**ЗМІСТ**

[**ВСТУП** 3](#_Toc498338931)

[**РОЗДІЛ І**. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 5](#_Toc498338932)

[1.1. Особистість як суб'єкт управління 5](#_Toc498338933)

[1.2. Соціально-психологічні методи управління персоналом 9](#_Toc498338934)

[**РОЗДІЛ ІІ**. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «НОВИЙ СТИЛЬ» 12](#_Toc498338935)

[2.1. Загальна характеристика ПАТ «Новий Стиль» 12](#_Toc498338936)

[2.2. Аналіз трудових показників підприємства 13](#_Toc498338937)

[2.2.1. Аналіз кількісного, якісного складу та руху персоналу 13](#_Toc498338938)

[2.2.2. Аналіз фонду робочого часу 16](#_Toc498338939)

[2.2.3. Аналіз продуктивності праці 19](#_Toc498338940)

[2.2.4. Аналіз структури і динаміки витрат на оплату праці 21](#_Toc498338941)

[2.2.5. Аналіз соціально-психологічного стану на підприємстві 24](#_Toc498338942)

[**РОЗДІЛ ІІІ**. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ 26](#_Toc498338943)

[3.1 Загальні рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів управління 26](#_Toc498338944)

[3.2 Розробка рекомендацій по використанню соціально-психологічних методів управління на ПАТ «Новий Стиль» 28](#_Toc498338945)

[**ВИСНОВКИ** 30](#_Toc498338946)

[**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ** 31](#_Toc498338947)

**ВСТУП**

В умовах конкурентної боротьби між підприємствами за лідерство на ринку, все більше число цих підприємств розуміють важливість грамотного управління фірмою, персоналом, що безпосередньо позначається на економічному показнику роботи фірми.

Будь-яке підприємство, засноване на праці великої кількості людей, потребує вдосконалення системи управління персоналом. З кожним роком з'являється багато різних технологій управління людськими ресурсами, але незмінним залишається той факт, що кожен працівник - це, перш за все людина зі своїми особистими соціальними, психологічними і фізіологічними особливостями.

Саме ці індивідуальні особливості людини, а точніше грамотний підхід до управління ними показують, як впливають соціально-психологічні методи управління на ефективність роботи всіх підрозділів підприємства.

В системі управління персоналом існують різні методи управління такі, як адміністративні, економічні, соціально-психологічні, які тісно переплітаються між собою і спрямовані на досягнення цілей організації. На підприємстві, дешевше буде грамотно організувати роботу співробітників з розрахунком всіх соціальних, психологічних і фізіологічних особливостей, ніж потім усувати наслідки цієї роботи. З огляду на вищезазначені аспекти тема наукової роботи є актуальною та своєчасною для дослідження.

**Актуальність обраної теми** підтверджується загальним інтересом багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували вплив соціально-психологічних аспектів на управління персоналом: Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Маркова Н.С., Лаптєв В.І., Мішина С.В., Почебут Л.Г., Мейжис І.А., Афонічкін А.І., та ін.

**Аналіз праць** даних авторів свідчить про багатогранність поглядів стосовно соціально-психологічних методів управління персоналом, що впливають на управління персоналом, однак у той же час більш детального дослідження потребує питання використання саме сучасних , методів покращення соціально-психологічних аспектів управління персоналом на підприємстві. Адже внаслідок складності й важливості цих аспектів в сучасних умовах ринку праці існують незадіяні методи та інструменти даного методу.

**Метою нашого дослідження** роботи є аналіз соціально-психологічних методів управління і на основі отриманих досліджень розробка рекомендацій щодо ефективного використання соціально-психологічних методів управління в ПАТ «Новий Стиль».

Для досягнення поставленої мети в роботі сформyльовaні тa вирішені **нaстyпні зaдaчі:**

1. визначити поняття соціально-психологічних методів управління персоналом;
2. виявити особливості використання соціально-психологічних методів на підприємстві та дати повну характеристику досліджуваного підприємства;
3. провести аналіз персоналу організації;
4. дослідити і проаналізувати використовувані на підприємстві соціально-психологічні методи управління персоналу та на основі отриманих даних створити власні рекомендації по використанню соціально-психологічних методів на підприємстві.

**Об’єктом** дослідження є соціально-психологічні особливості працівників ПАТ «Новий Стиль».

**Предметом** дослідження є теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення соціально-психологічного аспекту персоналу на підприємстві.

Теоретичну та методичну основу дослідження склали законодавчі та нормативні акти, роботи вітчизняних та закордонних вчених, статті періодичних видань, збірники наукових праць, а також ресурси мережі Інтернет. В процесі дослідження зaстосовyвaлись **методи** логічного aнaлізy, порівняння, клaсифікaції, регресивного aнaлізy, системaтизaції, грaфічного предстaвлення мaтеріaлів, теоретичного yзaгaльнення.

**Наукові результати**. 1. Автором у досліджені удосконалено визначення соціально-психологічних методів шляхом систематизації поглядів відомих вчених та їх доповнення. 2. На основі аналізу статистичних даних визначено стан соціально-психологічних аспектів на підприємстві ПАТ «Новий Стиль». 3. Впроваджено заходи, стосовно вдосконалення соціально-психологічних аспектів на підприємстві ПАТ «Новий Стиль».

**Практична значущість** даного дослідження полягає у вдосконалені соціально-психологічних показників, враховуючи основні особливості діяльності підприємства ПАТ «Новий Стиль».

**Апробація результатів** **дослідження:** написання наукової роботи на дану тему.

**РОЗДІЛ І**

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**1.1. Особистість як суб'єкт управління**

Щоб керувати своїми підлеглими, менеджер повинен розуміти, що представляє кожен з них як особистість, які його характеристики та індивідуальні риси. Без психологічних знань про особистість працівника, без професійного підходу до роботи з співробітниками менеджер не зможе виконувати свої завдання.

Особистість - це найважливіший соціальний ознак людини.

Особистість - це сукупність індивідуальних, соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють йому активно діяти.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: особливостей вищої нервової діяльності, емоцій, почуттів, а також соціальних факторів: освіти, досвіду, звичок, кола спілкування та ін.

Добре знання і розуміння цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, передбачення їх поведінки і цілеспрямованому впливу на них і, навпаки, незнання і нерозуміння робить його діяльність неефективною.

Структура будь-якої особистості характеризується наступними властивостями:

1. Загальними якостями (інтелект, розум, працездатність, увага та ін.);

2. Специфічними властивостями, під якими розуміються здатності до того чи іншого виду діяльності;

3. Підготовлені до нього у вигляді сукупності умінь, знань, навичок, кваліфікації;

4. Спрямованістю, тобто орієнтованістю своєї активності - на взаємодію, на досягнення мети, на себе.

5. Певним складом характеру;

6.Біологічно зумовленими особливостями (наприклад, темпераментом) [2].

Розглянемо деякі ці психологічні властивості особистості [10].

