначають сутність поняття «кадри» як основний склад працівників тієї чи іншої галузі діяльності. Деякі дослідники (М.Г. Грещак, В.М. Колот, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, А.П. Наливайко, С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко) розуміють під вищезазначеним поняттям працівників, які мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи, а також кваліфікований склад працівників підприємства, що є, на нашу думку, найбільш точним визначенням даної категорії.

Окрім цього, всі кадри підприємства поділяються на промислово-виробничий персонал і непромисловий персонал. До промислово-виробничого персоналу відносяться зайняті в основних і допоміжних підрозділах підприємства, в заводських лабораторіях, дослідних установах, а також працівники охорони. До непромислового персоналу належать зайняті у невиробничій сфері підприємства. В залежності від виконуваних функцій весь персонал підприємства поділяється на чотири категорії: робітники; службовці; спеціалісти; керівники.

Робітники в залежності від відношення них до процесу створення продукції поділяються на основні, тобто ті, які безпосередньо беруть участь в процесі виготовлення продукції і допоміжні - ті, які виконують функції

обслуговування основного виробництва. До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль. Спеціалістами вважаються працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами. Керівники – це працівники, що обіймають керівні посади підприємства та його структурних підрозділів [4].

Щодо поняття «кадровий потенціал», то це величина, яка в певній мірі має здатність до виміру за допомогою таких показників, як чисельність, вікова структура, професійність та інші характеристики персоналу підприємства. Різне трактування цієї категорії подано в Таблиця 1.3.

Таблиця 1.3

Теоретичні дослідження поняття «кадровий потенціал»

Автор	Визначення
В.В. Безсмертна [2, с. 49]	«кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики»
Н.В. Краснокутська [16, с.112]	«кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства».
О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк [32, с. 10]	«кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства»
Е.В. Маслов [21, с. 128]	«кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок»

Джерело: складено автором

Аналіз даних авторських думок дає можливість зробити висновок, що ототожнення усіх цих думок є неможливим, адже мають суттєві розбіжності в розумінні його сутності та у визначенні його складових елементів і, як наслідок, недостатність та недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним.

На наш погляд, найдоречнішим є думка Н.В. Краснокутської, яка робить акцент на особливості кадрового потенціалу організації та визначає його як «сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства» [16, с.112].

Поняття «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом, а також працюючих власників та співвласників, які оформили свої трудові відносини з організацією у формі трудового договору. Термінологічні відмінності, які можуть бути зумовлені характером і напрямом діяльності, узагальнені у Таблиця 1.4.

Таблиця 1.4

Теоретичні дослідження категорії «персонал»

Автор	Визначення
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [1, с.78]	«персонал підприємства – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем»
Н.М. Бондар, С.Ф. Покропивний, Е.І. Полякова, Ф.І. Хміль, А.В Шегда [9, 34, 36]	«персонал підприємства – це основний штатний склад працівників організації, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності і виконують виробничо-господарські й управлінські функції»
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [20, с.54]	«персонал підприємства – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та

	моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників»
--	--

Продовження табл. 1.4

Г.Т. Завіновська [11, с.79]	«персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності»
-----------------------------	--

Джерело: складено автором

Розглянувши визначені у таблиці трактування різних авторів, можна стверджувати, що до єдиної думки визначення поняття «персоналу» автори так і не дійшли. На думку Г.Т. Завіновської, «персонал – це постійні працівники, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності». Тимчасом як Крушельницька та Мельничук трактують поняття «персонал» як «основний штатний склад кваліфікованих працівників». А Балабанова в свою чергу вважає, що «персонал є сукупністю постійних та тимчасових працівників, кваліфікованих та некваліфікованих працівників».

У результаті, проведеного аналізу поглядів науковців на сутність поняття «персонал підприємства» можна зробити висновок, що це сукупність працівників, які мають необхідну професійну підготовку або досвід практичної роботи та їх склад може змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Незважаючи на той факт, що термін «людські ресурси» є часто вживаним, у категорійному плані він не є достатньо визначеним і не має єдиного тлумачення. У Таблиця 1.5 зазначено підходи авторів до визначення вищезазначеної категорії.

Таблиця 1.5

Теоретичні підходи до визначення поняття «людські ресурси»

Автор	Визначення
Д.П. Богиня та О.А. Грішнова [3,ст.44]	«людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні навички й знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі».

Продовження табл. 1.5

Г.В. Щьокін [38, ст. 444]	«людські ресурси є сукупністю різних якостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних і духовних благ, і є узагальнюючим показником людського чинника розвитку суспільного виробництва».
О.О. Левицька [19]	«людські ресурси – це сукупність кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні та інші особисті якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни в цілому»
Е.М. Разнодзьжина [29]	«людські ресурси є сукупністю людського капіталу, робочої сили, людського потенціалу, підприємницьких здібностей, постають людським фактором виробництва, поруч з речовинними факторами, до яких можна віднести ресурси землі, фінансового і виробничого капіталу»

Джерело: складено автором

Ознайомившись із вищезазначеною табл. 1.5, ми можемо стверджувати, що питання визначення терміну «людські ресурси» залишається досі дискусійним. Проте, проаналізувавши декілька із цих визначень, ми уподобали трактування саме Г.В. Щьокіна, який найвлучніше описав термін «людські ресурси, як сукупність різних якостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних і духовних благ, і є узагальнюючим показником людського чинника розвитку суспільного виробництва».

Розмежувавши категорії, які допомагають розкривати сутність поняття «управління персоналом», ми можемо переходити до етапу його детальнішого дослідження.

Література налічує десятки тлумачень терміну «управління персоналом». І кожен автор намагається знайти свій унікальний підхід до трактування даної категорії. Узагальнені підходи авторів до визначення поняття «управління персоналом» зазначені у Таблиця 1.6.

Таблиця 1.6

Теоретичні дослідження поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [17, с.16]	«управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами»
О.А. Грішнова [8, с.16]	«управління персоналом - це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. Також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування».
Ю.Г. Одегова, П.В. Журавлева [24, с.49]	«управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати, мотивувати та використовувати разом із іншими ресурсами, з метою досягнення її стратегічних цілей».
Р. Марр, А. Флиастер [20, с.22]	«управління персоналом - це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».

Джерело: складено автором

Проаналізувавши Таблиця 1.6, ми можемо зробити висновок, що автори мають надзвичайно схожі уявлення про термін «управління персоналом». Таким чином, на наш погляд, найдоречніше визначення терміну «управлінню персоналом» є цілеспрямована дія керівного складу підприємства, яка включає в себе заходи, завдяки яким персонал активно залучається у діяльність організації, розвивається, підвищує свою кваліфікацію, і паралельно стає конкурентним багатством організації.

Слід зауважити, що у сучасній літературі можна зустріти мінімум чотири підходи до визначення сутності такого поняття як «управління персоналом» [23]:

1. Управління персоналом як «використання трудових ресурсів». Підхід ґрунтується на наступних положеннях: забезпечення єдиного керівництва, дотримання суворої вертикалі, досягнення балансу між владою і відповідальністю, забезпечення дисципліни, забезпечення підпорядкування особистих інтересів загальним.
2. Управління персоналом як «управління персоналом». Такий підхід призвів до того, що в рамках науки управління персоналом активно почали вивчати питання поведінки організаційної групи (взаємини працівників всередині і поза організації).
3. Управління персоналом як «управління людськими ресурсами (HR)». Прихильники моделі «управління людськими ресурсами» вважають, що персонал є таким же ресурсом, як сировина, обладнання, інформація.
4. Управління персоналом як «управління людиною». Вся увага тих, хто дотримується цього підходу, зосереджена на конкретній особистості в межах організаційного поля, яке складається із взаємозалежностей окремо взятого працівника, колективу, організації і її менеджменту.

З точки зору огляду різних тлумачень даної категорії, категорія «управління персоналом» є сукупністю принципів, методів і засобів

цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації. Саме на досягнення цілей функціонування підприємства варто акцентувати увагу у визначенні цього поняття, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому [38, с.87].

1.2 Місце соціально-психологічних аспектів в системі управління персоналом

Перехід до ринкової економіки, зростання конкурентної боротьби між підприємствами за лідерство на ринку висунули на перший план в якості ключового фактору успіху - людський фактор. З ходом сучасного науково-технічного і соціального прогресу все більша кількість підприємств розуміють важливість грамотного управління підприємством, персоналом, що безпосередньо позначається на економічному показнику роботи організації. Саме ці індивідуальні особливості людини, а точніше грамотний підхід до управління ними показують, як впливають соціально-психологічні аспекти управління на ефективність роботи всіх підрозділів підприємства.

Таким чином, необхідність використання соціально-психологічних аспектів в системі управління персоналом організації є очевидною. Так як добре підібрані кадри і підтримання сприятливої робочої атмосфери покращують роботу підприємства, і це особливо проглядається в налагодженості і згуртованості колективу.

Управління організацією, створеної людьми системою (групою людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети або цілей) являє собою складну роботу, тому це є особливим видом діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Менеджер повинно визнавати, кожного працівника як унікальну особистість з неповторними переживаннями і запитами.

Актуальність використання соціально-психологічних аспектів в системі управління персоналом організації пояснюється тим, що на даному життєвому етапі набувають популярності тенденції до розгляду менеджменту, як процесу управління людьми й погляд на людину, як на об'єкт управління, а не частину механізму. Саме тому вищезазначені аспекти допоможуть активізувати діяльність людини, а значить, домогтися того, щоб вона працювала сумлінно та з повною віддачою.

Проте, людський фактор багатогранний і включає в себе сукупність різних властивостей людини (соціальних, психологічних, біологічних), які проявляються в його діях і в роботі. Це пробуджує необхідність нового бачення управлінських відносин, основою яких має стати організаційна психологія управління, орієнтована на розкриття людських ресурсів. Дослідження соціально-психологічних основ управління, формування знань і навичок в галузі людського менеджменту, як показує практика, дуже впливає на підвищення ефективності управління організацією.

Однак, незважаючи, на те, що менеджмент як наука існує вже понад 100 років, лише останні 50 років почали приділяти більшу увагу саме людському фактору.

Одним із найважливіших елементів соціально-психологічної сфери менеджменту є чинники, що формують організаційну поведінку співробітників. Організаційна поведінка - це комплекс вчинків і дій людини, що відображають реакцію на всі обставини його існування в організації, в будь-якій соціальній системі.

Базуючись на теоретичних та практичних основах, будь-яка форма трудової поведінки людини залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на неї. Внутрішні чинники визначаються психологічними властивостями людини, тобто його мотиви. Зовнішні фактори - це зовнішні

умови та обставини, якими часто може виступати сприятливий соціально-психологічний клімат або ж відповідна корпоративна культура [31].

Узагальнюючи, можна зробити висновок про те, що формування зовнішніх умов, таких як, система мотивації співробітників, корпоративна культура буде визначати і систему внутрішніх мотивів кожного члена трудового колективу підприємства. І навпаки, впливаючи на формування внутрішньої мотивації співробітників, керівник буде змінювати і систему зовнішньої мотивації, а, отже, і ставлення до праці, інновацій та змін в організації.

Звертаючи увагу на вищезазначену інформацію, ми маємо потребу розглянути мотивацію та організаційну культуру детальніше.

Щодо мотивації можна виділити два основних типи мотивування діяльності співробітників.

Перший тип полягає в тому, що шляхом зовнішнього впливу на членів колективу у них виникають певні мотиви, які в результаті спонукають їх здійснювати дії, що призведуть у висновку до бажаного для керівника результату. Іншими словами, керівник повинен створити настільки сприятливий соціально-психологічний клімат, умови праці, щоб він підсвідомо позитивно впливав на ефективність діяльності його співробітників.

Другий тип мотивування заснований на формуванні певної мотиваційної структури співробітників. У цьому випадку основна увага звертається на те, аби розвинути і підсилити бажані для керівника мотиви дій працівників або послабити ті мотиви, які заважають ефективності діяльності окремої особистості і організації в цілому. Цей тип мотивування носить характер виховної й повчальної роботи і його результати з'являються не відразу, а через певний проміжок часу.

