

ЗатверджуюЗав. кафедру _____
(підпис)**Погоджено**Науковий керівник _____
(підпис)д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)к.е.н., доц. Лозова О.В.

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« _____ » _____ 2019р.

« _____ » _____ 2019 р.

Планкваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**,
спеціальності **073 «Менеджмент»**Федоренко Роман Юрійовична тему «Соціально-психологічні методи управління персоналом»
(за матеріалами ПАТ «Полтавський завод медичного скла»)**ВСТУП****РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ ТА РОЛІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Сутність та класифікаційні ознаки соціально-психологічних методів управління персоналом

1.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЗАВОД МЕДИЧНОГО СКЛА»

2.1. Соціально-економічна характеристика ПАТ «Полтавський завод медичного скла»

2.2. Дослідження реального стану управління та оцінка використання соціально-психологічних методів управління в трудовому колективі ПАТ «Полтавський завод медичного скла»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЗАВОД МЕДИЧНОГО СКЛА»

3.1. Формування оптимального морально-психологічного клімату трудового колективу ПАТ «Полтавський завод медичного скла»

3.2. Основні напрямки удосконалення авторитету керівника ПАТ «Полтавський завод медичного скла»

ВИСНОВКИ**Студент** _____Федоренко Р.Ю.

« _____ » _____ 2019 р.

ВСТУП

Успішна професійна діяльність сучасного фахівця залежить не лише від накопичених ним знань, умінь і навичок, але й від особистісних якостей і здібностей, гнучкості й оригінальності мислення, вміння формувати ефективні стратегії вирішення техніко-економічних і соціальних завдань. Тому нині в якості актуального наукового і практичного завдання виникає необхідність дослідження і впровадження нових підходів до розвитку людського потенціалу, в тому числі, навчально-виховної роботи на засадах загальнолюдських цінностей, що в подальшому проявиться в показниках результативності використання людських ресурсів та продуктивності їх праці.

В економічній літературі питанню використання традиційних методів управління присвячено багато наукових праць і публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Гудзинського О.Д., Іванової-Швед Л.Н., Завадського Й.С., Корсакової А.А., Колота А.М., Михайлової Л.І., Петюха В.М., Склярєвської В.А., Тарасова С.Л., Щьокіна Г.В., Маслоу А., Мескона М., Альберта М., Тейлора Ф., Хедоурі Ф. та інших. Але в зазначених роботах можливості інтегрованого та адаптованого до вимог певного середовища підходів до використання методів управління розглядаються досить поверхнево, не розроблено нестандартні критерії оцінки їх ефективності.

У зв'язку з цим, для комплексного розгляду особливостей формування сучасної концепції кадрового забезпечення підприємств, адекватної вимогам суспільства, слід враховувати питання навчання як ключового фактору розвитку людських ресурсів, якісного забезпечення ринку праці, що є передумовою раціонального використання трудового потенціалу, та які

являються предметом дослідження у працях Богині Д., Воронкова В., Долішного М., Савченка В., Бєсєдіна В., Карташова С., Нікіфорова А.

Необхідність теоретичного обґрунтування й розробки практичних рекомендацій щодо формування системи соціально-психологічних методів управління персоналом та оптимізації їх впливу на ефективність управління підприємством зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи «Соціально-психологічні методи управління персоналом» та її актуальність.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо використання соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства в ринкових умовах господарювання.

Поставлена мета передбачає виконання таких завдань кваліфікаційної роботи:

охарактеризувати сутність та надати загальну характеристику основним групам соціально-психологічних методів управління персоналом;

дослідити стиль керівництва, лідерство і авторитет керівника як складові соціально-психологічних методів управління підприємства;

надати характеристику ПАТ «Полтавський завод медичного скла»;

оцінити використання соціально-психологічних методів управління в трудовому колективі ПАТ «Полтавський завод медичного скла»;

визначити можливості формування оптимального морально-психологічного клімату трудового колективу ПАТ «Полтавський завод медичного скла»;

дослідити основні напрямки удосконалення авторитету керівника ПАТ «Полтавський завод медичного скла»;

визначити можливості удосконалення методів управління конфліктами в трудовому колективі ПАТ «Полтавський завод медичного скла».

Об'єктом дослідження є процес формування системи соціально-психологічних методів управління персоналу на ПАТ «Полтавський завод медичного скла» в ринкових умовах господарювання.

Предметом дослідження даної роботи є теоретичні та методичні засади щодо формування системи соціально-психологічних методів управління персоналом на ПАТ «Полтавський завод медичного скла».

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовувалися в процесі дослідження. Інформаційною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з управління підприємством, положення й основні дані бухгалтерської, фінансової та статистичної звітності ПАТ «Полтавський завод медичного скла». У роботі використано методи техніко-економічних розрахунків, логічного і порівняльного аналізу, опитувань, тестування, анкетування, соціонічних вимірів й інші.

Викладені в роботі теоретичні положення та розроблені рекомендації дозволяють удосконалити процес використання соціально-психологічних методів, покращити соціально-психологічний клімат в колективі, що у свою чергу буде сприяти підвищенню продуктивності праці персоналу підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, пропозицій, переліку літератури, який налічує 65 джерел. Обсяг основного тексту викладено на 93 сторінках, містить 13 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ ТА РОЛІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікаційні ознаки соціально-психологічних методів управління персоналом

З теоретичної і практичної точки зору управління виробництвом актуальними є соціально-психологічні проблеми формування та діяльності трудових колективів підприємств, сумісності людей у колективі, поліпшення соціально-психологічного мікроклімату, мистецтво контакту керівника з підлеглими, вимоги до їх соціально-психологічних якостей у різних умовах навколишнього середовища, організація системи впливу з урахуванням особливостей колективів, створення внутрішньої структури й механізму розвитку та виявлення мотивів поведінки тощо [1]. Як відомо, за масштабом і способами впливу, соціально-психологічні методи управління можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які спрямовані на групи людей та їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які спрямовано впливають на особистість конкретної людини (внутрішній світ людини). Проте такий розподіл досить умовний, оскільки в сучасному суспільному виробництві людина завжди діє не в ізольованому світі, а в групі різних за психологією людей.

Однак, ефективне управління людськими ресурсами, які складаються із сукупності, на сьогодні в більшій мірі, високорозвинених особистостей, передбачає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів в колективі. Саме їх знання дозволяє керівнику колективу об'єктивно здійснювати соціальне планування, регулювати соціально-психологічний клімат, забезпечувати ефективні комунікації і підтримувати на належному рівні корпоративну культуру. Для цього доцільно систематично (не рідше одного разу на рік) проводити соціологічні дослідження в колективі, за результатами яких можна, що є дуже корисним, дізнатися думку членів колективу про керівника.

Не менш важливу роль в роботі з людськими ресурсами відіграють психологічні методи, так як вони спрямовані на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, чітко персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб спрямувати внутрішній потенціал людини на рішення конкретних задач підприємства.

Спрямованість особистості є важливою психологічною характеристикою людини і розглядається з точки зору потреб, інтересів, мотивів, переконань і світоглядів. Інтелектуальні здібності характеризують можливості розуміння, мислення, свідомості людини і важливі для професійної орієнтації, оцінки людей, планування кар'єри та організації руху по службовій ієрархії. Здібності раціонального мислення – невід'ємна вимога до керівного персоналу і спеціалістів. Рівень свідомості визначає відповідність працівника моральному кодексу підприємства. Логічні здібності незамінні в інженерній і науковій діяльності. Інтелектуальні здібності виявляються за допомогою психологічних методів. Важливим компонентом інтелектуальних здібностей є пам'ять людини.

Таким чином, соціально-психологічні методи представляють собою найбільш тонкий інструмент впливу на соціальні групи людей і особистість людини. Мистецтво керування людьми полягає у конкретно визначеному і диференційованому застосуванні тих чи інших прийомів. Принципи демократизації, патерналізму, людського ставлення, дотримання прав особистості повинні в сучасних умовах домінувати над чисто адміністративними методами авторитарного стилю керівництва.

Соціально-психологічні методи управління у свою чергу ґрунтуються на використанні соціального та психологічного механізмів.

Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності:

- роль людського і психологічного фактору в управлінні;
- оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі);
- лідерство і керівництво;
- процеси інтеграції та зміцнення відносин між членами колективу;
- психологічні механізми прийняття управлінських рішень;
- соціально-психологічні якості керівника. [30, с. 20].

Тривалий час у ставленні до людини як до ресурсу виробництва переважало спрощене уявлення. Працівник розглядався як інертний інструмент, який очікує наказів і потребує жорсткого контролю. Увага менеджера зосереджувалася насамперед на організації виробництва і самого процесу праці, пошуках найефективніших шляхів виконання тих чи інших робіт. Повністю ігнорувалися індивідуальні відмінності між людьми. Механістично підходили до питань підвищення чи зниження продуктивності праці – матеріально стимулювалося пропорційне зростання продуктивності і відповідно дестимулювалося чи каралося зменшення продуктивності праці чи порушення дисципліни.

