

Ім'я користувача:
Іващенко Максим

ID перевірки:
1015781720

Дата перевірки:
02.08.2023 12:01:11 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Library

Дата звіту:
02.08.2023 12:27:50 EEST

ID користувача:
90576

Назва документа: Tkachenko Olga Igorivna-MEN b-41 (N-k)

Кількість сторінок: 71 Кількість слів: 16746 Кількість символів: 134673 Розмір файлу: 189.01 KB ID файлу: 1015429267

7.76% Схожість

Найбільша схожість: 2.31% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000802375)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

7.76% Джерела з Бібліотеки

356

Сторінка 73

0.7% Цитат

Цитати

4

Сторінка 74

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Форма навчання заочно-дистанційна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту
д.е.н., проф.
(науковий ступінь, вчене звання)
Л. М. Шимановська-Діанич
(підпис, ініціали та прізвище)
« » 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Ефективна система психологічних методів управління
підприємством в умовах ринкових трансформацій»
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-маркет»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент»,
ступеня вищої освіти «бакалавр»
(шифр та назва)

Виконавець роботи Ткаченко Ольга Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Власенко Валентин Анатолійович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент д.е.н., професор, завідувач кафедри управління

персоналом, економіки праці та економічної теорії

Костишина Тетяна Адамівна

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування системи психологічних методів управління підприємством в умовах трансформації ринкових відносин	8
1.1. Сутність, зміст та особливості психологічних методів управління у діяльності сучасного підприємства	8
1.2. Класифікаційна характеристика психологічних методів управління підприємством	17
Розділ 2. Дослідження ефективності реалізації системи психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет»	28
2.1. Характеристика ТОВ «АТБ-маркет» як соціально-економічної системи	28
2.2. Оцінка ефективності застосування системи психологічних методів управління у діяльності ТОВ «АТБ-маркет»	52
Розділ 3. Напрями підвищення ефективності процесу формування системи психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет»	62
3.1. Рационалізація системи управління ТОВ «АТБ-маркет» на основі оптимізації організаційної культури	62
3.2. Удосконалення системи психологічних методів управління за рахунок створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет»	72
Висновки	82
Список використаних джерел	91
Додатки	100

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Жорстка конкуренція на ринку товарів і послуг, обмеженість ресурсного потенціалу підприємства, висока турбулентність навколишнього середовища призвели до необхідності найбільш повного задоволення зовнішніх потреб споживачів продукції з обов'язковим урахуванням внутрішніх потреб працівників. За таких умов досягнення стратегічної мети бізнесу повинне відбуватися на основі дотримання психологічних закономірностей та особливостей поведінки персоналу на підприємстві. Саме тому психологічні аспекти управління у майбутньому стануть ключовими параметрами забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах функціонування соціально-орієнтованої економіки.

Актуальність дослідження полягає у необхідності формування цілісної психологічної підсистеми управління на підприємстві, що дозволяє забезпечити загальні потреби персоналу та окремо взятої особистості у трудовому колективі. У зв'язку з цим у практиці господарської діяльності знаходять своє практичне застосування психологічні методи управління підприємством.

Подальша трансформація національної економіки в епоху постіндустріального суспільства обумовлює необхідність докорінного реформування системи управління, її концептуальних підходів, а тому суттєво зростає значення теорії і практики менеджменту, особливої уваги набуває питання практичного застосування сучасних форм управління, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність діяльності будь-якого підприємства.

Сучасне управління вимагає не тільки загальних знань менеджера, але й великий масив знань психології. Так, вміння спілкування, використання дієвих та малопомітних форм та засобів впливу, застосування різних типів влади, з врахуванням конкретної ситуації, – все це дуже потрібно вміти використовувати сучасним керівникам будь-якого рівня управління. Психологічні аспекти менеджменту нині стають домінуючими в науці управління. Без знання головних

засад психології управління важко говорити про успішну організацію та управління навіть найменшою фірмою чи підприємством.

Психологічні методи управління підприємством покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності, а також шляхів регулювання взаємовідносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих співробітників.

Психологічні методи управління – це способи регулювання взаємовідносин між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів управління регулюються міжособові взаємостосунки, як між працівниками і керівникам, так і між членами трудового колективу підприємства [52, с. 237].

Психологічні методи управління відіграють дуже важливу роль у роботі з персоналом, так як вони спрямовані на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, суворо персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб спрямувати внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства.

Актуальність теми обумовлена ще й тим, що ринкова система господарювання в Україні передбачає необхідність вивчення та удосконалення методів психологічного управління підприємством та активнішого їх застосування на вітчизняних підприємствах.

Істотну роль у розумінні змісту, структури та психологічних особливостей управління персоналом і психологічних методів управління відіграли положення, що відображені у наукових працях М. Альберта, О. В. Арєф'євої, М. В. Бесчасної, Н. В. Ващенко, Л. Д. Водянки, М. Л. Гончаренко, М. І. Іванової, М. А. Йохни, З. І. Кобелі, В. М. Колпакова, М. О. Кравченко, О. В. Крушельницької, І. О. Мельник, М. Х. Мескона, Ю. В. Мирошніченко, Л. Е. Орбан-Лембрика, О. В. Рудінської, Т. О. Сазонової, А. М. Сороки, В. В. Стадника, Г. А. Харченко,

А. В. Шегди та інших [3, 8, 12, 15, 21, 27, 28, 30, 33, 42, 44, 48, 58, 60, 61, 63, 64, 74, 81, 85].

Незважаючи на достатньо значний доробок провідних науковців в галузі менеджменту та психології управління, до цього часу залишається нерозкритою низка практичних питань застосування психологічних методів управління у діяльності суб'єктів ринкових відносин, що і визначає практичну значущість проведеного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних аспектів, а також розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет» в умовах ринкових трансформацій.

Відповідно до поставленої мети у роботі було вирішено низку завдань:

визначити сутність, зміст та особливості психологічних методів управління у діяльності сучасного підприємства;

розглянути класифікаційну характеристику психологічних методів управління підприємством;

здійснити характеристику ТОВ «АТБ-маркет» як соціально-економічної системи;

оцінити ефективність застосування системи психологічних методів управління у діяльності ТОВ «АТБ-маркет»;

запропонувати раціоналізацію системи управління ТОВ «АТБ-маркет» на основі оптимізації організаційної культури;

розробити пропозиції щодо удосконалення системи психологічних методів управління за рахунок створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування системи психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування ефективної системи психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет» в умовах трансформаційних змін.

Теоретична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що отримані наукові результати дають змогу зробити певний внесок у науку управління у питаннях формування ефективної системи методів управління в цілому та системи психологічних методів управління підприємством в умовах структурних перетворень національної економіки.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що вони стали підставою для розробки авторських пропозицій щодо підвищення ефективності використання системи психологічних методів управління у практиці діяльності апарату управління ТОВ «АТБ-маркет». Це дозволило удосконалити організаційну культуру на підприємстві, поліпшити рівень морально-психологічного клімату в трудовому колективі та сприяти зростанню його згуртованості, а також створити належні умови для кращої мотивації працівників.

У роботі запропоновано основні напрями підвищення ефективності процесу формування системи психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет», що дозволило виокремити конкретні рекомендації, а саме:

раціоналізовано систему управління підприємством на основі оптимізації організаційної культури, впровадження рекомендованого механізму удосконалення організаційної культури та авторського варіанту плану заходів щодо її удосконалення;

удосконалено систему психологічних методів управління за рахунок створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах товариства, що реалізується за окремими напрямами, прийняття у найближчій перспективі кваліфікованого психолога, використання тесту на визначення морально-психологічного клімату у трудовому колективі та застосування способів вирішення проблеми створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах підприємства.

Результати дослідження обговорені на XIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Мережевий бізнес : становлення, проблеми, інновації» (27-28 квітня 2023 р., м. Полтава) та опубліковані у збірнику матеріалів конференції (Власенко В. А., Ткаченко О. І. Реалізація ефективної системи психол

огічних методів управління підприємством в умовах трансформаційних змін. *Мережевий бізнес* : становлення, проблеми, інновації : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27-28 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. с. С.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи розміщено на 99 сторінках друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць, 7 рисунків, 85 літературних джерел та 8 додатків.

Розглянемо теоретико-методичні засади формування системи психологічних методів управління підприємством в умовах трансформації ринкових відносин.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

1.1 Сутність, зміст та особливості психологічних методів управління у діяльності сучасного підприємства

Розглядаючи проблему використання системи психологічних методів в управлінні підприємством слід передбачити формування суспільної свідомості, забезпечення стійких психологічних зв'язків у трудовому колективі, підтримку належного відношення до праці. Психологічний стан працівника повинен сприяти підвищенню продуктивності та ефективності праці, і навпаки, знижуватиме трудову активність людей втома, роздратування, апатія тощо. Тобто, психологічні чинники виступають у вигляді матеріальних умов праці (вони забезпечуються технічними засобами, засобами техніки безпеки, санітарно-гігієнічними умовами праці, виробничою естетикою) та різних організаційних моментів (наприклад, організаційне нормування та регламентування, належна трудова дисципліна, дотримання стандартів якості).

На трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні чинники: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус співробітників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настрої [34, с. 221].

Необхідність вивчення суб'єктивних чинників обумовлена тим, що об'єднання людей у групи вносить суттєві корективи у їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку. В цих умовах проявляється сутність психологічних методів управління.

Під методом розуміють спосіб взаємопов'язаної діяльності двох і більше людей для досягнення певної мети у діяльності менеджера. В роботі менеджера метод розглядається як прийом або сукупність прийомів у певній сфері діяльності, способи досягнення певної мети, шляхи вирішення якогось завдання у процесі трудової діяльності [28, с. 14].

Науковці І. А. Маркіна, Р. І. Біловол і В. А. Власенко вважають, що «методи управління – це сукупність способів впливу органів управління на керовані об'єкти для досягнення поставленої мети; це способи здійснення загальних функцій управління» [39, с. 124].

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії [76, с. 185].

Деякі науковці стверджують, що «методи управління – це засоби впливу управління на об'єкти управління з метою реалізації завдань управлінської діяльності. Вони визначають конкретні засоби, прийоми досягнення цілей управління і вибір засобів управлінської діяльності. Оскільки управління, як цілеспрямований вид діяльності, який опирається на систему об'єктивних законів розвитку керуючих і керованих об'єктів, то методи управління є складовою частиною механізму цього свідомого впливу» [59, с. 87].

У науковій літературі всі методи управління залежно від способів впливу на працівників прийнято поділяти на три великі групи: організаційно-розпорядчі (або адміністративні), економічні та соціально-психологічні. Системний взаємозв'язок між методами управління на підприємстві відображено на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Система методів управління підприємством

* Джерело: складено за [80, с. 154]

Організаційно-розпорядчі або адміністративні методи управління базуються на одноособових відносинах, дисципліні та відповідальності, і здійснюються у вигляді організаційно-управлінського впливу. Організаційний вплив спрямований на організацію виробничо-управлінського процесу та включає організаційне регулювання, організаційну нормалізацію та організаційно-методичне навчання співробітників підприємства.

Адміністративні методи управління за своїм характером спонукають персонал до осмислення трудової дисципліни, відповідальності за виконувану роботу і структурованого виду діяльності. Тому ці методи мають прямий характер впливу, так як будь-який регламентує і адміністративний акт повинен обов'язково виконуватися [73, с. 123].

Економічні методи управління є елементами економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток підприємства. Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує всі економічні методи управління у єдину систему [58, с. 112].

Економічні методи управління використовують конкретні порівняння визначених завдань, витрат на їх виконання та, відповідно, досягнуті результати. Саме тому економічні методи управління підприємством поділяють на економічні плани, матеріальні стимули та системи бюджетування.

Соціально-психологічні методи управління базуються на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у трудовому колективі, засоби задоволення соціальних потреб персоналу тощо). Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних чинників, інтересів особистості, групи, трудового колективу в процесі управління персоналом. Соціально-психологічні методи засновані на використанні соціологічних і психологічних закономірностей.

Мета соціально-психологічних методів управління полягає у пізнанні законів в психологічній сторони діяльності людей, у їх використанні та оптимізації психологічних проявів в інтересах компанії та особистості в цілому [42, с. 101].

Соціально-психологічні методи управління передбачають використання у процесі управління персоналом соціальних і психологічних інтересів, як окремих працівників, так і трудового колективу в цілому.

Соціальні методи управління відповідають за встановлення відносин всередині колективу та подальшу їх взаємодію, що відбувається завдяки встановленню взаємозв'язків між соціальною свідомістю та загальними поглядами працівників. Соціальні методи ґрунтуються на ідеалах, інтересах, цілях та великих мотивах працівників, що повинні збігатися з самою компанією. Метою соціальних методів є розвиток колективу як однієї згуртованої команди та створення сприятливого соціально-психологічного клімату задля досягнення спільних інтересів групи. Можна сказати, що ці методи є відображенням зовнішнього світу людини [12, с. 99].

На відміну від соціальних, психологічні методи управління зосереджують свою увагу на управлінні поведінкою кожного індивіда. Їх складовими є психічні процеси, психічні та емоційні стани, особисті якості, риси характеру та особистості кожного працівника. Їх метою є активізація та подальша стимуляція ефективної діяльності кожного працівника групи, і разом з тим – збільшення ступеню задоволення процесом його роботи. Цьому вже буде сприяти морально-психологічний клімат у трудовому колективі [47, с. 82]. Саме тому психологічні методи навпаки повинні бути спрямованими на відображення внутрішнього світу людини, психологічних особливостей її поведінки.

Виходячи з теми дослідження, доцільно більш детально зупинитися на розгляді змісту психологічних методів управління підприємством.

У науковій літературі подаються різноманітні тлумачення змісту категорії «психологічні методи управління». Проте, узагальнюючи напрацювання науковців, потрібно констатувати, що психологічні методи управління – це способи впливу на психіку і настрій людей, які дозволяють з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників та керівників, членів трудового колективу [44, с. 108].

Існує думка, що психологічні методи управління підприємством – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку

трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули і соціальні завдання [8, с. 33].

Психологічні методи управління підприємством – це методи, за допомогою яких здійснюється управління психологічною діяльністю особистості, регулювання її поведінки у колективі [39, с. 125].

Основною метою застосування психологічних методів управління є впровадження заходів щодо регулювання психологічної діяльності особистості, визначення напрямів її поведінки у трудовому колективі та створення на цій основі нормального морально-психологічного клімату, який сприятиме активізації людського чинника та всебічному розвитку особистості.

Важливу роль у роботі з персоналом відіграють психологічні методи управління, що використовуються керівництвом підприємства. Їх основне завдання – звернутися до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки, щоб спрямувати внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства.

Загальновідомо, що наука психологія (грец. Psiho – душа) вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського та психологічного чинників у менеджменті, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство та керівництво, процеси інтеграції та зміцнення взаємовідносин у колективі, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості менеджера та працівника, механізм психологічної взаємодії між ними, психологію контактів, причини стресів і способи їх уникнення, психологію службових конфліктів тощо [48, с. 64-65].

Психологічний вплив полягає у регулюванні взаємовідносин між членами трудового колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних чинників: інформованість про результати праці, моральне спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахування психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального та професійного зростання, справедливості матеріального стимулювання, підбір працівників з урахуванням їх

психологічних характеристик. У процесі управління ці способи і прийоми впливу різним чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність. Формою психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто, реалізація принципів і методів ефективного управління у виробничому процесі.

Зростання ролі психологічних чинників на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращанням його творчого та інтелектуального початку, а також зростанням культурного та професійного рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо), з іншого [55, с. 31].

Таким чином, об'єктом психологічних методів управління є особистість, тобто індивід, а суб'єктом – виступає керівництво підприємства, яке спирається на думку трудового колективу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання взаємин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих співробітників. Тому знання ключових аспектів психології та правильне використання процесу управління персоналом має важливе значення. Фахівці в галузі управління персоналом повинні розуміти особливості поведінки людини, враховувати її темперамент та тип вищої нервової діяльності [83, с. 104].