Не менш важливе значення в діяльності менеджера займають питання формування корпоративної культури, під якою розуміється специфічна, характерна для організації система зв'язків, дій, взаємодій і відносин, способу постановки і ведення справ. Відтак, однією із складових системи управління організацією (одночасно фактором і результатом відносин) є корпоративна культура [39].

Корпоративна культура - це загальноприйнятий набір цінностей і принципів, які проявляються в повсякденній поведінці людей. Саме корпоративна культура відрізняє компанію від конкурентів, тому що бізнес скопіювати можна, а культуру - ні.

Коли ми говоримо, що цінності - це серце компанії, то корпоративна культура - це її душа. Тому так важко її візуалізувати і вербалізувати. Це скоріше про відносини, відчуття і поведінку: як тебе зустрічають, коли ти заходиш в офіс компанії, як з тобою вітаються співробітники в коридорі, як веде себе менеджер, як організація відноситься до своїх клієнтів.

Культура в компанії виникне в будь-якому випадку, незалежно від бажання. Питання полягає в тому, чи організація хоче мати якусь культуру «за замовчуванням» або все ж таки самостійно хоче побудувати корпоративну культуру, яка буде допомагати компанії бути успішною, а співробітникам – щасливими. Якщо обрати другий варіант, то слід мати готовність займатися цим систематично і цілеспрямовано.

Зазвичай виділяють три рівні побудови корпоративної культури. Побудова даної культури має схожість із айсбергом у якого є верхівка і те, що приховано під водою.

На верхівці айсбергу ми бачимо артефакти - зовнішні прояви корпоративної культури, які досить легко виявити. Це видимі і відчутні моделі поведінки, інтер'єр офісу, поведінка в соціальних мережах, стиль одягу, емоційна атмосфера.

Друга частина знаходиться глибше. Цей проміжний рівень корпоративної культури, який складають місія, стратегія, цінності, норми, прийняті в даному оточенні. Як правило, цей рівень несе в собі смислове пояснення артефактів і символів. Ця частина айсбергу знаходиться на більш високих рівнях свідомості, і вони відображають загальну думку членів організації про те, «як повинно бути правильно».

Третя складова - це прихована частина айсберга. Цей рівень відображає ставлення до навколишньої дійсності в цілому: до світу, війни, до людської природи, у що вірить організація, що з речей сприймається як даність. Наприклад, в релігії є заповіді, і вони сприймаються як даність, їх ніхто не засуджує, їх шанують, дотримуються. Це негласні правила і переконання для всіх членів команди, яким всі слідує.

А, отже, чим глибше шар айсбергу корпоративної культури, тим складніше на нього вплинути.

Крім цього, за допомогою ефективної культури всередині організації люди, які не відповідають вимогам даної організації «відсіюються» самі, тому що корпоративна культура виштовхує їх з-поміж себе. Культура - це свого роду антифрод. Співробітники, чиї цінності суперечать цінностям організації, ніколи не зможуть працювати як єдиний організм. Очевидно, що корпоративна культура проявляється в тому, кого організація наймає, винагороджує та звільняє [28].

Корпоративна культура тісно пов'язана із системою управління. Із психологічної точки зору, неможливо змусити людину щось зробити, проте, цілком реально створити їй такі умови, за яких вона самостійно проявить бажання до цього. Таким чином, з позиції управління предметом впливу є свідомість людини, адже, формування в межах корпоративної культури систему цінностей, певних установок, або моделі світосприйняття можна прогнозувати, планувати та навіть формувати бажану поведінку, що, в

кінцевому підсумку, й призводить до ефективної реалізації управлінських цілей. І, безсумнівно, корпоративна культура побудована на втіленні саме соціально-психологічних аспектів управління персоналом, що є чудовою конкурентною перевагою на сучасному ринку.

1.3 Сучасні соціально - психологічні методи управління персоналом, та їх ефективність

Сучасний висококваліфікований фахівець, навіть якщо він не обіймає керівну посаду, може всебічно проявити себе в роботі, лише активно взаємодіючи з колегами і керівництвом, володіючи необхідною культурою спілкування. Допомогти йому в цьому може використання методів управління персоналом.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

Наука і практика виробили три групи аспектів управління персоналом:

1. Адміністративні.
2. Економічні.
3. Соціально - психологічні.

Теоретичним підґрунтям соціально-психологічних методів управління є соціальна психологія і психологія особистості як науки про закони психофізичної діяльності індивіда, різних суспільних груп, колективів. Метою використання даних методів управління є вивчення та застосування законів людської психології для оптимізації психологічних явищ і процесів в інтересах колективу та особистості. Соціологічні методи спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі виробництва, тобто зовнішній світ людини; психологічні методи безпосередньо впливають на особистість конкретної людини – її внутрішній світ людини. Взаємозв'язок соціальних та психологічних методів управління показано на Рис. 1.1.

Розглянувши єдність між соціальними та психологічними методами, слід перейти до висвітлення їх відмінностей.



Рис. 1.1 Система соціально-психологічних методів управління

Джерело: наведено з [33].

Соціальні методи дослідження складають науковий інструментарій в роботі з персоналом. Вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення.

Метою соціальних методів є управління формуванням і розвитком колективу, створення в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, оптимальної згуртованості, досягнення спільної мети шляхом забезпечення єдності інтересів, розвитку ініціативи і тому подібне. В основі соціологічних методів лежать потреби, інтереси, мотиви, цілі.

Соціальні методи управління можна поділити на дві підгрупи:

1. Методи управління окремими груповими явищами та процесами включають:

- методи підвищення соціальної активності, які покликані підвищувати ініціативу і творче ставлення членів колективу до виконання своїх службових і громадських обов'язків;
- методи соціального регулювання використовуються для впорядкування суспільних відносин в колективах на основі виявлення загальних цілей та інтересів;
- методи управління нормативною поведінкою, тобто впорядкування соціальних відносин шляхом нормування поведінки.

2. Методи управління індивідуально-особистісним поведінкою покликані забезпечити необхідну поведінку персоналу відповідно до поставлених цілей:

- навіювання - безпосередній вплив на волю індивіда в складних, критичних ситуаціях;
- методи особистого прикладу, які розраховані на ефект позитивного наслідування;
- методи орієнтуючих умов використовуються для зміни ставлення персоналу до праці. Для цього необхідно інформувати про хід виконання завдань, про прибутковість і рентабельності, про заробітну плату та інших показниках діяльності підприємства та індивіда [32].

Соціальні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони 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 розв'язання конфліктів в колективі. Елементи, регульовані за допомогою соціологічних методів, включають в себе: соціальне планування, яке забезпечує постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних

нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житлі, умови праці) і планових показників - досягнення кінцевих соціальних результатів.

Психологічні методи відіграють дуже важливу роль в роботі з персоналом, так як вони спрямовані на конкретну особу і, як правило, суворо персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, з метою направити внутрішній потенціал людини на рішення конкретних завдань підприємства.

Мета психологічних методів полягає у створенні морально-психологічного клімату, що сприяє активізації діяльності індивіда і підвищенню ступеня його задоволеності процесом праці в колективі та на підприємстві. Об'єктом психологічних методів на рівні підприємства є індивід, суб'єктом - керівник.

До психологічних методів належать:

1. методи гуманізації праці – методи, що спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;
2. методи комплектування трудових колективів, які базуються на використанні соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, психологічну сумлінність тощо;
3. методи психологічного спонукання, які спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості;
4. методи професійного відбору і навчання, які включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі [33].

Способи психологічного впливу відносять до числа найважливіших елементів психологічних методів управління. Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми впливу на людей для координації їх в процесі спільної трудової діяльності. До способів психологічного впливу відносяться навіювання, переконання, наслідування, залучення, примус, спонукання, засудження, вимога, заборона, комплімент, похвала, прохання, порада. Тепер слід розглянути їх більш детально.

Навіювання представляє психологічний цілеспрямований вплив на особистість підлеглого з боку керівника за допомогою його апеляції до групових очікувань і мотивами спонукання до праці. Навіювання може викликати у людини, іноді поза межами його волі і свідомості, певний стан почуттів і привести до здійснення людиною певного вчинку. Вкрай негативною формою навіювання є зомбування особистості, коли людині прищеплюються строго певні форми поведінки, що виходять за межі моральних норм.

Переконання базується на аргументованому і логічному впливі на психіку людини для досягнення поставлених цілей, позбавлення психологічних бар'єрів, усунення конфліктів в колективі.

Наслідування є способом впливу на окремого працівника або соціальну групу шляхом особистого прикладу керівника або новатора підприємства, зразок поведінки якого є прикладом для інших.

Залучення є психологічним прийомом, за допомогою якого працівники стають співучасниками трудового або суспільного процесу, наприклад вибори керівника, прийняття узгоджених рішень, змагання в колективі та ін.

Спонукання – це позитивна форма морального впливу на людину, коли підкреслюються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, впевненість в успішному виконанні дорученої роботи, що дозволяє підвищити моральну значущість співробітника на підприємстві.

Примус є крайньою формою морального впливу, коли інші прийоми впливу на особистість не дали результатів і працівника змушують, можливо, навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу. Бажано застосовувати примус тільки в надзвичайних (форс-мажорних) обставинах, коли бездіяльність може призвести до жертв, збитку, втрати майна, людей, нещасним випадкам.

Засудження - прийом психологічного впливу на людину, який допускає великі відхилення від моральних норм в колективі або результати праці і якість роботи якого вкрай незадовільні. Такий прийом не може застосовуватися для впливу на людей зі слабкою психікою.

Вимога має силу розпорядження. У зв'язку з цим вона може бути ефективною тільки в тому випадку, коли керівник має велику владу або користується незаперечним авторитетом. В інших випадках цей прийом може виявитися даремним або навіть шкідливим.

Заборона передбачає гальмівний вплив на особистість. До нього ми відносимо заборону імпульсивних дій нестійкого характеру, що, по суті, є варіантом навіювання, а також заборона недозволеної поведінки. Цей метод стоїть на межі двох головних методів впливу - примусу і переконання.

Соціально-психологічні методи являють собою найтонший інструмент впливу на соціальні групи людей і окрему людину. Мистецтво управління людьми полягає в дозованому і диференційованому застосуванні тих чи інших прийомів з перерахованих вище.

Головною метою застосування соціально-психологічних методів є формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися виховні, організаційні та економічні завдання. Іншими словами, поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з найважливіших критеріїв ефективності і якості роботи - людського чинника. Уміння враховувати цю

обставину дозволить керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати сприятливі умови для праці і, в кінцевому рахунку, формувати колектив з єдиними цілями і завданнями.

Отже, соціально-психологічні методи управління є важливою складовою в процесі управління персоналом підприємства, яке має намір залишатися конкурентоспроможним та продуктивним. Проте застосування даних методів вимагають, щоб на чолі колективу були люди досить гнучкі, які вміють використовувати різноманітні аспекти управління. Успіх діяльності керівника в цьому напрямку залежить від того, наскільки правильно застосовує він різні форми соціально-психологічного впливу, які в кінцевому рахунку сформують здорові міжособистісні відносини.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «БЕНЬКО І.В.»

2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ФОП «Бенько І.В.»

ФОП «Бенько І.В.» була зареєстрована 01 грудня 2015 року. Юридична адреса підприємства: 04114, м. Київ, вул. Вишгородська, буд. 48 Б, кв. 9. За формою власності — одноосібне володіння, а саме: фізична особа підприємець. За видом економічної діяльності, згідно КВЕД, ФОП Бенько І.В. здійснює діяльність у сфері права (69.10), діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування (69.20); консультування з питань комерційної діяльності й керування (70.22), дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки (73.20).

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банках, може від свого імені укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем відповідачем в суді, арбітражному суді та третейському арбітражі. Має печатку, штамп, емблему, фірмові бланки, товарні знаки, товарний знак (емблема) реєструються у встановленому законодавством порядку.

Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності, ФОП «Бенько І.В.», надає послуги у таких сферах діяльності:

1. Діяльність у сфері права;
2. Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування;
3. Надання інших інформаційних послуг;
4. Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
5. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Головними напрямками діяльності даного ФОП є реєстрація фізичної особи-підприємця, зміна його ПБ, адреси проживання, видів діяльності ФОП, ліквідація ФОП, реєстрація юридичної особи, зміна керівника, назви, видів діяльності, учасників юридичної особи місцезнаходження, супровід операцій зі збільшення, зменшення розміру статутного капіталу, виходу, виключення зі складу учасників ТОВ. Але можна виділити й інші послуги, а саме: підготовка проектів документів для створення та реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців; проведення повної процедури реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та отримання всіх необхідних реєстраційних документів; подача документів до різних державних органів (центри надання адміністративних послуг, податкові інспекції та інші); заповнення заяв про зміну даних, реєстрацію, ліквідацію ФОП та юридичної особи; надання консультацій клієнтам з питань ФОП та юридичних осіб; складання різноманітних договорів (трудових договорів, посадових інструкцій, заяв, скарг, позовів та інших); зберігання архівного фонду; організація підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників; забезпечення конфіденційності клієнтів; пошук необхідної інформації у нормативно-правових актах; робота з юридичною кореспонденцією; моніторинг законодавчої бази; забезпечення бухгалтерського супроводу діяльності юридичних осіб та ФОП.

Щодо організаційної структури управління, то вона являє собою відображення існуючої на підприємстві системи підпорядкованості (підзвітності), делегування обов'язків і відповідальності, розподілу зон відповідальності, порядку комунікацій і передачі інформації, системи прийняття рішень. Не будучи визначальним фактором системи управління, організаційна структура разом з тим робить значний вплив на успішність функціонування цієї системи, відбиваючись на швидкості прийняття рішень, відповідальності співробітників, підзвітності співробітників, можливості контролю їх діяльності.

На сьогоднішній день середньооблікова чисельність працівників ФОП «Бенько І.В.» налічує всього 10 осіб. В адміністративному апараті, що складається з директорки ФОП, її заступника, бухгалтерії та лінійного персоналу: юристи, аудитори та бухгалтери.

Проаналізувавши, організаційну структуру ФОП «Бенько І.В.» був прийнятий до уваги той факт, що ефективні структури управління повинні задовольнятися наступним критеріям:

1. в одному підрозділі або однієї людини може бути тільки один безпосередній начальник;
2. у прямому підпорядкуванні має знаходитися не більше 7 співробітників (принцип норми керованості);
3. кожен співробітник повинен мати певні функціональні обов'язки;
4. делегуючи обов'язки необхідно делегувати відповідальність за їх виконання, контроль делегуватися не може;
5. при делегуванні обов'язків, необхідно забезпечувати підрозділ достатньою кількістю ресурсів і повноважень для їх виконання;
6. об'єднання працівників у підрозділи має здійснюватися на основі обраного принципу угруповання (єдність виконуваної функції, єдність бізнес-процесу, єдність клієнта та інші);
7. кожна функція повинна виконуватися повністю в рамках одного підрозділу.

У ФОП «Бенько І.В.» повністю виконуються наступні функції: кадрова робота; залучення клієнтів, фінансове планування, система контролю, виконуються вказівки керівництва; керівництво у своєму розпорядженні володіє повною та достовірною інформацією про діяльність організації, виконання посадових обов'язків, рішення приймаються системно та своєчасно.

Управління здійснюється на базі певної організаційної структури. Схему структури ФОП можна відобразити таким чином :

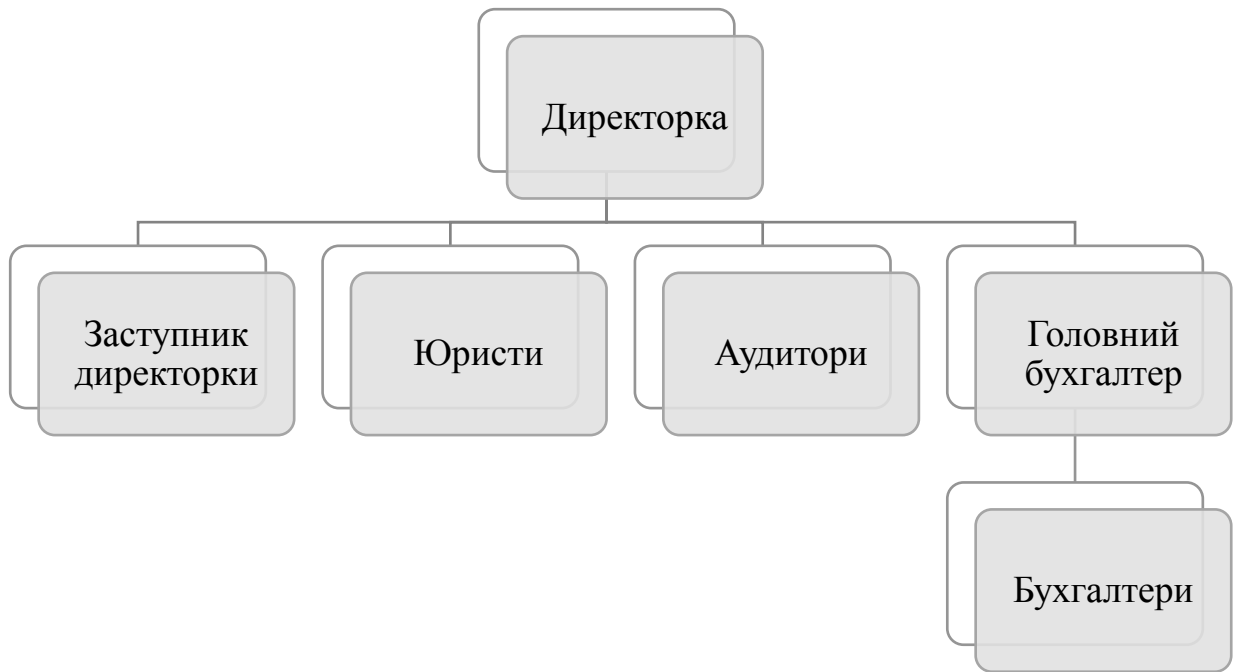


Рисунок 2.2 Організаційна структура управління ФОП «Бенько І.В.»

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ФОП «Бенько І.В.»

Наведений рисунок організаційної структури свідчить, що у ФОП «Бенько І.В.» існує лінійна структура управління. В її основі лежить зосередження всіх виробничих і управлінських функцій у керівника (директорки). Тут усі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої. Директорка організовує роботу всього колективу, несе повну відповідальність за стан компанії та її діяльність. Директорці підпорядковується її заступник, головний бухгалтер, юристи та аудитори.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і у кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Даний вид структур характеризується одномірністю зв'язків: тут мають місце тільки вертикальні зв'язки. У даному випадку власник організації має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Головна риса цієї структури — єдність розпорядження.

Переваги лінійної організаційної структури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації) [26].

На чолі ФОП «Бенько І.В.» стоїть директорка. Заступник директорки організовує роботу і ефективну взаємодію всіх співробітників, підвищує рентабельність фірми. Розробляє і погоджує з директором фірми плани: розвитку ФОП на рік; бюджетування фірми (на квартал, рік). Вирішує питання, що стосуються фінансово-економічної діяльності фірми. Забезпечує виконання фірмою всіх зобов'язань перед постачальниками, замовниками і кредиторами, включаючи установи банку, а також господарських і трудових договорів. Затверджує штатний розклад фірми, встановлює посадові оклади та надбавки щокварталу або в міру необхідності. Очолює організацію роботи у фірмі по стимулюванню персоналу. Забезпечує суворе дотримання режиму економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Забезпечує контроль за ходом дотримання фінансової дисципліни. Контролює своєчасність подання звітності про результати економічної діяльності про результат економічної діяльності в установленому порядку та терміни на розгляд директору.

Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства та контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням

власності підприємства. Формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику, забезпечує його фінансову стійкість, підпорядковується безпосередньо директорці. Бере участь у підготовці та поданні інших видів періодичної звітності, які передбачають підпис головного бухгалтера, до органів вищого рівня у відповідності з нормативними актами, затвердженими формами та інструкціями. За погодженням з директоркою підприємства забезпечує перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань. Здійснює контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства. Забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах. Організує роботу з підготовки пропозицій для власника (керівника) підприємства щодо: визначення облікової політики підприємства, розроблення системи і форм внутрішньогосподарського (управлінського) обліку та правил документообігу, додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку, звітності і контролю господарських операцій; визначення прав працівників на підписання первинних та зведених облікових документів [18].

Юристи розробляють або беруть участь в розробці документів правового характеру. Здійснюють методичне керівництво правовою роботою на підприємстві і надає правову допомогу клієнтам та безпосередньо підприємству.

Стиль керівництва можна визначити як ліберальний стилю управління. Це дозволяє максимально використовувати переваги даного стилю. Наявність ліберального стилю є те, що керівник ставить задачу, забезпечує найкращі умови для її виконання, підлеглим надається повна свобода в

прийнятті рішень і у виборі способів виконання завдань, вони самостійно контролюють якість виконання роботи. В результаті забезпечується висока відповідальність і самостійність підлеглих, підвищується ініціатива та зацікавленість працівників.

2.2 Дослідження соціального та психологічного стану трудового колективу ФОП «Бенько І.В.»

Для успішного управління персоналом, його розподілу за психологічним групам, передбачення поведінки кожного із співробітників необхідно знати працівника як окрему особистість і як частину трудового колективу. У ФОП «Бенько І.В.» значна увага приділяється системі управління персоналом, застосовуються сучасні метод управління, включаючи соціально-психологічні.

Проведемо дослідження структури персоналу ФОП «Бенько І.В.», яку наведено в Таблица 2.1.

Таблица 2.1

Динаміка структури персоналу ФОП «Бенько І.В.»

Категорії персоналу	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення			
							2017/2018		2018/2019	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	1	20	1	17	2	20	0	0,12	1	0,17
Спеціалісти	3	60	3	50	6	60	0	0,12	3	0,16
Службовці	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Робітники	1	20	2	33	2	20	1	0,12	0	0,12
Всього	5	100	6	100	10	100	1	0,09	4	0,11

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів ФОП «Бенько І.В.»

За результатами Таблица 2.1 робимо висновок про те, що за проаналізовані періоди склад персоналу ФОП «Бенько І.В.» за категоріями змінився несуттєво. Ми можемо зазначити, що за 2018 рік в порівнянні із

2017 роком фактична чисельність майже не змінилася, а у 2019 році чисельність збільшилася на 4 особи. У 2018 році кількість персоналу в категорії «керівники» збільшилася на 1 особу, так само і відбулося з категорією «робітники», де чисельність кадрів також збільшилася на 1 особу. Проте, у 2019 кількість персоналу збільшилася на 4 особи, що було зумовлено поповненням категорії «спеціалісти». В структурі переважає група «спеціалісти», які в 2017 році становили 60% від усього персоналу підприємства, в 2018 році їхня частка зменшилася на 10%, проте, в 2019 році відновилися до 60 %. Це зовсім не випадково, адже ФОП «Бенько І.В.» здійснює свою діяльність у сфері права. Тому цілком закономірно спостерігати приріст саме в даній категорії, яка включає в себе таких фахівців як; юристи, бухгалтери та аудиторів, що є фундаментом на досліджуваному ФОП «Бенько І.В.». Другою за чисельністю групою є «керівники», частка яких в 2017 році становила 20% і за 2018-2019 роки даний відсоток залишився незмінним.

Одним із найважливіших складових аналізу персоналу є аналіз якісного персоналу ФОП «Бенько І.В.». Тому далі проаналізуємо склад персоналу ФОП «Бенько І.В.» за наступними показниками табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Якісний склад персоналу ФОП «Бенько І.В.»