Здібності - це сукупність рис, необхідних для успішного виконання конкретного виду діяльності, схильності до нього. По спрямованості здатності бувають технічними, організаційними, педагогічними та ін.

Виділяють наступні здібності, які пов'язані з певною сферою або видом діяльності, вони можуть бути 2-х типів: інтерсоціальні і конструктивні.

Інтерсоціальні орієнтовані на організацію взаємодії людей. Такі здібності потрібні працівникам, пов'язаним з проведенням переговорів, широкими контактами з людьми, з рекламою, маркетингом [3].

Конструктивні - спрямовані на створення конкретних об'єктів в тих чи інших сферах діяльності: технічної, природньої та інших сферах. Їх реалізація не вимагає широких контактів з оточуючими.

Наступне психологічна властивість особистості - спрямованість. Воно створює стійку орієнтацію поведінки людини незалежно від конкретної ситуації, визначає його цілі і мотиви. За допомогою спеціальних тестів визначають спрямованість особистості, що допомагає знайти правильний підхід до людей і полегшує керівництво ними [15].

Виділяються 3 типи спрямованості особистості: на взаємодію, на завдання і на себе. Всі ці спрямованості можуть бути присутніми у більшості людей одночасно в різному ступені пріоритетності.

Спрямованість на взаємодію або на спілкування, означає, що людина прагне співпрацювати з колегами, підтримувати з ними хороше ставлення, спільно вирішувати конкретні проблеми і ін.

Спрямованість особистості на завдання, передбачає, що людина робить упор на досягнення мети, наприклад, успішне вирішення що стоїть перед ним проблеми, отримання реальних результатів, оволодіння новими знаннями, навичками, доказ своєї правоти і т.п [3].

Спрямованість на себе або особиста спрямованість, полягає в прагненні людей в першу чергу вирішувати свої власні проблеми, домогтися особистого благополуччя, престижу і при можливості робити це за рахунок інших.

Особистість людини зовні проявляється в типах його поведінки, яке може бути стабільним і нестабільним (невротичним).

Тип поведінки разом з спрямованістю людини або на себе і свій власний світ, або на оточуючих визначає тип темпераменту людини.

Темперамент є сукупність психічних властивостей людини, що визначають форму його поведінки. Темперамент впливає на характер, стиль роботи, відносини людини з оточуючими [6].

Виділяють 4 типи темпераменту: холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолійний.

На рисунку 1.1 наглядно зображено залежність типу темпераменту від груп характеристик.

нейротизм

меланхолік, холерик

інтроверсія, екстраверсія

флегматик, сангвінік

емоційна стабільність

Рис. 1.1. Залежність типу темпераменту від груп характеристик.

На цій схемі класифікація темпераментів показана в залежності від 2-х груп показників:

- інтроверсії - екстраверсії (горизонтальна вісь)

- емоційна стабільність - нейротизм (вертикальна вісь).

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішній світ, оточуючих, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність;

Інтроверсія - протилежний тип спрямованість уваги особистості на внутрішній світ і інтереси, зосередженість на внутрішніх переживаннях, замкнутість [16];

Емоційна стабільність - означає стійкість нервової системи, проявляється в спокої, імунітет до стресів;

Нейротизм - прямо протилежне якість.

Ще однією важливою рисою особистості є характер - стійкий, індивідуальний склад людини, сукупність найбільш яскраво виражених психічних властивостей, що визначають індивідуальну поведінку. Характер людини проявляється в його манерах, ставленні до оточуючих, своїх обов'язків, самому собі [6].

До рис характеру відносять: чуйність, скритність, працьовитість хитрість, чесність та ін.

Без урахування характеру співробітників управляти в скоєних умовах організацією неможливо, тому менеджерам необхідно знати його основні типи. У чистому вигляді ним володіє, приблизно половина людей, а в іншої половини характер є змішаним [2].

Виділяють наступні вісім типів характеру: гіперактивний, аутистичний, лабільно-циклоїдний, демонстративний, застрягаючий, психоостентичні, конформний, нестійкий.

Гіперактивний характер відрізняється товариськістю, підприємливістю, активністю, легким ставленням до труднощів і невдач. Але вони поверхневі, їм важко зосередитися, важко займатися одноманітною, що вимагає посидючості роботою. Таким людям підходить виконання організаторських функцій за умови відсутності конфліктних ситуацій [14].

Особи з аутистичним характером потайливі, нетовариські, неконтактні, ніяк не входить в колектив, тримаються відокремлено. Для них характерна суха офіційна манера поведінки, але вони користуються повагою за свою незалежність, глибокі знання. Зазвичай вони хороші дослідники, консультанти, експерти [9].

Тим, хто має лабільно-циклоїдний характер, властиві перепади настрою, активності, працездатності. Ці люди часто конфліктують з іншими через дрібниці. Найбільш бажані посади - програміст, архіваріус, бібліотекар.

Особи, характер яких є демонстративним, прагнуть до успіху за всяку ціну. Вони здатні підлаштовуватися під інших, маніпулювати іншими. Таких людей потрібно жорстко контролювати [5].

Схожий на попередній застрягаючий характер. Ці люди егоїстичні, нетерплячі до критики, уперті, довго пам'ятають образи. По відношенню до них потрібно проявляти терпимість, так як вони чесні і відкриті.

Люди з психоостенічним характером зазвичай відрізняються сумлінністю і пунктуальністю, хорошими знаннями і раціоналізмом в діях. Але вони постійно в усьому сумніваються, нерішучі.

Володарі конформного характеру можуть успішно діяти, тільки спираючись на підтримку оточуючих, так як несамостійні, розслаблені, губляться в складній обстановці [2].

Нарешті, останній з основних типів характерів - нестійкий. У таких людей рідко зустрічаються тверді принципи поведінки, почуття обов'язку, але вони м'які в зверненні, завойовують симпатії інших. Тому для них доцільна робота, пов'язана зі спілкуванням, зміною форм діяльності, але при жорсткому контролі [1].

**1.2. Соціально-психологічні методи управління персоналом**

Визначення поняття соціально-психологічні методі різними авторами наведено в таблиці 1.1.

***Таблиця 1.1***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Автор** | | **Визначення** |
| 1 | | 2 |
| Назарова Г.В. | | Соціально-психологічні методи — це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. [12]. |
| Щепкін А.В. | Соціально-психологічні методи управління - це сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на весь колектив і окремі особистості для підвищення їхньої трудової та творчої активності [16]. | |
| Виханский О.С. | Соціально-психологічні методи управління являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини й зв'язки серед працівників, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають у них [3]. | |

Отже, соціально-психологічні методи - це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом впливу цих методів є групи людей і окремі особи. По масштабу і способам впливу ці методи можна розділити на дві основні групи, які представлені на рисунку 1.2.