Однак незабаром великої популярності набула соціально-психологічна спрямованість, що мала на меті створення у працівників власних інтересів і цілей. І тільки в процесі подальшого розвитку менеджменту керівники почали враховувати реальні інтереси, цілі та потреби працівника і через них впливати на його поведінку, використовуючи психологічні методи.

Соціально-психологічні методи відіграють дуже важливу роль в роботі з персоналом, так як вони направлені на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю являється звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних задач підприємства.

Соціально-психологічні методи управління – це способи впливу на психіку і настрої людей, які дозволяють з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників та керівників, членів колективу [8, с. 43].

Мета соціально-психологічних методів управління – управління психологічною діяльністю особистості, регулювання її поведінки в колективі та створення на цій основі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації людського фактора та всебічного розвитку особистості.

Об'єктом психологічних методів управління є індивід.

Суб'єктом – керівник підприємства, який спирається на думку членів колективу.

За допомогою психологічних методів управління регулюються міжособові стосунки як між працівниками і керівником, так і між членами трудового колективу підприємства.

Психологія будь-якого трудового колективу підприємства ґрунтується на психології окремих особистостей. Всебічне вивчення психологічних якостей особистостей, врахування індивідуальних особливостей людей дає

змогу керівникові трудового колективу знаходити оптимальні способи впливу на психіку працівників з метою підвищення ефективності праці, а також сприяє створенню оптимального психологічного клімату в колективах [24, с. 125].

Галузі психології і знання їх методів дозволяють зробити правильний аналіз душевного стану людей, побудувати їх психологічні портрети, розробити способи усунення психологічного дискомфорту і сформувати гарний клімат колективу.

Класифікацію соціально-психологічних методів управління персоналом наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація соціально-психологічних методів управління організацією

Розглянемо більш докладніше вище наведені соціально-психологічні методи.

1. Методи формування і розвитку трудового колективу.

Дані методи дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої

психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу.

Розрізняють два види психологічної сумісності:

- психологічну;
- соціально-психологічну.

Психологічна сумісність передбачає адекватність психологічної реакції людей у процесі діяльності. Соціально-психологічна сумісність утверджується в результаті оптимального поєднання типів поведінки людей і ґрунтується на інтересах, потребах, ціннісних орієнтаціях.

2. Методи гуманізації стосунків у трудовому колективі.

Ці методи 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;
- етика управлінської діяльності;
- культура управління.

Сутність цих методів полягає в формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці завдяки розвитку ініціативи та підприємливості. Для створення ефективної системи мотивів до праці необхідно дотримання принципів, що дозволяють укріпити морально-психологічний клімат у колективі:

- принцип відповідності, тобто максимального успіху колективи можуть досягти при співпаданні його формальної структури з фактичною підлеглистю 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 [28].

Досягненню необхідного рівня активності працівників сприяє використання теорії мотивації. Залежно від того, стосуються мотиви діяльності віддаленого чи найближчого майбутнього, розрізняють далеку і коротку мотивацію праці. Перша допомагає працівникові долати труднощі в роботі, активізувати свою трудову і громадську діяльність. При короткій мотивації праці невдачі можуть знизити активність працівника або навіть зумовити бажання змінити місце роботи.

3. Методи професійного відбору та навчання.

Ці методи спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує.

Психологічне планування складає нове напрямлення в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Воно виходить з необхідності концепції всебічного розвитку особистості людини, відхилення негативних тенденцій деградації частини трудового колективу. Психологічне планування передбачає постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів

До найбільш важливих результатів психологічного планування можна віднести:

- комфортний психологічний клімат в колективі;
- формування підрозділів (команд) на основі психологічної сумісності колег;
- мінімізація психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, подразнень);
- розробка службової кар'єри на основі психологічної орієнтації робітників;

- формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників [15, с. 85].

У процесі прийняття управлінських рішень значну роль відіграють їх керівники та служби управління персоналом. Тому важливе значення мають соціально-психологічні якості цієї категорії керівників, адже вони дозволяють їм встановлювати та підтримувати діловий та психологічний контакт з працівниками, створювати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, орієнтуватися в соціальних ситуаціях, визначати особистісні особливості та емоційні стани інших особистостей, вибирати адекватні підходи для взаємодії з ними, бути здатними на соціальні рефлексії (поставити себе на місце іншого), знаходити конструктивні й компромісні рішення міжособистісних конфліктів.

До таких соціально-психологічних якостей сучасного керівника та працівника служби управління персоналом слід віднести: почуття колективізму, комунікабельність, професійну, управлінську та соціально-психологічну компетентність, ініціативність, почуття емпатії тощо. Це ті якості, які бажані керівнику та працівникам служби управління персоналом в органах публічної влади, а тому повинні оцінюватися на етапі добору кандидатів на відповідні посади [4].

На наш погляд, заслуговує на увагу думка Н.Т. Гончарук, що саме психологічні та соціокультурні характеристики формують основу здатності керівника до продуктивної життєдіяльності та управління персоналом. Вони дають у своїй сукупності уявлення про професійно-ділові й особистісні можливості керівника, дозволяють визначитися із необхідністю впровадження керівником у конкретній ситуації того чи іншого стилю управління, необхідністю жорсткого контролю за поточною діяльністю

персоналу, дозволяють спрогнозувати можливість роботи керівника в тому чи іншому колективі та швидкість його адаптації в новому колективі.

Соціально-психологічні характеристики керівника впливають на впровадження в практику його діяльності різноманітних соціологічних і психологічних процедур, вирішення питань соціально-психологічного забезпечення управління персоналом [4].

На думку Г. А. Харченко та Ю. М. Борового, за своєю сферою використання соціально-психологічні методи поділяють на соціальні і психологічні [13].

Соціальні методи управління (соціальний вплив) – це сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів усередині установи. Ці методи ґрунтуються на врахуванні особливостей персоналу, культурних норм і цінностей та форм спілкування. З їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Ці методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою публічного персоналу через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо [11; 15].

До соціальних методів належать:

методи соціального регулювання – критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом;

методи соціального нормування – правила внутрішнього розпорядку, статuti, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу;

методи морального стимулювання – оголошення подяк, нагородження орденами й медалями, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, відрядження тощо) [4; 9; 15].

Водночас психологічні методи управління (психологічний вплив) являють собою методи регулювання відносин між усіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За

допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча атмосфера, що сприяє найкращому виконанню службовцями своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи, забезпечує підвищення ефективності функціонування державної установи.

До психологічних методів управління науковці відносять:

методи гуманізації праці – методи, спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;

методи комплектування трудових колективів, спрямовані на використання соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, статус його членів, згуртованості колективу, психологічну сумлінність тощо;

методи психологічного спонукання, спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості;

методи професійного відбору і навчання – включають відбір персоналу, який має психологічні характеристики, що найбільшою мірою відповідають вимогам менеджменту [13].

Соціально-психологічні фактори виступають у вигляді матеріальних умов праці й організаційних моментів. Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед працівником цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з найважливіших критеріїв ефективності й якості роботи, а саме людського фактору.

Аналіз основних теорій управління людськими ресурсами у сфері менеджменту уможлиблює виокремлення таких соціально-психологічних рис цього явища:

стратегічний підхід до управління людськими ресурсами;

переорієнтацію системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, використання індивідуалістичних цінностей в управлінні людськими ресурсами;

націленість на підвищення ефективності довготривалих інвестицій у людський капітал;

орієнтацію на компетентність персоналу, що є ключовою характеристикою кадрового потенціалу підприємства [3; 6–8; 10; 14].

Зазначимо, що управлінська діяльність персоналу – це особливий вид діяльності, який містить підвищені вимоги до особистості. При цьому необхідні виняткові якості й можливості: мотивація, воля, відповідальність, бажання й уміння вирішувати складні завдання, надзвичайні організаційні здібності, хист сприймати й оптимізувати велику кількість різної інформації.

На думку В. М. Гурієвської, ефективність прийняття на підприємстві управлінських рішень залежить від низки об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Об'єктивні (зовнішні) чинники пов'язані з управлінською ситуацією і не залежать безпосередньо від самого службовця органу державної влади. Основні зовнішні чинники зумовлені особливостями розвитку суспільства в певний період та функціонування установи в певній галузі. До об'єктивних факторів належить і управлінський статус учасників управлінської взаємодії, характер управлінської ситуації, рівень технічного та матеріально-економічного забезпечення певної управлінської структури; ступінь компетентності персоналу; особливості соціально-психологічного клімату в колективі тощо [2, с. 63 – 70].

