

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ
МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Бутовський М.С.

Науковий керівник: Бутенко Ю. І.
Кандидат наук з фізичного виховання і спорту,
доцент

Рецензент: Семененко В.П.
Кандидат наук з фізичного виховання і спорту,
доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)

Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
Доктор наук з фізичного виховання і спорту,
професор

(підпис)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ | 7 |
| 1.1. Сутність соціальних методів у менеджменті | 7 |
| 1.2. Застосування соціальних методів в управлінні трудовим колективом | 17 |
| 1.3. Соціальна політика фізкультурно-спортивної організації та роль керівника у системі управління | 26 |
| Висновки до розділу 1 | 34 |
| РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ | 35 |
| 2.1. Методи дослідження | 35 |
| 2.2. Організація дослідження | 37 |
| РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ОЛІМП» | 38 |
| 3.1. Загальна характеристика ТОВ «Олімп» як суб'єкта господарювання..... | 38 |
| 3.2. Аналіз соціального середовища ТОВ «Олімп»..... | 46 |
| 3.3. Удосконалення регулювання соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Олімп»..... | 54 |
| Висновки до розділу 3 | 62 |
| РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ | 63 |
| 4.1. Напрями удосконалення соціальної політики ТОВ «Олімп»..... | 63 |
| 4.2. Шляхи вдосконалення соціального менеджменту ТОВ «Олімп»..... | 71 |
| 4.3. Удосконалення регулювання соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Олімп»..... | 81 |
| Висновки до розділу 4 | 86 |
| ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ | 87 |
| ВИСНОВКИ | 89 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ | 91 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах комерціалізації економіки спорту, становлення спортивної галузі як окремої економічної категорії і по мірі розвитку суспільства фізична активність і спорт все ширше проникають у всі сфери життя людей, стає невід'ємною частиною життєдіяльності.

У теперішній час мільйони людей у всіх країнах світу ведуть здоровий образ життя, складовою частиною якого являються заняття фізичними вправами і оздоровчою гімнастикою, участь у спортивних змаганнях. Високими темпами розвивається у останні десятиліття і спорт вищих досягнень, поступово перетворюючись у цілу індустрію спортивних і видовищно-масових заходів. Фізична культура і спорт у сучасному суспільстві є важливим фактором підтримки і укріплення здоров'я людей, вдосконалення їх культури, способом спілкування, активного дозвілля, альтернативою шкідливим звичкам.

Процес соціального управління здійснюється за допомогою цілеспрямованої дії суб'єкта управління на об'єкт управління, на волю людей, під якою розуміється регулюючий чинник свідомості, що виражається в здатності людини здійснювати цілеспрямовані дії. Порівняно малодослідженим залишається питання щодо оцінювання впливу соціально-психологічних чинників у трудових колективах та прогнозування їх ролі в економічному зростанні фізкультурно-спортивної організації (далі ФСО). З огляду на це розроблення методів для оцінювання та вимірювання взаємодії працівників на основі показників соціально-економічного розвитку ФСО, а також способів їх агрегування для забезпечення ефективності діяльності колективу і організації в цілому, має високий рівень актуальності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Загалом дана кваліфікаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретично-методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з напряму теоретико-методологічних та прикладних аспектів застосування

інноваційних технологій у спортивному менеджменті та формування потенціалу розвитку фізкультурно-спортивної організації і шляхів його покращення.

Метою дослідження є дослідження використання соціальних методів управління колективом ТОВ «Олімп» і розроблення шляхів підвищення економічної ефективності роботи персоналу шляхом регулювання міжособистісних відносин у колективі, розроблення рекомендацій щодо їх впровадження і більш ефективного використання у фізкультурно-спортивній організації.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- розкрити сутність соціальних методів у менеджменті та механізми їх застосування;
- виокремити роль керівника у соціальному менеджменті у ФСО;
- провести аналіз соціального середовища та особливостей застосування соціальних методів у менеджменті ФСО;
- розробити напрями вдосконалення соціальної політики у ФСО;
- запропонувати шляхи вдосконалення методів соціального менеджменту в ТОВ «Олімп»;
- надати рекомендації щодо подальшого соціального розвитку колективу фізкультурно-спортивної організації.

Об'єктом дослідження є сукупність методів та механізмів управління соціально-економічними процесами на підприємстві та визначають конкурентні переваги фізкультурно-спортивної організації.

Предметом дослідження є соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування у ФСО ТОВ «Олімп» спрямованих на досягнення конкурентних переваг на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

Методи дослідження. При проведенні досліджень та написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи:

Огляд та аналіз літературних джерел.

I. Емпіричні методи дослідження:

1. Спостереження.

2. Порівняння.

3. Вимірювання

4. Анкетування.

5. Бесіда.

6. Абстрагування.

7. Аналіз.

II. Теоретичні методи дослідження:

1. Аналогія.

2. Екстраполяція.

Наукова новизна роботи полягає у тому, що проведені дослідження забезпечують координуючий вплив на систему соціальних методів управління, що реалізує вирішення процесу удосконалення та впровадження соціального менеджменту у фізкультурно-спортивній організації. Що стосується дослідження проблеми, яку необхідно розв'язати, також запропоновано процес регулювання соціального розвитку трудового колективу, шляхи його удосконалення, що в свою чергу охоплює елементи наукового пізнання, творчості, методики управлінської діяльності тощо.