**Соціально-психологічні методи**

Соціально-психологічні

Соціальне планування

Особисті якості

Мораль

Партнерство

Змагання

Спілкування

Переговори

Темперамент

Типи особистості

Психологічне планування

Способи психологічного впливу

Психологічні методи

Конфлікт

Інтелектуальні здібності

Рис. 1.2. Групи методів соціально-психологічного впливу.

Соціологічні методи грають 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 [6].

Психологічні методи грають дуже важливу роль в роботі з персоналом. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на рішення конкретних завдань підприємства. Елементи, регульовані за допомогою психологічних методів, включають: психологічне планування, типи особистості, темперамент, інтелектуальні здібності та способи психологічного впливу.

Але, як будь-який метод соціально-психологічні методи також мають свої переваги та недоліки [16], які наведені в таблиці 1.2

***Таблиця 1.2***

|  |  |
| --- | --- |
| **Переваги** | **Недоліки** |
| Включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб | Не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей |
| Практично не потрібні матеріальні витрати | Важко прогнозувати результати |
| Індивід може навчитися новим умінням і навичкам в підтримуючий і контрольованій обстановці | Труднощі реалізації в звичайних соціальних умовах |
| Економічна вигода – працює один ведучий-психолог (HR-менеджер) | Можливі «психологічні опіки» |

Отже, соціально-психологічні методи являють собою найбільш тонкий інструмент впливу на соціальні групи людей і особу людини. Мистецтво управління людьми полягає в дозованому і диференційованому застосуванні тих чи інших прийомів з перерахованих вище.

Нестабільність економічного стану підприємства, фінансові труднощі, невчасна виплата заробітної плати, тривалі простої, звичайно, не сприяють підтримці хорошого соціально-психологічного клімату, тому що керівник значно більше часу змушений приділяти не людському спілкуванню і функціям управління персоналом, а безпосередньо виробництву, маркетингу, фінансів, тобто інших функцій [8].

Людські взаємини є тим сприятливим соціальним полем, на якому найкращим чином відображається робота орієнтаційної функції соціальних очікувань особистості. Володіння інформацією про соціальні норми, традиції, звичаї, релігійні та політичні прагнення значущих інших позитивно відбивається на змістових параметрах соціальних очікувань і служить тією стабільною когнітивною складовою, яка є базовою для реалізації регулятивної, посередницької, коригувальної та орієнтаційної функцій соціальними очікуваннями будь-яким учасником взаємодії. Безумовно, поведінкова складова, а саме прояв регулятивної і коригувальної функцій, знаходяться в органічній єдності з сукупністю знань про іншого учасника взаємодії, починаючи з елементарних, поверхневих знань і закінчуючи базовими, що становлять основу Я-концепції особистості. Розширення знань як про себе, так і про інших людей, оволодіння новими сферами діяльності, впливає на смислові та динамічні характеристики когнітивної складової зокрема і соціальних очікувань загалом. Зміна соціальних очікувань відбувається завдяки постійній апробації отриманої інформації, формуванню оцінкових ставлень, суджень, взаємин, що в свою чергу спонукає людину до відповідних дій, вчинків, поведінки, діяльності.

Прикладом соціально-психологічних методів управління може служити задоволення і стимулювання персоналу. Щоб зберегти хороших працівників, слід стежити, щоб вони були щасливі і задоволені, намагатися їх стимулювати для кращого виконання ними роботи, що, в свою чергу, принесе користь компанії.

**РОЗДІЛ ІІ**

**АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ "НОВИЙ СТИЛЬ**

**2.1. Загальна характеристика ПАТ «Новий Стиль»**

Nowy Styl – це сучасні офісні крісла для керівників і персоналу; стільці для відвідувачів і м'які меблі для зон очікування; меблі для кафе і вдома інтер'єрів; офісні меблі; меблі для готелів і навчальних закладів.

Nowy Styl Group забезпечує мільйони споживачів у всьому світі якісними меблями, що надає необмежені можливості для створення різних інтер'єрів. Виробляють меблі для офісів, навчальних закладів, культурних і розважальних центрів, спортивних об'єктів, кафе, барів, ресторанів і домашніх інтер'єрів. У їхньому асортименті ви знайдете стильні меблі на будь-який смак. Меблі від Nowy Styl Group реалізують понад 3500 доларів, експортують в обсязі 65%, вибирають споживачі в 60 країнах світу на 6 континентах .

На ПАТ «НОВИЙ СТИЛЬ» є діючих 5 відділів, які взаємодіють між собою. Кожний з них поділяється на свої цехи та відділи, які безпосередньо звітують про свою діяльність лінійному керівництву. Організаційна структура підприємства наведена в додатку А.

Nowy Styl Group - одна з найбільших меблевих компаній. Невелике підприємство, засноване в Польщі, менш ніж за 2 десятиліття перетворилося в найбільший європейський меблевий холдинг, який об'єднує компанії в 12 країнах світу. Перше підприємство Nowy Styl Group було відкрито в 1992 році. На момент заснування асортимент продукції компанії включав всього 3 крісла, а штат складався з 7 співробітників .

На сьогоднішній день, група компаній Nowy Styl є одним з найбільших виробників офісних меблів і меблів для сидіння. Виробничі підприємства Nowy Styl Group, розташовані в Польщі, Україні, мають потужну технологічну базу і замкнутий цикл виробництва. Nowy Styl Group виробляє і реалізує меблі під 3 торговими марками: Nowy Styl, BN Office System і Forum Seating. Меблі від Nowy Styl Group придбала всесвітню популярність завдяки високій якості, оригінального дизайну і продуманій ергономіці [11].

Компанія «Новий Стиль» (Україна, Харків) була заснована в 1997 році в якості дистрибуційного підприємства Nowy Styl Group. Однак уже в 1999 р. компанія розпочала власне виробництво крісел та стільців під торговою маркою Nowy Styl. Сьогодні підприємство «Новий Стиль» є найбільшим гравцем меблевого ринку і лідером у виробництві крісел і стільців в країнах СНД і Східної Європи .

Компанія виробляє близько 4 000 000 крісел і стільців на рік, має 2 офіційних представництва в Росії і Казахстані, а також понад 2000 дилерів в 20 країнах світу. Пропозиція компанії «Новий Стиль» включає меблі ТМ Nowy Styl власного виробництва, а також продукцію торгових марок Nowy Styl, BN Office Systemі Forum Seating виробництва Польщі [10].

Продукція Nowy Styl Group вже багато років задовольняє потреби мільйонів покупців у всьому світі. Вони пропонують меблі для громадських установ, навчальних закладів, офісів, культурних і розважальних центрів, спортивних об'єктів. Комплексний асортимент і різноманітність продукції трьох торгових марок дозволяє їм знаходити оптимальні рішення навіть для найважчих проектів і самих вимогливих клієнтів .

**2.2. Аналіз трудових показників підприємства**

**2.2.1. Аналіз кількісного, якісного складу та руху персоналу**

Виконання плану за багатьма трудовими показниками залежить від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Аналізуючи забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, необхідно оцінювати їх структуру і динаміку порівняно з минулим періодом (табл. 2.1).