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення			
							2017 / 2018		2018 / 2019	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1. За віком:										
18-28 років	3	60	3	50	6	60	0	0	3	0,5
29-49 років	1	20	1	17	2	20	0	0	1	0,4
50-55 років	1	20	1	17	1	10	0	0	0	0
старші 56 років	0	0	1	17	1	10	1	0	0	0
2. За рівнем освіти:										

середня	-	-	1	17	1	10	0	0	0	0,17
---------	---	---	---	----	---	----	---	---	---	------

Продовження табл. 2.2

середня спец.	1	20	1	17	1	10	1	0,9	0	0,17
вища	4	80	4	66	8	80	0	0,12	4	0,17
3. За трудовим стажем:										
до 3 років	-	-	-	-	1	10	-	-	1	0
від 3 до 10 років	3	60	3	50	5	50	0	0,12	2	0,17
від 11 до 15 років	2	40	2	33	3	30	0	0,12	1	0,17

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів ФОП «Бенько І.В.»

На основі проаналізованої табл. 2.2 ми можемо зробити висновок, що за віковим показником переважає група людей віком від 18-28 років, яка складає 60 % від усього трудового колективу. Даний показник вказує на те, що молоді та амбіційні люди забезпечують діяльність ФОП, адже показники вказують на ріст та потенціал ФОП на ринку праці. Проте, є значний недолік, адже молодих людей слід навчати, що може відволікати провідних спеціалістів від виконання своїх обов'язків.

Роблячи загальний висновок по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що організація з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту. З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих з вищою освітою у 2017 році становила 4 особи, що складає 80% від середньооблікової чисельності персоналу; у 2018 році також 4 особи (66%); у 2019 році – 8 осіб (80%). По динаміці структури можна відмітити зростання працюючих з вищою освітою за період 2017-2019 років та відсутність плинності кадрів.

Аналізуючи трудовий стаж персоналу, ми можемо побачити тенденцію досвідчених працівників. Так у 2017 році персонал, який налічував стаж від 3 до 10 років становив 60% від всієї частки працівників. Проте, за наступні два роки ця тенденція зменшилася до 50%, що є досить непоганим показником. У 2018-2019 роках працівники зі стажем від 11 до 15 років займали близько 30% від усього працюючого персоналу. Слід зазначити, що у 2019 році

з'явився 10% приріст працівників, які мають стаж роботи всього до 3-х років, а це означає, що у ФОП «Бенько І.В.» готові приймати випускників ВНЗ.

Аналізувати динаміку персоналу за статевою ознакою не має сенсу, адже впродовж 2017-2019 років на даному ФОП працювали лише жінки.

З метою дослідження соціального та психологічного стану трудового колективу ФОП «Бенько І.В.» нами була обрана методика визначення темпераментів працівників за допомогою двофакторної моделі екстраверсії та нейротизму Г. Айзенка. Не можливо знайти двох абсолютно однакових людей за психологічними, особистісними ознаками. У той же час в кожній людині є зародження загальних властивостей особистості, що робить його в чомусь схожим на інших.

Індивідуальність людини формується під впливом трьох груп факторів: спадковість і фізіологічні особливості; фактори, що викликані оточенням; риси і особливості характеру. Зберегти індивідуальність людині дозволяють такі психологічні властивості особистості, як темперамент. Визначення типу особистості ми вважаємо одним із ключових факторів у дослідженні соціально-психологічного клімату, адже це дає нам змогу визначити характер людини, стиль роботи, ставлення людини до оточуючих, виявити особливості та переваги, а потім і сформувати грамотне ставлення і вплив на співробітника, відповідно до типу його темпераменту. Темперамент служить для визначення і призначення місця кожного працівника, розподілу управлінських завдань, психологічних прийомів роботи з конкретною людиною. Існують такі типи темпераменту, як холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

Г. Айзенка розробив дану методику на основі аналізу матеріалів обстеження 700 солдатів-невротиків. У цій моделі використовуються пов'язані з темпераментом поняття екстраверсії та нейротизму, як це видно з

Рис. 2.3.

Екстраверсія представляє собою характеристику індивідуально-психологічних відмінностей людини, кінцеві полюси якої відповідають спрямованості особистості або на світ зовнішніх об'єктів (екстраверсія), або на явища його власного суб'єктивного світу (інтроверсія).

Нейротизм - це поняття, що характеризується емоційною нестійкістю, тривогою, поганим самопочуттям, вегетативними розладами. Даний фактор також біполярний. Один із його полюсів має позитивне значення і характеризується емоційною стійкістю, інший полюс - емоційною нестійкістю. Емоційна стійкість властива сангвінікам і флегматикам, емоційна нестійкість - холерикам і меланхолікам [30].

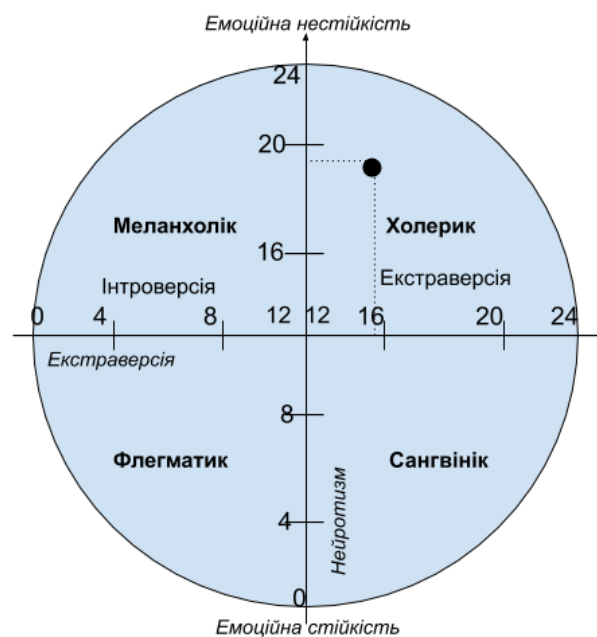


Рис. 2.3 Двофакторна модель екстраверсії та нейротизму Г. Айзенка

Джерело: наведено з [27, с. 156]

Наразі необхідно детальніше розглянути кожен тип темпераменту, аби виділити головні риси та вказати грамотний вплив кожного з них.

Сангвініком зазвичай називають людину жваву, рухому, яка прагне до частішої зміни вражень, швидко відгукується на все, що відбувається навколо, такий тип особистості порівняно легко переживає невдачі і неприємності. Сангвінік – це людина палка; дуже продуктивний працівник, але тільки тоді,

коли ставиться до справи з інтересом і знаходиться в стані сильного збудження. Сангвінік може бути надійним в будь-якій роботі, окрім автоматичної, одноманітної і повільної.

Холерик - це людина швидка, поривчата, здатна віддаватися справі з винятковою пристрастю, але неврівноважена, схильна до бурхливих емоційних спалахів, різких змін настрою та швидко виснажується. Захопившись якоюсь справою, холерик марнотратно витрачає свої сили і в результаті виснажується більше, ніж слід.

Холерик найбільш успішно виконує роботи з яскраво вираженою циклічністю, де в якісь періоди робочого циклу потрібна максимальна напруга сил, а потім діяльність змінюється більш спокійною роботою іншого характеру до наступного циклу. Але він може з часом пристосуватися і до рівномірного ритму роботи, яку добре освоїть, і буде мати в ній незмінний успіх.

Флегматик – це повільний, незворушний, зі стійкими прагненнями і настроєм, слабким зовнішнім виразом свого внутрішнього психологічного стану працівник. Він завжди зовні спокійний і врівноважений в справах і вчинках, наполегливий і завзятий в роботі та поведінці. Його повільність компенсується підвищеною діловою старанністю. Темп роботи його невисокий, однак завдяки ґрунтовній підготовці до роботи, завзятості та наполегливості - продуктивність його праці може бути цілком задовільною.

Меланхоліком називають людину легко вразливу, схильну глибоко переживати навіть незначні події, але зовні мляво реагує на оточуючих [14].

Меланхолік щодо емоційної збудливості і вразливості - повна протилежність флегматику. Він може цілком успішно працювати в спокійній і безпечній обстановці, яка потребує від нього швидких реакцій і частоті зміни характеру діяльності. Однак тривалий час, переживаючи образи і навіть незначні «докори» самолюбства, часто відволікається в своїх думках від виконуваної роботи, допускаючи неухважність і помилки. Тому він включається в нормальний ритм робочого процесу повільно і зберігає його

недовго в результаті періодичних появ апатії і млявості. Темп роботи його непостійний, а плідність праці може бути досить високою при бадьорому настрої і низькою - при пригніченому як це показано на Рис. 2.4 .

Проаналізувавши детально кожен темперамент, можна стверджувати, що всі типи темпераментів є рівноцінними. У кожного з них є переваги і недоліки. Тому керівник повинен знати та враховувати їх особливості при встановленні контактів, розподілі робіт, впливі на підлеглих. Критичне зауваження, наприклад, може викликати роздратування у холерика, підштовхнути до активних дій сангвініка, залишити байдужим флегматика і вибити з колії меланхоліка.



Рис. 2.4 Взаємозв'язок двох основних вимірів особистостей по Г.Айзенку
Джерело : наведено з [35, с.137]

Люди з різко вираженими рисами певного темпераменту не так вже й часто зустрічаються. Однак значне переважання рис якогось одного типу дозволяє прив'язати, з відомою мірою умовності, темперамент людей до того чи іншого типу.

Результати дослідження типів темпераментів у ФОП «Бенько І.В.» показали, що у трудовому колективі переважає такий тип темпераменту, як

сангвінік – 6 осіб, і становить 60%. від усієї кількості працівників у даному ФОП. Відповідно до Рис. 2.4, для сангвініків характерні такі риси: товариськість, відкритість, чуйність, безтурботність, ініціативність та інші.

Виходячи з характеристики даного типу темпераменту, ми можемо зазначити, що даний темперамент більш здатний до жвавої, рухливої діяльності, що вимагає кмітливості, винахідливості та активності. Так як, на даному ФОП переважає кількість саме темпераменту сангвінік, то слід застосовувати наступні умови для ефективного управління даним типом працівників:

- сангвінікам доцільніше доручати різноманітну роботу, яка буде задовольняє його схильності до зміни вражень;
- сангвінік – цілеспрямовано, наполегливо і терпляче досягає наміченого результату. Тому даному типу людей слід доручати відповідальну роботу та керівні посади;
- даному типу темпераменту не слід перешкоджати в роботі з будь-якої сторони. Оскільки, у випадках таких перешкоджань в роботі сангвінік часто «опускає руки», виявляє байдужість до справи і навіть апатію, що неприпустимо, оскільки, даний темперамент охоплює більшу частину персоналу.

Працівники з холеричним типом темпераменту становлять 20% (2 особи). Для них характерні такі риси як: образливість, агресія, імпульсивність, занепокоєння, мінливість, активність та інші.

Слід мати на увазі, що холеричний темперамент більше за інших сприяє виникненню напруженості при виконанні небезпечних і відповідальних дій, в яких допускаються ті чи інші неточності. Тому дуже важливо спонукати і зміцнювати впевненість холерика до його успіху. Йому властиво поганий самоконтроль, тому працівникам з таким типом темпераменту не слід довіряти критично важливі завдання, адже холерик розгубиться, втратить самоконтроль і зазнає невдачі, що негативно вплине на

його самооцінку та результати роботи. У випадках невдачі він може прийняти необачні рішення. Самоконтролю холерика може сприяти спокійне, але впливове зауваження керівника з приводу його нестриманості, ні в якому разі не принижуючи при цьому його гідність.

У ФОП 20 % складають флегматики (2 людини). Їм властиві такі риси: пасивність, старанність, надійність, розсудливість, доброзичливість.