Практична значущість матеріалів кваліфікаційної роботи полягає у розробленні методів для повнішого врахування соціальних методів менеджменту як умови підвищення економічної ефективності управління колективом; можливості використання соціально-економічних показників як контрольних характеристик в управлінні розвитком колективу, а також оцінювання перспектив його соціального розвитку. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення управління персоналом ТОВ «Олімп» та інших підприємств з метою підвищення результативності праці на рівні малих референтних груп.

Отримані результати можуть бути використані у процесі підготовки і підвищення кваліфікації фахівців у сфері менеджменту спорту та перепідготовки керівників фізкультурно-спортивних організацій.

Методичною основою кваліфікаційної роботи є наукові методи узагальнення, порівняльного аналізу, анкетування, соціального аналізу, статистична обробка даних (кількісний, якісний аналіз), класифікація та систематизація теоретичних і експериментальних даних, спостереження й самоспостереження, які надали можливість виявити й систематизувати дослідницькі матеріали з проблеми кваліфікаційної роботи а також наукові положення вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених проблематиці удосконалення системи оцінювання ділових та професійних якостей персоналу у діяльності фізкультурно-спортивної організації.

Будь-яка організація прагне максимізувати свій прибуток, тому дана робота покликана знайти той виробничий процес, в якому усі наявні ресурси використовуються максимально ефективно. В цьому і проявляється основне теоретичне та практичне значення нашого дослідження.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність соціальних методів у менеджменті

Менеджмент використовує низку методів, підходів та прийомів, які дозволяють: організувати, зосередитись (спрямувати) та організувати ефективно виконання основних його функцій, процедур та операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. Сукупність методів управлінської діяльності, які використовуються для визначення та досягнення її цілей, виступають як методи управління [9, с. 210].

Методи управління – це способи впливу, на окремих працівників та трудові колективи загалом, які необхідні для досягнення цілей компанії (підприємства, організації) [7, с. 133].

Керівництво компанії (підприємства, організації) орієнтоване на людей, їх інтереси, особливо на матеріальні. Основою для класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, які керують людиною у процесі трудової, професійної чи іншої діяльності. За їх змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та примусові мотиви [7, с. 155].

Важливе місце в системі управління займають методи соціального управління. їх значення визначається істотною роллю соціальних факторів у функціонуванні та розвитку таких систем, як підприємство, промисловість та економіка в цілому.

Під методами соціального управління розуміють систему заходів та важелів впливу на соціально-психологічне середовище колективу та окремих його працівників. Методи соціального управління орієнтовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, особистісний розвиток, соціальний захист тощо.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дають змогу визначити місце працівників у колективі, визначити лідерів та

надати їм підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективне спілкування та вирішення конфліктів у колективі.

Система соціального управління складається з:

- 1) методи управління – планування, організація, контроль, облік, аналіз, стимулювання, освіта [5, с. 55];
- 2) засоби цілеспрямованого впливу на соціальні процеси – управлінські рішення, виробничі завдання, накази, розпорядження, заявки, стандарти, стимули, санкції.

Менеджмент соціальної роботи є одним із видів соціального управління, тобто такого управління, де головним об'єктом та об'єктом діяльності на рівні відповідної організації виступає людина. На рис.1.1. порівнюються складові менеджменту соціальної роботи та соціального управління.

Менеджмент соціальної роботи ставить за мету сформулювати і застосувати на практиці загальні принципи управління, придатні для будь-якої людської організації і сфери діяльності. До них відносяться:

- визначення цілей та завдань управління;
- розробка конкретних заходів та їх досягнення;
- розподіл завдань на окремі види;
- розподіл роботи, доручень;
- координація взаємодії різних підрозділів всередині організації;
- здійснення формальної ієрархічної структури;
- оптимізація процесів прийняття рішень і комунікацій;
- пошук адекватної мотивації діяльності.

Організаційна структура – внутрішня структура системи, яка відображає особливості розподілу та організації роботи, технічні засоби збору, зберігання та передачі інформації, мотивації тощо [5, с. 57].

Ядром системи управління є люди – менеджери, фахівці, допоміжний персонал та працівники. Система управління працює на всіх рівнях вираження

соціальних процесів (рис1.1).