Саме тому психологічні методи управління відіграють важливу роль у діяльності сучасного підприємства. Вони спрямовані на вивчення та розуміння психологічних процесів і механізмів, що відбуваються у межах підприємства з метою покращення ефективності та продуктивності роботи працівників.

Сутність психологічних методів управління полягає в тому, щоб збільшити ефективність комунікації, мотивації, лідерства, конфліктології та інших аспектів роботи з персоналом. Ці методи базуються на наукових дослідженнях психології управління та психологічних теоріях, що дозволяють зрозуміти, як психологічні чинники впливають на роботу та поведінку працівників [61, с. 104].

Основні змістові складові психологічних методів управління на сучасному підприємстві включають:

1. Рекрутинг та підбір персоналу. Використання психологічних методів, таких як психологічні тести та інтерв'ю, допомагає відібрати кваліфікованих працівників, враховуючи їх особистісні характеристики та вміння, що впливають на виконання роботи.

2. Оцінка та розвиток персоналу. Використання методів оцінки працівників, таких як Центри оцінок, 360-градусні огляди та індивідуальні плани розвитку, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників та розробити стратегії для їхнього подальшого розвитку.

3. Мотивація персоналу. Мотивація персоналу є однією з ключових складових успіху підприємства, і саме психологічні методи відіграють важливу роль у стимулюванні працівників до досягнення високої продуктивності, оскільки вони виступають важливим індикатором оцінки загальної ефективності роботи персоналу. Основні психологічні методи мотивації включають [77, с. 142]:

задоволення потреб – це методи мотивації, що засновані на теоріях потреб, допомагають ідентифікувати основні потреби працівників (наприклад, фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в досягненні та самореалізації) і забезпечити їх задоволення через роботу та умови праці;

винагороду та визнання – психологічні методи, що передбачають використання систем винагород та визнання, спонукають працівників до досягнення поставлених цілей та високої продуктивності. Це може включати фінансові стимули, премії, похвалу, публічне визнання та інші форми винагород;

розвиток та кар'єрне зростання – психологічні методи, що спрямовані на розвиток працівників і забезпечення можливостей для кар'єрного зростання, можуть бути використані для мотивації персоналу. Наприклад, це може включати проведення тренінгів, наставництва, програми розвитку кар'єри та просування працівників на вищі посади;

створення сприятливого робочого середовища – психологічні методи, що спрямовані на створення комфортного та сприятливого робочого середовища, можуть позитивно впливати на мотивацію окремих працівників [47, с. 81].

Отже, психологічні методи управління являють собою найтонший інструмент, який може діяти на соціальні групи людей і людське обличчя. Мистецтво управління людиною полягає в дозованому і диференційному використанні того чи іншого методу управління.

Українські вчені В. В. Стадник та М. А. Йохна, досліджуючи психологічні методи управління на підприємстві, відзначають, що необхідно цілеспрямовано впливати на розвиток взаємостосунків у групі для створення сприятливого морального клімату і плідної співпраці на користь підприємства. Вони виділяють наступні психологічні аспекти управління: взаємовідносини людини в колективі та її організаційне оточення; згуртованість всіх членів колективу на основі визначення темпераменту кожного з учасників виробничого процесу, сумісність і робота в команді, управління конфліктами та стресами на підприємстві; визначення відмінностей менеджера і лідера, вибір оптимального стилю керівництва; також приділяється увага формам і джерелам влади [64, с. 168-169].

Розрізняють позитивні та негативні аспекти методів психологічного впливу на працівника, що узагальнені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Позитивні та негативні аспекти методів психологічного впливу на працівника

Позитивні аспекти 1	Негативні аспекти 2
1. Розробка філософії підприємства, що регламентує правила взаємостосунків.	1. Відсутність філософії підприємства, орієнтація лише на формальні взаємостосунки співробітників.
2. Чітке дотримання філософії підприємства на всіх рівнях управління та у всіх підрозділах.	2. Порушення суспільних і внутрішньо фірмових норм поведінки в угоду особистих інтересів лідерів і керівників.
3. Забезпечення відповідності державної та внутрішньо фірмової кадрової політики.	3. Домінування внутрішньо фірмової кадрової політики над державною, релігійними нормами поведінки та суспільною мораллю.

Продовження табл. 1.1

1	2
4. Розвиток корпоративної культури і партнерських взаємостосунків між співробітниками.	4. Ігнорування корпоративної культури та підтримка групових інтересів структурних підрозділів.
5. Реалізація принципів єдності: співробітники фірми утворюють одну велику сім'ю.	5. Реалізація принципів індивідуалізму, особистих інтересів і заохочення лише кращих членів трудового колективу.
6. Проведення психологічного тестування співробітників та організація індивідуальної роботи з ними з урахуванням типу особистостей і темпераменту.	6. Створення нервозності та психологічного дискомфорту у трудовому колективі, ігнорування прав людини і психологічних методів управління.
7. Організація психологічної служби на підприємстві і психологічних консультацій для співробітників.	7. Неефективне використання психологічних методів мотивації та орієнтація на командування, примушування і покарання.
8. Проведення психологічних тренінгів і семінарів для керівників усіх рівнів управління.	8. Відсутність або епізодичне тестування співробітників.
	9. Звільнення або ігнорування соціальних психологів.
	10. Ігнорування психологічних тренінгів.

* Джерело: узагальнено за [38, с. 233; 54, с. 67]

Як ми бачимо із табл. 1.1, методи психологічного впливу на працівника безпосередньо пов'язані із філософією існування підприємства, його місією, стратегічними завданнями розвитку, вони чітко окреслюють пріоритети кадрової політики підприємства та технології управління персоналом.

Психологічні методи управління підприємством передбачають зростання ролі та значення людського чинника, використання закономірностей психології поведінки працівника на підприємстві та мотивації його діяльності. Психологічний аспект людського чинника включає внутрішні сили поведінки, що спонукають особистість на підприємстві до високої активності, приводять у рух її творчий потенціал, формують психологічну структуру групи; визначають типи, способи і стилі управління підприємством; відображають взаємини між учасниками колективної взаємодії; визначають місце психологічних чинників в управлінському процесі.

З метою ефективного використання психологічних методів управління підприємством кожен керівник повинен оволодіти наступними принципами:

оптимального контролю, відповідності, перманентності (постійності), права на критику, матеріального та морального стимулювання [39, с. 120].

Таким чином, психологічні методи управління підприємством ґрунтуються на практичному застосуванні досягнень науки психології у процесі управління трудовими колективами. Чітке розуміння вищим керівництвом змісту кожного методу психологічного впливу на особистість працівників дозволить зробити правильний аналіз духовного стану людей, побудувати їх психологічні портрети, розробити дієві способи усунення психологічного дискомфорту та сформувати сприятливий мікроклімат у трудовому колективі.

Не менш важливе значення у процесі дослідження має відводитися здійсненню класифікаційної характеристики психологічних методів управління на підприємстві. Саме на цьому буде зроблено основний акцент у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

1.2 Класифікаційна характеристика психологічних методів управління підприємством

Психологічні методи управління використовується керівництвом з метою гармонізації відносин між співробітниками підприємства і створення найбільш сприятливого психологічного клімату в колективі.

Огляд літературних джерел вітчизняних і закордонних авторів дав змогу вивчити і систематизувати класифікаційні ознаки психологічних методів управління підприємством.

У психології та менеджменті запропоновано декілька підходів до класифікації психологічних методів управління підприємством. Так, за першого підходу, система психологічних методів управління включає:

1) методи професійної орієнтації, відбору та навчання – проведення інтерв'ю із кандидатами на робочі місця під час первинної співбесіди, організація професійних бесід зі співробітниками, тестування та анкетування;

2) методи гуманізації праці – заходи, що спрямовані на боротьбу з монотонністю роботи, поліпшення умов праці, функціональне використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, поширення творчих процесів, використання сучасних технічних засобів праці тощо;

3) методи формування емоційно-естетичного фону діяльності трудового колективу – підвищення рівня культури спілкування співробітників підприємства, забезпечення належного зовнішнього вигляду працівників і структурних підрозділів, формування позитивного настрою трудового колективу [21, с. 187-189].

Систему психологічних методів управління підприємством за цим підходом можна представити у вигляді рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація психологічних методів управління за першим підходом

* Джерело: складено за [43, с. 70]

Представники другого підходу до психологічних методів управління підприємством відносять:

1. Методи комплектування малих груп та колективів – передбачають формування та розвиток трудового колективу з урахуванням психологічної

сумісності працівників і використання соціометричних тестів для визначення рівня згуртованості колективу, прихильності (лояльності) персоналу.

Методи комплектування малих груп та колективів дозволяють визначити оптимальні кількісні та якісні співвідношення між працівниками. Використання комплексу методів має велике значення на підприємствах при формуванні робочих груп та трудового колективу в цілому.

2. Методи професійного відбору та навчання персоналу – спрямовані на підбір працівників із відповідними психологічними характеристиками, що відповідають складності виконуваних робіт. Ці методи спрямовані на відбір та підготовку працівників, які за своїми психологічними характеристиками найбільше відповідають вимогам майбутньої праці.

3. Методи гуманізації праці – спрямовані на гуманізацію взаємозв'язків у трудовому колективі шляхом створення оптимального дизайну робочих місць і застосування заходів ергономіки праці. До методів гуманізації праці відносяться використання психологічного впливу кольору, музики, виключення монотонності праці, поширення творчих процесів тощо.

4. Методи психологічної мотивації (спонукання) до діяльності – спрямовані на формування у співробітників внутрішніх мотивів до результативної роботи шляхом розвитку ініціативи підлеглих, їх участі у процесі прийняття управлінських рішень [74, с. 180-181].

Методи психологічної мотивації – це психологічні прийоми, способи, за допомогою яких спонукається діяльність людини. Це можуть бути найрізноманітніші явища та стани, що викликають активність суб'єкту (наприклад, потреби та інстинкти, потяги та емоції, настанови та ідеали).

На думку автора, система психологічних методів управління підприємством буде неповною у разі ігнорування методів формування оптимального морально-психологічного клімату на робочих місцях, що передбачають вибір найбільш раціонального стилю керівництва, дотримання високого рівня культури управління та етики управлінської діяльності.

Виходячи із характеру об'єктів психологічного впливу, виділяють такі психологічні методи управління: соціально-масовими процесами; групами людей; внутрігруповими явищами і процесами; індивідуально-особистістною поведінкою. Знання цих методів дозволить зорієнтуватися в ситуації, у якій може опинитися і керівник, і виконавець [51, с. 281]. Більшість психологічних методів, котрі використовуються менеджерами сьогодні, склалися ще у минулому сторіччі. Однак, у процесі еволюції ці методи зазнали значних трансформацій.

При розгляді психологічних методів управління дослідники В. Т. Шатун, В. В. Стадник та М. А. Йохна М.А. виділяють наступні групи: методи формування і розвитку трудового колективу, методи гуманізації взаємостосунків у трудовому колективі, методи психологічного спонукання (мотивації) до діяльності, методи професійного відбору та навчання [64, с. 246-248; 80, с. 94-95].

Більш детально класифікаційні групи психологічних методів управління підприємством пропонуємо розглянути в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікаційні групи психологічних методів управління підприємством

Групи психологічних методів управління	Характеристика психологічних методів управління
Методи формування і розвитку трудового колективу	Дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових взаємостосунків всередині трудового колективу.
Методи гуманізації взаємостосунків у трудовому колективі	Включають стиль керівництва, культуру управління, етику управлінської діяльності. Їх завданням є створення оптимальних взаємостосунків між працівниками і керівництвом.
Методи психологічного спонукання (мотивації) до діяльності	Формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці завдяки розвитку ініціативи та винахідливості. Досягненню необхідного рівня активності працівників сприяє використання основ теорії мотивації.
Методи професійного відбору та навчання	Спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує. Відображаються через збір інформації щодо підбору і розподілу персоналу на підприємстві, вивчення психологічних особливостей взаємин між людьми.

* Джерело: сформовано за [50, с. 314-315; 80, с. 95]

Методи формування і розвитку трудового колективу покликані:

1) створювати на оптимальному рівні кількісні пропорції між співробітниками з урахуванням їх психологічної сумісності;

2) регулювати міжколективні та групові взаємозв'язки;

3) попереджувати виникнення конфліктних ситуацій;

4) створити оптимальні взаємозв'язки між робітниками та керівниками, що відповідають принципам соціальної справедливості та наукової організації управлінської праці.

Методи гуманізації взаєностосунків у трудовому колективі покликані створити оптимальні взаємозв'язки між робітниками та керівниками, які відповідають принципам соціальної справедливості та наукової організації праці. До них належать: стиль керівництва трудовим колективом, культура управління та етика управлінської діяльності [44, с. 110].

Методи психологічного спонукання (мотивації) до діяльності покликані сформувати у співробітників мотиви до високопродуктивної праці шляхом розвитку ініціативи та підприємливості.

Для створення ефективної системи мотивів до праці необхідне дотримання принципів, що дозволяють укріпити морально-психологічний клімат у трудовому колективі: принципу відповідності, тобто максимального успіху колективи можуть досягти при співпаданні його формальної структури з фактичною співвідповідністю членів, які до нього входять; перманентності, тобто будь-який колектив необхідно будувати при дотриманні безперервності формування його складу; оптимального контролю, тобто диференційований, індивідуальний підхід до контролю за роботою будь-якого члена колективу; право на критику, яке дозволяє усунути недоліки в роботі; матеріального та морального стимулювання, який характеризує гармонічне поєднання особистих та громадських інтересів [4, с. 58].

Ще одним методом психологічного впливу є метод професійного відбору та навчання, який спрямований на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали виконуваним нею роботі. При цьому, психологічне планування є досить новим напрямом у роботі з персоналом щодо формування ефективного психологічного стану трудового колективу підприємства. Психологічне планування передбач

ає постановку цілей розвитку особистостей та підприємства в цілому, розробку критеріїв підвищення ефективності праці виробничого та управлінського персоналу, розробку психологічних нормативів, методів формування морально-психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів господарської діяльності підприємства [59, с. 172-173].

Задовільний морально-психологічний мікроклімат у трудовому колективі характеризується почуттям колективізму, спільністю цілей, мажорним сприйняттям життя, відсутністю конфліктних ситуацій, взаємоповагою і розумінням інших членів колективу. Для ефективної роботи кожен член трудового колективу повинен відчувати себе морально захищено та комфортно.

Психологія будь-якого трудового колективу підприємства ґрунтується на психології окремих особистостей і тому всебічне вивчення психологічних якостей особистостей, типів темпераментів та врахування індивідуальних рис характеру дає змогу керівникові трудового колективу знаходити оптимальні способи впливу на психіку працівників з метою підвищення ефективності праці, а також створення оптимального соціально-психологічного клімату в колективі [48, с. 79].

Узагальнено класифікація основних груп психологічних методів управління підприємством подана на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація психологічних методів управління підприємством

** Джерело: складено за [20, с. 122-124]*

Професор А. В. Шегда має інше бачення відносно видів психологічних методів управління підприємством. Автор зазначає, що до психологічних методів управління належать: 1) гуманізація праці – ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень та устаткування, використання спеціально підібраної музики; 2) психологічне спонукання – заохочення творчості, ініціативи та самостійності; 3) задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці; 4) розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис; 5) комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; 6) встановлення нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими [81, с. 346-348].

Досить часто вчені пропонують психологічні методи управління підприємством класифікувати за декількома характеристиками одночасно. Наведемо один із таких підходів [28, с. 35-37]:

1. За спрямованістю:

методи управління персоналом – використовуються для підтримки, розвитку і мотивації працівників підприємства, такі як навчання, тренінги, внутрішні комунікації, оцінка роботи, мотиваційні програми та інші;

методи управління комунікаціями – спрямовані на покращення комунікації в організації, включаючи тренінги з ефективною комунікації, створення комунікаційних каналів та засобів, управління конфліктами тощо;

методи управління змінами – використовуються для підтримки організаційних змін та адаптації працівників до нових умов, включаючи залучення до процесу змін, комунікацію, тренінги з управління змінами тощо.