Суб'єктивні (внутрішні) чинники, які визначають особливості прийняття управлінських рішень службовцями органів державної влади, зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками безпосередньо службовця органу державної влади. До них належать такі групи чинників:

- чинники, пов'язані зі змістом управлінської діяльності службовця (рівень його компетентності, творчий потенціал, організаторські здібності);
- чинники, які характеризують особливості виконання службовцем управлінських обов'язків (рівень складності завдань, схильність до ризику, готовність брати на себе відповідальність за наслідки, тип темпераменту, що визначає активність, динаміку і тонус прийняття управлінського рішення, психофізіологічний стан службовця в момент прийняття ним рішення тощо);
- чинники, що відображають особливості спілкування службовця з іншими учасниками управлінської взаємодії (стиль спілкування, ставлення до окремих виконавців, ступінь довіри до підлеглих тощо);
- чинники, пов'язані із саморегуляцією службовцем своєї діяльності та поведінки (особливості самооцінки службовця, самовладання) [2, с. 63].

Комплексний аналіз об'єктивних організаційно-функціональних і соціально-психологічних умов діяльності персоналу свідчить, що сучасна офісна робота є одним із найбільш «деформуючих» і психотравмуючих особистість видів професійної діяльності, оскільки в умовах менеджменту на людину впливають не тільки функціонально-професійні чинники, а й організаційна регламентація діяльності. Усе це вимагає підвищення емоційно-вольового та мотиваційного складників діяльності, а також сформованості психологічної готовності персоналу адаптуватися до цих умов за рахунок формування емоційно-вольової стійкості кожного співробітника на основі врахування та розвитку особистісних якостей.

Діяльність персоналу супроводжує постійне організаційне, інтелектуальне й емоційне напруження, що призводить до випадків нервових і психічних розладів. Своєчасне виявлення і профілактика таких ситуацій можливі тільки в умовах постійного психодіагностичного супроводу.

1.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління

Соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами сприяють створенню позитивних відносин між членами колективу, поєднанню особистих і колективних інтересів за умови переваги інтересів держави й підприємства, задоволенню соціальних і духовних потреб, підвищують діловитість, організованість, активність та ініціативу персоналу, формують творче ставлення до виконання службових обов'язків та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Залежно від настрою, бажання людини працювати й від морально-психологічного клімату в колективі продуктивність праці може зростати або знижуватися.

Колектив підприємства як об'єкт управління має певні психологічні характеристики (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Психологічні характеристики колективу

1. Характер внутрішнього психологічного клімату.

Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, у межах яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні установки членів колективу, що виявляються в їхньому внутрішньому відношенні до навколишнього середовища і змісту своєї роботи.

Яка «рівнодіюча» цих установок, такий в остаточному підсумку і психологічний клімат у колективі.

Керівнику слід враховувати ту обставину, що поганий настрій робітників знижує ефективність роботи колективу приблизно у півтора рази. Оскільки обставини багато в чому підлягають цілеспрямованому впливу, психологічний клімат певною мірою можна корегувати.

2. Психологічний стан членів колективу.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності їм своєю діяльністю і її результатами.

На ступінь задоволеності членів колективу впливають наступні обставини:

- характер і зміст діяльності;
- відношення людей до діяльності;
- престижність роботи;
- розміри винагороди;
- перспективи зростання;
- наявність супутніх можливостей (вирішити певні власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, та ін.).

3. Ступінь згуртованості членів колективу.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

- психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
- соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності [12]. Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості [12].

У сучасній психології широко поширена базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик (табл. 1.1) [16, с. 104].

Таблиця 1.1

Базова типологія темпераментів

Якості	Типи темпераменту			
	Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
Урівноваженість	погана	добра	дуже добра	дуже погана
Настрій	нестійкий	стійкий	стійкий	нестійкий
Емоції	сильні, короткочасні	слабкі, короткочасні	слабкі, тривалі	сильні, тривалі
Мова	гучна, нерівна	гучна, плавна	тиха, плавна	тиха, нерівна
Терпіння	низьке	помірне	високе	низьке
Адаптація	добра	відмінна	повільна	складна
Контактність	висока	помірна	невисока	низька
Відношення до критики	агресивне	спокійне	байдуже	образливе
Відношення до нового	позитивне	байдуже	негативне	невизначене
Поведінка у складних ситуаціях	необачлива	обачлива	спокійна	розгублива
Самооцінка	значно завищена	певною мірою завищена	реальна	занижена
Схильність до впливу	помірна	слабка	слабка	висока

Холерики являють собою нестабільних, а сангвініки – стабільних екстравертів; меланхоліки – нестабільних, а флегматики – стабільних інтровертів.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими, вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити. При нестабільній поведінці можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають у підприємстві у ролі рядових виконавців.

Знання та урахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між робітниками.

У групі негативні риси одного темпераменту можна зрівноважити позитивними рисами іншого, наприклад, песимізм і замкнутість меланхоліка – оптимізмом і товариськістю сангвініка. Легкість зміни настроїв і захопленість холерика добре доповнюють спокій, логічність і стійка цілеспрямованість флегматика [26, 28].

Однак не всі типи темпераментів можуть бути доповнені взаємно. До найбільш складних, негативних типів, як правило, відносять несинтонних інтровертів – внутрішньо орієнтованих людей із твердою асоціальною установкою.

Існують і більш складні типології особистісних характеристик, що спираються на інші методики, тести та інструментарій. На базі особистісних темпераментів виділяються різні риси характеру як стійкі психологічні якості, що визначають відношення робітника до справи, до себе, інших людей і т.д. Риса характеру можуть бути дуже різними: серйозність – легковажність, принциповість – безпринципність, колективізм – індивідуалізм, альтруїзм – егоїзм, акуратність – неохайність і т.п. Урахування і оптимальне сполучення різноманітних особистісних характеристик є важливим чинником групової сумісності та ефективності діяльності колективу.

Стиль керівництва виступає як норма реалізації адміністративних, економічних, соціальних та психологічних взаємозв'язків у процесі управління колективом. Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника з підлеглими, щоб мати на них вплив і спонукати їх на досягнення цілей підприємства. Міра, до якої керівник делегує свої повноваження, і типи влади, які використовуються ним, і його турбота про людські стосунки, або про виконання завдання – все це відображує стиль керівництва, що характеризує керівника (лідера) [22, с. 150].

За прийнятою класифікацією стиль може бути:

- авторитарним;
- демократичним;
- ліберальним;
- зосередженим на роботі;
- зосередженим на людині [20, с. 111].

Авторитарний стиль характеризується діловими, короткими розпорядженнями, заборони без поблажливості, часто супроводжується погрозами, чіткою мовою та не привітливим тоном. Похвала і осуд працівників при цьому вкрай суб'єктивні, емоції підлеглих і колег в розрахунок не приймаються.

Демократичний стиль передбачає інструкції в формі речень, не суху мову, а товариський тон, похвалу і осуд – з врахуванням думки колективу. Заходи плануються не наперед, а в колективі. Розпорядження проводяться на основі дискусії. За реалізацію прийнятих нововведень відповідальні всі. Позиція керівника – в середині групи.

Ліберальний стиль характеризується стандартно формалізованим тоном, відсутність похвали і осуду, а також співробітництва, як такого. Справи в колективі йдуть самі собою, лідер вказівок не дає. Праця розділяється самими працівниками або неформальним лідером. Позиція керівника – в стороні від групи.

Етика керівної діяльності – тобто манера взаємозв'язків громадськості і особистості, якісна характеристика їх функціонування. Етику керівної діяльності умовно можна поділити на такі елементи:

- етика заохочення і стягнення;
- етика розпорядчої діяльності;
- етика критики [18, 25].

Культура управління – тобто манера поведінки, процес організації управлінської праці, правила діяльності керівника.

Організаційна культура в сучасному менеджменті – це сукупність основних понять, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених визначеною групою по мірі того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які стали достатньо ефективними, щоб рахуватися цінними, а тому передаватися

новим членам в якості правильного образу сприйняття, мислення і ставлення до конкретної проблеми.

Організаторська діяльність керівника по своїй сутності творча. Вона характеризується активною взаємодією організатора й підлеглих. Однак існує деяка єдність ситуацій, що дозволяє теоретично визначити границі оптимального впливу на поведінку людини (групу людей) у процесі трудової і суспільної діяльності для досягнення поставленої мети, головне тут – стиль керівництва [10, с. 78].

Таким чином, люди в організації – це її основа. Поведінка особистості в конкретній ситуації залежить від цілого ряду її факторів, строго індивідуальних і неповторних. Керівнику будь-якого рангу необхідно знати своїх підлеглих, їхню психологію, запити, мотиви поведінки, їх індивідуальні і групові цінності й активно впливати на них в інтересах виробництва. Особливо важливе значення це знання набуває в ускладнених умовах, пов'язаних з розв'язанням проблемних, надзвичайних виробничих ситуацій.