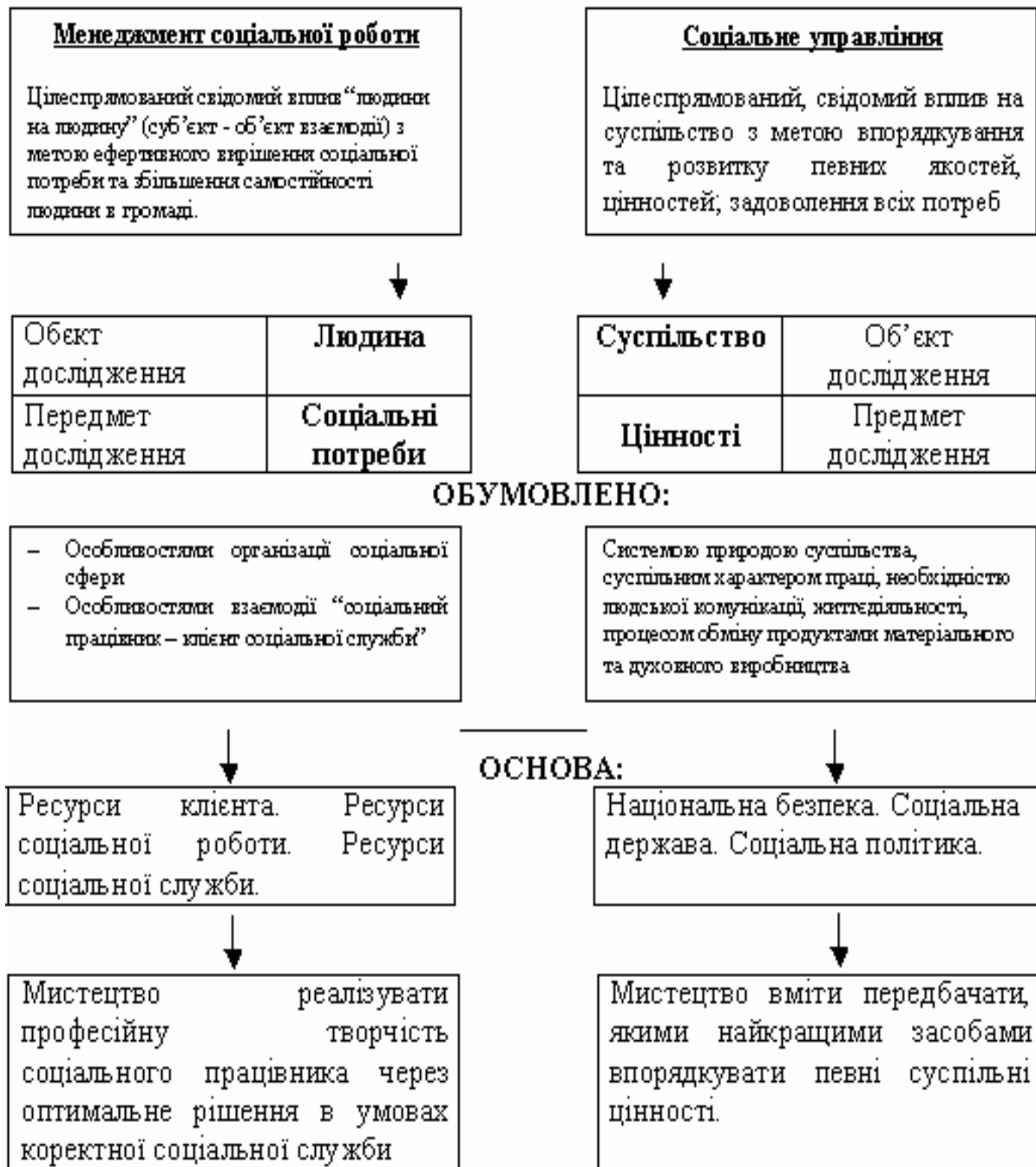


Рис.1.1. Складові менеджменту соціальної роботи та соціального управління.

Найпоширеніша її соціальна мета – використовувати організаційні, технічні, економічні та соціальні навички суб’єкта управління для вирішення соціальних проблем [5, с. 58].

Поточне життя кожної соціальної організації вимагає вдосконалення системи управління, усунення бюрократії та формалізму. Розробка та впровадження відповідної системи управління починається зі збору інформації.

Ця функція відкриває цикл управління і його сутність відображається в обґрунтуванні мети управління, завдання і засобів реалізації.

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінського впливу на працівників, які базуються на застосуванні законів соціології та психології. Суть цих методів полягає у впливі на індивіда та колектив, формуючи певне ставлення до своєї праці та творчої діяльності. Ці методи також орієнтовані на реалізацію соціальних та психологічних вимог організацій та їх працівників: роль і становище особистості, робочих груп, психологічний клімат, етику [5, с. 60].

Методи соціального управління зосереджені на:

- підвищення соціальної та виробничої активності;
- сприянню соціальній наступності: змагання, присвоєння кваліфікації, святкування початку та закінчення основних проектів та завдань;
- за моральне стимулювання (індивідуальне та колективне).

Механізм використання методів соціального управління включає: соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальний розподіл та соціальне регулювання.

Соціальні прогнози використовуються для створення інформаційної бази для розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

- зміни віку та статі в колективі;
- зміни рівня загальної освіти та кваліфікації працівників;
- зміни матеріальної забезпеченості та умов життя працівників;
- динаміка співвідношення фізичної та розумової праці тощо.

Соціальний розподіл як метод управління – це наявність таких соціальних норм, які визначають порядок поведінки індивідів та їх груп у колективі. Під нормою, звичайно, розуміють, визнане обов'язковим, наказ, правило.

Соціальні норми відображають певний вид інтересу – соціальний, класовий, колективний та груповий. Основне і безпосереднє завдання цих правил – узгодити різні інтереси. Оскільки інтереси визначають спрямованість

поведінки індивідів та їх груп, взаємна координація суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин [3, с. 35].