2. За характером застосування:

індивідуальні методи – спрямовані на розвиток і підтримку конкретних працівників, включаючи кар’єрне консультування, психологічну підтримку, креативні тренінги тощо;

групові методи – орієнтовані на підтримку спільної роботи, вирішення проблем та підвищення ефективності групи, такі як тренінги з командної роботи, робота зі структурованими завданнями, модеровані групові процеси тощо;

організаційні методи – спрямовані на вплив на організаційну культуру, структуру та системи, такі як стратегічне планування та аналіз.

3. За рівнем впливу:

методи, що спрямовані на індивідуальний рівень – психологічні тестування та тренінги;

методи, що спрямовані на груповий рівень – командна робота, розвиток комунікаційних навичок.

4. За фокусом:

методи, що спрямовані на покращення мотивації та залучення працівників (наприклад, системи стимулювання);

методи, що спрямовані на розвиток лідерських навичок та формування ефективного управлінського стилю [8, с. 35].

5. За використаною психологічною теорією:

методи, що базуються на психологічній теорії мотивації;

методи, що базуються на теорії комунікації;

методи, що базуються на теорії особистості тощо.

6. За прийнятим підходом:

методи, що засновані на позитивному підході, спрямованому на підвищення позитивних емоцій;

методи, що спрямовані на створення атмосфери доброзичливості на робочому місці [83, с. 151].

Викликає особливий інтерес розгляд психологічних методів управління підприємством разом із соціальними методами, тобто здійснення класифікації соціально-психологічних методів управління.

Соціально-психологічні методи управління можна реалізувати через такі підходи: планування соціального розвитку (покращення умов праці, побуту та відпочинку); розвитку трудової і соціальної активності колективу (соціальні заохочення інтересів, обмін досвідом, надання путівок тощо); стимулювання ініціативи (повноваження виступати від колективу чи підприємства на конференціях, входження до складу комісій, комітетів, публічна похвала, клопотання про нагороди, публічна видача грамот, подяка із занесенням до трудової книжки, рекомендації для виступу по радіо, у пресі, по телебаченні) [63, с. 46].

З іншого боку, до соціально-психологічних методів управління підприємством доцільно віднести: моральне заохочення, соціальне планування, переконання, навіювання, особистий приклад, регулювання міжособових і міжгрупових взаємостосунків, створення і підтримку морально-психологічного клімату в колективі [51, с. 217].

Як стверджують О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук, соціально-психологічні методи управління засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу працівників. На думку авторів, цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального морально-психологічного клімату і творчої атмосфери особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників на підприємстві; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист співробітників на підприємстві [33, с. 179-180].

Існують й інші класифікації, які засновуються на виділенні груп соціально-психологічних методів управління залежно від спрямованості їхніх дій. Наприклад, розрізняють: методи підвищення соціально-виробничої активності (обмін досвідом, почин, новаторство тощо); методи соціальної наступності (посвячення у професію, присяга, ушановування ветеранів, урочисті зібрання, огляди і т.д.) [28, с. 42-43].

Кожна група психологічних методів управління підприємством має містити елемент дослідження. Для цього у практиці управління доцільно використовувати ряд інструментів:

- 1) інтерв'ю, опитування, анкетування, тестування і різноманітні «ділові ігри»;
- 2) спостереження за трудовою діяльністю та поведінкою працівника з подальшим аналізом, при можливому залученні стороннього спеціаліста;
- 3) збір, вивчення та аналіз результатів трудової діяльності працівника.

Основними психологічними методами управління, що застосовуються у психології праці, є спостереження, опитування, тести та експеримент [31, с. 102].

Мета спостереження – виявити професійно важливі особливості психічних процесів, вивчаючи і порівнюючи зовнішні прояви діяльності людини та результати її праці. Спостереження доповнюється об'єктивною реєстрацією досліджуваних процесів. Ідеться про фотографію робочого дня, хронометраж, визначення латентних (прихованих) періодів різних сенсомоторних реакцій. Важливе значення під час спостережень має аналіз помилкових дій працівника.

Опитування (усне, письмове, вільне, стандартизоване), що базується на отриманні відповідей на поставлені запитання, має допоміжне значення у психологічному вивченні діяльності працівників.

Для точної кількісної або якісної характеристики психічних процесів, оцінювання поведінки працівників використовуються тести, що є спеціалізованими методами психологічного діагностичного дослідження. Вони поділяються на тести-опитувальники і тести-завдання [5, с. 137].

Тести-опитувальники містять запитання, відповіді на які дозволяють зробити висновки про психологічні якості працівника. Тести-завдання містять серію спеціальних завдань, за результатами виконання яких оцінюється рівень розвитку того чи іншого психічного процесу. При цьому, фіксуються час і якість виконання тестового завдання.

Одним з найпродуктивніших методів вивчення трудової діяльності є природний експеримент, при якому працівник не знає, що він є об'єктом дослідження. Під час проведення експерименту можуть визначатися зміни у структурі діяльності

і, робочій позі, емоційних станах, реакціях на зовнішні подразники, мотивах та інтересах людини, що дає змогу оцінити роль цих чинників у процесі організації праці.

Загалом, ефективне вивчення функціонального стану працівника, його працездатності і втомлюваності чи професійної придатності можливе за умови розумного поєднання різних методів дослідження [33, с. 195].

Цілком зрозуміло, що система психологічних методів управління підприємством за умови ринкових трансформацій має формуватися з урахуванням потреб кожного працівника та розглядати його як унікальну особистість у трудовому колективі, яка володіє власними компетентностями, креативними навичками і неординарним талантом. Тому головною метою сучасних топ-менеджерів є забезпечення стабільності постійного складу трудового колективу та сприяння розвитку людини як особистості в межах підприємства за рахунок формування достатнього розміру витрат на утримання персоналу, що дозволить підвищити кадровий потенціал окремого структурного підрозділу та сформувати стійкі конкурентні переваги суб'єкту бізнесу в цілому [13].

Слід відзначити, що впровадження ефективної системи психологічних методів управління підприємством на практиці має супроводжуватися дотриманням принципів відкритості, гнучкості, комплексності формування, динамічності (оперативності внесення змін), справедливості винагород і заохочень, відповідальності за виконану роботу. Це сприятиме формуванню справжньої атмосфери взаємодовіри між найманими працівниками та вищим керівництвом підприємства у процесі управління.

Таким чином, процес формування системи психологічних методів управління підприємством досягне своєї мети за умови оптимального поєднання та комбінування кожного з них під час розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Різні класифікаційні ознаки психологічних методів управління дозволяють комплексно розглянути процес управління психологією особистості, відобразити вплив чинників, що визначають психічний стан

28

працівників у процесі праці, застосувати дієві інструменти стимулювання працівників до активної трудової діяльності.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи необхідно провести дослідження ефективності реалізації системи психологічних методів управління на прикладі одного із крупних супермаркетів мережі ТОВ «АТБ-маркет».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЧНИХ
МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Характеристика ТОВ «АТБ-маркет» як соціально-економічної системи

Об'єктом нашого дослідження є ТОВ «АТБ-маркет» – українська мережа супермаркетів формату «дискаунтер». Повне найменування товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет». Товариство вважається створеним, як юридична особа, з моменту його державної реєстрації.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» здійснює свою діяльність, керуючись Статутом, Конституцією України, Господарським кодексом України та іншими нормативними документами, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді.

ТОВ «АТБ-маркет» – це супермаркет, який розташований у м. Дніпро на вул. Терещенківська, 25А. Цей заклад є наочним прикладом того, як повинен виглядати ідеальний продуктовий магазин. Супермаркет працює як місце, де можна купувати всі необхідні товари для щоденного вживання, включаючи продукти, м'ясо, овочі та фрукти, а також інші засоби щоденного споживання.

ТОВ «АТБ-маркет» – це заклад, який відомий своїми доступними цінами на продукти, що дозволяє всім насолоджуватися високоякісними та смачними продуктами. У ньому можна знайти різноманітний асортимент продуктів, в тому числі свіжі овочі та фрукти, м'ясо та молочні продукти, що поставляються напряму від місцевих виробників.

Крім того, в ТОВ «АТБ-маркет» завжди панує зручна та приємна атмосфера за рахунок чистих та охайних рядів, привітного персоналу, який з радістю допоможе клієнту з вибором товару та надасть всю необхідну інформацію про наявність акцій та знижок.

Загалом, ТОВ «АТБ-маркет» – це ідеальне місце для тих, хто прагне отримати якісні та смачні продукти за доступною ціною, а також зістритися з дружнім та гостинним персоналом. Керівництво дотримується гасла: «Завітайте до нас сьогодні і та переконайтеся в тому, що АТБ-Маркет – це справжній рай для гурманів та тих, хто прагне жити здорово та дієво!».

Місія ТОВ «АТБ-маркет» полягає в тому, щоб забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами.

При цьому товариство гарантує у своїй мережі належний рівень якості товару за рахунок використання вискоєфективних технологій та етичного ведення роздрібного бізнесу.

Цілі компанії. Як і будь-яка інша організація, ТОВ «АТБ-маркет» є багатоцільовою системою, перед якою в будь-який момент часу постає вирішення декількох завдань одночасно. До того ж компанія є комерційною організацією, а отже, її діяльність повинна бути рентабельною.

Розкриття теми даної кваліфікаційної роботи не вимагає повного опису дерева цілей організації, тому можна обмежитися тільки найзагальнішими маркетинговими цілями підприємства, якими є: збільшення частки ринку та максимізація одержуваного прибутку.

Доцільно розглянути історичні етапи розвитку ТОВ «АТБ-маркет».

Роздрібна мережа «АТБ-Маркет» була заснована в 1993 році і складалася з 6 гастрономів. У 1999 році фірма отримала назву ТОВ «АТБ-Маркет» (раніше – ТОВ «Агротехбізнес»). У березні 2001 року починається новий етап у розвитку компанії – впровадження сучасної технології організації роздрібної торгівлі, гастроні «АТБ-Маркет» послідовно реорганізуються в магазини самообслуговування. При запуску магазинів був проведений ретельний маркетинговий аналіз. Були вивчені всі можливі сценарії розвитку, визначені цільові групи споживачів, виділені їх основні потреби. З березня 2001 року гастрони ТОВ «АТБ-Маркет» послідовно реорганізуються у дискаунтери, для магазинів мережі розробляється єдиний фірмовий стиль. До грудня 2003 року в 12 містах України працюють вже 85 магазинів «

АТБ-Маркет». На початок 2010 року мережа ТОВ «АТБ-Маркет» була представлена 385 магазинами в 117 містах та в 15 областях України.

Відтоді всеукраїнська мережа «АТБ» динамічно розвивалася і щороку збільшувала кількість торгових площ. За підсумками 2021 року кількість магазинів ТОВ «АТБ-Маркет» досягла 1302 одиниць в 306 населених пунктах в 24 областях України. При цьому, окремі показники підтверджують наявність лідерського потенціалу корпорації на ринку продуктового ритейлу, а саме:

1) товариство має торговельні приміщення середньою площею понад 800 м²;
2) середня кількість покупців мережі перевищує 4 млн. осіб на день;
3) товарообіг за 2021 рік становив 179,9 млрд. грн., а розмір сплачених податків і зборів – 14,7 млрд. грн.;

4) роздрібна мережа «АТБ» є лідером торговельної галузі України за кількістю магазинів (1302 відкритих магазинів) та за темпами розвитку мережі (за 2021 рік відкрито 118 нових магазинів і 61 магазин реконструйовано);

5) асортимент продукції в магазинах налічує більш ніж 3500 найменувань товарів. У тому числі, мережа магазинів поповнилася новими імпортними товарами з Польщі, Німеччини, Італії, Іспанії та інших країн [24, с. 4, 6-7].

Компанія «АТБ-Маркет» позиціонується як національна мережа формату «економний супермаркет». За час свого існування підприємство перетворилося у найбільшу роздрібну мережу національного масштабу.

Основними принципами роботи мережі «АТБ-Маркет» на сьогодні є:

1. Відкривати магазини у невеликих містах, де можна стати торгівцем № 1.
2. Стандартизація торгівельних приміщень: у залі площею 800 м² повинно бути 10 одночасно працюючих кас та понад 3500 позицій на полицях.
3. Проводити аукціони зі зниженням ціни серед місцевих виробників.
4. Низькі ціни – найкраща реклама. Основний інструмент маркетингу – щотижневі знижки (до 30%) на найбільш ходові товари і власні торгові марки.
5. Вчасно платити постачальникам.
6. Інвестувати в технології, навчати персонал.
7. Не зупинятися в розвитку [24, с. 6].

Предметом діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є роздрібна торгівельна мережа, що реалізує широкий асортимент продуктових товарів, товарів першої необхідності та непродовольчої групи товарів. Товариство має свою мережу магазинів. Мережа «АТБ-Маркет» – це магазини самообслуговування, що торгують товарами повсякденного попиту за зниженими цінами. Мережа магазинів «АТБ-Маркет» розташовується в спальних і віддалених районах міста. За 22 роки праці, дискаунтери «АТБ-Маркет» зарекомендували себе, як магазини, де можна купити якісний товар і при цьому економлячи сімейний бюджет. ТОВ «АТБ-Маркет» позиціонує бренд своєї компанії, як недорогий магазин у будинку, націлений на обслуговування споживачів, які живуть у безпосередній близькості від магазину – це підтверджує їхній слоган – «Зручно й ощадливо». Мережа «АТБ-Маркет» має основну групу споживачів товарів мережі, де можна охарактеризувати компанію, як представника середнього економічного класу, який дотримується європейських стандартів споживання та прагне до цих стандартів.

ТОВ «АТБ-Маркет» називає свою торгову мережу – національною мережею продуктових магазинів, основним сегментом яких є покупці із середнім і нижче середнього достатку. В класичному дискаунтері, такому як «АТБ-Маркет», ціни в середньому на 15-20% нижче, ніж в супермаркетах великих форматів.

Провідним напрямом діяльності корпорації «АТБ» є діяльність компанії, що здійснюється в таких сферах бізнесу, як управління активами, роздрібна торгівля, виробництво і продаж продуктів харчування, надання послуг у сфері спорту і відпочинку. Керівництво корпорації «АТБ» прагне розвивати найбільшу в Україні роздрібну торгову мережу.

ТОВ «АТБ-Маркет» входить до складу корпорації «АТБ». До складу корпорації входять також кондитерська фабрика, м'ясна фабрика «Фаворит», спортивний комплекс «Схід», до компанії також належить м'ясокомбінат «Ювілейний», хлібозавод № 8 в м. Дніпро і ПрАТ «Новомосковський завод мінводи». Виробничий напрям діяльності Корпорації представлений кондитерською фабрикою «Квітень». Це великі підприємства з широко розвиненою мережею дистрибуції і високотехнолог

ічною виробничою базою. Крім того, корпорація «АТБ» займається розвитком перспективних проектів у сфері спорту, розваг і громадського харчування.

ТОВ «АТБ-Маркет» сьогодні має найбільшу кількість об'єктів роздрібної торгівлі та є найпотужнішою роздрібною мережею в Україні.

Необхідно відзначити, що на сьогодні ТОВ «АТБ-маркет» є найбільшим роботодавцем, у магазинах мережі наразі працює близько 65 тис. співробітників. Частка жінок на керівних посадах складає 70%. Багато зі співробітників пройшли професійну підготовку у навчальних центрах компанії та отримали перспективи кар'єрного зростання. Загальна чисельність персоналу супермаркетів мережі «АТБ» постійно зростає: 49,2 тис. осіб у 2019 році (приріст 5,6%), 60 тис. осіб у 2020 році (приріст 22,0%) і 65 тис. осіб у 2021 році (приріст 8,3%) [24, с. 14].

Таким чином, супермаркет мережі ТОВ «АТБ-маркет» функціонує у ринковому середовищі як цілісна система, має достатньо ефективну організаційну структуру управління. Позитивними аспектами діяльності підприємства є щорічне зростання середньооблікової чисельності персоналу, чистого доходу від реалізації продукції, розміру витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи, продуктивності праці та фондовіддачі основних засобів. Товариство працює прибутково, має високий рівень платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Негативним явищем є значне зростання розміру операційних витрат у 2021 році, що свідчить про збільшення собівартості продукції.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи здійснимо оцінку ефективності застосування системи психологічних методів управління у діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

2.2 Оцінка ефективності застосування системи психологічних методів управління у діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

У попередньому розділі кваліфікаційної роботи було з'ясовано, що психологічні методи управління – це способи регулювання взаємовідносин у трудовому колективі підприємства (зокрема, ТОВ «АТБ-маркет») з метою формування сприятливого психологічного клімату, який є одним з найважливіших чинників високоефективної діяльності людей.