Особистість – це цілісна система інтелектуальних, соціально-культурних і морально-вольових якостей людини. Найхарактернішою рисою особистості є її індивідуальність, тобто неповторне скупчення особливостей людини. До основних якостей особистості відносяться: характер, темперамент, здібності, що сформувалися, сукупність домінуючих почуттів і мотивів діяльності та ін.

В психології прийнято розрізняти різні боки особистості.

По-перше, соціально обумовлений бік (інтереси, прагнення, ідеали, світогляд, переконання, потреби), що визначається моральними якостями особистості і формується шляхом виховання – «направленість особистості».

По-друге, біологічно зумовлені особливості вищої нервової діяльності – темперамент.

По-третє, особливості окремих психічних процесів: уваги, засвоєння, мислення, пам'яті, емоцій, волі. Для їх формування потрібне тренування. Ця

сторона визначає підготовленість, рівень розвитку особистості, її досвід, набутий в процесі праці [17].

Важливе місце у вивченні особистості окремих робітників і врахування їх індивідуальних особливостей в процесі роботи з людьми займає характер, що являє собою систему основних, найбільш виражених, тісно пов'язаних якостей людини, які виявляються в його індивідуальних діях, поведінці і спілкуванні з іншими людьми. Характер – це синтез життєвої направленості і образу поведінки людини, його діяльності і спілкування. Його риси набуваються в процесі суспільно-трудової діяльності, виховання, дії навколишнього середовища і самовиховання.

Основу характеру складає воля. Її особливості переходять в якості особистості, утворюють суттєві риси характеру, тому вираз «людина сильної волі» і «людина з сильним характером» звучать як синоніми. Проте воля і характер – поняття не тотожні. Воля безпосередньо пов'язана переважно з силою характеру, його твердістю, наполегливістю, рішучістю і може проявлятися в різних його рисах. Активність – цінна риса характеру, але тільки в діяльності, направленій на досягнення суспільно значимих цілей.

Визначити, чи здатна людина до виконання конкретного виду діяльності, дозволяє оцінка всіх якостей особистості, необхідна при прийомі на роботу, при відборі і направленні на навчання, при переводі на іншу роботу. При цьому важливо паралельно оцінювати рівень спеціальних знань робітника, загальний кругозір, уміння вести себе, уміння організувати власну працю і працю інших працівників. Встановлювати найбільш повну відповідність між особовими якостями працівника і вимогами професії (спеціальності) з метою найбільш раціонального використання індивідуальних особливостей і можливостей кожної людини повинні професійний відбір і професійна орієнтація.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності [28]:

1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників. Схожість якостей необхідна, наприклад, при формуванні екіпажів літаків або судів, при роботі на конвеєрі із заданим темпом; компліментарність – при розробці проектів (фантазія, креативність, широта мислення одних доповнюється тверезістю, урівноваженістю і прагматизмом оцінок інших);

2) контрастність властивостей і якостей. Цей механізм сумісності зустрічається досить рідко і виявляється, в основному, лише тоді, коли у всіх працівників спостерігається яскраво виражена спрямованість до загальної колективної мети. У цьому випадку робітники із контрастними якостями повніше відображають і сприймають реальність, наприклад, надмірний оптимізм одних працівників у можливостях реалізації мети знижують песимісти, що готують групу до гіршого варіанту розвитку подій;

3) гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією та перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності. Явище гомеостазису найбільш яскраво спостерігається у високо мотивованих, згуртованих колективах і виявляється, зокрема, у тому, що група під впливом вимог ситуації гнучко реагує на неї, сама перерозподіляє функції її членів, виконує роботу відсутніх (наприклад, хворих), вишукує сховані резерви [28].

Сумісність – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, тривалість роботи у підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтації, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін. [16].

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать:

- відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності;
- схожість моральних позицій працівників;
- однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу;
- можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників;
- раціональний розподіл функцій між членами колективу [14, с. 60].

Наслідками згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишніх і більш активне залучення людей у його діяльність та відчуття ними особистої безпеки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЗАВОД МЕДИЧНОГО СКЛА»

2.1. Соціально-економічна характеристика ПАТ «Полтавський завод медичного скла»

ПАТ «Полтавський завод медичного скла» сьогодні - найбільший на території України виробник скляної медичної тари. Історія Полтавського склозаводу бере свій початок в 30-і роки минулого століття. Так, у 1930 р в м. Полтава була заснована фабрика «Термометр», яка стала правонаступником Харківської майстерні по виготовленню лабораторних і медичних виробів, заснованої в травні 1928 року Республіканським Червоним Хрестом. Нова фабрика отримала технологічне обладнання харківської майстерні і технологію виробництва лабораторних виробів Клиńskiego склозаводу «Лаборприбор».

З 1940 р фабрика повністю перейшла на виготовлення різних термометрів: технічних, лабораторних, зернових, інкубаторних, буртових, кагатні, винних, кімнатних і ін. У той час фабрика «Термометр» була передовим, добре обладнаним рентабельним підприємством. Продукція користувалася великим попитом в країні. На фабриці працювало 350 чоловік.

У червні 1947 р відновлена фабрика була перейменована в Полтавський склозавод. Було припинено виробництво термометрів, освоєно виробництво ампул колб, приладів та інших лабораторних виробів. Склотрубки для виробництва постачав Клиński склозавод, основним технологічним обладнанням була гасова лампа.

У 1980-1990 рр. завод працював стабільно, успішно досягалися основні техніко-економічні показники. Весь приріст товарної продукції було отримано за рахунок підвищення продуктивності праці. Проведено технічне переозброєння стекловаренного і ампульного виробництв. Закуплено перші три італійські тянульної машини фірми «Олівотто» по виробництву трубок, ампульного обладнання - 84 угорських полуавтомата ІС-18 і 15 італійських ліній "Компакт-5000". Обсяг виробництва спарених ампул досяг 1 млрд. 10 млн. шт. на рік.

У 1995 р було завершено будівництво нової електричної скловарної печі, розпочато виробництво скла 1-гідролитического класу макркі УСП-1 з використанням технології та обладнання провідних фірм Європи, що дало можливість виготовляти медичну тару більш стійкою до впливу агресивних фармацевтичних препаратів.

3 вересня 1996 році на базі склозаводу створено відкрите акціонерне товариство "Полтавський завод медичного скла".

До 2001 року була проведена реконструкція виробничих площ. На 80% оновлений парк технологічного обладнання. Устаткування для виробництва ампул французької фірми «Moderne Mecanique», придбане ВАТ «ПЗМС» замість застарілого, дозволило освоїти нові види ампульної продукції - ампули з кільцем зламу, ампули з надрізом і точкою зламу, ампули марковані кільцями кодування, ампули форми D. Була введена в експлуатацію друга скловарна піч.

На підприємстві були створені оптимальні умови праці, які забезпечили творчу роботу всіх категорій персоналу; введена система відвідування підприємства потенційними споживачами; побудована і сертифікована система менеджменту якості; проведена повна комп'ютеризація здійснюються на підприємстві процесів; побудований сучасний спорткомплекс.

У 2008 році була проведена реконструкція киснево-компресорної станції для забезпечення стабільності показників якості кисню, використовуваного в технологічному процесі на підприємстві. Це дозволило отримувати кисень гарантованої якості відповідно до ГОСТ 6331-78 «Кисень рідкий технічний і медичний» і ГОСТ 5583-78 «Кисень газоподібний технічний і медичний».

Продуктивність реконструйованої ККС збільшилася в 2 рази в порівнянні з попередньою. Це дало можливість гарантовано забезпечити потреби свого виробництва, а залишки реалізувати споживачам регіону. З метою забезпечення лікувальних закладів Полтави та області киснем медичним доступним за ціною і гарантованої якості, було прийнято рішення про підготовку виробництва кисню медичного рідкого і газоподібного до ліцензування. 9 грудня 2009 року була отримана ліцензія на виробництво кисню медичного.

4 квітня 2011 року у виконання Закону України «Про акціонерні товариства» № 514-VI Відкрите акціонерне товариство «Полтавський завод медичного скла» було перейменовано в Публічне акціонерне товариство «Полтавський завод медичного скла».

Відповідно до вимог Керівництва «Лікарські засоби. Належна виробнича практика» (GMP) споживачі первинної пакувальної тари для лікарських засобів періодично проводять на підприємстві аудити виробника (ПАТ« ПЗМС »). Представники фармацевтичних компаній мають можливість особисто упевнитися в тому, що процеси виготовлення і контролю продукції забезпечують її відмінну якість.