Існують норми права, норми моралі та авторитет громадської думки. Іншими словами, управлінські відносини регулюються трьома типами соціальних норм:

- 1) правові стандарти, встановлені або санкціоновані державою;
- 2) соціальні стандарти, встановлені громадськими організаціями та суспільством;
- 3) норми моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання та життя.

Класифікацію соціальних стандартів можна здійснити залежно від:

- виду та типу регульованих відносин;
- ступеня обов'язкових стандартів;
- методів їх формування та механізмів дії;
- ступеня формалізації;
- характеру виникнення;
- області цінностей, до яких вони застосовуються (політичні, релігійні, правові, культурні, моральні, етичні, організаційні тощо).

Правові норми встановлюються державою, а їх дотримання забезпечується, за необхідності, примусом. У порівнянні з іншими типами соціальних норм правові норми мають більш високий ступінь опрацювання та формалізації та регулюють найважливіші відносини. Правові норми поширюються на державну і, здебільшого, на державні системи.

Стандарти, прийняті громадськими організаціями, діють у відповідних межах. Однак винятки з цих правил можливі тоді, коли нормативні акти готуються та видаються спільно з державними органами та набувають юридичного та публічного характеру. Це, наприклад, правові норми, що регулюють оплату праці та захист праці, виплату пенсій та ін. Діяльність громадських організацій регулюється положеннями різного походження. Це

насамперед акти, які визначають статус певних громадських організацій (наприклад, Закон України про захист прав споживачів).

Однак більшість актів управління державними організаціями розробляються ними ж самими. Такі акти об'єднуються у три групи:

- статuti, положення про окремі громадські організації;
- рішення з окремих питань, що стосуються діяльності громадських організацій;
- керівні принципи для громадських організацій.

Дотримання правил, розроблених громадськими організаціями, гарантується керівником цих організацій, а також деякими формами примусового виконання, передбаченими положеннями, що регулює статут цих організацій.

Стандарти моралі набувають все більшого значення в регулюванні управлінських відносин. Мораль, як нам відомо, означає правила (принципи) поведінки людини, які стосуються сфери відносин між ними, а також їх відношення до суспільства.

На відміну від правових норм, стандарти моралі підтримуються авторитетом громадської думки, і їх дотримання, як правило, ґрунтується на власних переконаннях. Чим більше визнання цих стандартів в управлінні, тим вони досконаліші. У цьому контексті достатньо звернутися до такого соціального явища, як громадська думка, яке багато в чому ґрунтується на моральних нормах. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження про суспільство, клас чи соціальну групу, яка виражає їхнє ставлення до певних явищ та фактів соціальної системи, а також до дій окремих людей.

Як інструмент регулювання відносин в управлінні громадська думка цінна тим, що вона завжди адресована індивіду як члену суспільства і вимагає від нього підзвітності перед суспільством та суспільною системою, в якій він функціонує. Таким чином, вплив на психічний стан людини, її емоції та волю, сприяючи розвитку його бажаних ціннісних орієнтацій [4, с. 112].

Соціальне регулювання – це захід підтримки соціальної справедливості в колективі на покращення соціальних відносин між працівниками [4, с. 93].

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, взаємні зобов'язання, правила, процедури, статuti (у частині, що регулює поведінку чиновників), правила етикету, ритуали. Сюди входить порядок задоволення соціальних потреб залежно від стажу роботи, продуктивної діяльності працівників тощо.

Метою соціального регулювання є стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їх зацікавленості в роботі.

Велике значення надається стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

Стимулювання інтересу до праці відбувається шляхом заохочення вдосконалення роботи сумлінних працівників, створення «ядра ветеранів», організації відрядження та інших заходів для ознайомлення з поточною ситуацією тощо.

Велику увагу слід приділити стабілізації персоналу – усуненню причин плинності.

Соціальне розподіл – це існування таких соціальних норм, які визначають порядок поведінки окремих працівників чи груп у колективі. Соціальні норми відображають певний вид інтересу – соціальний, класовий, колективний чи груповий. Основна мета всіх стандартів – узгодити всі можливі інтереси. Інтереси визначають спрямованість поведінки людей, тому для регулювання управлінських відносин важлива їх взаємна координація.

Соціальне планування – це планування вирішення соціальних проблем працівників організацій: поліпшення умов праці, побуту, рекреаційного, духовного та фізичного розвитку. Соціальне планування забезпечує встановлення соціальних цілей та критеріїв для розвитку соціальних стандартів: рівня життя, заробітної плати, житлових умов та умов праці [5, с. 19-25].

Соціальне планування, як метод соціального управління реалізується шляхом розробки плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку зазвичай складається з чотирьох частин:

- 1) покращення соціальної структури колективу;
- 2) збільшення рівня умов праці, їх захист та зміцнення фізичного здоров'я працівників;
- 3) підвищення якості рівня життя, поліпшення житлових умов та культурно-побутових умов для працівників;
- 4) збільшення професійної та соціальної активності працівників, розвиток самоврядування.