Щодо останнього типу, який представлений в трудовому колективі ФОП «Бенько І.В.», то слід вказати на те, що флегматик приступає до роботи не поспішаючи, але готується до неї прискіпливо, нічого не впускаючи з поля своєї уваги. Включається в нормальний ритм робочого процесу порівняно довго, саме тому флегматика слід квапити до робочого процесу і при цьому йому не можна дорікати в повільності, тому що це його властивість, яка, на жаль чи на щастя, не залежить від його волі. Його потрібно квапити, допомагаючи і підбадьорюючи, але не позбавляючи самостійності в діях і без надмірної опіки. Даний тип темпераменту вимогливий до якості своєї роботи, але не прагне зробити більше і краще, ніж від нього вимагається. Даний факт слід враховувати і не доручати багато задач одночасно. Краще доручити одне завдання і бути впевненим, що дана задача буде виконана якісно. Флегматик не схильний до зміни виду діяльності та їх цілей, адже більш пристосований до одноманітної, добре ним освоєної роботи, тому керівництву слід звернути увагу на роботу з цими 2 особами аби потроху виводити їх із зони їхнього комфорту, адже мінливість нашого світу надзвичайно швидка і вміння адаптуватися є невід'ємною частиною сучасного працівника будь-якої галузі.

Такий тип особистості як меланхолік, на даному підприємстві не виявлено.

Отже, стан соціального та психологічного середовища ФОП «Бенько І.В.» є досить позитивним та сприятливим для продуктивної роботи працівників. У ФОП «Бенько І.В.» було досліджено психологічний стан кожного члена трудового колективу задля визначення правильного шляху управління та мотивування ним. Окрім цього, динаміка приросту персоналу

показала, що ФОП «Бенько І.В.» панує сприятливий соціально-психологічний клімат, який був зумовлений використанням різних управлінських методів, зокрема й соціально-психологічних.

2.3 Аналіз і оцінка системи управління персоналом і місця у ньому соціально-психологічних аспектів у ФОП «Бенько І.В.»

Розглянувши соціально-психологічні особливості трудового колективу ФОП «Бенько І.В.», можна стверджувати, що так як колектив маленький - 10 осіб, основною керуючою ланкою є директорка. Вона й приймає рішення не тільки в області керівництва компанією, але і в області мотиваційних рішень. Вона займає позицію всередині реальних міжособистісних відносин у межах колективу. Співробітники фірми мають можливість звернутися до нею в будь-який час. Директорка з повагою ставиться до побажань співробітників і надає допомогу у вирішенні конкретних проблем сама або доручає їх рішення підлеглим. Директорка має моральну стійкість, компетентна в своїй роботі, має організаторські здібності. Механізми впливу базуються на орієнтованість на вдосконалення людських відносин, відповідно до цього використовуються соціально-психологічні методи управління персоналом.

Окрім вищесказаного, слід зазначити що колектив компанії максимально бере участь в ухваленні рішень. Директор вважає доцільним прислухатися до потреб підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми, заохочує їх кар'єрне зростання і часто радиться з персоналом. Тому авторитет директорки складається не тільки з формального, а й неформального авторитету.

Соціальні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, адже вони дають змогу виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, встановити призначення і місце співробітників в колективі, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі.

З метою покращення свого головного ресурсу – персоналу, ФОП «Бенько І.В.» застосовує у своїй практиці наступні соціальні методи.

Метод підвищення соціальної активності сприяє підвищенню ініціативності та творчого потенціалу до виконання своїх трудових обов'язків. Директорка шляхом спостереження, тестування визначила явних лідерів колективу. Це дало змогу лідерам втілити свою лідерську здібність у роботі: контролювати роботу новачків, керувати проектами, запроваджувати важливі соціальні заходи такі як, долучення до благодійності чи участь в екологічних заходах. Окрім цього, соціальна активність інших працівників значно зросла, адже з'явився культ наслідування лідера, що стало прикладом стандартів зразкової поведінки на робочому місці.

У ФОП «Бенько І.В.» періодично організовуються корпоративні заходи: святкування Дня народження даної компанії, Дні народження працівників даного ФОП, Нового року, 8 березня, участь в екологічних акціях, участь працівників компанії у благодійних акціях. Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовують колектив, покращують морально-психологічний клімат в колективі, що в результаті підвищить рівень мотивації працівника і надалі зумовить підвищення ефективності роботи.

Наступний залучений в управління персоналом метод є метод соціального регулювання. Застосовується задля регулювання суспільних відносин між членами колективу, базуючись на спільних інтересах та цілях. Перш за все, спільною метою діяльності даного ФОП є максимальне задоволення потреб споживачів своїми послугами, що є спільною ціллю всіх членів робочого колективу. Безперечно, усі працівники мають цілковитий інтерес до сфери права, оскільки, є безпосередніми учасниками діяльності в даній галузі. Саме тому будь-які лекції, воркшопи, вебінари викликають підвищену зацікавленість у кожного працівника, оскільки, це є не лише методом соціального регулювання колективу, але й підвищення своїх професійних навичок та вмінь.

Метод управління нормативною поведінкою колективу безперечно є необхідним інструментом управління персоналом. Соціальна поведінка пов'язана з соціальними нормами суспільства. Результатом такої поведінки є розвиток взаємовідносин людей у робочому колективі. На основі цього твердження, у ФОП «Бенько І.В.» були затверджені соціальні, правові та етичні норми, які стали основою для поведінкових відносин у колективі. Крім того, дані норми можуть виступати як в ролі винагородження за їхнє дотримання, так і штрафними санкціями за їхнє порушення.

Також слід розглянути такі форми соціальних відносин у колективі як: партнерство, змагання, спілкування, переговори та конфлікти.

Партнерство становить важливий компонент будь-якої соціальної групи і полягає в налагодженні різноманітних форм взаємин, на базі яких організовується спілкування людей. У партнерстві люди виступають як рівноправні члени у взаєминах між собою. У даному ФОП партнерство представлено між директоркою та її заступницею; між працівниками ФОП та клієнтами.

Змагання є специфічною формою суспільних відносин і характеризується прагненням людей до успіху, першості, досягнень і самоствердження. У ФОП «Бенько І.В.» час від час проводять змагання за кращий проект, найкраще обслуговування, залучення якомога більшої кількості клієнтів.

Переговори - це специфічна форма людського спілкування, коли дві або більше сторін, що мають різні цілі і завдання, намагаються пов'язати між собою різні інтереси на основі продуманої схеми розмови (діалогу) і, як правило, уникають прямого конфлікту. Переговори ведуться переважно з клієнтами, а також з інвесторами.

Конфлікт - форма зіткнення протилежних сторін, що має свій сюжет, композицію, енергію, які по ходу дії трансформуються в кульмінацію і розв'язку і закінчуються позитивним або негативним рішенням проблеми. Розрізняють міжособистісні конфлікти, особистісний конфлікт між

зовнішнім середовищем і внутрішньою мораллю, конфлікти з приводу розподілу ролей на роботі, ділові конфлікти через зіткнення інтересів різних підрозділів, сімейні конфлікти з різних проблем та інші [40].

Кожен аспект соціально-психологічних методів добре пропрацьований між колегами, а тому дає змогу створити сприятливий соціальний фон для роботи.

Керівництво ФОП «Бенько І.В.» використовує також психологічні методи управління персоналом, які засновані на використанні індивідуальних властивостей особистості, особливостей психіки та здібностей кожного співробітника. Такі методи спрямовані на конкретного працівника і є суто індивідуальними, що й привабило взяти їх до уваги в управлінні персоналом даного ФОП. До використаних психологічних методів управління персоналом були використані такі методи:

- психологічне планування;
- формування і розвиток трудового колективу;
- гуманізація відносини в колективі та гуманізація праці;
- професійний відбір кадрів.

Вплив соціальних та психологічних методів на пряму залежить від відносин керівника до працівника. Для стимулювання зростання продуктивності праці потрібно застосовувати гнучкі системи оплати. Під гнучкістю заробітної плати розуміється її залежність від результатів (виробничих і фінансових) діяльності підприємства, а також від особистого внеску і достоїнств працівника. Такі системи оплати праці в основному спрямовані на реалізацію таких найважливіших завдань як зростання продуктивності праці, економія матеріальних ресурсів, підвищення якості послуг. Заробітна плата працівника ставиться в залежність від його особистого внеску в досягнення цих цілей.

Безперечно існує багато шляхів вирішення проблеми стимулювання ефективності праці працівників. Ступінь мотивації визначається не скільки

розмірами окладів, ставок, премій, доплат, надбавок, стільки взаємозв'язком оплати з фактичними результатами роботи людини, його кваліфікацією, відповідальністю за виконання функціональних обов'язків. Для того, щоб організація оплати праці була правильно сформована і задовольняла всі вимоги, бажанням й самого підприємства, і його співробітників, потрібно враховувати безліч чинників при виборі системи і форми оплати праці.

У ФОП «Бенько І.В.» зацікавлені в тому, щоб підібрати потрібних їм (здатних, навчених, продуктивних) працівників і зацікавити, мотивувати їх. Для цього необхідна певна політика винагороди, яка може не тільки принести роботодавцеві ті чи інші вигоди, а й вимагати від нього певних витрат. Наприклад, у даному ФОП здійснюється публічне визнання успіхів працівників, яке виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників за допомогою дописів у соціальних мережах, присвоєнні звання «Працівник року» із врученням грамот, похвалі на періодичних нарадах. Даний метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

При створенні механізму мотивації слід враховувати, що метою працівника є максимізація корисності, тобто він цінує і зарплату, і не грошові аспекти праці, і дозвілля, уникаючи при цьому додаткових труднощів, неприємностей і зусиль, пов'язаних з роботою. Якщо не брати до уваги ті ситуації, коли робота працівникові в радість, приносить задоволення, носить творчий характер і таким чином сама по собі збільшує корисність, то в більшості випадків працівник відноситься до праці як до витрат, необхідним для добування життєвих благ і задоволення власних потреб. Чим важчий, неприємний, нецікавий і одноманітний характер носить для працівника трудовий процес, тим більше він зацікавлений в економії власних зусиль і ухиленні від сумлінної та продуктивної трудової діяльності. Саме тому багато працівників за певних обставин починають демонструвати

опортуністичну поведінку, що порушує умови угоди і націлені на отримання односторонньої вигоди, шкодячи при цьому своєму партнеру.

Внаслідок цього, ФОП «Бенько І.В.» обрало для себе таку форму оплати праці свої працівникам, яка цілком задовольняє їх потреби та інтереси.

Проте, такий аспект соціально-психологічних методів як можливість кар'єрного зростання, на жаль, відсутній на даному ФОП. Можливо в силу того, що дане підприємство є наразі досить невеликим і спричиняє практичну відсутність можливості для просування по посадах. Проте, слід зазначити, що нові кадри зразу беруться під крило досвідчених керівників, проходять етап повного навчання усім нюансам роботи даної юридичної фірми. Хоча даний метод не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Однією з головних задач управління персоналом і використання соціально-психологічних аспектів є формування сприятливого для роботи соціально-психологічного клімату. Проводячи спостереження, ми виявили що директорка, маючи на меті не робити поведінкових помилок - на підприємстві розробила свою система роботи з колективом в цілому та з окремими працівниками. Особистості були розділені на певні психологічні типи з певною назвою, короткою характеристикою кожного з них і рекомендації по спілкуванню з ними. Керівнику при спілкуванні з співробітниками корисно знати, до якого психологічного типу характеру належить співрозмовник. Віднесення співрозмовника до певного типу дозволяє вибрати найбільш доцільну тактику спілкування з кожним з них і відповідним чином реагувати на його поведінку, щоб змінити напрямок бесіди в потрібному напрямку і домогтися від неї великих результатів.

Одним із основних показників, що характеризують ефективність системи управління персоналом ФОП «Бенько І.В.», є продуктивність праці. Проведемо аналіз продуктивності праці на ФОП «Бенько І.В.» за 2017-2019 роки в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників продуктивності праці ФОП за 2017 – 2019 рр.

Показники	роки			Абсолютне Відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018	2019/2017
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6439	8912	24761	18322	15849	284,5
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	5	6	10	5	4	100
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	1288	1485	2476	1188	991	92,2

Джерело: складено та розраховано на підставі статистичної інформації ФОП «Бенько І.В.»

Продуктивність праці персоналу зросла в порівнянні із минулорічними показниками. Так, даний показник у 2019 році склав 2476 тис. грн./осіб, що на 991 тис. грн. більше показника 2018 року. Це позитивно впливає на господарську діяльність ФОП «Бенько І.В.». Даний феномен можна пояснити стрімким збільшенням чисельності персоналу.