Для забезпечення вимог споживачів керівництво підприємства постійно шукає шляхи для поліпшення якості продукції. З цією метою в 2015 році була проведена реконструкція скловарної печі із застосуванням принципово нової технології варіння скла - газокисневої з електричним підігрівом, що дозволило отримати продукцію європейської якості.

Для усунення ризиків зниження якості трубки товарної при транспортуванні (подряпини, забруднення, руйнування) було придбано обладнання італійської фірми «Novo Pack» для упаковки трубки в термоусадочну плівку.

На вимогу фармацевтичних компаній України, з метою інтеграції в ЄС, керівництвом підприємства прийнято рішення про сертифікацію СМЯ підприємства в 2016 році на відповідність вимогам спеціального стандарту ISO 15378: 2011 «Первинні пакувальні матеріали для лікарських засобів. Окремі вимоги щодо застосування ISO 9001: 2008.

Технологічний процес виготовлення виробів медичного призначення на ПАТ «ПЗМС» являє собою повний цикл виробництва, який починається з варіння скла першого гідролітичного класу і закінчується виготовленням і реалізацією продукції медичного призначення.

На підприємстві використовуються новітні технології виготовлення трубки скляної з використанням обладнання провідних фірм Європи - обладнання шіхтосоставного ділянки фірми «Zippe», Німеччина; газокиснева піч з електричним підігрівом компанії «Glass Service», Італія; обладнання по витягуванню трубки скляної фірми «Olivotto», Італія; автоматична лінія розливу трубки фірми «Impianti Novorack», Італія.

Предмет діяльності ПАТ «Полтавський завод медичного скла» - це проектування, розробка, модернізація, виробництво, випробування та реалізація виробів медичного та загального призначення зі скла, товарів народного споживання, закупівля та переробка продукції сільського господарства, будівельних конструкцій і матеріалів.

Політикою ПАТ «Полтавський завод медичного скла» є:

- виготовлення продукції гарантованої якості;
- постійне вивчення потреб і очікувань споживачів;
- відмінна якість обслуговування споживачів на підприємстві;
- дотримання термінів виготовлення і постачання продукції;

- підтримка взаємовигідних відносин з постачальниками сировини, матеріалів і комплектуючих;
- постійне вдосконалення діючої на підприємстві системи менеджменту якості.

Адреса потужностей: Україна, м. Полтава, вул. Європейська, 158.

Основними видами продукції, що виробляє ПАТ «ПЗМС» є:

- трубки скляні медичного призначення;
- ампули скляні;
- посуд мірний лабораторний скляний. Пробірки;
- посуд лабораторний скляний. Пробірки;
- скло медичне УСП-1 в гранулах;
- скляний бій медичного скла;
- кисень рідкий технічний і медичний;
- кисень газоподібний технічний і медичний.

Розглянемо більш детально обсяги виготовленої продукції на ПАТ «ПЗМС» за 2019-2018 рр.

Таблиця 2.1

**Обсяги виготовленої продукції ПАТ «Полтавський завод
медичного скла» за 2019-2018 рр.**

Назва продукції	одиниця виміру	За 2019 рік		За 2018 рік	
		кількість виготовленої продукції	собівартість виготовленої продукції (тис. грн)	кількість виготовленої продукції	собівартість виготовленої продукції (тис. грн)
Трубка скляна	т.	1 113,4	27 737,2	208,9	3 960,1
Ампули	млн..шт.	1 207,8	225 664,6	1 335,6	207 582,8
Пробірки	тис. шт.	580,8	619,0	767,3	409,0
Кисень	тис.м3	4 536,5	7 729,0	4 951,4	7 211,7
Азот	тис.м3	325,6	553,6	210,5	307,1

Данні табл. 2.1. свідчать, що у 2019 році обсяги лише двох найменувань продукції збільшились, а саме: трубка скляна – на 904,5 т. та азот – на 115,1 тис. м³. Всі інші види продукції зазнали зменшення кількості виготовленої

продукції.

Розглянемо собівартість одиниці виготовленої продукції ПАТ «ПЗМС» за аналогічний період та узагальнимо дані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Собівартість одиниці виготовленої продукції ПАТ «Полтавський завод медичного скла» за 2019-2018 рр.

Назва продукції	Одиниця виміру	2019 рік	2018 рік	Відхилення (грн)	Відхилення в %
Трубка скляна	грн/т.	24 912,16	18 956,92	5 955,24	31,4
Ампули	грн/млн.шт.	186 839,38	155 422,88	31 416,50	20,2
Пробірки	грн/тис. шт.	1 065,77	533,04	532,73	99,9
Кисень	грн/тис.м3	1 703,74	1 456,50	247,24	16,9
Азот	грн/тис.м3	1 700,25	1 458,91	241,34	16,5

Собівартість одиниці виготовленої продукції у 2019 році збільшилась в порівнянні з 2018 роком від 16,5% до 99,9%. Збільшення собівартості пов'язане у зв'язку із збільшенням цін на газ, електроенергію та за рахунок підвищення заробітної плати.

ПАТ «Полтавський завод медичного скла» реалізовує свою продукцію як в Україні, так і за межами країни. Розглянемо ринки збуту продукції власного виробництва товариства по регіонах України та за її межами (табл. 2.3. та табл. 2.4.).

Таблиця 2.3

Ринки збуту продукції власного виробництва ПАТ «Полтавський завод медичного скла» по регіонах України за 2019-2018 рр.

Регіони України	2019 рік (тис. грн)	2018 рік (тис. грн)	відхилення
м. Київ	153 579	130 956	22 623
м. Харків	58 614	48 131	10 483
м. Полтава	8 703	8 704	(1)
м. Львів	4 337	3 142	1 195
Інші регіони України	6 167	10 632	(4 465)
Всього	231 400	201 565	(29 835)

Таблиця 2.4

Ринки збуту продукції власного виробництва ПАТ «Полтавський завод медичного скла» за межами України за 2019-2018 рр.

Країни	2019 рік (тис. грн)	2018 рік (тис. грн)	відхилення
Білорусь	96 024	101 544	(5 520)
Росія	61 290	39 319	21 971
Великобританія	6 692	8 416	(1 724)
Казахстан	501	3 267	(2 766)
Грузія	922	706	216
Інші регіони за кордоном	1 536	134	1 402
Всього	166 965	153 386	13579

Отже, бачимо, що найбільшими покупцями в Україні є м. Київ, на другому місці – це м. Харків, а м. Полтава – посідає лише третє місце серед споживачів продукції ПАТ «ПЗМС». Щодо закордонних споживачів продукції ПАТ «ПЗМС», то перше місце займає Білорусь, на другому місці – Росія, яка в 2019 р. значно збільшила об'єми закупівель і на третьому місці – Великобританія. Також слід відмітити значне зростання обсягів реалізації продукції і в інші регіони за кордоном, що свідчить про ефективну збутову політику товариства, яке постійно шукає нові ринки збуту своєї продукції.

Головою правління ПАТ «ПЗМС» є Кудецький Олександр Миколайович.

Таблиця 2.5

Органи управління ПАТ «Полтавський завод медичного скла»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Виконавчий	Голова правління Заступник голови правління з комерційних питань Заступник голови правління з технічних питань	Голова правління - Кудецький О.М. Заступник голови правління з комерційних питань - Мартінова В.В. Заступник голови правління з технічних питань - Симонов А.М.
Вищий	Загальні збори	Акціонери товариства
Наглядова рада	Голова наглядової ради Члени наглядової ради - 4	Голова наглядової ради - Некрасов О.В. Члени наглядової ради - Матвійчук Ю.А., Некрасов Л.О., Нелюбін В.Ю., Удовиченко О.О.
Ревізійна комісія	Голова ревізійної комісії Члени ревізійної комісії - 2	Голова ревізійної комісії - Білан Г.М. Член ревізійної комісії - Бобилков О.В. Член ревізійної комісії - Царинська В.С.

Організаційна структура органів управління ПАТ «Полтавський завод медичного скла» є досить типовою для акціонерного товариства і відповідає всім законодавчим нормам. Вона не є перенавантаженою кількістю управлінців та досить оптимальною щодо кількості управлінців, що здійснюють контроль над діяльністю товариства.

Розглянемо більш детально результати фінансової діяльності ПАТ «Полтавський завод медичного скла» за 2019-2017 рр.

Таблиця 2.6

Результати фінансової діяльності ПАТ «Полтавський завод медичного скла» за 2019-2017 рр.