Зведений план соціального розвитку може складатися з п'яти розділів: (Додаток Г). Нижче розписано план соціального розвитку для трудового колективу – органічного компонента комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку підприємства (організації), який є науковим обґрунтуванням та матеріально забезпеченою системою заходів, щодо поліпшення структури колективу, формування та максимальний розвиток та задоволення матеріальних та духовних потреб працівників [4, с. 127–129].

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до складу колективу на підприємстві, вимагає використання комплексу методів впливу на колектив та окремих його членів. Комплекс включає економічні, організаційно-адміністративні та соціальні методи. За рахунок раціонального поєднання цих методів можна гарантувати підвищення ефективності роботи компанії.

У ринкових умовах інтелектуалізація всіх видів роботи значно збільшує роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність, лише за умови ефективного використання індивідуальних та психологічних особливостей кожного працівника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формується суспільна обізнаність, психологічні зв'язки в колективі, підходи до роботи. Психічний стан працівника може підвищити продуктивність та працездатність і, навпаки, знизити робочу активність людей (втома, дратівливість, апатія тощо).

Соціально-психологічні чинники, звичайно, у формі матеріальних умов праці (стан та забезпечення технічними засобами, безпека, гігієнічні умови праці, естетика виробництва) та організаційні аспекти (організаційне регулювання та управління, робоча дисципліна).

Поряд з метою на робочу діяльність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл завдань, соціальний статус працівників, характер неформальних стосунків, індивідуальний підхід до праці, настроїв.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів пов'язана з тим, що об'єднання людей у групи значно регулює їх поведінку. Група нав'язує людині стандарти поведінки, регулює індивідуальну діяльність. Людина враховує існуючі стандарти поведінки, правила та традиції в групі, а також колективну думку.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення сприятливого психологічного середовища. Психологічний вплив ґрунтується на використанні різних факторів: усвідомленні результатів праці, моральної мотивації до творчості, ініціативності, ступеню якості роботи, врахуванню психологічних особливостей працівників, забезпечення тривалого соціального та професійного зростання, справедливості матеріального стимулювання, підбору працівників виходячи з їх психологічних особливостей.

У процесі управління ці методи та методи впливу поєднуються по-різному, що підвищує їх ефективність.

Формою соціально-психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто реалізація принципів та методів краси на виробництві.

Зростаюча роль соціально-психологічних факторів в даний час пояснюється змінами змісту соціальної роботи: поліпшенням її творчих та інтелектуальних початків, а також зростанням культурного та професійного рівня працівників. З одного боку, зростають вимоги до соціально-психологічних умов виробництва, а з іншого – до психологічних особливостей працівника

(пам'ять, уява, мислення тощо).

Моральне стимулювання використовується для поліпшення трудової та соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. В її основі лежить усвідомлене працівниками, бажання чесно працювати.

Стимули в суспільному виробництві – це не тільки функція та метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Її метою є досягнення високої ефективності виробництва та якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем [7, с. 169].

До засобів соціального регулювання належать положення та правила трудової дисципліни, статuti громадських організацій, правила етикету та ритуалів, договори, угоди, системи відбору працівників.

Методи психологічного управління покликані забезпечити створення колективної робочої сили відповідно до індивідуальних здібностей, схильностей, інтересів працівників та дотримання їх психологічної сумісності та способів регулювання людських стосунків, що впливають на індивідуальну психологію окремих працівників. Тому знання психологічних аспектів та правильне використання менеджерів є дуже важливими. Вони мають розуміти особливості поведінки працівника, враховувати його темперамент та вид вищої нервової діяльності.

Міжособистісні ролі набувають конкретної форми здійснення прав та обов'язків залежно від індивідуальних особливостей та здібностей. З того, як вони виконуються, створюється соціальний статус людини. Деякі люди завойовують популярність, авторитет, визнання та повагу. Інших "відкидають". Серед цих стовпів - «середні фермери», деякі з яких однаково прагнуть до того чи іншого стовпа. Тому кожна людина має певний соціальний статус [9, с. 309-311].

Особистість та її соціальний статус тісно пов'язані. Однак, коли ми говоримо про особистість, ми спочатку задаємо собі питання: що це? Що стосується посади працівника, то, на його думку, це його цінність на підприємстві. У цьому відношенні соціальний статус органічно задіяний у

системі соціальних відносин. Це створює повагу, престиж та репутацію працівника. Все це впливає на формування особистої рішучості працівника.

Це питання надзвичайно важливе. Багато того, що людина робить чи відмовляється робити, залежить від рівня власної цінності. Ті, хто цінує себе, часто прагнуть працювати важче і вважають роботу, яку вони мають зробити, своєю гідністю. Людина з низьким рівнем власної цінності зазвичай неохоче докладає всіх зусиль для здобуття престижу та ділового престижу, ці люди можуть бути обтяжені комплексом меншовартості.

Отже, роль кожного керівника полягає у вихованні та підтримці високої самооцінки у своїх співробітників. Люди з високим рівнем почуття гідності відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами і проявляють високий самоконтроль. Вони врівноважені, тактовні, спокійні та незалежні. Вони постійно вдосконалюють рівень свого загального розвитку та ретельно виконують свої професійні та особисті обов'язки.