Психологічні методи управління посідають важливе місце у процесі управління ТОВ «АТБ-маркет» і визначаються роллю трудового колективу в задоволенні соціальних та психологічних потреб людини через конкретні способи і прийоми впливу на процеси, що відбуваються всередині нього.

Генеральний директор разом із окремими фахівцями відділу управління персоналом товариства намагаються здійснювати підбір саме молодих спеціалістів, які мають відповідний досвід роботи. Вони зможуть приносити свіжу інформацію, що необхідна для роботи, глобально мислити і приймати конкретні управлінські рішення. Це, в свою чергу, стосується управлінського персоналу. Щодо виробничого персоналу, то тут ситуація дещо інша. Наприклад, на посаду вантажників приймаються така категорія працівників, котрі можуть і не мати вищої освіти і це зрозуміло, оскільки в основному при наймі на роботу основна увага приділяється фізичному здоров'ю людини, але це не означає, що приймають всіх бажаних. Наприклад, від експедиторів, вимагається певний рівень освіти, оскільки вони часто проводять розрахунки з клієнтами (робота з документами, готівкою тощо), тому потрібні знання з документообігу та вміння математично мислити.

Як показало спостереження, у ТОВ «АТБ-маркет» використовується метод особистого прикладу. Генеральний директор товариства буває іноді жорсткою, але справедливою, і за це її поважають. Молодь намагається прислухатися до думки своїх безпосередніх керівників у власних діях і поведінка генерального директора є зразковою для підлеглих.

Трудова діяльність здійснюється на основі функціонування психіки людини, тобто мислення, уваги, уваги та інших психічних властивостей. Абсолютно очевидно, що психічний стан людини прямо і безпосередньо здійснює вплив, як на її осо

бисті результати праці, так і на виробничі досягнення трудового колективу ТОВ «АТБ-маркет».

У процесі дослідження було встановлено, що на підприємстві використовуються окремі групи психологічних методів управління, до яких належать: методи комплектування малих груп та колективів; методи гуманізації праці; методи психологічного спонукання (мотивації) до діяльності; методи професійного відбору та навчання.

Методи комплектування малих груп та колективів у ТОВ «АТБ-маркет» надають можливість визначити оптимальні кількісні співвідношення між працівникам и в малих групах і колективах. За допомогою соціологічних досліджень виявляються симпатії і антипатії всередині трудового колективу, визначається місце кожного його члена на основі психологічної сумісності працівників всередині колективу. Від психологічної сумісності працівників, заснованої на оптимальному поєднанні їх психологічних властивостей, значною мірою залежить психологічний клімат у трудовому колективі.

Нажаль, психологічну сумісність при підборі персоналу вище керівництво товариства майже не враховує, орієнтуючись лише на виконання виробничих завдань залежно від посадових обов'язків співробітників та дотримуючись вимог посадових інструкцій.

Методи гуманізації праці у ТОВ «АТБ-маркет» полягають у внесенні елементів творчості у трудовий процес, виключенні монотонності (одноманітності) праці, використанні психологічного впливу кольору та просторового розміщення речей. Слід зауважити, що ця група психологічних методів управління дотримується у повному обсязі, оскільки всі співробітники супермаркету мають фірмовий одяг та символіку, які дозволяють відчувати приналежність працівника до мережі «АТБ», велика увага приділяється адміністраторами торгових залів до оформлення дизайну та інтер'єру приміщень, правильності викладення товарів на торгових полицях і прилавках. Крім того, касири змінюють свій монотонний ритм роботи і періодично виходять у торгові зали, виконуючи функції фасувальників. Це саме стосується і охоронців, які періодично чергуються між собою.

Тобто, вище керівництво ТОВ «АТБ-маркет» серйозно ставиться до різних аспектів гуманізації праці. Працівники кожної сфери мають усе необхідне для роботи, включаючи як інформаційний простір, так і фізичний. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників роботою на підприємстві.

Поряд з цим, використання психологічних методів управління у діяльності ТОВ «АТБ-маркет» знаходиться на неналежному рівні. Зокрема, у структурних підрозділах підприємства спостерігається наявність не упорядкованих суспільних взаємостосунків між членами трудового колективу.

Наприклад, при виході на пенсію чи до ювілейних дат вище керівництво нагороджує ювілярів-робітників (виробничий персонал) цінними подарунками за незначною ціною, а управлінський персонал – досить солідними сумами. Такий вибірковий підхід до мотивації персоналу створює бар'єр у ланці керівник-підлеглий і породжує незадоволеність виробничого персоналу.

Результати спостереження дають змогу стверджувати, що методи психологічного спонукання (мотивації) до діяльності використовуються у ТОВ «АТБ-маркет».

Як відомо, дані методи покликані сформувати у співробітників мотиви до високопродуктивної праці шляхом розвитку ініціативи та підприємливості. Для створення ефективної системи мотивів до праці необхідне дотримання принципів, що дозволяють укріпити морально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Тому можна констатувати, що методи психологічного спонукання (мотивації) до діяльності охоплені не в повному обсязі, оскільки, як зазначалося вище, матеріальне та моральне стимулювання не задовольняє всіх працівників товариства. Стимулювання здійснюється в основному тільки за рахунок заробітної плати та бонусів. Додатково моральних методів стимулювання у ТОВ «АТБ-маркет» належать насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним. Особисте визнання виявляється тільки при дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень. Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками і преміями.

У діяльності підприємства принцип відповідності використовується, тому що максимальний успіх у трудовому колективі досягається шляхом поєднання його

формальної структури з фактичною підлеглистю членів, які до нього входять. Принцип перманентності також дотримується трудовим колективом ТОВ «АТБ-маркет», тобто колектив будується при дотриманні безперервності формування його складу. Якщо звернути увагу на принцип оптимального контролю та його використання на підприємстві, то потрібно відмітити, що диференційований та індивідуальний підхід до контролю за роботою будь-якого члена трудового колективу відбувається частково.

За нашим спостереженням, методи професійного відбору та навчання у товаристві використовуються у повному обсязі. Так, як працівники апарату управління ТОВ «АТБ-маркет» постійно відвідують навчальні тренінги, семінари, вебінари, різноманітні масові заходи у місті. Проте, прийом працівників, особливо вищого рангу, здійснюється одноосібно генеральним директором без участі незалежного психолога, який би міг запропонувати кандидатам пройти психологічні тести при співбесіді, надати обґрунтовані висновки щодо можливості зайняття кандидатом на вакантне робоче місце тієї чи іншої посади, визначити позитивні та негативні особливості характеру і поведінки людини у процесі професійного відбору.

Отже, використання психологічних методів управління є досить розповсюдженим у практиці роботи ТОВ «АТБ-маркет». Особливо це проявляється у методах професійного відбору та навчання, адже вони базуються на проведенні звичайних співбесід. Під час відбору персоналу (адміністраторів, менеджерів торгових залів, охоронців та касирів) акцентується увага на професійних вимогах та їх відповідності вимогам вакансій. Але велику увагу керівництво товариства приділяє адаптації нових працівників, особливо у сфері торгівлі та обслуговування. Так, для кожної посади на підприємстві існують окремі розписані програми стажування та адаптації до роботи. Вони включають посадові обов'язки та систему їх виконання, режим робочого часу, правила внутрішнього трудового розпорядку, графік стажування та графік роботи. Загалом стажування проводиться управляючим і декількома наставниками, котрих призначають працівнику на період адаптації. Додатково існує анкета анонімного зворотного зв'язку, що пропонує звернутися за ін

формацією та допомогою до свого керівника, колег, фахівців відділу управління персоналом.

Окрім цього, новим працівникам приділяється багато особистої уваги керівника для того, щоб пришвидшити їх адаптацію, а також – для кращого розуміння мотивації та можливих важелів впливу на працівника.

Методи формування та розвитку трудового колективу, як показало спостереження, зовсім не використовуються, так як не сформована власна організаційна культура ТОВ «АТБ-маркет», орієнтація здійснюється лише на формальні взаємостосунки співробітників та порушені суспільні і внутрішньо організаційні норми поведінки в угоду особистих інтересів лідерів та керівників товариства. На наш погляд, потрібно спочатку розробити таку організаційну культуру на підприємстві, яка регламентуватиме правила взаємостосунків і саме чітке дотримання організаційної культури на всіх рівнях управління та у всіх структурних підрозділах, що дозволить змінити ставлення трудового колективу до роботи та до підприємства загалом.

Методи гуманізації взаємозв'язків у трудовому колективі ТОВ «АТБ-маркет» частково не здійснюються, тому що не використовується принцип єдності, тобто відсутня згуртованість всього основного колективу, рідко проводяться психологічні тестування співробітників і не організовується індивідуальна робота з ними з урахуванням типу особистостей, темпераменту та рис характеру.

Всі вище перелічені психологічні методи управління можуть здійснювати ефективний вплив на людину, якщо будуть застосовуватися з урахуванням особливостей психологічного складу конкретної особистості, тобто її характеру, здібностей і темпераменту.

Разом з тим, систему психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет» не можна вважати довершеною та повністю сформованою. Підтвердженням чому є розрізненість функціонування окремих її складових і формальність відношення вищого керівництва товариства до застосування цих методів у кожному структурному підрозділі.

З метою виявлення недоліків діючої системи психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет» у роботі проведено опитування 7 фахівців апарату управління. Вибіркою було охоплено 13,46% наявного управлінського персоналу (із загальної кількості управлінців 52 особи у 2021 році), тобто її можна вважати репрезентативною.

За результатами опитування було систематизовано основні недоліки системи психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет», а саме:

1. Потребує удосконалення організаційна культура підприємства. Так, 3 співробітника (42,85% від кількості опитаних) зазначили, що організаційна культура повинна в ідеалі бути на підприємстві. 2 співробітника (28,57%) вважають, що організаційну культуру потрібно формувати шляхом застосування західних технологій, але яких саме – вони не знають. 1 фахівець (14,29%) переконаний, що організаційна культура необхідна підприємству, але для її реального формування в межах товариства не проводяться відповідні заходи. Ще 1 працівник апарату управління (14,29%) чомусь вважає, що організаційна культура є непотрібною. Отже, лише 5 управлінців із 7 чітко розуміють важливість розвитку організаційної культури у ТОВ «АТБ-маркет», а це лише 71,42% від кількості опитаних респондентів.

2. У структурних підрозділах товариства спостерігається посередній рівень морально-психологічного клімату. Серед опитаних 2 співробітника (28,57%) зазначили, що соціально-психологічний клімат у трудовому колективі знаходиться на найвищому рівні. Ще 2 співробітника (28,57%) стверджують, що моральна атмосфера у колективі є досить сприятливою і знаходиться на середньому рівні. 1 фахівець апарату управління (14,29%) схиляється до думки, що рівень морально-психологічного клімату є досить низьким, але все ще сприятливий. Інші 2 респонденти (28,57%) вважають, що загальний морально-психологічний клімат у колективі є несприятливим для роботи. Тобто, тільки 4 управлінця із 7 належним чином оцінюють морально-психологічний клімат, ще для 3 менеджерів цей показник є незадовільним.

З метою визначення реального стану підприємства у бізнес-середовищі та виявлення його стійких конкурентних переваг, здійснимо аналіз середовища функціонування ТОВ «АТБ-маркет».

Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-маркет» можна узагальнити за допомогою методики SWOT-аналізу та викласти у формі табл. 2.13 для більш зручного сприйняття.

Таблиця 2.13

Система чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони	Зовнішні можливості
1. Велика кількість магазинів з гарними локаціями. 2. Ясна стратегічна спрямованість. 3. Широка географія. 4. Наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації. 5. Ефект економії на масштабах виробництва. 6. Власна технологія виробництва і збуту. 7. Знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів. 8. Краща рекламна кампанія тощо. 9. Впізнаваність торговельної марки (відомий бренд). 10. Реалізація продукції власного виготовлення за доступними цінами.	1. Розвиток економіки країни на основі нових технологій. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу, навчання всіх співробітників товариства. 4. Розширення власного виробництва. 5. Тенденції переходу в інший сегмент основного конкурента. 6. Зростання середнього класу, що призводить до зростання популярності формату «супермаркет щоденної покупки». 7. Відкриття супермаркетів нового формату із поєднанням продовольчого і непродовольчого асортименту. 8. Перспективи вертикальної інтеграції із підприємствами-постачальниками.
Слабкі сторони	Зовнішні загрози
1. Застаріле обладнання. 2. Вузька продуктова лінійка. 3. Неефективна система менеджменту в деяких магазинах. 4. Недостатній рівень мотивації персоналу. 5. Зростання розміру собівартості реалізованої продукції. 6. Неефективна організаційна культура.	1. Соціально-політична нестабільність в країні, що викликана військовим станом. 2. Зниження темпів економічного зростання національної економіки. 3. Високі темпи інфляції. 4. Несприятливі зміни курсів валют. 5. Низька платоспроможність населення. 6. Прихід національного великого оператора. 7. Значні обмеження транспортних маршрутів.

** Джерело: складено автором*

Аналіз табл. 2.13 свідчить про те, що ТОВ «АТБ-маркет» має достатньо велику кількість сильних сторін порівняно зі слабкими сторонами його внутрішнього середовища. Аналогічним чином можна констатувати, що наявні

можливості зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство, дещо переважають його зовнішні загрози. Це свідчить про наявність стійких конкурентних переваг у ТОВ «АТБ-маркет».

Слід відзначити, що основними перевагами супермаркетів мережі «АТБ-Маркет» є: низькі ціни, широкий вибір товарів, гарантована якість продукції, висока якість обслуговування, зручне розміщення та завжди великий вибір свіжих продуктів харчування.

Далі побудуємо матрицю SWOT-аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та визначимо стратегію його розвитку (рис. 2.2).

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (8)	Загрози (7)
Сильні сторони (10)	Поле «СіМ» ($10 + 8 = 18$)	Поле «СіЗ» ($10 + 7 = 17$)
Слабкі сторони (6)	Поле «СлМ» ($6 + 8 = 14$)	Поле «СлЗ» ($6 + 7 = 13$)

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

* Джерело: побудовано та розраховано автором

Як ми бачимо із рис. 2.2, за результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-маркет» на сучасному етапі свого розвитку потрапило у поле «СіМ», тобто має достатню кількість сильних сторін внутрішнього потенціалу та можливостей зовнішнього середовища. Тобто, керівництву підприємства доцільно застосувати загальну стратегію диверсифікованого зростання, що передбачає подальше розширення обсягів господарської діяльності та асортименту продукції на завойованих ринках збуту.

На думку автора, поставлені перед трудовим колективом ТОВ «АТБ-маркет» цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з найважливіших критеріїв ефективності та якості роботи – людського чинника. Уміння враховувати психологічні особливості кожного члена трудового колективу дозволить

керівництву товариства цілеспрямовано впливати на колектив, постійно оптимізувати використання психологічних методів управління через вдосконалення ділової етики і етичних норм поведінки персоналу.

Психологічні чинники у ТОВ «АТБ-маркет» звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) та організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Крім об'єктивних чинників (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих взаємовідносин, організація праці, рівень кваліфікації співробітників, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей у ТОВ «АТБ-маркет» впливають суб'єктивні чинники (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання тощо). Все це підвищує значення психологічних методів управління у діяльності товариства. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу у ТОВ «АТБ-маркет» сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Таким чином, можна констатувати, що вище керівництво ТОВ «АТБ-маркет» справді дбає про своїх працівників та певною мірою використовує більшість аспектів психологічних методів управління. Топ-менеджмент підприємства застосовує прогресивну стратегію розвитку бізнесу, що дозволяє утримувати своїх споживачів за окремими сегментами, не дивлячись на жорстку конкурентну боротьбу з боку інших торговельних мереж.