Назва статті	2019 рік (тис. грн)	2018 рік (тис. грн)	2017 рік (тис. грн)	Відхилення 2019р. від 2018р. (тис. грн)	Відхилення 2018р. від 2017р. (тис. грн)
Чистий дохід від реалізації продукції	398 365	354 951	318 074	43 414	36877
Собівартість реалізованої продукції	(237 857)	(200 758)	(176 437)	(37 099)	(24321)
Валовий прибуток	160 508	154 193	141 637	6 315	12556
Інші доходи	36 603	58 490	25 019	(21 887)	33471
Адміністративні витрати	(14 362)	(12 530)	(10 183)	(1832)	2347
Витрати на збут	(8 828)	(8 355)	(8 225)	(473)	130
Інші витрати	(49 493)	(41 826)	(19 394)	(7667)	22432
Податок на прибуток	(22 491)	(27 050)	(24 536)	4 559	2514
Чистий прибуток	101 937	122 922	110 874	(20 985)	12048

Отже, згідно даних Звітів про фінансові результати ПАТ «ПЗМС» за 2019-2017 рр. та розрахунків табл. 2.6 можна стверджувати, що діяльність підприємства є прибутковою та високорентабельною. Протягом трьох аналізованих років в товариства збільшується чистий дохід від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції, що є наслідком збільшення вартості самого виробництва (енергоносії, вартість сировини та матеріалів, заробітної плати працівників), але незважаючи на це, ПАТ «ПЗМС» протягом 2019-2017 рр. виходить на високий рівень прибутковості.

Розглянемо більш детально показники рентабельності та самофінансування ПАТ «ПЗМС» за 2019-2017 рр.

Таблиця 2.7

**Показники рентабельності та самофінансування
ПАТ «Полтавський завод медичного скла» за 2019-2017 рр.**

Назва показника	Формула розрахунку	2019 рік	2018 рік	2017 рік
1. Операційна рентабельність продажу	(Прибуток від операційної діяльності / Чиста виручка від реалізації)* 100%	40,3	43,4	44,5
2. Рентабельність основної діяльності	(Прибуток від операційної діяльності/ Собівартість реалізованої продукції)*100%	67,5	76,8	80,3
3. Рентабельність активів	(Прибуток від операційної діяльності/ Необоротні активи)* 100%	43,04	48,03	46,7

Згідно розрахованих в табл. 2.7 показників рентабельності та самофінансування можна зробити висновок, що чистий прибуток та показники рентабельності за результатами діяльності в 2019 році зменшились в порівнянні з 2018 роком. Причиною зменшення прибутку та показників рентабельності є збільшення собівартості виготовленої продукції за рахунок подорожчання енергоносіїв, підвищення заробітної плати, збільшення нарахованої амортизації у зв'язку із реконструкцією виробництва.

Розглянемо показники ліквідності ПАТ «ПЗМС» за 2019-2017 рр. та узагальнимо дані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники ліквідності ПАТ «Полтавський завод медичного скла»
за 2019-2017 рр.**

Назва показника	Формула розрахунку	На 01.01.2020р	На 01.01.2019р.	На 01.01.2018р.
1. Коефіцієнт миттєвої ліквідності (оптимальне значення – не менше 0,2)	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	8,4	4,3	2,8
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (оптимальне значення – не менше 0,2)	Монетарні оборотні активи / Поточні зобов'язання	17,9	11,4	9,1
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (оптимальне значення – не менше 0,5)	Поточні активи / Поточні зобов'язання	22,5	15,2	12,4

Згідно проведених розрахунків в табл. 2.7 можна зробити висновок, що показники ліквідності ПАТ «Полтавський завод медичного скла» за 2019-2017 рр. значно перевищують оптимальні значення. Підприємство є високоліквідним та платоспроможним. Товариство не має запозичених коштів. Власних обігових коштів достатньо для ведення господарської діяльності.

Підприємство постійно удосконалюється, уважно слідкує за тенденціями на цільовому ринку України, СНД і країн Балтії; постійно покращує якість продукції та збільшує обсяги випуску і реалізації продукції. Тому фінансові показники ПАТ «Полтавський завод медичного скла» з року в рік поліпшуються, завод є прибутковим, платоспроможним і привабливим для постачальників, споживачів, та інвесторів. Підприємство має можливість підвищувати заробітну плату працівникам, має матеріальні резерви для стимулювання робітників і спеціалістів, а також виплачувати дивіденди акціонерам.

Для будь-якого підприємства управління персоналом має першочергове значення. Без ретельно відібраних, правильно розставлених і професійно підготовлених працівників, жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Тому на кожному підприємстві приділяється велика увага кількісним та якісним характеристикам персоналу підприємства. Ці характеристики і їх відповідність сучасним ринковим вимогам розглянемо на прикладі ПАТ «Полтавський завод медичного скла».

Проаналізуємо зміну чисельності працівників та їх якісний склад ПАТ «ПЗМС» за досліджуваний період за допомогою таблиці 2.8.

Як свідчать дані таблиці 2.7., облікова чисельність штатних працівників зменшується протягом всього аналізованого періоду. Впродовж 2017-2019 рр. вона суттєво зменшилась і у 2019 році становила 467 осіб. Це свідчить про те, що до 2019 р. підприємство збільшувало свої потужності, встановлювало додаткове обладнання для збільшення випуску продукції, внаслідок запровадження нових технологій було вивільнено надлишковий

персонал. Несприятлива економічна обстановка, скорочення обсягу замовлень на продукцію товариства останніми роками також обумовили деяке скорочення працівників.

Таблиця 2.7

Динаміка наявності та складу персоналу у ПАТ «Полтавський завод медичного скла» за 2017-2019 рр.

Назва показників	Роки			2019 р. до 2017 р. (+; -)
	2017	2018	2019	
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року - всього, осіб	494	488	467	-27
з них чисельність працюючих у віці (років):				
15-35	151	143	138	-13
36-50	168	161	153	-15
51-54	94	91	97	+3
55 і більше	81	93	79	-2
Чисельність працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, осіб:				
- неповна та базова вища освіта	227	243	230	+3
- повна-вища освіта	267	245	237	-30
Чисельність працівників, які отримують, пенсію - всього, осіб	138	127	116	-22
- за віком j	116	107	98	-18
- у зв'язку з інвалідністю	22	20	18	-4
з них III групи	14	13	13	-1
Із загальної кількості працівників:				
- жінки, які знаходяться у відпустці в зв'язку з вагітністю та пологами	2	3	1	-1
- працівники, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	15	13	10	-5

Чисельність працюючих у віці 15-35 років коливається, але несуттєво, це свідчить про досить низький рівень плинності кадрів, з одного боку та неготовність деяких молодих працівників виконувати дану роботу, з іншого. Основний же склад молодих працівників майже незмінний. Чисельність працівників, що отримували пенсію у 2019 р. зменшилася в порівнянні з 2017 р. на 22 осіб. Але оскільки ця вікова категорія охоплює найбільш кваліфікованих працівників, які мають великий практичний досвід, то можна стверджувати, що підприємство дбає про професійний рівень персоналу і при прийомі на роботу перевагу віддають саме висококваліфікованим

працівникам та забезпечують можливість їм передати свій професійний досвід та майстерність молоді.

У ПАТ «Полтавський завод медичного скла» приділяється велика увага підготовці кадрів і постійному підвищенню кваліфікації працівників, оскільки на новому, сучасному обладнанні зможуть працювати лише підготовлені до цього люди.

2.2. Дослідження реального стану управління та оцінка використання соціально-психологічних методів управління в трудовому колективі ПАТ «Полтавський завод медичного скла»

Проаналізувавши результати діяльності роботи ПАТ «Полтавський завод медичного скла» як об'єкту управління та результати його діяльності перейдемо до розгляду того, які психологічні методи використовуються його керівництвом в управлінні товариства. Це особливо важливо в даному випадку, адже правильне використання психологічних методів управління створюють задовільний морально-психологічний клімат і як наслідок сприяють росту економічної ефективності господарської діяльності товариства.

Трудовий колектив підприємства ПАТ «Полтавський завод медичного скла» – динамічна організація, що розвивається. У цьому колективі в процесі управління використовуються всі психологічні методи, але не системно та не постійно.

Розвиток колективу залежить як від об'єктивних чинників зовнішнього середовища, так і від внутрішніх суб'єктивних умов. До зовнішніх, об'єктивних умов відноситься матеріальна база – площа, технічна оснащеність, фонд споживача, значимість виробництва, що відбивається в

почутті престижу. До внутрішніх, суб'єктивних умов – якості особового складу організації, у тому числі керівника.

На розвиток колективу впливає і найближче оточення, взаємодія його з іншими колективами. Так, ізоляція збіднює колектив і може призвести його до застою, і навпаки, широкі зв'язки сприяють збагаченню колективного досвіду діяльності. На темпи розвитку колективу впливає керівник, його організаторські здібності і його підготовленість. Не менше значення має його характер, досвід роботи, а в цілому – стиль керівництва.

Колектив у своєму розвитку пройшов визначені стадії, що характеризують його з якісної сторони. Можна виділити три основні стадії розвитку колективу ПАТ «Полтавський завод медичного скла»: стадія первинного синтезу, стадія диференціації та стадія синтезу.