1.2. Застосування соціальних методів в управлінні трудовим колективом

Основою механізму використання методів соціального управління є: соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне регулювання та соціальне регулювання.

Прогнозування, як і будь-яка економічна діяльність, здійснюється на основі обґрунтованих правил і фокусується на вирішенні цільових завдань, що впливають з мети бізнесу. На основі ділової ініціативи та при урахуванні реальних умов організації визначається ймовірний ринковий сектор, в якому компанія здатна конкурувати та розвиватися.

Прогнозування – це система кількісних та якісних планових досліджень, спрямованих на з'ясування можливого стану та результатів діяльності компанії в майбутньому. На основі прогнозів визначається можливість (ймовірність)

досягнення запланованих цілей. Прогнози зазвичай вказують на ймовірний ступінь можливого відхилення від певних цілей залежно від способу вживання майбутніх заходів та впливу різних зовнішніх науково-технічних, кліматичних, соціально-економічних та політичних факторів [1, с. 209].

Прогнозування є важливою основою для виявлення тенденцій розвитку підприємства з постійними змінами та впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, а також у пошуку раціональних заходів щодо підтримки необхідної стабільності її економічного стану [1, с. 216].

Складання прогнозів включає:

- по-перше, аналіз економічних, соціальних, технічних та інших процесів, що відбуваються на підприємстві та її оточенні, взаємозв'язків між ними, оцінку ситуації та визначення ключових питань;
- по-друге, створення бачення майбутніх перспектив та визначення труднощів та практичних викликів, які потрібно вирішити;
- по-третє, обґрунтування та аналіз різних варіантів зміни потенціалу (кадрового, виробничого та науково-технічного), можливих стратегій.

Процес прогнозування складається з наступних етапів:

- 1) визначення прогнозних потреб, їх призначення;
- 2) уточнення характеристик об'єкта прогнозування;
- 3) визначення та аналіз факторів активного прогнозу;
- 4) створення інформаційної бази;
- 5) вибір моделей та методів прогнозування;
- 6) формулювання та оцінка варіантів;
- 7) розробка рекомендацій щодо прийняття рішень.

Прогнози враховують вимоги плану, але є самостійною формою прогнозування об'єктивного процесу та можливого кінцевого результату мети за часом (роками, місяцями) та ресурсами, вираженими у грошах [1, с. 234].

Функції прогнозування повинні включати кількісний та якісний аналіз тенденцій та можливу альтернативну зміну майбутнього розвитку підприємства з урахуванням існуючих тенденцій та завдань, оцінку можливостей та наслідків

активних дій щодо запропонованих процесів та тенденцій. Прогноз, насамперед з урахуванням завдань управління, повинен максимально відповідати вимогам об'єктивних процесів [17, с. 167].

У сучасних економічних умовах ефективність діяльності підприємств будь-якої економічної та правової форми визначається багатьма чинниками. Найважливіші з них: визначення кількості та якості виробництва певної продукції; вибір оптимальної технології та організації виробництва; своєчасне та раціональне забезпечення ресурсами; визначення необхідної суми основного та оборотного капіталу; облік можливих форм і методів продажу продукції тощо.

Ступінь застосування цих факторів є суттєвою. Тому кожна компанія повинна прагнути до їх оптимального поєднання, що означає необхідність їх внутрішнього взаємозв'язку. А обмежені виробничі ресурси створюють додаткові передумови для використання різних форм і методів такої координації. Однією з таких форм є планування бізнесу [1, с. 192].

Використання бізнес-планування приносить такі важливі переваги:

- дає можливість компанії бути готовою до використання сприятливих умов;
- розрізняє виникаючі виробничі та економічні, фінансові та економічні проблеми;
- покращує координацію діяльності підрозділів компанії;
- створює умови для вдосконалення підготовки фахівців;
- підтримує більш раціональний розподіл наявних ресурсів.

В даний час для більшості вітчизняних підприємств (ФСО) основна мета планування – максимізація прибутку. Є два основні шляхи досягнення цієї мети: за рахунок економічного використання ресурсів та на основі зростання зайнятого капіталу. Перший метод змушує виробників планувати скорочення витрат, другий – покращувати результати виробництва [9, с. 34].

Планування зазвичай виконується в кілька етапів, основна мета яких – формулювання цілей і завдань компанії, виявлення проблем та нових можливостей для її розвитку, планування основних засобів для досягнення цілей

і завдань, визначення потреб у ресурсах та планування структури та термінів їх вступу, реалізації планів та контроль за їх виконанням. Планування базується на фактичних, нормативних даних за поточний або минулий період, але фокусується на визначенні контролю за розвитком компанії в майбутньому [8, с. 43].

Складність планування в сучасних умовах полягає в тому, що деякі процеси (наприклад, кризи, страйки тощо) не піддаються точному плануванню, і багато показників, що характеризують ринок в цілому, діяльність конкурентів, попит тощо, мають низький ступінь надійності та точності. Тому планування часто ґрунтується на неповних даних, що передбачає не лише необхідність контролю за виконанням планів, а й можливість їх корегування.

Методи соціального регулювання спрямовані на посилення виробничої діяльності – обмін досвідом, поширення ініціатив, інновацій, освітнього рівня, переконання, організацію різних свят, урочистостей, вечорів, змагань тощо.