Проте, існують окремі недоліки у стані діючої системи психологічних методів управління ТОВ «АТБ-маркет», що потрібно терміново усунути для реального покращення організаційної культури та морально-психологічного клімату у трудовому колективі.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи розглянемо основні напрями підвищення ефективності процесу формування системи психологічних методів управління на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ
СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ
У ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Раціоналізація системи управління ТОВ «АТБ-маркет» на основі оптимізації організаційної культури

Дослідження недоліків застосування психологічних методів управління у діяльності ТОВ «АТБ-маркет» підтвердило важливість удосконалення діючої організаційної культури. Важливим напрямом оптимізації організаційної культури підприємства є наближення її основних компонентів до кожного співробітника, збагачення змісту праці на робочому місці.

Для того, щоб ефективність удосконалення організаційної культури дала позитивний результат, необхідно змінити акценти організаційної культури в інший напрям, тобто від традиційної культури сили (ґрунтується на ролі керівника) і культури ролі (ґрунтується на структурі управління) до культури досягнень (ґрунтується на компетенціях працівника) та культури підтримки (ґрунтується на відносинах між людьми у процесі праці). На думку автора, при такій зміні можна буде повністю застосовувати внутрішні положення ТОВ «АТБ-маркет», що не суперечать інтересам працівників.

Разом з тим, прийняття таких положень та норм поведінки персоналу може бути здійснено лише за умови розуміння власниками товариства необхідності реінвестування частини прибутку у розвиток власних співробітників. За цих обставин, максимальної продуктивності організаційної культури ТОВ «АТБ-маркет» можна бути досягти тільки тоді, коли співробітники будуть усвідомлювати заради чого вони працюють, орієнтуючись не лише на розмір власного заробітку. Тому основним індикатором ефективності буде виступати величина суспільного ефекту для товариства.

Слід констатувати, що для зміни та оптимізації організаційної культури ТОВ «АТБ-маркет» вищому керівництву необхідно скласти детальний план та обґрунтування шляхів його реалізації. На наш погляд, до основних напрямів удосконалення організаційної культури товариства належать:

1. Уточнення формулювання місії та конкретизація завдань товариства.
2. Впровадження системи бонусного преміювання для виробничого персоналу (касирів та охоронців).
3. Впровадження погодинної оплати праці для окремих категорій управлінського персоналу (адміністраторів торгових залів та управляючих).
4. Перегляд системи оплати праці лінійних керівників (наприклад, начальника відділу управління персоналом чи головного бухгалтера).
5. Розробка нової технології підбору та адаптації персоналу (впровадження довгострокового найму з гнучним графіком роботи).
6. Делегування більших повноважень лінійним керівникам (адміністраторам торгових залів).
7. Організація тренінгів та розвиваючих занять для керівників.
8. Створення у супермаркеті електронних інформаційних стендів.
9. Участь фахівців відділу управління персоналом у проведенні семінарів, практичних занять та вебінарів для виробничого персоналу підприємства.
10. Організація та проведення щотижневих зборів та нарад для апарату управління товариства.
11. Організація та проведення щоденних робочих зборів на робочих місцях та окремих ділянках (центрах відповідальності) виробничого персоналу.
12. Організація та проведення загальних зборів трудового колективу.

Ми переконані, що у разі поєднання цінностей окремих працівників із загальними цінностями ТОВ «АТБ-маркет», можна забезпечити високий рівень мотивації персоналу, а це дозволить забезпечити високий рівень самовіддачі та лояльності співробітників протягом тривалого часу.

У зв'язку з цим, керівництву підприємства рекомендуємо впровадити механізм удосконалення організаційної культури ТОВ «АТБ-маркет» (рис. 3.1).

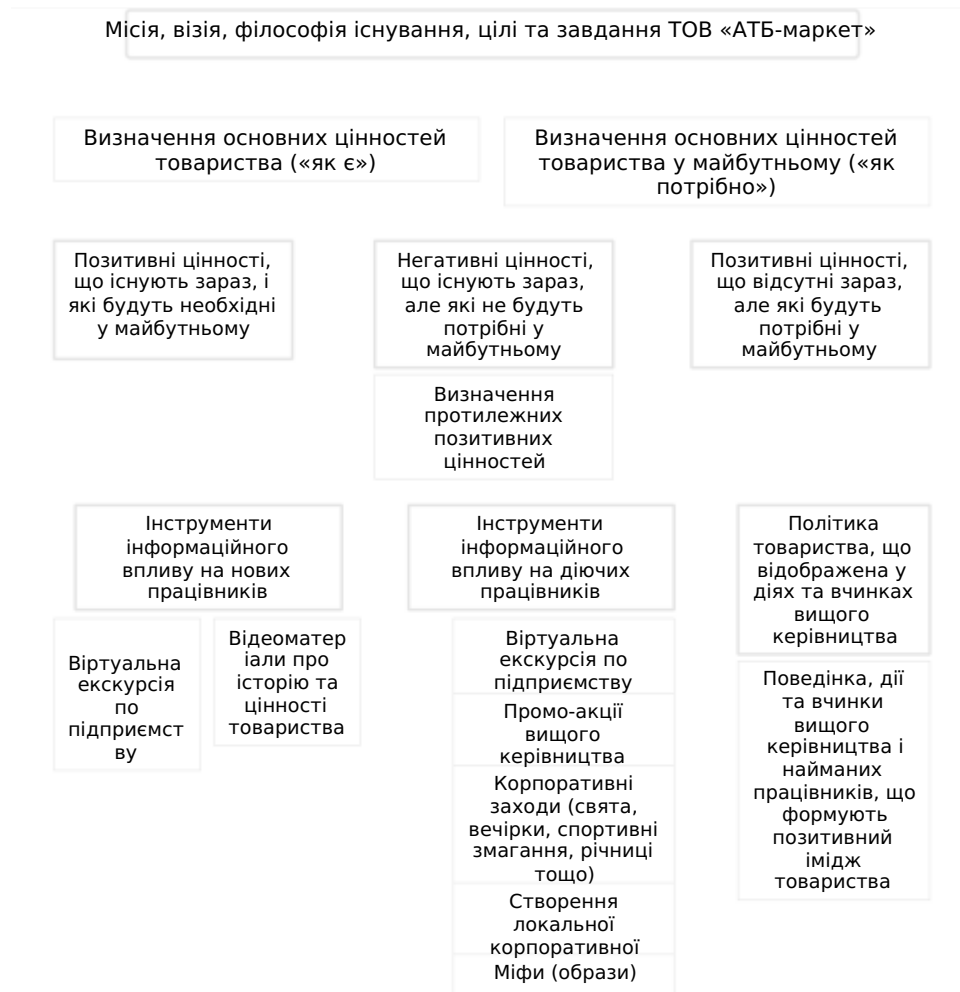


Рис. 3.1. Рекомендований механізм удосконалення організаційної культури ТОВ «АТБ-маркет»

* Джерело: сформовано та адаптовано автором на основі [30]

Як ми бачимо із рис. 3.1, удосконалена організаційна культура ТОВ «АТБ-маркет» повинна ґрунтуватися на місії, візії, філософії існування, цілях та завданнях товариства. Далі адміністрація підприємства повинна визначитися із існуючими позитивними цінностями, які будуть необхідні у майбутньому,

відсутніми позитивними цінностями, які також будуть потрібні у майбутньому, а також перетворити існуючі негативні цінності, які не будуть потрібні у майбутньому, у свої протилежні позитивні цінності.

Слід відзначити, що вагомими складовими організаційної культури ТОВ «АТБ-маркет», на нашу думку, повинні бути:

1) інструменти інформаційного впливу на нових працівників – проведення віртуальних екскурсій по підприємству, ознайомлення новачків із відеоматеріалами про історію та цінності товариства;

2) інструменти інформаційного впливу на діючих працівників – здійснення додаткових віртуальних екскурсій по підприємству (з метою нагадування про існуючі корпоративні цінності), проведення промо-акцій вищим керівництвом, організація корпоративних заходів (свят, вечірок, змагань тощо), створення локальної корпоративної мережі, створення міфів (образів);

3) політика товариства, що відображена у діях та вчинках вищого керівництва – забезпечення належної поведінки, дій та вчинків вищого керівництва і найманих працівників, що формують позитивний імідж товариства.

З метою конкретизації дій, що повинні будуть проводитися на підприємстві, у роботі запропоновано авторський варіант плану заходів щодо удосконалення організаційної культури у ТОВ «АТБ-маркет» (додаток И).

У запропонованому плані заходів автором виокремлено етапи їх реалізації, конкретизовано роботи і дії, що необхідні для їх виконання, визначено бажаний результат (звітна документація), окреслено строки виконання плану, узагальнено заходи та конкретні виконавці.

На нашу думку, основні етапи реалізації плану заходів щодо удосконалення організаційної культури у ТОВ «АТБ-маркет» повинні передбачати:

Етап 1. Дослідження і формалізація бачення та очікування вищого керівництва щодо удосконалення організаційної культури підприємства. На цьому етапі необхідно: розробити бачення вищого керівництва товариства у сфері ефективної організаційної культури, встановити критерії її досягнення. З цією метою необхідно провести інтерв'ю із вищим керівництвом товариства.

Етап 2. Дослідження існуючих інструментів та механізмів формування організаційної культури, що сформувалися за час діяльності підприємства. В межах другого етапу слід провести:

виявлення сформованої організаційної культури у структурних підрозділах і між ними (зв'язки «робітник – робітник», «робітник – керівник», «керівник – керівник»);

аналіз документів, що регламентують організаційну культуру товариства;

аналіз ефективності фактичних інструментів і механізмів комунікації, їх відповідності до бачення вищого керівництва;

аналіз методів внутрішнього PR.

Доцільним буде проведення інтерв'ю із керівниками структурних підрозділів товариства (за підтримки відділу управління персоналом).

Етап 3. Діагностика ефективності командної роботи у структурних підрозділах товариства. На третьому етапі здійснюються: оцінка структури і складу команд; дослідження компетентності учасників у процесі основної діяльності підприємства; оцінка системи управління командою. Крім того, у процесі проведення змін важливі підтримка фахівців відділу управління персоналом та керівників структурних підрозділів ТОВ «АТБ-маркет».

Етап 4. Удосконалення організаційної культури підприємства. В межах цього етапу відповідальним виконавцям слід здійснити: впровадження необхідних інструментів та механізмів реалізації організаційної культури товариства; формування бізнес-схем процесів комунікації. Важливою є участь у розробці моделі системи робіт щодо досягнення бажаної організаційної культури товариства фахівців відділу управління персоналом.

Етап 5. Розробка методики контролю та діагностики ефективності організаційної культури підприємства. На п'ятому етапі має здійснюватися:

проектування структури методики контролю та діагностики, вибір інструментів реалізації;

формування комплексу організаційно-методичних і технічних документів;

розробка положення (регламенту) про методику контролю та діагностики.

Важливим елементом документального забезпечення проведених змін є методика контролю та діагностики ефективності організаційної культури підприємства, до участі у розробці якої доцільно залучити фахівців відділу управління персоналом.

Етап 6. Регламентация організаційної культури товариства. В межах шостого етапу повинні здійснюватися: документальний опис організаційної культури на підприємстві; розробка положення про організаційну культуру на підприємстві; узгодження та затвердження організаційно-методичних і технічних документів вищим керівництвом товариства. При цьому, вище керівництво ТОВ «АТБ-маркет» повинне приймати безпосередню участь в узгодженні та затвердженні відповідної документації.

Етап 7. Навчання фахівців товариства процесам організації та реалізації процедур, методам і технологіям роботи з організаційною культурою підприємства. На цьому етапі необхідно провести:

консультаційний семінар – для обговорення складових організаційної культури з вищим керівництвом підприємства;

тренінг щодо удосконалення організаційної культури з ключовим персоналом товариства;

тренінг щодо організації передачі прогресивних технологій управління організаційною культурою підприємства.

Вищому керівництву підприємства радимо прийняти безпосередню участь у розробці програми семінару та тренінгів, здійснивши адміністративне забезпечення процесу навчання персоналу (надання приміщення, забезпечення засобами організаційної техніки тощо).

Етап 8. Оцінка результатів удосконалення організаційної культури підприємства. На завершальному, восьмому етапі топ-менеджменту важливо отримати зворотний зв'язок від співробітників під час реалізації плану заходів щодо удосконалення організаційної культури підприємства. Генеральний директор повинна особисто ознайомитися зі звітом про результати оцінки та внести в нього (у разі необхідності) необхідні корективи. Тобто, необхідно забезпечити підтримку

запропонованих ініціатив з боку керівників структурних підрозділів та вищого керівництва товариства.

Було встановлено, що орієнтовані строки виконання запропонованого плану заходів складають 3-4 місяці (від 93 до 130 днів) залежно від швидкості впровадження організаційних змін у ТОВ «АТБ-маркет».

На наш погляд, головний чинник успішного удосконалення організаційної культури товариства – це небайдужість та особиста участь генерального директора та її заступників у проведених змінах. Розуміння ролі та значення організаційної культури керівництвом ТОВ «АТБ-маркет» є важливим чинником успіху в реалізації коротко- та довгострокових цілей, а тому уміння формувати бажану організаційну культуру є найважливішою умовою втілення важливих організаційних змін.

Механізм формування оптимальної організаційної культури у ТОВ «АТБ-маркет» передбачає виділення етапів її впровадження. Впровадження ефективно діючої організаційної культури на підприємстві можна звести до п'яти взаємопов'язаних етапів:

- 1) аналіз внутрішніх організаційних процесів на підприємстві;
- 2) аналіз морально-психологічного клімату у структурних підрозділах підприємства;
- 3) формування моделі корпоративної культури – визначення місії та основних базових цінностей;
- 4) формування правил поведінки працівників, виходячи з базових цінностей, опис традицій та корпоративної символіки;
- 5) впровадження та підтримка моделі організаційної культури [7, с. 182].

У даному контексті важливе місце займає генеральний директор товариства, її модель управлінської поведінки, здатність до саморозвитку і вміння застосовувати отримані компетенції при адаптації до змін, підтримувати зацікавленість у розвитку та систему інтересів учасників трудових взаємовідносин.

Узагальнені напрями формування оптимальної організаційної культури у ТОВ «АТБ-маркет» подано на рис. 3.2.

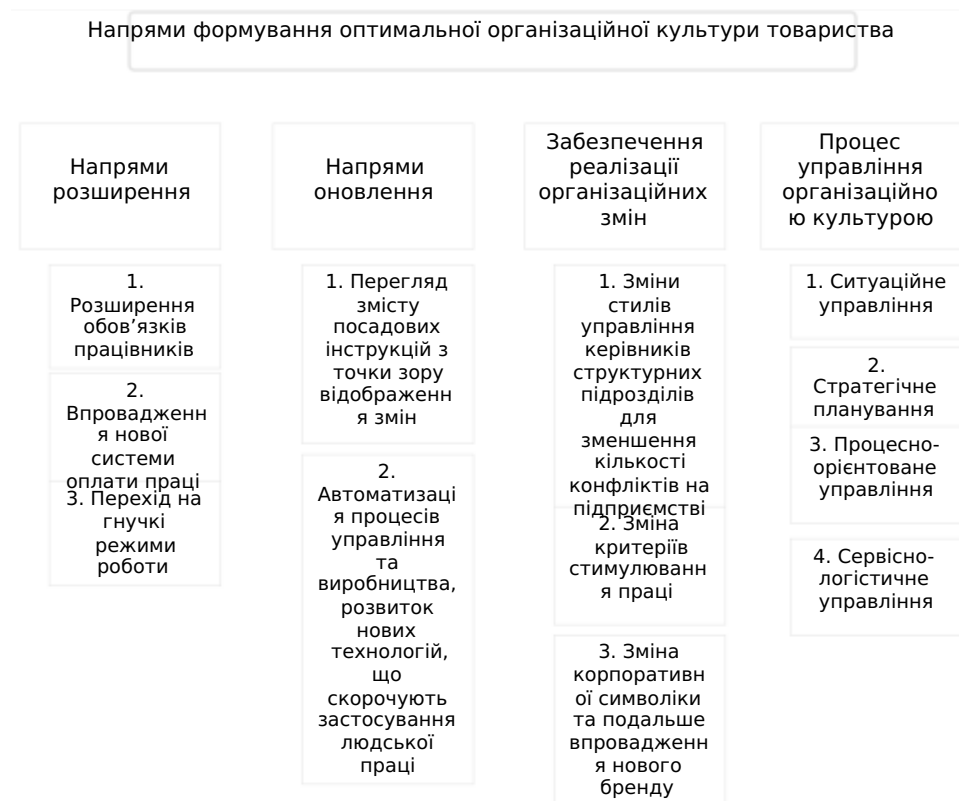


Рис. 3.2. Рекомендовані напрями формування оптимальної організаційної культури у ТОВ «АТБ-маркет»

** Джерело: сформовано та адаптовано автором на основі [3, с. 114]*

Представлені на рис. 3.2 напрями формування оптимальної організаційної культури у ТОВ «АТБ-маркет» включають: напрями розширення, напрями оновлення, забезпечення реалізації змін та процес управління організаційною культурою. Кожен із запропонованих напрямів передбачає конкретні можливості свого застосування.