В даний момент підприємство знаходиться на стадії синтезу - де утворюється дійсна спільність установок і інтересів, єдність волі. Тепер весь колектив жадає від кожного дотримання корпоративних інтересів. У організації остаточно затвердились відношення співробітництва і взаємодопомоги, стиль керівництва. Тепер керівник виступає як шановний представник їхніх інтересів. У свою чергу колектив пред'являє до керівника більш високі вимоги, що стимулюють його ріст і розвиток як особистості. Керівник на цій стадії разом із колективом знаходить самі оптимальні рішення. виробничих питань, створює умови для росту творчих сил кожного, удосконалення фахової майстерності і загальної культури.

Основні причини успішної роботи ПАТ «Полтавський завод медичного скла» можна пояснити таким:

необхідність становлення керівника в ролі начальника без переривання раніше існуючих взаємовідносин із співробітниками, тепер уже підпорядкованими йому;

на початковій стадії керівник ясно бачить ті проблеми, що заважають підрозділу досягти кращих техніко-економічних показників і з успіхом їх вирішити;

інтерес до роботи, виконання нових виробничих функцій і нової соціальної ролі;

прагнення проявити себе, зайняти лідируюче положення серед керівників свого рівня управління.

Керівник ПАТ «Полтавський завод медичного скла» застосовує демократичний стиль управління зосереджений і на роботі, і на людині, в прийнятті і реалізації рішень він опирається на колектив. Він обговорює із своїми замісниками і співробітниками найбільш важливі виробничі та організаційні проблеми, і на основі цього обговорення приймається рішення. При цьому він всіляко стимулює ініціативу зі сторони підлеглих. Регулярно і своєчасно інформує колектив по важливим для нього питанням. Спілкування з підлеглими веде доброзичливо і ввічливо.

Керівник ПАТ «Полтавський завод медичного скла», як і будь якого іншого має законну владу, але він також має і авторитет серед своїх підлеглих, який склався завдяки його індивідуальним якостям, інтелекту, компетентності, особливостям характеру. Авторитет керівника ПАТ «Полтавський завод медичного скла» позитивно впливає на психологічний клімат в колективі. Він уміє мислити проблемно і перспективно, оперативно реагувати на зміни в діяльності товариства, кон'юнктуру ринку; здійснює ділове спілкування в незалежності як від свого емоційного стану, так і партнера по спілкуванню; проявляє достоїнство і відповідальність в усіх справах, має високу працездатність.

Керівництвом ПАТ «Полтавський завод медичного скла» використовуються методи, що стосуються управління окремими груповими явищами та процесами - це методи психологічної мотивації до діяльності. До них належить: формування у працівників мотивів до високопродуктивної

праці завдяки розвитку ініціативи та підприємливості. Перш за все на підприємстві провадиться система атестацій і співбесід – один раз на рік керівник проводить офіційну співбесіду з кожним із своїх співробітників з метою контролю індивідуальної продуктивності кожного працівника.

У системі управління ПАТ «Полтавський завод медичного скла» значна увага керівництва приділяється не тільки роботі персоналу на робочому місці, а і до його способу його життя. Воно намагається враховувати потреби співробітників і по можливості їх вирішувати. В Товаристві укладено колективні договори, зміни та доповнення до яких вносяться членами колективу, в цьому році було проведено роботу по доповненню колективного договору новими положеннями. Працівниками було внесено такі пропозиції: передбачити надання одноразової матеріальної допомоги на оздоровлення у розмірі посадового окладу; у випадку довготривалого лікування виділяти кошти для придбання дорогих ліків; в осінній період виділяти кошти працівникам на закупку овочів; передбачити надання путівок до оздоровчого табору дітям до 16 років тощо.

Для працівників ПАТ «Полтавський завод медичного скла» організують культурно-розважальні заходи: надаються квитки на культурно-масові заходи, організують поїздки по пам'ятним місцям області. Так декілька років підряд організуються поїздки на Сорочинський ярмарок.

На ПАТ «Полтавський завод медичного скла» вдало використовується принцип матеріального та морального стимулювання, який характеризує гармонічне поєднання особистих інтересів. Так в Товаристві закладено традиції щодо проведення конкурсів на звання кращого працівника. Учасники конкурсів демонструють високу майстерність, проявляють етичні та естетичні здібності. Переможець отримує і моральне задоволення від визнання його кращим, і матеріальне – у вигляді премії.

Структура соціально-психологічного клімату на ПАТ «Полтавський завод медичного скла» визначається системою сформованих у колективі відносин між його членами і може бути схарактеризована елементами, що подають синтез суспільних і соціально-психологічних відношень. Через суспільні відносин розкривається соціальне утримання особистих відносин людей у колективах. Це виробничі, економічні, політичні, правові, етичні, естетичне відносини. Через міжособові відносини розкриваються соціально-психологічні форми, у яких висловлюється утримання суспільних відносин у процесі спілкування людей. Це організаційно-технологічні взаємовідносини, статусно-ролевий взаємозв'язок, адміністративно-психологічна взаємоповага, емоційно-логічне взаємопізнання. Вони виникають на основі предметно-практичної діяльності колективу, прогноуються матеріально-технічними, формально – управлінськими й іншими умовами його життєдіяльності.

Морально-психологічний клімат колективу розвивається під впливом матеріальних і організаційно-управлінських чинників, що є основними детермінантами міжособових відносин. Останні, відображаються у свідомості членів колективу, визначають їхні особисті взаємовідносини, що у силу активності людської свідомості і регулятивної функції психологічного, виступають у якості повторних соціально-психологічних умов взаємодії людей у колективі. Соціально-психологічний мікроклімат колективу апарата управління ПАТ «Полтавський завод медичного скла» розглядається як продукт предметно практичних відносин, що укладаються в спільній діяльності.

Соціально-психологічний клімат виявляється в поведінці людей, довільних і мимовільних реакціях один на одного, у засобах спілкування і є результатом відбитка матеріальних, організаційно – управлінських і соціально-психологічних умов у спільній діяльності і свідомому відношенні людей один до одного.

У такий спосіб варто виділити основні елементи психології управління в трудовому колективі. Це перш за все – психологія добору і розстановки кадрів. У рамках цього напрямку враховуються: особливості добору кадрів у ринкових умовах господарювання; добір кадрів як функція управління; методи і засоби вивчення особистості при доборі і розставлянні кадрів; формування резерву на висування; установлення фахової придатності; психологічна специфіка питань розставлення кадрів.

В Товаристві раз на рік проводиться дослідження морально-психологічного клімату, воно як правило, переслідує дві цілі:

підтвердження гіпотези про взаємозв'язок між особливостями соціально-психологічного клімату в групах і закономірностями протікання в них ряду процесів, тобто припущення про те, що виробничі, соціальні або соціально-психологічні процеси по різному протікають у колективах із різноманітним соціально-психологічним кліматом;

розробку конкретних рекомендацій по оптимізації соціально - психологічного клімату в колективі.

Якщо для рішення другої групи задач необхідно створення в кожному випадку спеціальної методики, то в першому випадку, як показує практика, виникає потреба робити періодичні «зрізи» із метою діагностики стану соціально - психологічного клімату в колективі, простежувати дієвість тих або інших заходів і їхній вплив на психологічний клімат і т.д. Такі виміри можуть бути корисні, наприклад, при вивченні адаптації нових робітників, відношення до праці, динаміки, плинності кадрів, ефективності керівництва, продуктивності діяльності.

ПАТ «Полтавський завод медичного скла» широко застосовуються методи, що сприяють формуванню та розвитку трудового колективу. Як вже зазначалось вище сумісність разом з міжособистими стосунками створюють морально-психологічний клімат в колективі. Сумісність – це ефект взаємодії, людей, який означає максимальне суб'єктивне задоволення партнерів один

одним за певних енергетичних витрат і значної взаємної ідентифікації. Вона характеризується продуктивністю, емоційно-енергетичними витратами, задоволеністю собою, партнерами та змістом роботи. Оптимальний варіант формування колективу – це врахування сумісності його членів і тоді при любых життєвих ситуаціях відбувається стабілізація колективу, і створюються реальні умови для досягнення максимальних результатів.

На ПАТ «Полтавський завод медичного скла» основними принципами побудови нормальних морально-соціально-психологічних відносин в колективі виступають рівень підготовки працівника та врахування соціально-психологічних особливостей людей, які там працюють. При підборі кадрів та при подальшому їх розміщенні в колективі, керівництво враховує професіональний рівень підготовки кадрів, стаж роботи, звички та здібності працівників. В процесі роботи з персоналом на підприємстві ведеться спостереження за психологічними особливостями членів колективу, а потім вже проводиться така розстановка кадрів, яка сприяє психологічній сумісності членів трудового колективу.