Необхідність регулювання системи обумовлена не лише негативними явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових завдань управління, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Істотний аспект регулюючої функції виражається адміністративним та управлінським впливом керівника на людей, які виконують виробничі та управлінські процеси.

Організація може успішно діяти і протистояти зовнішньому середовищу, лише якщо вона може змінити свій стан так швидко, як це буде відповідати змінам зовнішнього середовища. Оскільки організація постійно перебуває в динамічному балансі з чинниками навколишнього середовища, цей процес повинен постійно підтримуватися. У цій ситуації регуляторна функція повинна забезпечити своєчасне реагування підприємства на пристосування до зовнішнього середовища.

Тільки динамічне стабільна компанія може реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Тому зусилля керівництва зосереджені на тому, щоб

компанія підтримувала свою стабільність, підтримувала та покращувала стан свого порядку, зв'язок між елементами, що змінюються. Функція контролю допомагає запобігти тимчасового впливу внутрішніх факторів та усунути їх наслідки.

Виживання в ринковому середовищі, можливість вижити якомога довше – ось головне завдання більшості компаній. Ці компоненти успішної роботи, які забезпечують ефективну реалізацією обґрунтованих та прийнятих управлінських рішень. Існує багато перешкод між процесом прийняття рішень та його впровадженням, спрямованим на подолання функції регулювання. Реалізація реальної роботи реальними людьми є основною метою регулюючої функції.

Усі інші функції (планування, організація, мотивація, контроль) не будуть досягнутими, якщо функція регулювання не буде виконуватися ефективно. Вона відіграє сполучну роль між керівником та об'єктом, на якому зосереджена його діяльність. Тільки шляхом впровадження регулювання, є можливим вплив керівника на об'єкт управління та забезпечити його динамічним балансом.

Методи соціального розподілу включають встановлення норм моралі та етики поведінки робочої сили. Зокрема, вони виражають у правилах, статутах громадських організацій та у правилах виробництва.

Підрозділ у поєднанні з іншими заходами організації праці сприяє раціоналізації робочих процесів, усуненню втрат робочого часу, оптимальному поєднанню колективних зусиль, заснованих на прогресивних формах співробітництва у сфері трудової діяльності. Порівняння реальних витрат на оплату праці з об'єктивно необхідними дає змогу виявити приховані виробничі запаси, що в кінцевому підсумку призводить до зниження інтенсивності праці та збільшенню продуктивності праці.

Важливість розподілу робочої сили для координації діяльності різних виконавців та структурних підрозділів не зменшується, а навпаки збільшується в умовах високо механізованого виробництва. Без точних норм витрат на оплату праці неможливо забезпечити рівномірність, послідовність і безперервність багатьох машинних і заводських систем, а також ритмічність готового продукту.

Навіть невелика помилка у визначенні вартості робочого часу для певної технологічної операції у високо механізованому виробництві може призвести до штучного створення «вузьких місць» у виробництві, що буде гальмувати нормальний хід виробництва. Як результат, деякі будуть ненавантажені, а інші перебуватимуть у режимі перевантаження, а нічні зміни замінять запаси деталей у деяких операціях. Все це негативно позначиться на кількісних та якісних показниках ефективності виробництва.

Правильно встановлені норми робочого часу на конкретних робочих місцях використовуються для обґрунтування найбільш раціональних способів праці та відпочинку як важливої передумови для продуктивної праці без шкоди здоров'ю людини.

В умовах ринкової економіки, коли компанія стає економічно незалежною і конкуренція виробників на порядку денному ставить питання про виживання, розподіл робочої сили особливо важливий як ефективний засіб зменшення витрат на оплату праці, економії грошей на заробітну плату, зменшення витрат виробництва, збільшення його об'ємів та конкурентоспроможності.

За тарифною системою раціоналізація – це ефективний засіб позитивної мотивації праці, спрямованої на посилення творчої активності працівників, професіоналів та керівників виробництва, що є неоціненними в нових економічних умовах.

Колись широко розрекламована так звана соціалістична конкуренція тепер втратила своє значення. Однак необхідність визначення внеску працівників та окремих колективів у роботу залишається актуальною для того, щоб точно визначити частку кожного з них у колективно заробленому фонді заробітної плати. Таким чином можна об'єктивно диференціювати трудовий внесок колективів та окремих виконавців за умови встановлення точних, однаково напружених норм праці для кожного без винятку працівника.

Велике практичне значення розподілу праці потребує подальшого вдосконалення. Основними завданнями на поточному етапі розвитку економіки нашої країни є:

- суттєво покращити якість та розширити підготовку фахівців у галузі розподілу праці;
- подальший розвиток теорії та методології розподілу праці, як галузі наукових знань;
- вдосконалення нормативно-правової бази щодо розподілу робочої сили, особливо для тих категорій працівників, для яких досі немає науково обґрунтованих стандартів та правил;
- удосконалення прийомів та методів розподілу праці;
- створення автоматизованих робочих місць для рейтингів;
- автоматизація, проектування технологічної та організаційної документації, норм витрат часу за різних виробничих умов;
- поступове створення організаційно-технічних умов для поєднання функцій технолога та оцінювача в одному працівнику.