Отже, проаналізувавши соціально-психологічний клімат трудового колективу, можемо зробити висновок що внутрішнє середовище ФОП «Бенько І.В.» має досить сприятливий клімат для його працівників. Окрім цього, дана компанія чітко розуміє цінність саме людських ресурсів, а тому усіляко мотивують їх та знаходять свій індивідуальний підхід до кожного члена колективу. Керівництво даного ФОП із радістю почало вибудовувати свою корпоративну культура, адже розуміють наскільки внутрішній клімат є важливим чинником успіху підприємства. Незважаючи на те, що дане підприємство невелике за своїми розмірами, чисельністю колективу, проте, там вибудовується позитивна атмосфера для залучення нових молодих кваліфікованих робітників та розширення своєї клієнтської бази.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП «БЕНЬКО І.В.» ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Оптимізація моделі управління персоналом з урахуванням соціально-психологічних аспектів у ФОП «Бенько І.В.»

Перш за все, слід зазначити, що у сучасному енциклопедичному словнику визначається поняття «оптимізація» як «...процес знаходження найліпшого (з безлічі можливих) варіанта вирішення задачі при заданих вимогах та обмеженнях». Відповідно оптимізація моделі управління являє собою визначення шляху досягнення мети при забезпеченні найкращих значень показників, що характеризують цей процес, застосовуючи при цьому соціально-психологічні аспекти управління [22].

Оптимізації системи управління персоналом включає в себе три етапи роботи:

- 1) діагностика - оцінка існуючого стану системи управління персоналом (діагностика сформованої практики управління персоналом);
- 2) проектування - моделювання цільового стану системи управління персоналом, включаючи всі її елементи;
- 3) оптимізація існуючої практики управління персоналом у відповідності до цільового стану (реалізація процесу змін) [6].

Проведений аналіз діяльності ФОП «Бенько І.В.» та кадрових процесів дозволив зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації наданих послуг у 2017 році був 6439 тис. грн, а у 2019 році 24761 тис. грн, як ми бачимо дохід зріс втричі за 2 роки. Середньоспискова чисельність персоналу збільшилася вдвічі впродовж 2 років (із 2017 по 2019 роки). Продуктивність праці становила 1288 тис. грн на людину у 2017 році, коли у 2019 вона зросла майже вдвічі та стала 2476 тис. грн на людину.

Проте, необхідно також відзначити, що у ФОП «Бенько І.В.» не ведеться робота з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, та створення кадрового резерву.

Другим етапом, як зазначено, є проектування розвитку системи управління персоналом.

На базі результатів оцінки діючої системи управління персоналом розробляється її цільовий стан, тобто її вимоги до елементів системи управління персоналом і комплекс заходів щодо переходу від існуючого стану до цільового.

Цільовий стан визначається виходячи з тих завдань, які ставить перед собою керівництво підприємства, а вибір комплексу заходів залежить від конкретної ситуації на підприємстві.

Розвиток системи управління персоналом у ФОП «Бенько І.В.» має переслідувати наступні цілі:

- забезпечення ФОП співробітниками, які мають високий рівень кваліфікації та зацікавлені в роботі;
- ефективне використання працездатності, кваліфікації, практичного досвіду і майстерності всіх співробітників ФОП;
- формування сприятливих умов для професійного зростання співробітників та їх соціального розвитку;
- формування дієвих мотиваційних інструментів;
- досягнення максимальної чуйності співробітників до цілей та потреб ФОП, зближення інтересів працівників і очікувань ФОП, пов'язаних з професійною діяльністю.

Виходячи з організаційної структури ФОП «Бенько І.В.» і функцій директорки в рамках робіт щодо вдосконалення системи управління персоналом визначаються вимоги до людини, яка займається безпосередньо управлінням персоналу. На підставі цього повинна розроблятися програма навчання директорки щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами та створенням індивідуальних планів розвитку кожного із співробітників. На даному етапі також визначаються вимоги до персоналу підприємства.

Після визначення вимог до всіх елементів системи управління персоналом розробляється програма переходу від існуючого стану до спроектованого.

На третьому етапі здійснюється оптимізація системи управління персоналом, тобто проведення комплексу заходів щодо переходу від існуючого стану до цільового. В ході реалізації програми повинні проводитися тематичні семінари та тренінги по вдосконаленню управлінських навичок. Для персоналу організації повинні бути реалізовані програми з підвищення задоволеності працею, формуванню у них мотивів задля досягнення цілей організації.

Результатом проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом будуть наступні кінцеві результати:

- цілі і завдання управління персоналом прив'язані до стратегічних цілей підприємства та конкретних умов їх реалізації;
- підприємство своєчасно забезпечує себе персоналом необхідної кваліфікації і чисельності, кадрове планування здійснюється у відповідно до виробничого;
- підтримання та підвищення кваліфікації керівників і співробітників здійснюється відповідно до вимог підприємства;
- усунуті недоліки структури системи управління персоналом, чисельність і кваліфікація фахівців приведена у відповідність до обсягу вирішуваних завдань і дозволяє досягати рівня управління людськими ресурсами, необхідними для розвитку підприємства;
- налагоджена технологія збору, аналізу, обліку та оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємстві.

Для досягнення цілей розвитку системи управління необхідно забезпечити ФОП спеціалістом із питань управління персоналом. Потім розробити для нього посадову інструкцію, де чітко позначити всі його функції і обов'язки.

Найважливішим елементом процесу управління стає здійснення постійного моніторингу соціально-психологічного клімату підприємства. Це

дозволяє впливати на прийняття управлінських рішень щодо покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства.

Активність керівництва у питаннях управління персоналом безпосередньо пов'язана з економічним становищем підприємства. Для підприємства, яке знаходиться на стадії виживання характерно, що управління персоналом не розглядається в якості проблемної зони, що вимагає спеціальних зусиль з боку менеджменту. А от вихід з такої кризової ситуації означає зміну орієнтирів кадрового менеджменту, націленої на позитивну динаміку в розвитку людського ресурсу. У цих умовах настає час усвідомленого конструювання кадрової політики. Артикулюючи її пріоритети, менеджмент намагається продемонструвати працівникам своє ставлення: аби працівники розуміли, що вони тут не гвинтики, а що до них ставляться з повагою, їх праця цінуються, їх цінують як фахівців, як майстрів своєї справи [13].

Актуальними в управлінні кадрами стає також збереження кваліфікованих і лояльних працівників; збільшення частки молоді у віковому складі персоналу; організація зайнятості, що забезпечує закріплення професійних кадрів, гнучкість режиму праці і робочого часу. Підбір і закріплення висококваліфікованих, грамотних фахівців, здатних до навчання та інтенсивної роботи, постійне підвищення рівня компетентності співробітників і формування згуртованого колективу, здатного працювати «як єдиний механізм» - такі пріоритети має перед собою ФОП «Бенько І.В.».

Однією з умов успішної роботи колективу та встановлення надійних взаємин, які базуватимуться на довірі, є гарне знання членами колективу одне одного та стану справ у ФОП. Це знання називається інформованістю. Достатня інформованість припускає знання завдань, що стоять перед колективом, змісту і результатів його роботи, позитивних і негативних сторін, норм і правил поведінки. Сюди ж входить гарне знання членами колективу одне одного. Безперечно чітка інформованість працівників буде приводом для уникнення пліток, що звісно, негативно впливає на соціально-психологічний клімат ФОП.

3.2 Обґрунтування запропонованих заходів, щодо вдосконалення системи управління персоналом

Задля оптимізації системи управління персоналом, ФОП «Бенько І.В.» слід і надалі використовувати соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Система управління персоналом повинна включати в себе сучасні методи управління персоналом, які дадуть змогу підприємствам досягати як загальних цілей у межах ринку, так і високого рівня прихильності своїх же працівників.

В контексті цього, ми дослідили соціально-психологічний стан трудового колективу ФОП «Бенько І.В.», зазначений у 2 розділі. Маючи повну картину, ми виявили певні недоліки:

- недосконалість системи винагороди персоналу;
- відсутність кар'єрного зростання;
- недосконалість внутрішньої нормативної документації;
- відсутність підвищення кваліфікаційних здібностей персоналу.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати наступні заходи для вдосконалення системи управління персоналом.

Перш за все, ми вважаємо у ФОП «Бенько І.В.» доцільним прописати у посадових обов'язках заступника директорки виконання роботи з управління персоналом і здійснювати за цю роботу певну доплату. Наразі директорка виконує свої безпосередні посадові обов'язки разом із залученням в свою професійну діяльність виконання обов'язків по роботі з персоналом. Проаналізувавши, ФОП «Бенько І.В.», ми не можемо стверджувати, що директорка не справляється з управлінням персоналом. Проте, буде доречнішим розділити цю роботу з заступником, який зможе перейняти на себе такі обов'язки:

- пошук, проведення співбесід та найм нових співробітників;

- проведення анкетувань, опитувань щодо задоволеності рівнем заробітної праці на підприємстві, соціально-психологічним кліматом трудового колективу;
- робота з конфліктами, розв'язання суперечок між колегами;
- відповідальність за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості.

Останнє ми вважаємо надзвичайно важливим компонентом, адже директорка не зможе вирішити конфлікт, оскільки, сама може бути залучена в нього. Більше того, директорка зможе сконцентруватися суто на своїх обов'язках, що в подальшому призведе до поліпшення клімату підприємства, тому що це висвітлює один із соціально-психологічних аспектів, який базується на чіткому розподілі кола обов'язків між усіма співробітниками. Вище перелічені факт ще раз наголошує на необхідності чіткого розподілу обов'язків між членами трудового колективу ФОП «Бенько І.В.» і чіткого внесення в посадові інструкції зобов'язання по здійсненню управління персоналом в організації.

Розширення обов'язків заступника директорки не можливе без додаткової грошової винагороди. За постійне виконання роботи з управління персоналом ми пропонуємо доплату заступнику директорки у розмірі 6000-7000 грн щомісяця, оскільки дана сума є винагородою за часткове виконання обов'язків фахівця з управління персоналом. Дана пропозиція базується на середній заробітній платі менеджера по роботі з персоналом у Києві, яка складає 15 000 грн щомісячно.

Щодо недосконалості системи винагороди персоналу на підприємстві, то розроблена система заробітної плати цілком влаштовує колег. Проте, недосконалість полягає в тому, що на ФОП «Бенько І.В.» відсутній взаємозв'язок між заробітною платнею та результатами діяльності кожного працівника. Деякі працівники обслуговують значно більше клієнтів, ніж інші, а тому це слід враховувати при створенні системи мотивації персоналу.

Окрім цього, співробітник, який пройшов навчання повинен бути наділений додатковими посадовими обов'язками, які б супроводжувалися підвищенням оплати його праці. Отже, слід ввести грошову винагороду у вигляді премій, доплат за результати праці. Така грошова винагорода повинна базуватися на результатах діяльності працівника та його ефективності.

Ми наполягаємо аби грошова винагорода за результати діяльності кожного працівника здійснювалася щоквартально на основі індивідуальних показників кожного співробітника. Якщо чисельність успішно наданих послуг складає 10-15%, то його грошова винагорода становитиме 2% від суми наданих ним послуг за квартал; якщо 15-20%, то 3%; зростання у 20-30% становитиме 4% від квартальної суми; і підвищення у 40-50% буде винагороджуватися 5 % від суми реалізованих за квартал послуг.

Стосовно працівників, які підвищили свою кваліфікацію самостійно – вони мають бути наділені додатковим функціоналом обов'язків. Безперечно, якщо працівник буде відмінно втілювати набуті ним знання на практиці, то дані додаткові обов'язки стануть його постійними, а отже, потребують доплати у мінімальному розмірі 1000 грн щомісяця.