З метою удосконалення психологічної сумісності відділом кадрів ПАТ «Полтавський завод медичного скла» проводиться певна робота, зокрема, тестування персоналу, яке засноване на методиці розробленій Г. Айзенком. Автор методики стверджував, що всю сукупність описаних рис людини можна уявити з допомогою двох основних чинників - екстраверсії-інтроверсії та невротизму. Спершу результати опитування опрацьовуються за шкалою «щирість» Вона діагностує схильність давати правдиві відповіді. Якщо цей показник перевищує норму, то можна стверджувати, на жаль, працівник не був щирим у відповідях на запитання тесту. Потім слід за кожним показником порахувати суму балів, нараховуючи по одному балу за кожну відповідь, яка збігається з ключем. Результати обробляють за допомогою «кола Айзенка» .

Порівнявши отримані результати за шкалами "Екстраверсія" і «Невротизм» з інтерпретацією в таблицях, відкладають отримані результати за шкалами «Інтроверсія-Екстраверсія» і «Невротизм» (емоційна стійкість - нестабільність). Поєднання характеристик за двома шкалами вказує на тип темпераменту працівника. Саме за результатами цього тестування і проводиться удосконалення психологічної сумісності в колективі ПАТ «Полтавський завод медичного скла».

Використання фахівцями товариства психолого-педагогічних методів попередження плинності кадрів, які також є істотним елементом соціально-психологічних основ управління трудовим колективом дозволило уникнути звільнень за різних обставин. До них відносяться:

- соціально – психологічні причини плинності кадрів;
- формування і розвиток первинного трудового колективу;
- збагачення і відновлення цілей діяльності особистості і колективу;
- забезпечення умов самоствердження особистості в праці;
- розвиток спроможностей особистості;
- орієнтація на широкий спектр потреб і інтересів особистості;
- формування уявлень про значимість виконуваної роботи;
- формування сприятливого соціально – психологічного клімату;
- використання морально-соціально-психологічних стимулів.

Вивчення рівня конфліктності на підприємстві дозволило зробити такі висновки. Як і на будь-якому підприємстві, на ПАТ «Полтавський завод медичного скла» виникають конфліктні ситуації, але серйозних міжособових і великих конфліктів не виникало. Керівництво підприємства вважало потрібним створити орган який би займався розгляданням і вирішенням конфліктів. Тому було створено конфліктну комісію, яка покликана вирішувати конфлікти, що виникають між членами трудового колективу. Авторитет конфліктної комісії зростає так у 2017 році до конфліктної комісії

звернулося 3 чоловіки, а в 2019 році 8 чоловік. В основному ситуації, які розглядалися конфліктною комісією належали до числа виробничих конфліктів. Зокрема випадки недобросовісного виконання обов'язків та не реагування на зауваження керівника, особиста психологічна несумісність тощо. Поряд з доволі активною психологічною роботою на підприємстві існують і деякі недоліки.

До недоліків у психологічному управлінні ПАТ «Полтавський завод медичного скла» можна віднести те, що серед соціально-психологічних методів, які застосовуються на підприємстві переважають методи управління окремими груповими явищами та процесами, тоді як методам управління індивідуально-особистісною поведінкою працівників приділяється менше уваги керівництва. Для того, щоб психологічні методи управління, виконували своє основне завдання, сприяли підвищенню економічних показників підприємства, узгоджували інтереси та потреби працівника та колективу керівній ланці ПАТ «Полтавський завод медичного скла» необхідно гармонійно поєднувати обидві групи методів психологічного управління, тому в наступному розділі ми розглянемо шляхи подальшого удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом.

Таким чином, в цілому можемо стверджувати, що на підприємстві використовуються всі методи управління, але не системно та постійно. Керівництво проводить анкетування для дослідження морально-психологічного клімату в колективі. Керівник ПАТ «Полтавський завод медичного скла» застосував законну владу, але разом з тим він має авторитет серед підлеглих. Завдяки демократичному стилю керівництва та авторитету керівника в ПАТ «Полтавський завод медичного скла» створився позитивний морально-психологічний клімат в колективі, який сприяє економічному розвитку підприємства. Але для подальшого розвитку підприємства, варто визначити більш ефективні напрямки удосконалення

соціально-психологічних методів управління підприємством в сучасних умовах господарювання викладені.

Кадрова політика Товариства тісно пов'язана із стратегією розвитку Товариства і є стабільною та динамічною та коригується відповідно до змін тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Найголовнішим завданням у кадровій роботі залишається формування високопрофесійного колективу, здатного працювати на перспективу. В Товаристві зважено і обдумливо підходять до питання підбору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ПАТ «Полтавський завод медичного скла» необхідно розробити стратегію управління персоналом з використанням соціально-психологічних методів управління персоналу, котра відповідає б сучасним вимогам, і дозволяла підвищувати рівень продуктивності праці та забезпечувати належний рівень оплати праці в майбутньому.

Проведені поглиблені дослідження рівня управління персоналом у ПАТ «Полтавський завод медичного скла» дозволяють внести пропозиції щодо формування стратегії управління персоналом.

По-перше, необхідно звернути увагу на здійснення кадрової політики в підприємстві. Аналіз кадрової служби ПАТ «Полтавський завод медичного скла» в останні роки показав досить низький рівень професійної підготовки, що пояснюється відсутністю психологів та соціологів. Крім того, досить низьким був рівень освіти. Кожен п'ятий працівник наближається до пенсійного віку або вже є пенсіонером. Ще однією ознакою є низька оплата праці працівників, і як наслідок - висока плинність кадрів. Не менш важливою проблемою кадрового менеджменту в ПАТ «Полтавський завод медичного скла» є процес вивільнення зайнятого персоналу. Працівники, які багато років пропрацювали на підприємстві, і як з об'єктивних, так і суб'єктивних причин підлягають звільненню, досить важко сприймають цю

подію. Психологічно важко усвідомити працівнику, що потреби в його послугах немає. Тому підходити до звільнення потрібно дуже обережно.

По-друге, в системі управління персоналом підприємства слід передбачити матеріальне і моральне стимулювання працівників: висування на підвищення розряду чи класу, встановлення доплат і надбавок, пов'язаних з професійним просуванням тощо. Удосконалена система управління персоналом дає змогу знизити витрати ресурсів на виробництво одиниці продукції, підвищити їх якість, збільшити кількість, удосконалити систему організації праці, що дасть змогу їй виявити паралельні функції працівників і вжити заходів щодо удосконалення їх праці; посилити зацікавленість працівників усіх рівнів у своїй роботі, а, отже, збільшити загальну прибутковість підприємства в цілому і підвищити життєвий рівень працівників зокрема.

По-третє, при формуванні стратегії управління персоналом обов'язково потрібно використати сучасні технології. Так, нові умови господарювання, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу, зміни мотивації працівників стали причиною розвитку організаційної культури в усіх її аспектах.

Отже, основними напрямками підвищення ефективності управління персоналом на ПАТ «Полтавський завод медичного скла» є:

- підвищення кваліфікації працівників, спеціалістів, керівників, що сприятиме росту підвищення продуктивності праці;

- підвищення професіоналізму працівників;

- удосконалення моральної і матеріальної мотивації персоналу, а також можливість кар'єрного зростання.

РОЗДІЛ III
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ПАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЗАВОД МЕДИЧНОГО СКЛА»

3.1. Формування оптимального морально-психологічного клімату
трудового колективу ПАТ «Полтавський завод медичного скла»

3.2. Основні напрямки удосконалення авторитету керівника ПАТ «Полтавський завод медичного скла»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гурієвська В. М. Соціально-психологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики в державному управлінні / Валентина Гурієвська // Вісн. НАДУ. – 2012. – Вип. 4. – С. 63 – 70.
3. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6, № 1 – 2. – С. 42 – 51.
4. Гончарук Н. Т. Прийняття управлінських рішень керівником у сфері державної служби України: соціально-психологічний аспект / Н. Т. Гончарук // Актуальні проблеми розвитку системи публічного управління в Україні : матеріали круглого столу 25 трав. 2018 р. – Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2018. – С. 35 – 38.
5. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., переробл. й доповн. – Київ : Кондор, 2005. – 308 с.
9. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу / М. І. Мурашко. – Київ : Знання, КОО, 2002. – 311 с.
10. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостянська. – Київ : Кондор, 2012. – 310 с.
12. Серьогін С. М. Уявлення державних службовців про особисті та ділові якості, що визначають ефективність професійної діяльності / С. Серьогін, І. Батраченко, С. Соколовський // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – 2006. – Вип. 2(24). – С. 172 – 181.
13. Харченко Г. А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством / Харченко Г. А., Боровий Ю. М. // Вісн. НТУ «ХП». Сер. «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». – 2013. – № 53(1026). – С. 178 – 181.