Аналіз забезпеченості ПАТ «НОВИЙ СТИЛЬ» трудовими ресурсами полягає в оцінці відповідності загальної чисельності, складу і структури персоналу штатному розпису. Статистичною базою слугують додатки Е та Ж.

Особлива увага приділяється оцінці структури і динаміки трудових ресурсів. Результати такого аналізу зображенні у табл. 2.1.

***Таблиця 2.1***

**Аналіз структури та динаміки персоналу підприємства**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії персоналу | 2015 рік | 2016 рік | Абсолютне відхилення | |
| кількість персоналу, осіб | кількість персоналу, осіб | в кількості персоналу, осіб | в структурі % |
| 1 | 2 | 4 | 6 | 7 |
| Всього | 2202 | 2052 | -150 | -6,82 |
| Керівники | 110 | 102 | -8 | -7,27 |
| Спеціалісти | 681 | 571 | -110 | -16,15 |
| Технічні службовці | 850 | 682 | -168 | -19,76 |
| Робітники | 1329 | 790 | -539 | -40,55 |

Проаналізувавши структуру і динаміку персоналу на підприємстві за 2015 та 2016 роки, слід відзначити, що у 2016 році чисельність керівників зменшилась на 8 осіб або на -7,27 %, спеціалістів – на 110 особи або на -16,15%. Кількість технічних службовців також зменшилась на 168 осіб або на -19,76 %, так ж негативна ситуація простежується із кількістю робітників, а саме їх кількість склала у 2016 році 790 осіб, що на 539 осіб менше ніж у 2015 році або на – 40,55% у структурі персоналу. Така ситуація склалася внаслідок збільшення плинності кадрів через сезонні роботи самих працівників. Також така динаміка обумовлена віковою структурою на ПАТ «НОВИЙ СТИЛЬ» середній вік робітників дорівнює 53,5 років. На підприємстві працює персонал переважно пенсійного віку, тому з кожним наступним роком його чисельність значно скорочується, а молоді спеціалісти довго не затримуються на робочому місці.

Для будь-якої організації особливо важливим є питання аналізу якісного складу персоналу. Службовців необхідно перевіряти на відповідність фактичного рівня освіти кожного робітника посаді, яку він займає і вивчити питання, пов’язані з відбором кадрів, їх підготовкою і підвищенням кваліфікації. Кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від їх віку, стажу роботи, посади, освіти.

Результати аналізу якісного складу персоналу ПАТ «НОВИЙ СТИЛЬ» наведено у табл. 2.2 та рис. 2.1, рис. 2.2.

***Таблиця 2.2***

**Дані про наявність і якісний склад персоналу ПАТ «НОВИЙ СТИЛЬ»**

**за 2015-2016 рр.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | На кінець 2015 року | На кінець 2016 року | Відхилення, +/- | |
| абсолютне, осіб | відносне, % |
| Статева структура персоналу: | 2202 | 2052 | -150 | -6,82 |
| жінки, осіб | 890 | 842 | -48 | -5,39 |
| їх питома вага, % | 40,41 | 41,03 | 0,62 | 1,52 |
| чоловіки , осіб | 1462 | 1300 | -162 | -11,08 |
| їх питома вага, % | 66,39 | 63,35 | -3,04 | -4,58 |
| Структура персоналу за рівнем освіти: | 2352 | 2142 | -210 | -8,92 |
| мають вищу освіту, осіб | 555 | 498 | -57 | -10,27 |
| їх питома вага , % | 23,59 | 23,24 | -0,34 | -1,47 |
| мають середню та середню спеціальну освіту, осіб | 184 | 195 | 11 | 5,97 |
| їх питома вага , % | 7,82 | 9,10 | 1,28 | 16,36 |

Рис. 2.1. Аналіз статевої структури персоналу на ПАТ «НОВИЙ СТИЛЬ»

Така різниця у питомій вазі чоловіків та жінок обумовлена видом діяльності даного підприємства, оскільки розробкою та виготовленням в галузі техніки займаються переважно чоловіки.

На відміну від даних 2015 року, кількість працюючих з вищою освітою у 2016 році значно зменшилася (на 57 осіб або на 10,27%) і склала 2142 особу. Їх питома вага у загальній кількості персоналу зменшилася на 0,34 % в абсолютному вираженні та на 1,47% у відносному і склала 23,24 %.

Це обумовлюється скороченням чисельності робітників та збільшення кількості керівників та технічних службовців.

Число осіб із середньою та середньою спеціальною освітою збільшилося у 2016 році на осіб або на 5,97 % і складає 195 осіб.

Але на ПАТ «НОВИЙ СТИЛЬ» за останні 2 роки відсутні необхідні дані для аналізу, у зв’язку з нестабільною ситуацією в Україні, що вплинуло на фінансову ситуацію підприємства, а це в свою чергу вплинуло на фінансування навчання для співробітників.

## 

## 2.2.2. Аналіз фонду робочого часу

Забезпеченість підприємства робочою силою дає позитивні результати у тому випадку, якщо досить повно використовується фонд робочого часу.

Аналіз фонду робочого часу представлено в таблиці 2.3 та 2.4.

***Таблиця 2.3***

**Аналіз відпрацьованого фонду робочого часу**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Умовні позначення | 2015 рік | 2016 рік | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
| Річний відпрацьований фонд робочого часу, тис. людино-годин | Ф | 3879984 | 4025352 | 145 368 | 4 |
|
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | Чсо | 2202 | 2052 | -150 | -7 |
|
| Середня тривалість робочого періоду (року), днів | Трп | 220,25 | 245,20 | 24,95 | 11,33 |
|
| Середня тривалість робочого дня, годин | Трд | 8 | 8 | - | 0 |
|

З таблиці 2.3 видно, що в 2016 році порівняно з 2015 роком збільшився річний фонд відпрацьованого часу, а саме даний показник в базовому році становив 3 879 984 годин, а в звітному 4 025 352 годин. Фонд відпрацьованого часу збільшився на 4%. Такій позитивній тенденції сприяло збільшення тривалості робочого періоду на 24,95%.

Вихідні дані для аналізу фонду робочого часу зображені у табл. 2.4.

***Таблиця 2.4***

**Вихідні дані для аналізу фонду робочого часу**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 (план) | 2016 (факт) | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
|
| Середньорічна чисельність штатних працівників (ЧП) | 2202 | 2052 | -150 | -6,811 |
| Відпрацьовано за рік одним працівником:  днів (Д) (явочні дні)  годин (Г) (корисний час) | 220,25  1762,02 | 245,20  1961,67 | 24,95  199,64 | 11,330  11,33 |
| Середня тривалість робочого дня (Т), год. | 8 | 8 | 0 | 0 |
| Фонд робочого часу (ФРЧ), год. (відпрацьований) | 3879984 | 4025352 | 145368 | 3,74 |

Аналіз використання робочого часу проводиться за даними статистичної звітності (форма 6-ПВ), балансу робочого часу та оперативного табельного обліку, матеріали обробки разових спостережень, фотографування і самофотографування робочого дня.