На думку автора, для ефективного управління організаційною культурою у ТОВ «АТБ-маркет» необхідно здійснювати комплекс послідовних управлінських процесів, що дозволяють:

1. Підбирати нових співробітників із системою мотивації, ціннісним ставленням до умов праці, нормами етичної поведінки та спілкування, що є близькими до загальної організаційної культури підприємства. Норми поведінки доцільно відобразити у етичному кодексі товариства.

2. Інформувати працівників про цінності та стандарти діяльності товариства та його структурних підрозділів.

3. Стимулювати та заохочувати співробітників, поведінка яких є нормою, зразком або стандартом для інших.

4. Здійснювати поточне управління окремими елементами та атрибутами організаційної культури підприємства.

Унікальність організаційної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, які панують у ТОВ «АТБ-маркет». Ці цінності знаходять своє втілення у традиціях, символах, легендах, героях, гаслах (девізах), ритуалах та церемоніях. До завдання менеджерів, зацікавлених у прогресивному розвитку підприємства, належить розвиток всіх складових організаційної культури для формування команди у трудовому колективі з високими моральними якостями. Розглянемо більш детально складові організаційної культури товариства.

Традиції – це певні звички працівників. Так, для ТОВ «АТБ-маркет» може бути традицією, проводжаючи людину на пенсію, дарувати різні подарунки на пам'ять, здійснювати спільне святкування Днів народження, ювілеїв тощо. Керівники усіх структурних підрозділів повинні знати традиції, що склалися на підприємстві, та підтримувати їх. Крім того, традиції не шкодять інтересам ТОВ «АТБ-маркет», а навпаки, розвивають командний дух, лояльність працівників до підприємства, уособлення себе із ним.

Символ – для більшості підприємств це товарний знак (марка), що виражає сутність виробничої діяльності або корпоративних цінностей ТОВ «АТБ-маркет», яка відрізняє його від інших торговельних підприємств. Зараз відбувається реконструкція та модернізація супермаркетів мережі «АТБ» під новим брендом, що дозволяє посилити конкурентні переваги окремих об'єктів.

Легенди – це своєрідні PR-ходи, підтверджені чи непідтверджені документально історії, що описують певні цінності, «цінну» поведінку та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

Герої підприємства – це працівники, які є прикладом і доказом того, що робота у ТОВ «АТБ-маркет» може бути успішною. Професійні досягнення героїв – це те, до чого повинні прагнути інші працівники; це зразок того, як потрібно поводитися у різних ситуаціях, працюючи на підприємстві. З цією метою можемо запропонувати впровадити сучасний аналог «Дошки пошани» у електронній формі, що буде розміщуватися у різноманітних месенджерах та позитивно сприйматиметься молоддю.

Гасло (девіз) – це фраза, яка в короткому вислові і доступній формі висвітлює сутність ключового критерію цінностей ТОВ «АТБ-маркет». Загальновідомим гаслом (девизом) торгової мережі «АТБ» є «Зручно та економно!», що є привабливим для найбільш вразливих категорій споживачів.

Ритуали та церемонії – це спеціально заплановані заходи, що проводяться для всього трудового колективу підприємства. Наприклад, прихід нового працівника у трудовий колектив або переведення співробітника на нову посаду тощо. Ритуали та церемонії допомагають підвищити лояльність персоналу до ТОВ «АТБ-маркет» та додають ваги підприємству у спілкуванні з потенційними партнерами, постачальниками і споживачами.

Таким чином, у сучасному бізнес-середовищі саме оптимізована організаційна культура ТОВ «АТБ-маркет» виступатиме важливою умовою успішної діяльності підприємства, характерним маркером відображення соціально-психологічних процесів, що відбуваються всередині структурних підрозділів, фундаментальною основою його динамічного розвитку. Саме нова організаційна культура товариства дозволить активізувати вплив психологічних чинників на діяльність підприємства та розкрити його внутрішній потенціал.

У наступному підрозділі доцільно розглянути напрями удосконалення системи психологічних методів управління за рахунок створення сприятливого морального-психологічного клімату у структурних підрозділах товариства.

3.2 Удосконалення системи психологічних методів управління за рахунок створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет»

Результати опитування, проведеного у попередньому розділі, показали, що одним із недоліків при реалізації психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет» є наявність посереднього морально-психологічного клімату.

Враховуючи ту обставину, що у ТОВ «АТБ-маркет» морально-психологічний клімат у трудовому колективі інколи не відповідає головним ознакам (за яким його можна було б віднести до сприятливого), тому для його удосконалення пропонуємо застосувати такі заходи:

1) здійснити науково обґрунтований добір, постійне навчання (щорічну підготовку працівників) та атестацію управлінського персоналу (хоча б двічі на рік);

2) комплектування первинних колективів слід проводити з урахуванням чинника психологічної сумісності (так як для сумісності працівників у процесі праці важливу роль відіграє темперамент, то можна провести тестування на визначення темпераменту та співпрацьованості із співробітниками, задоволення робочим місцем, визначення лідерських здібностей);

3) для зменшення виникнення конфліктних ситуацій генеральному директору необхідно буде підібрати індивідуальний підхід до кожного працівника, при формуванні кадрового складу підприємства варто комплектувати трудовий колектив з урахуванням рис характеру та темпераменту співробітників;

4) впроваджувати психологічні методи, що сприятимуть створенню у членів трудового колективу навичок ефективного взаєморозуміння і взаємодії (проведення різних тренінгів, ділових ігор, тестування, анкетування тощо).

За результатами практичної роботи щодо удосконалення морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет» рекомендуємо реалізувати наступні напрями:

1. Консультування керівників структурних підрозділів товариства відносно оптимізації морально-психологічного клімату.

2. Здійснення обґрунтованого та раціонального підбору заходів щодо удосконалення морально-психологічного клімату.

3. Застосування комплексного підходу під час організації роботи щодо оптимізації морально-психологічного клімату.

На нашу думку, при організації роботи щодо консультування керівників структурних підрозділів ТОВ «АТБ-маркет» відносно оптимізації морально-психологічного клімату, доцільно дотримуватись наступної послідовності:

1) проведення бесіди професійного психолога з генеральним директором щодо основних проблем діючого морально-психологічного клімату, що потрібно вивчити та вирішити;

2) виявлення тих чинників, що призвели до виникнення проблемної ситуації у трудовому колективі, і які будуть в подальшому призводити до виникнення аналогічних проблем;

3) вивчення морально-психологічного клімату з урахуванням особливостей трудового колективу (рівня розвитку, результатів службової діяльності та дисциплінарної практики, індивідуальних психологічних особливостей керівників і членів трудового колективу та специфіки досліджуваної проблеми);

4) здійснення взаємодії, в ході якої генеральний директор товариства надаватиме психологу допомогу в роботі з іншими лінійними керівниками;

5) доведення до відома вищого керівництва результатів вивчення морально-психологічного клімату в даному трудовому колективі із наданням конкретних рекомендацій і практичних порад щодо удосконалення соціально-психологічних взаємовідносин у колективі;

6) спільне напрацювання організаційних заходів щодо впровадження рекомендацій у практику, планування та реалізація контрольних заходів.

3 метою фахової діагностики морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет» рекомендуємо у найближчій перспективі (через 2-3 роки) найняти кваліфікованого психолога, який буде

допомагати генеральному директору у процесі підбору персоналу (попередньо визначатиме психічний стан кандидатів) та проводитиме різні психологічні дослідження (анкетування, тестування тощо).

Для організації роботи професійного психолога у питаннях формування та удосконалення морально-психологічного клімату у трудовому колективі ТОВ «АТБ-маркет» необхідно розробити відповідну організаційно-методичну документацію, а саме:

1) план психологічного забезпечення операційної діяльності трудового колективу підприємства на квартал;

2) довідки про результати вивчення морально-психологічного клімату у трудовому колективі із наданням практичних рекомендацій щодо його удосконалення та листи-ознайомлення відповідних лінійних керівників із отриманими результатами. У разі необхідності, потрібно буде підготувати підсумковий лист-діагностування морально-психологічного клімату у структурному підрозділі товариства та графік морально-психологічного клімату досліджуваного трудового колективу;

4) план заходів щодо запровадження практичних рекомендацій у професійну діяльність співробітників трудового колективу;

5) план індивідуальної роботи із працівниками, які за результатами вивчення потребують корекційного впливу;

6) список працівників, яких зараховано до резерву на висунення на управлінські посади;

7) список працівників, які потребують посиленої психологічної уваги, та план роботи з даною категорією співробітників підприємства;

8) інструментарій для проведення всебічного вивчення морально-психологічного клімату – необхідна підготовка у достатній кількості бланків анкет, бланків для відповідей на запитання інших методик, що використовуються під час дослідження, достатньої кількості опитувальників тощо.

З іншого боку, результати роботи професійного психолога можна буде узагальнити у формі звіту про діагностику стану морально-психологічного

клімату у трудовому колективі ТОВ «АТБ-маркет», що буде складатися раз на квартал та подаватися на ознайомлення генеральному директору.

Пропонуємо до впровадження авторський варіант деяких суттєвих вимог у процесі підготовки звіту про діагностику стану морально-психологічного клімату у трудовому колективі ТОВ «АТБ-маркет»:

1. Основою для написання звіту є результати психодіагностики особливостей морально-психологічного клімату у трудовому колективі, що отримані на основі опрацювання тестів та анкет.

2. Дотримання певної уніфікованої структури викладення інформації – титульний лист, зміст, вступ, результати вивчення, практичні рекомендації щодо удосконалення морально-психологічного клімату, додатки та лист ознайомлення.

3. Розпочинати викладення результатів дослідження доцільніше наведенням позитивних чинників успіхів трудового колективу товариства.

4. Дані вивчення морально-психологічного клімату у структурних підрозділах підприємства бажано подавати у конструктивній та безоціночній манері (з метою їх позитивного сприйняття лінійними керівниками і підлеглими та забезпечення публічності обговорення).

5. Врахування мови та тону викладення інформації про стан морально-психологічного клімату.

6. Рекомендації щодо удосконалення морально-психологічного клімату у трудовому колективі повинні бути чіткими та зрозумілими, змістовними та спрямованими на задоволення потреби конкретного працівника.

З метою організації ефективної роботи психолога у ТОВ «АТБ-маркет» автором було запропоновано тест на визначення морально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства із методикою обробки результатів (додаток К). Це дозволить визначати реальний стан морально-психологічного клімату у трудовому колективі на будь-якому етапі роботи з персоналом.

Наступним напрямом є здійснення обґрунтованого та раціонального підбору заходів щодо удосконалення морально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства.

Для поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «АТБ-маркет» рекомендується проводити різноманітні тренінги, майстер-класи та вебінари, на яких професійний психолог мав б змогу навчати усіх членів колективу товариства культури спілкування та взаємодії.

Також потрібно приділяти більше уваги морально-психологічному клімату у структурних підрозділах, при врегулюванні чого необхідно враховувати не один конкретний метод. Так, задля управління морально-психологічним кліматом у трудовому колективі товариства варто періодично проводити соціологічні дослідження. Хоча генеральний директор ТОВ «АТБ-маркет» схильна спостерігати за внутрішньою ситуацією, але у неї є ще багато інших обов'язків. Тому гарним способом слідування за кліматом у колективі буде спеціальна онлайн програма. У цій програмі можна встановити щотижневі опитування з низкою відкритих та закритих запитань, котрі будуть стосуватися взаємостосунків між колегами, ефективності роботи у групі, можливих конфліктів чи непорозумінь тощо.

Зауважимо, що результати дослідження у програмі будуть доступні лише генеральному директору і на основі цієї інформації вона легко може зрозуміти, як покращити загальний стан морально-психологічного клімату у кожному структурному підрозділі. Незважаючи на те, що у ТОВ «АТБ-маркет» вже є анкета анонімного зворотного зв'язку, але її використання не є обов'язковим та працівники не схильні нею користуватися. У зв'язку з цим, саме онлайн програма буде корисною вищому керівництву підприємства.

З метою вирішення проблеми несприятливого морально-психологічного клімату на підприємстві необхідно розробити окрему програму. Вона складатиметься із сукупності заходів, які, в свою чергу, є інструментами, що підвищують продуктивність діяльності ТОВ «АТБ-маркет», сприяють досягненню його стратегічних цілей.

У табл. 3.1 подано найбільш дієві способи вирішення проблеми створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет».

Таблиця 3.1

**Рекомендовані способи вирішення проблеми створення сприятливого
морально-психологічного клімату у структурних підрозділах
ТОВ «АТБ-маркет»**

Проблема	Напрями вирішення проблеми
Наявність несприятливого морально-психологічного клімату	Організація та проведення тренінгів з тимблдингу та коучингу, здійснення заходів для зміцнення згуртованості трудового колективу, впровадження елементів гейміфікації у робочі процеси.
Відсутність дієвих програм нематеріального стимулювання праці	Формування лідербордів та рейтингів, впровадження системи оцінок на базі символічної підсистеми (кількості балів, очок, зірочок чи значків).
Відсутність реальних механізмів мотивації до кар'єрного зростання співробітників	Проведення психологічних тренінгів, ділових ігор та кейсів, проходження працівниками різноманітних курсів підвищення кваліфікації, стажувань, вебінарів тощо.

** Джерело: сформовано та адаптовано автором на основі [15, с. 64]*

Відповідно до напрямів вирішення проблеми створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах товариства (табл. 3.1), необхідно більш детально зупинитися на кожному з них.

1. З метою усунення несприятливого морально-психологічного клімату у ТОВ «АТБ-маркет» доцільно буде організувати та провести тренінги з тимблдингу та коучингу, розвитку «м'яких навичок» (soft-skills). Ми переконані, що тренінги сприятимуть розвитку комунікаційних та лідерських здібностей у співробітників товариства, навчатимуть швидко приймати рішення та діяти у складних та проблемних ситуаціях, орієнтуватися в будь-якому середовищі.

На сьогодні тимблдинг є найефективнішим засобом неформального спілкування, тому його проведення є вкрай необхідним. Тимблдинг простими словами – це побудова команди в компанії. Він об'єднує працівників в єдину злагоджену і цілісну систему, сприяє зміцненню взаємовідносин всередині колективу та зростанню успішності роботи підприємства [85, с. 134].

Крім того, генеральний директор ТОВ «АТБ-маркет» та її заступники повинні сприяти формуванню комфортного робочого середовища. Зокрема, необхідно поліпшувати загальні умови праці та відпочинку, чітко структурувати робочий процес, створювати умови для психологічного розвантаження працівників, щоб вони мали змогу помедитувати під час робочих перерв, порефлексувати та зняти стрес.

На наш погляд, такі заходи сприятимуть зміцненню згуртованості трудового колективу товариства.

Одним із сучасних методів зміцнення трудового колективу товариства, покращення його психологічної атмосфери може бути гейміфікація. Основне завдання гейміфікації – це залучення користувача, стимулювання зробити певну дію через ігрові механіки. На сьогодні вона є у арсеналі багатьох передових світових компаній. Дана методика полягає у внесенні ігрових підходів у робочі процеси. Гейміфікування банальних та нудних завдань може зробити їх цікавішими, а їх виконання – приємнішим. Цим самим буде стимулюватися робочий азарт працівника та зростатиме його захопленість справою [36, с. 7].