Як свідчить аналіз проведений нами у 2 розділі, віковий склад персоналу ФОП «Бенько І.В.» і можемо впевнено сказати, що у віковому складі переважаємо молоді люди віком від 18 до 28 років. Даний аспект вказує на те, що у даному ФОП не лише досвідчені фахівці юридичної галузі, але готові брати на роботу студентів відповідної юридичної або економічної спеціальності або випускників, що є великою перевагою на сьогоднішній день. На ФОП «Бенько І.В.» проводять навчання новоприйнятих працівників шляхом наставництва, інструктажі, адаптаційних тренінги. На жаль, після етапу стажування навчання персоналу припиняється. І це є значним недоліком. Адже галузь права та закони супроводжуючі її, часто змінюються докорінно. Директорка підприємства і зокрема людина, яка займається управлінням розвитку людських ресурсів необхідно регулярно виявляти співробітників, у яких виникає необхідність підвищити свою кваліфікацію

для реалізації їх трудового потенціалу. Для цього ми пропонуємо регулярно проводити атестацію персоналу, задля виявлення потенціалу кожного співробітника підприємства. Окрім того, на підприємстві регулярно слід проводити опитування про необхідність перенавчання чи перекваліфікації працівників.

Ми вважаємо доцільним створити свою систему дистанційного навчання. Єдина навчальна база буде перевагою для всіх співробітників, адже усі нововведення у юридичній сфері, зміни до певних законів або просто тренінги, поради по роботі з клієнтами будуть доступними лише для представників ФОП «Бенько І.В.». Дана платформа буде дистанційною задля комфортного долучення до вивчення новинок та підвищення рівня кваліфікації сидячи вдома чи в транспорті.

Онлайн платформа також дасть змогу:

- за короткий період часу, надати новому працівнику всі необхідні знання для ефективної роботи у даному ФОП;
- швидко ознайомити усіх працівників зі змінами у внутрішніх процедурах ФОП та юридичному полі діяльності;
- зберегти усі навчальні матеріали задля повторного вивчення чи опрацювання;
- персонал, що пройшов запропоноване навчання, зможе оперативно відреагувати і добре пристосуватися до умов швидкозмінного професійного середовища, що надалі буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності ФОП в цілому;
- швидке та практичне тестування працівників задля визначення їх навичок та поточного рівня кваліфікації.

Метою впровадження даного навчання є підвищити рівень обізнаності персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшити обсяг виручки ФОП «Бенько І.В.».

Ми радимо спершу використання безкоштовних онлайн платформ, адже на сьогодні існують безліч платформ, які дають можливість поширювати будь-які матеріали для обмеженого кола людей. Заступник директорки, на якого буде покладено обов'язок вести дану платформу буде збагачувати її новою, корисною інформацією, яка стосується професійної діяльності працівників ФОП «Бенько І.В.», у вигляді презентацій, конспектів, відео-матеріалів. Слід зазначити, що трудовим колективом ФОП «Бенько І.В.» може бути вирішено купити певний курс задля підвищення своїх професійних навичок, а дана платформа матиме тут свій величезний плюс в тому, що оплата за курс здійсниться лише 1 раз, але матеріали з даного курсу зможуть переглянути усі співробітники ФОП, оскільки, платформа дає змогу викладати матеріал для усього загалу ФОП.

Очевидно, є всі підстави вважати, що працівникам ФОП «Бенько І.В.» виникає нагальна потреба пройти наступні тренінги:

- стандарти професійної поведінки. Метою є ознайомитися з прийнятими стандартами, які прийняті в юридичній сфері надання послуг;
- стандарти обслуговування. Оскільки майже кожен працівник ФОП «Бенько І.В.» безпосередньо проводить консультування потенційних або постійних клієнтів, буде доречним ознайомитися та вивчити основні принципи обслуговування для забезпечення якісного обслуговування клієнтів;
- вирішення конфліктних ситуацій. Метою є розвиток особистих навичок розуміння «сигналів» конфліктної поведінки на його початковій етапах, навички уникнення конфліктів, а також ефективного його вирішення.

Такого роду тренінги можуть бути багатогодинними – це і перегляд, обговорення відеофільмів, практичні вправи, рольові ігри, тому доцільно буде скористатися вищезазначеною платформою для дистанційного навчання.

Дані тренінги будуть проводитися безпосередньо за рахунок ФОП «Бенько І.В.», оскільки, вся діяльність ФОП зосередження на роботі з людьми. Саме тому доцільним буде розвинути та вдосконалити особистісні якості працівників задля ефективної роботи з клієнтами, співпраці з колегами. Ми проаналізували ціни на тренінги відповідно до вищезазначених тем, і можемо зробити висновок, що середня ціна тренінгу для однієї людини складає 500 грн. Якщо припустити, що прогнозованим доходом від навчання 1 співробітника буде 1000 грн, а вартістю його навчання дорівнює 500 грн, то за допомогою формули ROI (return of investments) ми можемо вирахувати рентабельність вкладу в навчання 1 працівника.

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Дохід}-\text{витрати})}{\text{витрати}} * 100\% = \frac{(1000-500)}{500} * 100\% = 100\%$$

Отже, в результаті реалізації 1 тренінгу ми отримаємо 100% повернення вкладеної суми, що означає рентабельність даного заходу.

Слід зазначити, що дослідження показують, що більша частка успіху навчання залежить від підготовки грамотного плану: 80% відмінних результатів відповідають за правильний вибір форми навчання, особистість людини, яка проводить дані тренінги, допоможе створити необхідну мотивацію до успіху. Момент створення мотивації, націленості на результат таких тренування дуже важливий. Адже якщо співробітники відносяться до навчання як до покарання або позапланової відпустки, то виконана робота не принесе необхідного ефекту.

Узагальнюючи все вищезазначене, наведемо конкретні заходи для вдосконалення системи управління персоналом:

- 1) Наділити додатковими обов'язками з управління персоналом заступника директора ФОП «Бенько І.В.» із забезпеченням додаткової матеріальної допомоги.
- 2) Вдосконалити систему винагород та преміювання праці залежно від кількості та ефективності виконаної роботи.

- 3) Побудова системи навчання, підготовки та перепідготовки свого персоналу, шляхом створення єдиної дистанційної навчальної платформи лише для працівників.
- 4) Залучення персоналу до тренінгів вдосконалення та розвитку особистісних якостей.

Отже, ми вважаємо, що запровадження вищезапропонованих заходів у систему управління персоналом ФОП «Бенько І.В.» дадуть якнайкращі результати у вигляді позитивного соціально-психологічного клімату трудового колективу та задоволення особистих потреб та мотивів кожного працівника.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження соціально-психологічних аспектів управління персоналом організації на прикладі ФОП «Бенько І.В.» ми дійшли наступних висновків:

1. Сучасні підходи до аналізу сутності управління персоналом в організації базуються на підвищеній зацікавленості саме до вивчення особистості працівника, навичок його правильного мотивування та стимулювання відповідно до задач, які поставлені перед організацією. Саме це стало результатом зростаючій зацікавленості до дослідження застосування соціально-психологічних методів управління персоналом. Тлумачення, які відображають процес управління персоналом організації у вітчизняній та зарубіжній літературах є безліч, проте, найпопулярніші у дослідженні такі поняття як: трудові ресурси, персонал, кадри, людські ресурси та кадровий потенціал.
2. Соціально-психологічні аспекти займають надзвичайно важливе місце в системі управління персоналом. Оскільки, подекуди саме дані методи управлінського впливу мають навіть більшу силу, яка не поступається економічним чи адміністративним аспектам управління персоналом. Актуальність використання соціально-психологічних методів ґрунтується на акцентуванні людського ресурсу, як ключового фактору формування ефективної роботи підприємства та утримання його конкурентоспроможності.
3. Сучасні соціально-психологічні методи управління персоналом включають в себе методи управління як індивідуально-особистісною поведінкою людини, так і колективними явищами та процесами. Метою використання таких методів є сприяння активізації індивіда та підвищення рівня його задоволеності процесом праці в межах колективу та в організації в цілому.

4. ФОП «Бенько І.В.» досить молоде, проте, успішно діюче підприємство у сфері права та бухгалтерського обліку й аудиту. Має лінійну організаційну структуру управління, яка включає в себе 10 штатних працівників. ФОП «Бенько І.В.» розвивається, збирає свою клієнтську базу та набирає обертів у колі своїх конкурентів.
5. Система управління персоналом у ФОП «Бенько І.В.» організована на досить хорошому рівні, де активно використовуються соціально-психологічні методи. У ФОП «Бенько І.В.» чітко усвідомлюють, що лише 1/3 економічної ефективності обумовлюється вкладом у матеріальні ресурси - все інше залежить від інтелектуального капіталу. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату являється однією з найважливіших умов боротьби за приріст ефективності праці і якість послуг, які надаються. Окрім цього, соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів, які готові до повної їх реалізації. Це в свою чергу призводить до вдосконалення як самого підприємства, так і умов праці в ньому. Саме тому за два роки 2017-2019 ми спостерігаємо приріст чисельності персоналу вдвічі. Також слід зазначити, що середній віковий склад трудового колективу складає 18-28 років, що є свідченням потенційних, амбіційних та працьовитих людей, які мають намір втілювати свої навички та здібності на користь ФОП.
6. З метою покращення свого ключового ресурсу – персоналу, ФОП «Бенько І.В.» створює сприятливий соціально-психологічний клімат, застосовуючи соціальні та психологічні методи управління персоналом. Сприятливий клімат в трудовому колективі не лише продуктивно впливає на результати діяльності персоналу, а й формує в кожному працівникові його нові можливості. У ФОП «Бенько І.В.» намагаються зберегти хороших співробітників стимулюючи їх та задовольняючи їхні потреби. Окрім цього, проводяться корпоративні заходи, що спрямовані на згуртованість колективу та підтримку

цінностей підприємства. Також у даному ФОП здійснюється публічне визнання успіхів працівників. Даний прояв нематеріальної мотивації формує у працівника бажання працювати більше та якісніше, підвищує професійну самооцінку та відчуття важливості себе, як професіонала, та важливості своєї роботи. Задоволеність системою управління та соціально-психологічним кліматом у ФОП підтверджується показниками продуктивності праці. У 2017 році показник продуктивності праці склав 1288 тис. грн, а вже за 2 роки продуктивність праці персоналу зростає майже вдвічі, що становить 2476 тис. грн. Даний феномен пояснюється збільшенням трудового складу.

7. В цілому система управління персоналом є досить привабливою та ефективною, хоча є і певні недоліки. Наприклад,
 - відсутність кар'єрного зростання;
 - недосконалість системи винагороди персоналу;
 - недосконалість внутрішньої нормативної документації;
 - відсутність підвищення кваліфікаційних здібностей персоналу.
8. Ефективна модель управління персоналом повинна бути гнучкою, адаптивною, здатною змінювати форми, методи, згідно з потребами підприємства та ситуацією, яка формується на ринку праці. З метою підвищення ефективності використання соціально-психологічних методів управління персоналом ФОП та усунення вищезазначених недоліків запропоновано наступні заходи:
 - 1) наділити заступника директорки виконанням посадових обов'язків щодо роботи з управління персоналом ФОП «Бенько І.В.», отримуючи за це грошову винагороду розміром 6000-7000 грн щомісячно до основної заробітної плати;
 - 2) щоквартально матеріально винагороджувати кожного члена трудового колективу залежно від його результату праці.

Застосовуючи таку залежність: чисельність успішно наданих послуг складає 10-15%, то грошова винагорода становитиме 2% від суми наданих ним послуг за квартал; якщо 15-20%, то 3%; зростання у 20-30% становитиме 4% від квартальної суми; і підвищення у 40-50% буде винагороджуватися 5 % від суми реалізованих за квартал послуг;

- 3) створення єдиної дистанційної онлайн платформи для навчання існуючого персоналу та адаптації нових співробітників. Ефективна система навчання персоналу у ФОП має бути інтегрована в загальну систему управління персоналом. Доведено, що працівники повинні навчатися, брати участь у тренінгах не лише у разі погіршення стану підприємства, але й з метою стабілізації поточної ситуації. Відвідування тренінгів, долучення до навчальної платформи треба проводити із певною періодичністю, здійснюючи після цього тестування для визначення стану обізнаності та кваліфікаційних навичок співробітників. Підприємство, яке дотримується даної стратегії, у майбутньому матиме змогу сформувати кваліфікований і досвідчений персонал, який матиме змогу легко адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота на тему «Соціально-психологічні аспекти управління персоналом організації» виконана на базі практики ФОП «Бенько І.В.».