Виконати детальну оцінку ефективності використання фонду робочого часу дозволяє факторний аналіз. Так, фонд робочого часу (ФРЧ) залежить від таких складових, як:

1) середньорічна чисельність персоналу (ЧП);

2) середньорічна кількість відпрацьованих днів одним працюючим (Д);

3) середня тривалість робочого дня (Т).

На основі даних з табл. 2.3, проведено факторний аналіз.

Факторна модель фонду робочого часу має наступний вигляд (формула (2.1)):

ФРЧ = ЧП × Д × Т (2.1)

де ЧП – середньорічна чисельність персоналу (осіб);

Д – середньорічна кількість відпрацьованих днів одним працюючим (дні);

Т – середня тривалість робочого дня (год).

На підприємстві фактичне значення відпрацьованого фактичного фонду робочого часу у 2016 році більше фактичного фонду робочого часу у 2015 році на 145368 год. Причини такої різниці фактичного фонду робочого часу і вплив кожного окремого фактору на його зміну можна установити способом абсолютних різниць:

1) зміну фонду робочого часу за рахунок впливу чисельності персоналу (∆ФРЧчп) розрахуємо за формулою (2.2):

∆ФРЧчп = (ЧПф – ЧПпл) × Дпл × Тпл , (2.2)

∆ФРЧчп = (2052-2202) × 220,3 × 8= - 264304,1 (год.)

2) зміну фонду робочого часу за рахунок впливу кількості відпрацьованих одним працівником днів (∆ФРЧд) визначимо за формулою (2.3):

∆ФРЧд = (Дф – Дпл) × ЧПф × Тпл, (2.3)

∆ФРЧд =(245,2-220,3)×2052×8 = 409672,1 (год.)

3) зміну фонду робочого часу за рахунок впливу середньої тривалості робочого дня () знайдемо за формулою (2.4):

∆ФРЧт = (Тф – Тпл) × Дф × ЧПф, (2.4)

∆ФРЧт = (8-8)×245,2×2052 = 0 (год.)

Здійснимо перевірку факторного аналізу:

∑ФРЧ = ∆ФРЧ = 145368 (год.).

Отже, відхилення фактичного фонду робочого часу у 2016 році від фактичного фонду робочого часу у 2015 році у бік збільшення на 145368 год. пояснюється збільшення кількості відпрацьованих одним працівником днів (на 24,95 днів або на 199,64 год).

Дані факторного аналізу свідчать, що у середньому одним працівником підприємства відпрацьовано на 11 днів більше, ніж заплановано, через що надплановий цілодобовий відпрацьований робочий час підприємства склав 145368 годин.

Втрати робочого часу мають обов’язково враховуватися при нарахуванні заробітної плати.

Резервами покращення ефективного використання фонду робочого часу є усунення цілоденних та внутрішньозмінних втрат робочого часу.

## 2.2.3. Аналіз продуктивності праці

Ефективність використання персоналу оцінюється через показники продуктивності праці.

Аналіз рівня і динаміки продуктивності праці здійснюють оцінюючи певні трудові показники, які водночас є джерелом інформації для факторного аналізу. Дані для розрахунків наведено в додатках Б, В, Е та Ж.

До складу показників, що визначають рівень продуктивності праці і використовуються для оцінки її динаміки належать наступні показники (табл. 2.5).

***Таблиця 2.5***

**Показники продуктивності праці**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2015 | 2016 | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
| Обсяг виробництва товарної продукції, тис. грн. | 878652 | 934240 | 55588 | 6,32 |
| Середньорічна чисельність штатного персоналу, осіб | 2202 | 2052 | -150 | -6,81 |
| Середньорічна чисельність робітників, осіб | 1329 | 790 | -539 | -40,56 |
| Відпрацьовано днів одним робітником (явочна кількість), дні | 220,3 | 245,2 | 24,9 | 11,30 |
| Середня тривалість робочого дня, години | 8 | 8 | 0 | 0 |
| Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн/особу | 661,14 | 1182,58 | 521,44 | 78,87 |
| Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн/особу | 399,02 | 455,28 | 56,26 | 14,11 |
| Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн. /особу | 399,02 | 455,28 | 56,26 | 14,09 |
| Середньорічна продуктивність праці одного робітника, тис. грн. /особу | 661,14 | 1182,58 | 521,44 | 78,87 |
| Середньоденна продуктивність праці одного робітника, тис. грн. /особу | 3,00 | 4,82 | 1,82 | 60,71 |
| Середньогодинна продуктивність праці одного робітника, тис. грн. /особу | 0,38 | 0,60 | 0,23 | 60,71 |

У ході аналізу необхідно виявити вплив на річний виробіток продукції одним працівником таких показників, як виробіток робітників, їх питома вага в загальній чисельності працівників.

Факторна модель середньорічного виробітку одного працюючого (Впр):

Впр = ПВр × Вр, (2.5)

де ПВр – питома вага робітників у середньообліковій чисельності персоналу;

Вр – середньорічний виробіток одного робітника.

Впр баз= 661,14 × 0,6 = 396,68 (тис.грн./особу)

Впр зв= 1182,58 × 0,38 = 449,38 (тис.грн./особу)

Визначаємо вплив на середньорічний виробіток працівника таких факторів:

1) частка робітників у середньообліковій чисельності персоналу (∆Впр):

∆Впв = ∆ПВр × Врбаз, (2.6)

де ∆ПВр – різниця звітного і базового значення питомої ваги робітників у загальній чисельності працівників;

Врбаз – середньорічний виробіток одного робітника в базовому періоді, тис. грн.

∆Впв = - 0,21 × 661,14 = -144,49 (тис.грн./особу)

1. середньорічний виробіток одного робітника (∆ВВр ):

∆ВВр = ПВрзвіт × ∆Вр, (2.7)

де ПВрзвіт – звітне значення частки робітників в загальній чисельності працівників;

∆Вр– різниця звітного і базового значення середньорічного виробітку одного робітника, тис. грн.

∆ВВр = 0,38× 521,44 = 200,75 (тис.грн./особу)

Сумарний вплив факторів дорівнює:

∆В= ∆ВПВ + ∆ВВр,  (2.8)

∆В= - 144,49 +200,75 = 56,26 (тис.грн./особу)

Провівши факторний аналіз продуктивності праці робітників сумарний вплив факторів співпадає з середньорічної продуктивністю праці одного робітника.

Отже, показники випуску товарної продукції збільшився, аж на 55588 тис. грн. або на 6,32 % . Такі зміни вплинули і на ряд показників, що зв’язані з випуском товарної продукції, наприклад, середньорічна продуктивність праці одного працівника в 2015 році дорівнювала 399,02 грн./особу, а в 2016 році – 455,28 грн./особу. Тобто, збільшилось на 56,25 грн./особу , або на 14,09%. Отже, збільшення продуктивності зберігається і в свою чергу також супроводжує збільшення інших показників.