2. З метою розробки та впровадження дієвих програм нематеріального стимулювання праці в межах підприємства рекомендуємо впровадити практику відзначення співробітників за кожним амплуа почесними званнями «Кращий працівник декади» чи «Кращий працівник місяця». Для прикладу, фотографії трьох кращих працівників за кожною із категорій можна буде розмістити на стенді торгового залу супермаркету та на офіційному сайті ТОВ «АТБ-маркет», щоб усі покупці та колеги бачили досягнення окремих співробітників. Це сприятиме підвищенню рівня моральної мотивації самих працівників, яких відзначатимуть подібними відзнаками.

Для якісного та неупередженого оцінювання ефективності роботи окремих співробітників (менеджерів, адміністраторів торгових залів, касирів та охоронців) пропонуємо сформувати лідерборди та рейтинги, що будуть ґрунтуватися на впровадженні системи оцінок на базі символічної підсистеми (кількості балів, очок, зірочок чи значків). Ці оціночні елементи будуть накопичуватися за кумулятивним принципом протягом декади чи місяця і впливатимуть на загальний рейтинг працівника.

3. З метою створення реальних механізмів мотивації до кар'єрного зростання співробітників рекомендується організовувати психологічні вебінари, тому що вони допоможуть співробітникам підвищити свої компетенції у міжособистому спілкуванні. Крім того, психологічні тренінги дадуть змогу працівникам

товариства навчитися виражати власні емоції, правильно їх вивільняти, сприятимуть зниженню рівня тривожності співробітників та зняттю психологічної напруги, надаватимуть емоційну та моральну підтримку, а також розширюватимуть рівень усвідомленості членів трудового колективу. Як результат, працівники ТОВ «АТБ-маркет» здобуватимуть високі емоційні компетентності у спілкуванні, що допоможуть сформувати здорові взаємовідносини всередині колективу.

Не менш важливим для вдосконалення атмосфери у трудовому колективі є сприяння залученню працівників до процесу планування роботи, впровадження нововведень, формування режиму та графіку праці. Проведення мозкового штурму допомагатиме разом виявляти та вирішувати нагальні проблеми.

Перенавчання, перекваліфікація та підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною покращення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Проведення подібних заходів дасть можливість працівникам розкрити власний потенціал, відкриватиме перспективи для нових співробітників та сприятиме зростанню позитивного іміджу ТОВ «АТБ-маркет» в цілому.

Ніщо так не зближує як проведення корпоративних заходів, саме тому для покращення морально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства рекомендуємо частіше організовувати різноманітні заходи і події (іvents). Корпоративні вечірки, «летучки» за чашкою кави, спільний вікенд, святкування Днів народжень кожного зі співробітників – все це згуртовуватиме трудовий колектив, зробить його членів ріднішими один одному, а їхні взаємини стануть дружнішими [34, с. 219-220].

Остання пропозиція є слушною і ще з однієї підстави. Хоча адаптація непогано розвинена у ТОВ «АТБ-маркет», проте вона більше націлена на отримання професійних навичок, а не на налагодження дружніх взаємовідносин у трудовому колективі. Саме тому для того, щоб адаптуватися у новому колективі як особистості, новому працівнику варто дізнатися більше про своїх колег та безпосереднього керівника, а майбутнім колегам і керівнику також. Для цього гарним варіантом для працівників є організація спільних обідів чи відвідування певних закладів увечері, де можна дізнатися як і чим живе людина, інформацію про її сім'ю, друзів і так далі.

Крім того, працівникам можна надавати «чайну годину» після роботи або закінчувати працювати на деякий час раніше. На наш погляд, такі неформальні розмови та кож сильно допоможуть генеральному директору у визначенні найкращих методів мотивації саме для цього працівника через можливість пізнання його як особистості.

Наступною авторською пропозицією є підвищення рівня згуртованості трудового колективу товариства. У цьому контексті пропонується розмістити архів документів та фотографій працівників ТОВ «АТБ-маркет» на корпоративному сайті підприємства, вести хронологію, регулярно змінювати сторінки електронних (рекламних) буклетів товариства, пропонувати доповнення може кожен зі співробітників. Для створення сприятливого морально-психологічного клімату та більшого зближення працівників можна створити інформативний сайт на сервері локальної мережі ТОВ «АТБ-маркет», сторінки якого охоплять основні моменти з життя підприємства та його співробітників, та обговорити плани на майбутнє.

Раз на тиждень секретар буде стежити та оновлювати інформацію і розміщуватиме нотатки від імені керівництва товариства. Система навігації сайту допоможе новому працівнику освоїти інформацію про ТОВ «АТБ-маркет» в цілому, розкрити деталі та особливості діяльності всього підприємства та його окремих структурних підрозділів.

Зрештою, електронні (рекламні) буклети допоможуть співробітникам краще зрозуміти цінності, місію та цілі компанії, і кожен співробітник буде чітко усвідомлювати свій внесок у досягнення цілей товариства.

Останнім напрямом удосконалення є застосування комплексного підходу під час організації роботи щодо оптимізації морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет».

При оптимізації морально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства комплексність повинна передбачати, насамперед, реалізацію основних принципів його створення.

На думку автора, основними принципами створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет»

повинні бути:

- 1) уміння поважати співробітників, їхня тактовність і стриманість, простота у спілкуванні, товариськість, відповідальність та чесність;
- 2) знання культури міжособистісного та ділового спілкування між генеральним директором і найманими працівниками;
- 3) людяність та толерантність у взаємовідносинах підвищують емоційний тонус, сприяють готовності співробітників працювати на совість та виконувати завдання від свого безпосереднього керівника;
- 4) можливості використання та подальшого розвитку власних здібностей, самовираження і саморозкриття;
- 5) спільна участь в управлінні діяльністю товариства;
- 6) можливість безперешкодного звернення до вищого керівництва з будь-яким питанням або проблемою.

Слід наголосити на тому, що здоровий морально-психологічний клімат, який є вкрай сприятливим для ефективної діяльності підприємства, забезпечується, в першу чергу, злагодженими взаємовідносинами між працівниками, повагою один до одного, авторитетом керівництва, турботою про співробітників та створенням найкращих умов для їхньої діяльності, психологічною сумісністю працівників, схожістю їхніх інтересів та поглядів на життя.

Таким чином, організація перелічених заходів значною мірою покращить морально-психологічний клімат у трудовому колективі ТОВ «АТБ-маркет», зміцнить взаємостосунки між членами колективу і сприятиме трансформації професійних і робочих взаємин у цікаві, дружні та щирі.

Отже, всі розглянуті вище авторські пропозиції щодо удосконалення морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет» дозволять доповнити наявну систему психологічних методів управління, зробивши її більш дієвою та цілісною.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Ефективна система психологічних методів управління підприємством в умовах ринкових трансформацій» на матеріалах ТОВ «АТБ-маркет» доцільно зробити наступні висновки.

1. Відповідно до завдань кваліфікаційної роботи було визначено сутність, зміст та особливості психологічних методів управління у діяльності сучасного підприємства. Встановлено, що психологічні методи управління – це способи впливу на психіку і настрій людей, які дозволяють з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників та керівників, членів трудового колективу; методи, за допомогою яких здійснюється управління психологічною діяльністю особистості, регулювання її поведінки у колективі. Вони спрямовані на вивчення та розуміння психологічних процесів і механізмів, що відбуваються у межах підприємства з метою покращення ефективності та продуктивності роботи працівників.

Було з'ясовано, що сутність психологічних методів управління полягає в тому, щоб збільшити ефективність комунікації, мотивації, лідерства, конфліктології та інших аспектів роботи з персоналом. Ці методи ґрунтуються на практичному застосуванні досягнень науки психології у процесі управління трудовими колективами.

2. Розглянуто класифікаційну характеристику психологічних методів управління підприємством. Здійснено узагальнення підходів до класифікації психологічних методів управління. За першого підходу система психологічних методів управління включає: 1) методи професійної орієнтації, відбору та навчання; 2) методи гуманізації праці; 3) методи формування емоційно-естетичного фону діяльності трудового колективу. За другого підходу до психологічних методів управління відносять: 1) методи комплектування малих груп та колективів; 2) методи професійного відбору та навчання персоналу; 3) методи гуманізації праці; 4) методи психологічної мотивації (спонукання) до діяльності. Обґрунтовано

доцільність застосування методів формування оптимального морально-психологічного клімату на робочих місцях.

Узагальнено основні групи психологічних методів управління підприємством, а саме: методи формування і розвитку трудового колективу, метод и гуманізації взаєностосунків у трудовому колективі, методи психологічного спонукання (мотивації) до діяльності, методи професійного відбору та навчання. Систематизовано ознаки класифікації психологічних методів управління підприємством: 1) за спрямованістю; 2) за характером застосування; 3) за рівнем впливу; 4) за фокусом; 5) за використаною психологічною теорією; 6) за прийнятим підходом.

3. Здійснено характеристику ТОВ «АТБ-маркет» як соціально-економічної системи. Об'єктом нашого дослідження було ТОВ «АТБ-маркет» – українська мережа супермаркетів формату «дискаунтер». Було проаналізовано діяльність одного із крупних супермаркетів мережі «АТБ», що розташований у м. Дніпро на вул. Терещківська, 25А.

Встановлено, що місія ТОВ «АТБ-маркет» полягає в тому, щоб забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами. Основними маркетинговими цілями підприємства є збільшення частки ринку та максимізація одержуваного прибутку.

Було з'ясовано, що організаційна структура управління ТОВ «АТБ-Маркет» будується за територіально-функціональним принципом, поєднуючи в єдину структуру головний управлінсько-організаційний (центральный офіс, штаб-квартиру), регіональні центри і мережу суб'єктів роздрібного продажу (магазинів). Ця структура належить до дивізійного типу структур управління, що побудована за регіональною ознакою.

4. Проведений аналіз персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» показав, що протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення загальної чисельності персоналу товариства у 2021 році до 398 осіб, а це на 30 осіб більше порівняно з 2019 роком та на 13 осіб перевищує рівень 2020 року. У структурі персоналу спостерігається зме

ншення питомої ваги працівників вікової категорії 15-28 років та працівників пенсійного віку, а також зростання питомої ваги працівників віком від 29 до 40 років та 41-50 років. Частка працівників з базовою вищою освітою зменшується протягом 2019-2021 років на 1,34% та на 0,64% порівняно з 2020 роком. Негативним явищем є зменшення питомої ваги управлінського персоналу з базовою та повною вищою освітою та збільшення питомої ваги цієї категорії з неповною вищою освітою. На підприємстві жіночий колектив становив близько 69% у 2021 році, і за останні роки прослідковується тенденція щодо збільшення саме жіночого персоналу. Разом з тим, спостерігається зниження показників вибуття персоналу та плинності кадрів, що можна вважати позитивною тенденцією.

5. Проведений аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» засвідчив, що у 2021 році порівняно з 2019 роком збільшилися витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, зріс рівень продуктивності праці, матеріаловіддачі та фондівіддачі основних засобів, що позитивно характеризує діяльність підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році порівняно з 2019 роком збільшився на 23132 тис. грн., а у порівнянні з 2020 роком – на 16388 тис. грн. Розмір чистого прибутку товариства у 2021 році становив 12983 тис. грн., що на 5616 тис. грн. більше, ніж у 2019 році, але на 2573 тис. грн. менше у порівнянні з 2020 роком. Товариство працює прибутково, має високий рівень платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Проте, негативним явищем у діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є значне зростання розміру операційних витрат протягом аналізованого періоду.

6. Здійснено оцінку ефективності застосування системи психологічних методів управління у діяльності ТОВ «АТБ-маркет». Було встановлено, що на підприємстві використовуються окремі групи психологічних методів управління. Так, методи комплектування малих груп та колективів у ТОВ «АТБ-маркет» надають можливість визначити оптимальні кількісні співвідношення між працівниками в малих групах і колективах. Нажаль, психологічну сумісність при підборі персоналу вище керівництво товариства майже не враховує. Методи гуманізації праці у товаристві дотримуються у повному обсязі, оскільки всі співробітники

супермаркету мають фірмовий одяг та символіку, які дозволяють відчутти приналежність працівника до мережі «АТБ», велика увага приділяється адміністраторами торгових залів до оформлення дизайну та інтер'єру приміщень, правильності викладення товарів на торгових полицях і прилавках. Методи психологічного спонукання (мотивації) до діяльності охоплені не в повному обсязі, оскільки матеріальне та моральне стимулювання не задовольняє всіх працівників товариства. Стимулювання здійснюється в основному тільки за рахунок заробітної плати та бонусів. Спостереження показало, що методи професійного відбору та навчання у товаристві використовуються у повному обсязі, оскільки працівники апарату управління ТОВ «АТБ-маркет» постійно відвідують навчальні тренінги, семінари, вебінари, різноманітні масові заходи у місті. Велику увагу керівництво товариства приділяє адаптації нових працівників.

Було з'ясовано, що методи формування та розвитку трудового колективу зовсім не використовуються, так як не сформована власна організаційна культура ТОВ «АТБ-маркет». Методи гуманізації взаємозв'язків у трудовому колективі товариства частково не здійснюються, тому що не використовується принцип єдності, тобто відсутня згуртованість всього основного колективу. Тому систему психологічних методів управління на підприємстві не можна вважати довершеною та повністю сформованою.

7. Результати проведеного опитування 7 фахівців апарату управління ТОВ «АТБ-маркет» дозволили систематизувати основні недоліки системи психологічних методів управління: 1) потребує удосконалення організаційна культура підприємства; 2) у структурних підрозділах товариства спостерігається посередній рівень морально-психологічного клімату.

8. За результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет» було встановлено, що наразі товариство потрапило у поле «СіМ», тобто воно має достатню кількість сильних сторін внутрішнього потенціалу та можливостей зовнішнього середовища. Тобто, керівництву підприємства доцільно застосувати загальну стратегію диверсифікованого зростання.

З метою підвищення ефективності процесу формування системи психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет» рекомендовано впровадити низку рекомендацій:

1. Запропоновано раціоналізацію системи управління ТОВ «АТБ-маркет» на основі оптимізації організаційної культури. Здійснено узагальнення основних напрямів удосконалення організаційної культури товариства, що передбачають: 1) уточнення формулювання місії та конкретизація завдань товариства; 2) впровадження системи бонусного преміювання для виробничого персоналу (касирів та охоронців); 3) впровадження погодинної оплати праці для окремих категорій управлінського персоналу (адміністраторів торгових залів та управляючих); 4) перегляд системи оплати праці лінійних керівників (наприклад, начальника відділу управління персоналом чи головного бухгалтера); 5) розробку нової технології підбору та адаптації персоналу (впровадження довгострокового найму з гнучним графіком роботи); 6) делегування більших повноважень лінійним керівникам (адміністраторам торгових залів); 7) організацію тренінгів та розвиваючих занять для керівників; 8) створення у супермаркеті електронних інформаційних стендів; 9) участь фахівців відділу управління персоналом у проведенні семінарів, практичних занять та вебінарів для виробничого персоналу підприємства; 10) організацію та проведення щотижневих зборів та нарад для апарату управління товариства; 11) організацію та проведення щоденних робочих зборів на робочих місцях та окремих ділянках (центрах відповідальності) виробничого персоналу; 12) організацію та проведення загальних зборів трудового колективу.

2. Вищому керівництву рекомендовано впровадити механізм удосконалення організаційної культури ТОВ «АТБ-маркет». На думку автора, вагомими складовими удосконаленої організаційної культури досліджуваного підприємства повинні бути:

інструменти інформаційного впливу на нових працівників – проведення віртуальних екскурсій по підприємству, ознайомлення новачків із відеоматеріалами про історію та цінності товариства;

інструменти інформаційного впливу на діючих працівників – здійснення додаткових віртуальних екскурсій по підприємству (з метою нагадування про існуючі корпоративні цінності), проведення промо-акцій вищим керівництвом, організація корпоративних заходів (свят, вечірок, змагань тощо), створення локальної корпоративної мережі, створення міфів (образів);

політика товариства, що відображена у діях та вчинках вищого керівництва – забезпечення належної поведінки, дій та вчинків вищого керівництва і найманих працівників, що формують позитивний імідж товариства.