Метою бакалаврської роботи є дослідження сучасних теоретичних засад використання соціально-психологічних аспектів управління персоналом та вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві базуючись на теоретичних та практичних аспектах використання соціально-психологічних інструментів управління персоналом у ФОП «Бенько І.В.».

У першому розділі дипломної роботи було визначено сутність впливу соціально-психологічних аспектів на управління персоналом, розглянуто процес управління персоналом організації, що відображається у тлумаченні таких поняття як: трудові ресурси, персонал, кадри, людські ресурси та кадровий потенціал; визначено місце соціально-психологічних аспектів в системі управління персоналом, проаналізовано сучасні соціально-психологічні методи управління та їх ефективність.

У другому розділі зазначено загальну характеристику ФОП «Бенько І.В.», досліджено соціально-психологічний стан трудового колективу ФОП «Бенько І.В.» та проаналізовано систему управління персоналом та залучення в неї соціально-психологічних методів. Дослідження проілюстрували, що соціально-психологічний клімат трудового колективу ФОП «Бенько І.В.» є досить привабливий. Саме це є показником конкурентоспроможності підприємства та задоволеності працівників, що призведе до підвищення прибутковості підприємства.

У третьому розділі зазначено певні недоліки, які спостерігалися під час дослідження процесу управління персоналом у ФОП «Бенько І.В.». Це стало поштовхом для розробки рекомендацій щодо усунення даних недоліків та

вдосконалення системи управління персоналом ФОП «Бенько І.В.» результатом якої стане підвищення ефективності діяльності. ФОП «Бенько І.В.»

В ході роботи розроблено ряд рекомендацій по використанню соціально-психологічних методів управління персоналом, що дозволить підвищити рівень доходності ФОП за рахунок створення задоволеного професійного колективу.

Результати кваліфікаційного дослідження можуть знайти практичне втілення в діяльність ФОП «Бенько І.В.» в частині пропозицій щодо оптимізації моделі управління персоналом шляхом залучення соціально-психологічних аспектів.

RESUME

The diploma on «Social and psychological aspects of personnel administration» is performed at the practice of individual entrepreneur «Benko I.V.».

The purpose of the bachelor's work is to study the modern theoretical foundations of the use of socio-psychological aspects of personnel management and improve the personnel management system in the enterprise based on theoretical and practical aspects of the use of socio-psychological tools of personnel management.

In the first section of the diploma, the essence of the influence of social and psychological aspects on personnel management has been determined. The process of personnel management of the organization has been considered, which is reflected in the interpretation of such concepts as: labor resources, personnel, cadre, human resources and cadre potential. The place of social and psychological aspects in the personnel management system has been determined, modern social and psychological management methods and their efficiency have been analyzed.

In the second section the general characteristic of individual entrepreneur «Benko I.V.» was given, social and psychological climate of individual entrepreneur «Benko I.V.» was investigated and the system of personnel management and involvement of social and psychological methods in it was analyzed. Studies have illustrated that the social-psychological climate of the workforce of individual entrepreneur «Benko I.V.» is quite attractive. This is an indicator of the competitiveness of the enterprise and employee satisfaction, which will increase the profitability of the enterprise.

The third section indicates certain shortcomings that were observed during the research of the personnel management process of individual entrepreneur «Benko I.V.». This was the impetus for the development of recommendations for eliminating these shortcomings and improving the personnel management system of individual entrepreneur «Benko I.V.» which will result in increased efficiency.

During the work a number of recommendations on the use of socio-psychological methods of personnel management have been developed, which will lead to the increase of the level of profitability of individual entrepreneur by creating a satisfied professional team.

The results of the bachelor's research can find a practical embodiment in the activity of individual entrepreneur «Benko I.V.» in the part of proposals for optimizing the model of personnel management by involving socio-psychological aspects.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. – Київ: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал.* – 2007. – № 3. – С. 48 – 53.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці : Навч. посіб. для студ. екон. спец. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. - 2-е вид., стер. - Київ: Знання-Прес, 2001. - 314 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. – Київ: Кондор - Видавництво, 2016. – 378 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/12571/1/%D0%95%D0%9F-%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A%201%20%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%BB.pdf> (дата звернення: 25.12.2019).
5. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-трудові відносини : навч. посібник / П.Ю. Буряк Б.А. Карпінський, М.І. Григор'єва. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с.
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. -Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnologii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення: 02.04.2020).
7. Гальчинський А.П., Львовчкін С.В., Семиноженко В.П. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна – Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ, 2004. – 261 с.
8. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
9. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф.Покропивного. – Вид. 3-тє, без змін – Київ: КНЕУ, 2006. – 528 с.

10. Економічний словник-довідник / За ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного. – Київ: Феміна, 1995. – 368 с.
11. Завіновська Г. Т. Економіка праці. – Київ: Вид-во КНЕУ, 2009. – 299 с.
12. Заславська Т. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини / Т. І. Заславська – Київ: Вища школа, 1999. – 248 с.
13. Иванова Т. Н., Зорина К. Х. Особенности управления кадрами в современных условиях. Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 38. – С. 104–110. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56881.htm> (дата звернення: 02.04.2020).
14. Калениченко Р. А., Харіна О. Є., Доценко К. М. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: навчальн. посіб. для галузі знань «Економіка і підприємництво» Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. – Ірпінь, 2016. – 308 с.
15. Колот А. М. Мотивація персоналу. – Київ: КНЕУ, 2002. – 345 с.
16. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом – Київ: Видавництво «Кондор». – 2009. – 428 с.
18. Кундря-Висоцька О. П., Москаленко О. В., Сулима О. М. Організація бухгалтерського обліку : навчальний посібник. Київ : УБС НБУ, 2015. – 335 с. URL: http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/579/1/Sulima_Organization_of_accounting.pdf (дата звернення: 10.02.2020).
19. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід. Україна: аспекти праці. - 2010. - № 1. С. 37-42. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_1_8 (дата звернення: 12.01.2019).
20. Марр Р., Флиастер А. Человеческие ресурсы управления. - Москва: «Дело», 1993. – 22 с.
21. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. – Москва: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

22. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академическо-го бакалавриата.— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2016.— 492с. URL: <https://docplayer.ru/71229289-Upravlenie-personalom.html> (дата звернення: 22.02.2020).
23. Мелихов, Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. —344 с.
24. Одегов, Ю. Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2015. – 423 с.
25. Олійник Є.О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу* : Науковий економічний журнал. – 2011. – № 3 (15).
26. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. — 2010. — Вип. 1 (3).— С. 246, 247.
27. Пилипів В.Г., Волинець Н.В. Корпоративна культура як психологічний чинник успішного розвитку закладів ресторанного бізнесу. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна". - 2017. - № 13. - С. 63-66. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2017_13_17 (дата звернення: 27.02.2020).
28. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників/ *Економіка. Управління. Інновації*. - 2014. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_90 (дата звернення: 15.01.2020).
29. Разнодежина Э. Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение // *Управление экономическими системами*. – 2011. – №1. – URL: http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=308 (дата звернення: 12.12.2019).
30. Сівашенко І. О. Сучасні підходи до оцінки персоналу. Економічний аналіз: збірник наукових праць. — Тернопіль : Видавництво

- Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. — Випуск 8. — Частина 2. — С. 315–318. URL:<http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/potapova/library/article4.htm> (дата звернення: 22.01.2020).
31. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. А. П. Рачинський. Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2012. - № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_3_3 (дата звернення: 19.12.2019).
32. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – Київ: КНЕУ, 2004. – 316 с.
33. 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. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_53_36 (дата звернення: 11.12.2019).
34. Хміль Ф. І. Управління персоналом. – Київ: Академвидав, 2006. – 488 с.
35. Чала Ю.М., Шахрайчук А.М. Психодіагностика: навчальний посібник — Харків: НТУ «ХПІ», 2018. — 246 с.
36. Шегда А. В. Менеджмент. – Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
37. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент. – Киев: Изд. дом «Корпорация», 2007. – 286 с.
38. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: монография. – Київ: МАУП, 2000. – 576 с.
39. Щербак Н. В. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління. Демократичне врядування. - 2014. - Вип. 13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_10 (дата звернення: 03.12.2019).

40.«Етика ділового спілкування»: конспект лекцій для студентів I курсу всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання / Укл. І.І. Какуріна. – Дніпропетровськ: ДВНЗ УДХТУ, 2015.– 96 с.

ДОДАТКИ

ПОСЛУГИ ДЛЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ:

Назва послуги	Строк	Ціна
Реєстрація ТОВ, ПП	1-3 робочих дні	3200,00
Реєстрація благодійного фонду / благодійної організації	1-3 робочих дні	3500,00
Зміна керівника ТОВ, ПП, БО	1-3 робочих дні	3000,00
Зміна місцезнаходження ТОВ, ПП	1-3 робочих дні	3000,00
Зміна учасників ТОВ, ПП	1-3 робочих дні	3000,00
Зміна статутного капіталу ТОВ, ПП	1-3 робочих дні	3000,00
Зміна назви ТОВ, ПП	1-3 робочих дні	3000,00
Зміна кведів ТОВ, ПП	1 робочий день	2500,00
Отримання витягу з ЄДР	1 робочий день	400,00
Отримання / зміна свідоцтва платника ПДВ	10 робочих днів	1000,00
Зміна свідоцтва платника Єдиного податку	10 робочих днів	1000,00
Отримання довідки про неприбутковість	30 робочих днів	500,00

ПОСЛУГИ ДЛЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ:

Назва послуги	Строк	Ціна
Реєстрація ФОП з пропискою в м. Київ	1 робочий день + 10 днів на бухгалтерські документи	1200,00
Реєстрація ФОП (по всім областях України)	3 робочі дні + 10 днів на бухгалтерські документи	2000,00
Ліквідація ФОП	1 день – «експрес»	1500,00
	До 10 місяців повністю.	Від 5000,00
Зміна кведів	1 робочий день	1200,00

Зміна місця проживання	3 робочі дні	1200,00
Зміна прізвища	1 робочий день	1200,00
Зміна місця здійснення господарської діяльності	10 робочих днів	1000,00
Внесення змін до бухгалтерських документів	10 робочих днів	1000,00
Перехід на іншу систему оподаткування або групу єдиного податку	10 робочих днів	1000,00

ПОСЛУГИ ДЛЯ ІНОЗЕМЦІВ:

Назва послуги	Строк	Ціна
Отримання ідентифікаційного коду	3-5 робочих днів	1000,00
Отримання дозволу на працевлаштування	14 днів	4000,00
Отримання посвідки на постійне проживання	14 днів	8000,00
Отримання посвідки на тимчасове проживання	14 днів	4500,00

БУХГАЛТЕРСЬКІ ПОСЛУГИ:

Назва послуги	Ціна
Бухгалтерське обслуговування ФОП 1 група	1000 грн./квартал
Бухгалтерське обслуговування ФОП 2, 3 група	1000 грн./квартал
Бухгалтерське обслуговування ФОП 3 група + валюта	1000 грн./квартал
Бухгалтерське обслуговування ФОП 3 найманими працівниками	+1500 грн./квартал за 1-3 людей
Бухгалтерське обслуговування юридичних осіб	От 1500 грн./місяць

ДОДАТКОВІ ПОСЛУГИ:

Назва послуги	Строк	Ціна
Реєстрація касового апарату	10 робочих днів	2200,00
Отримання довідки про банкрутство	1-2 дні	500,00
Отримання довідки про несудимість	3-7 робочих днів	800,00 - 500,00
Отримання довідки про відсутність корупційного правопорушення	2 робочих дні	300,00
Консультація бухгалтера	1 година	400,00
Юридична консультація	1 година	400,00
Віезд юриста або бухгалтера у ваш офіс		300,00
Отримання виписок, витягів, довідок	1 робочий день	300,00
Реєстрація торгової марки	15-18 місяців	1500,00
Ліцензія на алкоголь/тютюн	14 днів	1500,00
Продовження строку ліцензії	14 днів	1500,00