**2.2.4. Аналіз структури і динаміки витрат на оплату праці**

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів, їх динаміки повинен здійснюватися у нерозривному зв’язку з оплатою праці. Підставою для аналізу структури і динаміки фонду оплати праці є розгляд переліку категорій персоналу і відповідних кожній з цих категорій систем оплати праці.

Аналіз динаміки витрат на оплату праці починається з розрахунку абсолютного та відносного відхилення в фонді оплати праці. Базою слугують додатки Е, Ж.

Абсолютне відхилення (економія, перевитрата) визначається як різниця між фактичним (ФОПф) і базовим фондом оплати праці (ФОПб):

∆ФОПабс = ФОПф - ФОПб, (2.9)

Абсолютне відхилення визначається:

як в цілому по підприємству, так і по окремих цехах ділянках та структурних підрозділах;

як шляхом порівняння фактичного і базового значення фонду оплати праці, так і фактичного з плановим; за місяць, квартал, півріччя, рік.

Абсолютна перевитрата (економія) фонду заробітної плати – це показник, що є простим в застосуванні, але має недолік, оскільки визначається без урахування змін обсягу виробництва продукції, що власне не дає можливості оцінити ефективність використання коштів на оплату праці.

Тобто абсолютне відхилення дорівнює:

∆ФОПабс =115252,8 – 110930,4 = 4322,4 тис. грн.

Отже, ми отримали абсолютне відхилення, яке вище нуля і дорівнює 4322,4 тис. грн., що свідчить про підвищення фонду оплати праці в 2016 році, зміни відбуваються через підвищенням відпрацьованого часу робітниками. Опираючись на не від’ємне значення фонду оплати праці, можна зробити висновок, що зберігається перевитрата фонду оплати праці на 4322,4 тис. грн.

Коригування базового фонду оплати праці на темпи зростання обсягів виробництва здійснюється лише щодо змінної частини фонду оплати праці, оскільки фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу тісно пов'язаний з обсягом виробництва продукції та продуктивністю праці.

Змінна частина заробітної плати – заробітна плата робітників за розцінками, преміїробітникам та управлінському персоналу за виробничі результати та сума відпускних, що відповідає частці змінної заробітної плати.

Постійна частина не змінюється при збільшенні або зменшенні обсягу виробництва (зарплата робітникам за тарифними ставками, заробітна плата службовцям за окладами, всі види доплат, оплата праці працюючих у житлово-комунальному господарстві, соціальній сфері та відповідна до них сума відпускних).

В таблиці 2.6 представлено вихідні дані за допомогою, яких можна провести аналізу фонду оплати праці підприємства.

***Таблиця 2.6***

**Аналіз фонду оплати праці ПАТ «НОВИЙ СТИЛЬ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2015 рік | 2016 рік | Відхилення |
| Середньорічна чисельність керівників та службовців, чол., (ЧП) | 2202 | 2052 | -150 |
| Кількість відпрацьованих днів одним працівником в середньому за рік (Д) | 220 | 245 | 24.956 |
| Середня тривалість робочого дня, год. (Т) | 8 | 8 | 0 |
| Річний фонд погодинної оплати праці керівників і службовців, грн. (ФЗП) | 110930400.00 | 115252800.00 | 4322400 |
| Заробітна плата одного працівника, грн. |  |  |  |
| середньорічна (РЗП) | 50377.11 | 56166.08 | 5788.97 |
| середньоденна (ДЗП) | 228.72 | 229.05 | 0.33 |
| середньогодинна (ГЗП) | 29 | 29 | 0.04 |

На основі даних таблиці 2.6 проведемо факторний аналіз фонду оплати праці за 2015-2016 роки.

Виявити причини динаміки фонду оплати праці, його непродуктивного витрачання дозволяє виявити факторний аналіз.

Факторний аналіз фонду оплати праці може здійснюватися з використанням прийомів елімінування за такою факторною моделлю:

ФОТ = ЧП Д Т ГЗП (2.10)

де ЧП – середньорічна кількість працівників;

Д – середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік;

Т – тривалість робочого дня;

РЗП – середньорічна заробітна плата одного працівника;

ДЗП – середньоденна заробітна плата одного працівника;

ГЗП – середньогодинна заробітна плата одного працівника.

Якщо середньорічну зарплату одного працівника представити як добуток кількості відпрацьованих одним працівником днів (Д), середньої тривалості робочого дня (Т) і середньогодинної заробітної плати (ГЗП), то для факторного аналізу можна використати формулу (2.11). Розрахуємо вплив на величину фонду оплати праці кожного з факторів:

1. вплив середньорічної чисельності персоналу складе:

ФЗПЧП=ЧП1 Д0 Т0 ГЗП0- ЧП0 Д0 Т0 ГЗП0, (2.11)

ФЗПЧП=2052220829 - 2202220829 = -7556566,76 (грн.)

1. вплив кількості відпрацьованих одним працівником днів (ФЗПД):

ФЗПД=ЧП1 Д1 Т0 ГЗП0- ЧП1 Д0 Т0 ГЗП0 , (2.12)

ФЗПД=2052245829 - 2052220829 = 11712881,92 (грн.)

1. вплив середньої тривалості робочого дня складає:

ФЗПТ=ЧП1 Д1 Т1 ГЗП0- ЧП1 Д1 Т0 ГЗП0 , (2.13)

ФЗПТ=2052245829 - 2052245829 = 0 (грн.)

1. вплив середньогодинної заробітної плати і складає:

ФЗПГЗП=ЧП1 Д1 Т1 ГЗП1- ЧП1 Д1 Т1 ГЗП0 , (2.14)

ФЗПГЗП=2052245829 - 2052245829 = 166084,83 (грн.)

Згідно з вищенаведеними розрахунками сумарний вплив факторів, як і при використанні попередньої факторної моделі становить 4322400 тис. грн. (-7556566,76+11712881,92 + 0 +166084,83). Всі фактори вплинули позитивно на зміну фонду оплати праці.

**2.2.5. Аналіз соціально-психологічного стану на підприємстві**

Для визначення соціально-психологічного стану в колективі на підприємстві «Новий Стиль» було проведено online-анкетування, в ньому прийняло участь працівники служби управління персоналом, це загалом жінки і їх кількість склала 16 осіб. Приклад анкети наведено в додатку З.

Проаналізувавши відповіді респондентів, можна сказати, що вікова категорія персоналу варіюється в межах від 24-36 років, тобто молодий колектив, кожний з них на підприємстві вже працює більше року, тобто можна припустити, що вже пройшов період адаптації і оцінювання соціально-психологічний стану є доцільним та ефективним.