3. Запропоновано авторський варіант плану заходів щодо удосконалення організаційної культури у ТОВ «АТБ-маркет», у якому було виокремлено етапи їх реалізації, конкретизовано роботи і дії, що необхідні для їх виконання, визначено бажаний результат (звітна документація), окреслено строки виконання плану, узагальнено заходи та конкретні виконавці.

4. Рекомендовано напрями формування оптимальної організаційної культури у ТОВ «АТБ-маркет», що включають: напрями розширення, напрями оновлення, забезпечення реалізації змін та процес управління організаційною культурою. Кожен із запропонованих напрямів передбачає конкретні можливості свого застосування.

В якості складових організаційної культури товариства запропоновано виділяти традиції, символи, легенди, героїв, гасла (девизи), ритуали та церемонії. При їх оптимальному поєднанні можна забезпечити підвищення лояльності персоналу до ТОВ «АТБ-маркет» та посилити його конкурентні переваги.

5. Розроблено пропозиції щодо удосконалення системи психологічних методів управління за рахунок створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет». Для реального поліпшення стану морально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства було рекомендовано такі заходи:

1) здійснити науково обґрунтований добір, постійне навчання (щорічну перепідготовку працівників) та атестацію управлінського персоналу (хоча б двічі на рік);

2) комплектування первинних колективів слід проводити з урахуванням чинника психологічної сумісності (так як для сумісності працівників у процесі праці важливу роль відіграє темперамент, то можна провести тестування на визначення темпераменту та співпрацьованості із співробітниками, задоволення робочим місцем, визначення лідерських здібностей);

3) для зменшення виникнення конфліктних ситуацій генеральному директору необхідно буде підібрати індивідуальний підхід до кожного працівника, при формуванні кадрового складу підприємства варто комплектувати трудовий колектив з урахуванням рис характеру та темпераменту співробітників;

4) впроваджувати психологічні методи, що сприятимуть створенню у членів трудового колективу навичок ефективного взаєморозуміння і взаємодії (проведення різних тренінгів, ділових ігор, тестування, анкетування тощо).

6. Запропоновано напрями удосконалення морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет», що передбачають: 1) консультування керівників структурних підрозділів товариства відносно оптимізації морально-психологічного клімату; 2) здійснення обґрунтованого та раціонального підбору заходів щодо удосконалення морально-психологічного клімату; 3) застосування комплексного підходу під час організації роботи щодо оптимізації морально-психологічного клімату.

В межах першого напрямку необхідно: провести бесіду професійного психолога з генеральним директором стосовно основних проблем діючого морально-психологічного клімату; виявити ті чинники, що призвели до виникнення проблемної ситуації у трудовому колективі; вивчити морально-психологічний клімат з урахуванням особливостей трудового колективу; здійснити взаємодію, в ході якої генеральний директор товариства надаватиме психологу допомогу в роботі з іншими лінійними керівниками; довести до відома вищого керівництва результати вивчення морально-психологічного клімату в даному трудовому колективі; здійснити спільне напрацювання організаційних заходів щодо впровадження рекомендацій у практику.

З метою фахової діагностики морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет» рекомендовано у найближчій перспективі (через 2-3 роки) найняти кваліфікованого психолога, для організації роботи якого необхідно впровадити організаційно-методичну документацію (плани психологічних досліджень, довідки, листи-діагностування, плани заходів щодо запровадження практичних рекомендацій, опитувальні листи, звіти про діагностику стану морально-психологічного клімату тощо). Для організації ефективної роботи психолога у ТОВ «АТБ-маркет» автором запропоновано тест на визначення морально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства із методикою обробки результатів.

В межах другого напрямку рекомендовано: 1) проводити різноманітні тренінги, майстер-класи та вебінари, на яких професійний психолог мав б змогу навчати усіх членів колективу товариства культурі спілкування та взаємодії; 2) запровадити спеціальну онлайн програму, що відображатиме результати щотижневих опитувань співробітників з низкою відкритих та закритих питань; 3) узагальнити способи вирішення проблеми створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах товариства.

Рекомендовані способи вирішення проблеми створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет» сформовано за окремими напрямами:

1) наявність несприятливого морально-психологічного клімату – організація та проведення тренінгів з тимблдіingu та коучингу, здійснення корпоративних заходів і подій для зміцнення згуртованості трудового колективу, впровадження елементів гейміфікації у робочі процеси;

2) відсутність дієвих програм нематеріального стимулювання праці – формування лідербордів та рейтингів, впровадження системи оцінок на базі символічної підсистеми (кількості балів, очок, зірочок чи значків);

3) відсутність реальних механізмів мотивації до кар'єрного зростання співробітників – проведення психологічних тренінгів, ділових ігор та кейсів,

проходження працівниками різноманітних курсів підвищення кваліфікації, стажувань, вебінарів тощо.

У контексті підвищення рівня згуртованості трудового колективу ТОВ «АТБ-маркет» запропоновано розмістити архів документів та фотографій працівників на корпоративному сайті підприємства, вести хронологію, регулярно змінювати сторінки електронних (реklamних) буклетів товариства, пропонувати доповнення може кожен зі співробітників. Також можна створити інформативний сайт на сервері локальної мережі ТОВ «АТБ-маркет», сторінки якого охоплюють основні моменти з життя підприємства та його співробітників, та обговорити плани на майбутнє. Раз на тиждень секретар буде стежити та оновлювати інформацію і розміщуватиме нотатки від імені керівництва товариства.

В межах третього напрямку рекомендовано основні принципи створення сприятливого морально-психологічного клімату у структурних підрозділах ТОВ «АТБ-маркет», зокрема: 1) уміння поважати співробітників, їхня тактовність і стриманість, простота у спілкуванні, товариськість, відповідальність та чесність; 2) знання культури міжособистісного та ділового спілкування між генеральним директором і найманими працівниками; 3) людяність та толерантність у взаємовідносинах підвищують емоційний тонус, сприяють готовності співробітників працювати на совість та виконувати завдання від свого безпосереднього керівника; 4) можливості використання та подальшого розвитку власних здібностей, самовираження і саморозкриття; 5) спільна участь в управлінні діяльністю товариства; 6) можливість безперешкодного звернення до вищого керівництва з будь-яким питанням або проблемою.

Сподіваємося, що розроблені нами напрями підвищення ефективності системи психологічних методів управління у ТОВ «АТБ-маркет» будуть враховані його вищим керівництвом і в найближчий час впроваджені у практичну діяльність, що дасть змогу вдосконалити практику застосування елементів психологічного впливу на процеси управління трудовим колективом та підвищити загальну конкурентоспроможність товариства.

Схожість

Джерела з Бібліотеки

356

1	Mizin_Lidija_Oleksandrivna-Mm-61_1	ID файлу: 1000802375	Навчальний заклад: Poltava university of ec	8 Джерело	2.31%
2	FedorenkoRoman_MENb-41	ID файлу: 1003621667	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		1.31%
3	Lipsca_MA-61_1	ID файлу: 7937992	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		1.15%
4	Shcherban' Mariya Serhiyivna-MEN b-41	ID файлу: 1015372814	Навчальний заклад: Poltava university of	45 Джерело	0.71%
5	Udovyts'ka Nataliya Olehivna-MAM-61-kv-1	ID файлу: 1004260880	Навчальний заклад: Poltava universi	43 Джерело	0.68%
6	LukianchenkoAnastasiiaAndriivna_MAM61_1	ID файлу: 1000657975	Навчальний заклад: Poltava univers	2 Джерело	0.51%
7	Ivakhno Inna Borysivna-MA m Iys-21	ID файлу: 1015372811	Навчальний заклад: Poltava university of ec	32 Джерело	0.62%
8	Pokrova Rostyslav Ruslanovych-BAM PV-61-1	ID файлу: 1004102486	Навчальний заклад: Poltava univer	23 Джерело	0.61%
9	Lohvynova Oleksandra Olehivna-MAM PV-61-1	ID файлу: 1004243251	Навчальний заклад: Poltava unive	2 Джерело	0.59%
10	Kovalenko Olena Mykolayivna-MAM-21-kv-1	ID файлу: 1008510254	Навчальний заклад: Poltava universi	3 Джерело	0.55%
11	Bohdan Oleksandra Volodymyrivna-MAM PV-61-1	ID файлу: 1004214157	Навчальний заклад: Poltava university o...		0.48%
12	Fen'kiv Anastasiya Valentynivna-BA-61m-1	ID файлу: 1000098761	Навчальний заклад: Poltava universit	35 Джерело	0.43%
13	Borysenko Vladyslav Vitaliyovych-BA-61m-1	ID файлу: 1000106210	Навчальний заклад: Poltava university of econ...		0.42%
14	Korniychuk Maksym Mykolayovych-MENb-51-lyst-1	ID файлу: 1008356656	Навчальний заклад: Poltava university...		0.38%
15	Selez'ko Volodymyr Ihorovych-MENb-51-1	ID файлу: 1010621801	Навчальний заклад: Poltava university	2 Джерело	0.36%
16	Zavodovs'kyi Bohdan Olehovych-MA-61m-1	ID файлу: 1000098762	Навчальний заклад: Poltava universit	3 Джерело	0.36%
17	Shynder Vyacheslav Volodymyrovych-MAM PV-61-1	ID файлу: 1004102489	Навчальний заклад: Poltava university...		0.36%
18	Dibrova_Nataliya_Oleksiyivna-TKD61m-1	ID файлу: 1000771195	Навчальний заклад: Poltava university of econom...		0.35%
19	Lavryk Yana Ihorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000736801	Навчальний заклад: Poltava university of econo	2 Джерело	0.32%
20	пМаркевич ДР	ID файлу: 1000711803	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	11 Джерело	0.32%

21	Хобот 1 ап	ID файлу: 7932579	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.3%
22	Тер-Макарянц Богдан Гайказович_МAM-21	ID файлу: 1005424107	Навчальний заклад: Poltava univ 6 Джерело	0.29%
23	Gromenko_Alina_Genadiivna_TKD-61m_1	ID файлу: 9415618	Навчальний заклад: Poltava university of economics...	0.27%
24	Dyrdukylieva_MA-61	ID файлу: 1006799031	Навчальний заклад: Poltava university of economics and tra 44 Джерело	0.27%
25	Bukan O. P._MAM-21	ID файлу: 1012825051	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.24%
26	п.БОКОЧ Роман	ID файлу: 1000711776	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.22%
27	Diplom_Diagilev2019	ID файлу: 1000711522	Навчальний заклад: Poltava university of economics and tra 2 Джерело	0.21%
28	Chaika	ID файлу: 1007464570	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.2%
29	Yakimchuk_TKD-61(H-n)	ID файлу: 1000768007	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.18%
30	Repka_Vika_DiplomБА м ПА-61	ID файлу: 1000099088	Навчальний заклад: Poltava university of economics and t...	0.17%
31	Izmajlovs`kaOksanaOleksandrivna_MZGb41_1	ID файлу: 1004200668	Навчальний заклад: Poltava university of ec...	0.17%
32	Kotelevska_Tetyana_MA	ID файлу: 1013063096	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.16%
33	Litvinenko_Yurij_Sergijovich_MAm61_1	ID файлу: 1000800939	Навчальний заклад: Poltava university of economic...	0.16%
34	Seredych_Maria_Ignativna-MA51m-1.doc	ID файлу: 7894856	Навчальний заклад: Poltava university of ec 6 Джерело	0.15%
35	Ptuzya_Oksana_Muhalivna_TRGm-61	ID файлу: 1000050697	Навчальний заклад: Poltava university of economics a...	0.15%
36	Starokozkho Oksana MOA51m_1	ID файлу: 1004267488	Навчальний заклад: Poltava university of econo 2 Джерело	0.15%
37	Антиплагіат_Киянцева (1)(1)	ID файлу: 1006823541	Навчальний заклад: Poltava university of econo 2 Джерело	0.15%
38	Ізюмець_Марина_БА	ID файлу: 1012248286	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade	0.14%
39	SnihVitaliiAnatoliiovych-MEN b 41-1.doc	ID файлу: 1008377233	Навчальний заклад: Poltava university of 2 Джерело	0.14%
40	1Юрченко_Постмодернізм і освітні практики у сучасному світі	ID файлу: 1005738777	Навчальн 28 Джерело	0.14%
41	Yakymchuk_Yana_Ivanivna-TKD61m-1	ID файлу: 1000712291	Навчальний заклад: Poltava university of economic...	0.14%
42	Serokurova_Alina_Vjacheslavivna-GRMAm61H-1	ID файлу: 7937682	Навчальний заклад: Poltava university of econ...	0.13%

43	КалініченкоБак. робота -22.06.2023	ID файлу: 1015317500	Навчальний заклад: Poltava university of	2 Джерело	0.13%
44	Диплом Лукянченко О.В 6(1)	ID файлу: 1005753369	Навчальний заклад: Poltava university of economics and ...		0.13%
45	Sydorenko_Kateryna_Volodymyrivna-MA-61-1	ID файлу: 7963529	Навчальний заклад: Poltava university	2 Джерело	0.12%
46	Khomenko Yelyzaveta Tb-41 kvalif robota	ID файлу: 1014972882	Навчальний заклад: Poltava university	3 Джерело	0.11%
47	Bochko_Liliya_Vasylivna-TKD61m-1	ID файлу: 1000712295	Навчальний заклад: Poltava university of economics a...		0.11%
48	DIGTYR_FBS	ID файлу: 1009685937	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.11%
49	Дипломна робота-23 Ярченко О	ID файлу: 1015186251	Навчальний заклад: Poltava university of ec	2 Джерело	0.11%
50	Антиплагіат_Диплом_Давронов_Тимур	ID файлу: 1014301971	Навчальний заклад: Poltava university of econ...		0.11%
51	Zatolozka_TRG-21 m	ID файлу: 1005763414	Навчальний заклад: Poltava university of economics and tra	2 Джерело	0.1%
52	Kotlyar_Maruna_Sergiivna_TRG-21m	ID файлу: 1009621629	Навчальний заклад: Poltava university of economics a...		0.1%
53	Molodzova_Katerina_TRG-61	ID файлу: 1000710228	Навчальний заклад: Poltava university of economics	2 Джерело	0.1%
54	Povarnizina_Olga_Igorivna TRG-61mP	ID файлу: 1001102947	Навчальний заклад: Poltava university of ec	2 Джерело	0.1%
55	Козачок І.С._Дуднік С. О._плагіат	ID файлу: 1015273323	Навчальний заклад: Poltava university of economics...		0.1%
56	Куценко на плагіат	ID файлу: 1015286681	Навчальний заклад: Poltava university of economics and t	5 Джерело	0.08%
57	Mogula_Anna_Vitaliivna-OA-61m-1	ID файлу: 1000376604	Навчальний заклад: Poltava university of econ	4 Джерело	0.07%
58	СМАЖЕНКО_МА м_61	ID файлу: 1003692002	Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade		0.05%
59	Cherkasy Victoria Alexandrovna_MENb-41	ID файлу: 1004186232	Навчальний заклад: Poltava university of econo...		0.05%

Цитати

Цитати

4

- 1 «Ефективна система психологічних методів управління підприємством в умовах ринкових трансформацій»
- 2 «методи управління – це сукупність способів впливу органів управління на керовані об'єкти для досягнення поставленої мети; це способи здійснення загальних функцій управління»
- 3 «методи управління – це засоби впливу упр авляючої системи на об'єкти управління з метою реалізації завдань управлінської діяльності. Вони визначають конкретні засоби, прийоми досягнення цілей управлі ння і вибір засобів управлінської діяльності. Оскільки управління, як цілеспрямов аний вид діяльності, який опирається на систему об'єктивних законів розвитку кер уючих і керованих об'єктів, то методи управління є складовою частиною механізм у цього свідомого впливу»
- 4 «Завітайте до нас сьогодні і та переконайтеся в тому, що АТБ-Маркет – це справжній рай для гурманів та тих, хто прагне жити здорово та дієво!»