Ключові напрямки по яким проводився аналіз стосувався таких аспектів роботи, як кількість корпоративних заходів, кількість скарг на службу управління персоналом, питома вага задоволених колективом в якому працюють, питома вага задоволених керівництвом, питома вага працівників, які б хотіли змінити роботу, питома вага не задоволених кар’єрним ростом, питома вага тих, хто хотів би змінити керівництво, питома вага працівників, які не задоволені формальним станом роботи та ін.

Провівши ретельний аналіз анкет, більшість опитуваних, а саме 10 осіб, не задоволені роботою керівництвом, хотіли б його змінити та саме цей чинник вважають головним, який впливає на соціально-психологічний клімат в колективі, адже саме воно вирішує кількість та, так мовити, якість проведення team building. Саме team building всі респонденти назвали одним з ключових методів підвищення та покращення соціально-психологічних аспектів в колективі, менша кількість віддала перевагу якісно підібраному персоналу і вважають, що це становить фундамент гарному стану вище вказаних аспектів.

Відносно інших показників, то майже всі, відповідали, що задоволені роботою, колективом в якому працюють, їх також влаштовує якість та кількість корпоративних заходів, таку позитивну відповідь дало 12 опитуваних, інші 4 особи при відповіді на дані питання вагалися відповісти.

Отже, загалом про соціально-психологічний стан на підприємстві «Новий Стиль» важко дати конкретну характеристику на якому рівні знаходяться ці показники, адже для більш точного аналізу потрібно провести опитування хоча б половини підрозділів. Тоді аналіз буде більш чітким та конкретним і можна буде зробити висновки.

На основі того аналізу, який присутній в даній роботі важко зробити висновки для всього підприємства, але якщо тенденція зберігається, то можна сказати, що головним чинником, на думку працівників, який дистабілізує злагоджену роботу колективу є саме керівництво підприємства та підрозділів, значить порушені соціально-психологічні аспекти на підприємстві, які потребують змін та удосконалення.

**РОЗДІЛ ІІІ**

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ**

**3.1 Загальні рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів управління**

Для успішного управління персоналом, його розподілу за психологічним групам, передбачення поведінки кожного із співробітників необхідно знати працівника як окрему особистість і як частина трудового колективу. Для того, щоб визначити характер людини, стиль роботи, ставлення людини до оточуючих, виявити особливості та переваги, а потім і сформувати грамотне ставлення і вплив на співробітника, необхідно визначити тип його темпераменту.

Сангвініком зазвичай називають людину живого, рухомого, прагне до частої зміни вражень, швидко відгукується на все, що відбувається навколо, порівняно легко переживає невдачі і неприємності. Сангвінік - людина гаряча, дуже продуктивний працівник, але тільки тоді, коли ставиться до справи з інтересом і знаходиться в стані сильного збудження [9].

Сангвінік може бути надійним в будь-якій роботі, крім автоматичної, одноманітною і повільною. Він більш здатний до живої, рухливо діяльності, що вимагає кмітливості, винахідливості і активності. Коли робота різноманітна і задовольняє його схильність до зміни вражень, сангвінік цілеспрямований, наполегливо і терпляче домагається наміченого результату. У всіх справах в міру стриманий і спокійний. Однак не терпить перешкод в роботі з чиєїсь якої сторони. У випадках таких затримок в роботі часто «опускає руки», виявляє байдужість до справи і навіть апатію.

Холерик - людина швидкий, поривчастий, здатний віддаватися справі з винятковою пристрастю, але неврівноважений, схильний до бурхливих емоційних спалахів, різких змін настрою, 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 [7].

Слід мати на увазі, що холеричний темперамент більше за інших сприяє виникненню напруженості при виконанні небезпечних і відповідальних дій, в яких допускається ті чи інші неточності.

Тому дуже важливо спонукати і зміцнювати впевненість холерика в успіху. Йому властиво погане самовладання. У випадках невдач він може прийняти необачні рішення. Самовладання холерика може сприяти спокійне, але вражаюче зауваження керівника з приводу його нестриманості, ні в якому разі не принижує при цьому його гідність.

Флегматик - повільний, незворушний, з стійкими прагненнями і настроєм, слабким зовнішнім виразом свого внутрішнього психологічного стану. Він завжди зовні спокійний і врівноважений в справах і вчинках, наполегливий і завзятий в роботі і поведінці. Його повільність компенсується підвищеною ділової старанністю.

Флегматик приступає до роботи не поспішаючи, але готується до неї докладно, нічого не пропускаючи їх поля своєї уваги. Адаптується в нормальний ритм порівняно довго. Тими роботи невисокий. Однак завдяки ґрунтовній підготовці до роботи, наполегливості та наполегливості, продуктивність його праці може бути цілком задовільною. Він вимогливий до якості своєї роботи, але не прагне зробити більше і краще, ніж від нього вимагається. Чи не схильний до зміни видів діяльності та їх цілей. Більш розташований до одноманітної, добре їм освоєної роботи.

Флегматика доводиться квапити. І при цьому його не можна дорікати в повільності, тому що це його властивість не залежить від його волі. Його потрібно квапити, допомагаючи і підбадьорюючи, але не позбавляючи самостійності в діях і надмірно не опіка [10].

Меланхоліком називають людину легко вразливого, схильного глибоко переживати навіть незначні події, але зовні мляво реагує на оточуючих.

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 частої зміни характеру діяльності. Однак тривалий час, переживаючи образи і навіть незначні «уколи» самолюбства, часто відволікається в своїх думках від виконуваної роботи, допускаючи неуважність і помилки. Тому він адаптується в нормальний ритм праці повільно і зберігає його недовго в результаті періодичних появ апатії і млявості. Темп роботи його непостійний. Плідність праці може бути досить високою при бадьорому настрої і низькою - при пригніченому [3].

Всі типи темпераментів рівноцінні. У кожного з них є переваги і недоліки. Тому керівник повинен знати їх особливості при встановленні контактів, розподіл робіт, впливі на підлеглих. Критичне зауваження, наприклад, може викликати роздратування у холерика, підштовхнути до активних дій сангвініка, залишити байдужим флегматика і вибити з колії меланхоліки.

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

**3.2 Розробка рекомендацій по використанню соціально-психологічних методів управління на ПАТ «Новий Стиль»**

Для аналізу використання соціально-психологічних методів було взято відділ служби управління персоналом ПАТ «Новий Стиль». Було проведено анкетування, стосовно задоволеності місцем праці, умовами, колективом, керівництвом і т.п.

За результатами тестування було виявлено, що половина опитуваних, вважає головною причиною не задоволеності місцем праці, та причиною напруженого соціально-психологічного стану в колективі є робота керівництва, як підприємства, так і відділу в цілому.

На противагу цьому велика частина працівників, а це 50% виявилося, що їх в повній мірі влаштовує як місце роботи, так і умови праці, робота в колективі, корпоративні заходи та сама політика керівництва.

Відповідно до результатів аналізу можна виділити наступні рекомендації щодо більш ефективного використання соціально-психологічних методів управління персоналом: проведення психологічних тренінгів з керівним складом підприємства; створення і розвиток служби психологічної підтримки та допомоги персоналу, якій необхідно співпрацювати з керівництвом підприємства; мотивація і стимулювання персоналу до активної роботи; введення в частину корпоративної культури таких днів, як «День етикету», «День ввічливості»; при формуванні колективу визначати типи темпераменту колег; проведення круглих столів з керівництвом під назвою «З керівництвом на ти».

Даний перелік заходів є мінімальним для покращення соціально-психологічного стану на підприємстві. За допомогою них можна покращити відносини працівників з керівництвом, що потягне за собою позитивну реакцію, яка відобразиться на ефективності роботи як підрозділу, так і самого підприємства в цілому.

## 

**ВИСНОВКИ**

У результаті даного дослідження було досягнуто таких результатів:

1. Автором удосконалено визначення категорії “соціально-психологічні” за рахунок систематизації поглядів відомих вчених та їх доповнення. Систематизовано основні соціально-психологічні методи та напрямки їх використання на підприємстві ПАТ «Новий Стиль».
2. На основі статистичних даних проведено аналіз соціально-психологічного стану на підприємстві «Новий Стиль» за 2015-2016 рік.
3. За даними проведеного аналізу виявлено, що причиною не стабільного соціально-психологічного стану на підприємстві є як діяльність керівництва служби управління персоналом (досліджуваного підрозділу), так і керівництва підприємства в цілому.
4. Рекомендовано для ефективного застосування соціально-психологічних методів при формуванні колективу визначити характер людини, стиль роботи, ставлення людини до оточуючих, виявити особливості та переваги, а потім і сформувати грамотне ставлення і вплив на співробітника, тобто необхідно визначити тип темпераменту майбутнього співробітника.
5. Автором запропоновано та науково обґрунтовано сукупність соціально-психологічних заходів щодо покращення роботи керівництва з працівниками підприємства «Новий Стиль». Даний метод дозволить покращити відносини працівників безпосередньо з керівництвом та досягти найвищої результативності продуктивності праці без особливого напруження з боку співробітників і керівництва.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах. – СПб. : Питер, 2009. – 324 с.
2. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность. – М. : КноРус, 2010. – 214 с.
3. Виханский О.С., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами – М.: Либроком, 2009. – 188 с.
4. Истомин Е.П., Соколов А.Г. Теория организации. Системный подход. – М., 2009. – 228 с.
5. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 217 с.
6. Карданская Н.Л. Управленческие решения. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2009. – 192 с.
7. Клочков А. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2009. – С.124-132.
8. Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение: Учебник для вузов. – М.: 2009. – 216 с.
9. Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте : рук. для будущих топ-менеджеров. – М. : URSS, 2010. – 150 с.
10. Маленков Ю.А. Современный менеджмент. – М. : Экономика, 2010. – 214 с.
11. Назарова Г.В. [Аналіз ефективності використання персоналу засобами матеріальної мотивації](http://scholar.google.com/scholar?cluster=9786906060068243803&hl=en&oi=scholarr). – К .: 2008. – 120 с.
12. Пищулов В.М. Менеджмент в социально-культурном сервисе. – М. : Академия, 2010. – 214 с.
13. Ралко А. І. Успішне здійснення аудиторської діяльності в уявленні студентів та фахівців у сфері аудиту [E. resource] / А. І. Ралко // Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, V (62), Issue: 142, 2017.  – Budapest. – P. 67-71. – Mode of access: <http://seanewdim.com/uploads/3/4/5/1/34511564/ped_psy62142.pdf>
14. Ржехин В.М., Алеканд Д.А., Коваленко Н.В.. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция. – М.: 2008. – 114 с.
15. Щепкин А.В. Внутрифирменное управление (модели и методы). –М.: ИПУ РАН, 2009. – 102 с.
16. Эльконин Б. Д. Психология развития : учеб. пособие для вузов /   
    Б. Д. Эльконин. – М. : Академия, 2001. – 141 с.
17. Эриксон Э. Идентичность : юность и кризис / Э. Эриксон; общ. ред. А. В. Толстых. – М. : Прогресс, 1996. – 340 с.
18. Ягер Дж. Творческое управление временем в новом веке / Дж. Ягер ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 208 с.
19. Яковенко Л. Б. Суб’єктивне переживання часу особистістю як предмет наукового психологічного дослідження / Л. Б. Яковенко // Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. пр. ін-ту психології ім.   
    Г. С. Костюка НАПНУ. – 2010. – Т.XII. – Ч.2. – С. 407-414.
20. Яничев П. И. Возрастные особенности переживания субъективного настоящего / П. И. Яничев // Психология личности и время : сб. науч. докл. по материалам Всесоюз. науч. конф. – Черновцы, 1991. – Ч.I. – С.75-77.
21. Яничев П. И. Психология отражения и переживания времени : актуальные проблемы [Електронный ресурс] / П. И.Яничев : Режим доступа : <http://lib.herzen.spb.ru/text/yanichev_9_42_7_20.pdf>.
22. Яничев П. И. Субъективные модели прошлого, настоящего и будущего в подростковом и юношеском возрасте / П. И. Яничев // Наш проблемный подросток / под ред. Л. А. Регуш. – СПб. : Союз, 1999. – С. 50-60.
23. Яровая А. Г. Свободное время как фактор саморазвития личности студента : дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Яровая Александра Григорьевна. – К., 1993. – 181с.
24. Ярская В. Н. Развитие понятия времени / В. Н. Ярская // Вопросы философии : Философские заметки. – М. : Правда. – 1981. – С.157-160.
25. Ясперс К. Смысл и назначение истории / К. Ясперс ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Республика, 1994. – 527 с. – (Мыслители XX в.).
26. Abulkhanova K. A. The concept of personality as the time arrangement system / K. A. Abulkhanova // XXVI International congress of psychology (16-21 August 1996, Montreal, Canada).
27. Pattering of Time / L. W. Doob. – New Haven: Jale University Press, 1971. – 472 p.
28. Lens W. Future-time perspective : an individual and a societal approach/ W. Lens, М. A. Moreas // Psychology of future orientation / Ed. Zaiesci Z. – Lublin, 1994. – P. 23-38.
29. Lucy Macdonald Learn to make time / L. Macdonald. – Рublished by Duncan Baird Publishers, 2006. – 160 p.
30. Maddi S. Dispositional Hardiness in Health and Effectiveness / S. Maddi // Encyclopedia of Mental Heaith / H.S. Friedman (Ed.). – San Diego (CA) : Academic Press, 1998. – P. 323-335.
31. Popovych I. S. Theoretical and methodological basis of optimizing program of development and social correction of expectations of personality [Попович І. С. Теоретико-методологічне обґрунтування програми оптимізації розвитку та психокорекції соціальних очікувань особистості] / I. S. Popovych // Fundamental and Applied Researches In Practice of Leading Scientific Schools. – № 5(17), 2016. – P. 158–163.

ДОДАТКИ