Правильно встановлені норми робочого часу на конкретних робочих місцях використовуються для обґрунтування найбільш раціональних способів праці та відпочинку як важливої передумови для продуктивної праці без шкоди для здоров'я людей [8, с. 51–73].

Серед складних проблем в управлінні особливу роль відіграє проблема вдосконалення управління персоналом компанії. Роль цієї галузі управління полягає у підвищенні ефективності виробництва шляхом всебічного розвитку та відповідного використання творчого потенціалу людини, підвищення рівня її вмінь, компетенцій, відповідальності, ініціативності [14, с. 75].

Мотивація – сукупність заходів для стимулювання діяльності людини чи колективу, які спрямовані на досягнення індивідуальних чи загальних цілей організації. При всій простоті та чіткості цього визначення теорія та практика мотивації є дуже важкими, оскільки реальні мотивації, які змушують людину докладати всіх зусиль до роботи, є дуже неясними та складними [9, с. 405].

Ефективна діяльність бізнесу залежить від того, наскільки надійно та чесно кожен працівник виконує свої обов'язки, і часто докладає додаткових зусиль та ініціативи. Все це можливо при створенні здорового психологічного клімату в

організації, коли люди задоволені своєю роботою, вони розуміють важливість цілей, вдосконалюються професійні навички робітників.

Досвідчені керівники знають, що кожен співробітник колективу, якому було призначено конкретне завдання, відреагує на нього по-своєму, іноді непередбачуване. Дії людей залежать не тільки від потреби чи їхніх очевидних бажань, але й від тих, що ховаються в підсвідомості або набуті в результаті вивчення багатьох складних суб'єктивних факторів. Одні люди мають видиму силу звичаїв, традицій, усієї системи забобонів та стереотипів поведінки, інші роблять це, під впливом етичних принципів, соціальних чи політичних ідеалів. Людина часто реагує на зовнішні події імпульсивно, без поглибленого аналізу причин та наслідків. Реакція людини на навколишнє середовище визначається її освітою, вихованням, віком, досвідом та багатьма іншими факторами. Дії молодих людей часто формуються під впливом моди, прийнятої в цьому середовищі. Люди похилого віку більше орієнтуються на організацію особистого життя, сімейного життя, матеріального добробуту, моральних принципів, естетичних вражень. Керівник повинен знати складність мотиваційних тенденцій людини і не повинен дивуватися неадекватній реакції людей на дії, які вони контролюють.

Ефективність людської діяльності залежить від багатьох складних факторів, включаючи головне завдання: чітке розуміння цілей своєї роботи, ймовірність досягнення цієї мети та систему матеріальних та моральних стимулів, що визначають зацікавленість працівника у своїй роботі.

Вплив зовнішніх факторів, потреб, цінностей та прагнень на мотивацію праці розглядається багатьма мотиваційними теоріями (теорія очікувань, рівність, два фактори Герцберга тощо), але ні це не може дати всебічного пояснення поведінки людини в процесі роботи і служить основою для розбирання практичних рекомендацій – дуже складний внутрішній світ людини.

Кожній людині необхідна впевненість у собі. Нечасто можна зустріти людину, яка не задоволена своїм інтелектом. Ми бачимо життєвий успіх як безумовне підтвердження сенсу власного "Я" і більшість невдач, які ми

пояснюємо недосконалістю життя навколо нас, помилками чи опозицією до системи. Кожна діяльність певним чином мотивована і вимагає оцінки суспільства та оточуючих людей.

Крім того, негативна оцінка діяльності, конкретна заява чи санкції якого часто провокують непередбачувану та неконтрольовану реакцію. Покарання нечасто має виховний ефект, зазвичай воно лише вчить, як уникнути подальшої відповідальності за свої дії. Позитивна оцінка вчинку, особливо негайного, не лише формує поведінку, але й задовольняє нашу природну потребу в підвищенні самооцінки.

Досвід провідної американської компанії демонструє, що, крім великих грошових призів, також практикується нагородження співробітників почесними значками або розміщенням портретів особливо важливих працівників у залі слави або в залі компанії. Іноді успішно застосовується такий простий метод підвищення продуктивності праці та стимулювання праці: якщо стандарти планового завдання, скажімо, дорівнюють дев'яти частинам на день, заявляють, що робітник, який виготовив десять частин, вільний і може швидше залишити роботу. Досвід показує, що більшість працівників згодні з цією умовою [5, с. 33].

Проведення внутрішніх змагань – один із методів мотивації. При правильній організації змагання можуть стати важливим багатофункціональним інструментом для вирішення дуже широкого кола професійних та кадрових завдань. При організації внутрішніх змагань зазвичай встановлюються такі завдання:

- стимулювати працівників до досягнення оптимальних результатів;
- розвинути певний рівень компетенції, який необхідний для ФСО;
- впровадження цінностей ФСО.

Результати внутрішніх процедур відбору дають матеріал для створення якісного кадрового резерву. Вони стають частиною корпоративної культури та підвищують рівень лояльності працівників до підприємства, на якому вони працевлаштовані.

Діяльність колективу буде найбільш ефективною, якщо очікування та

сподівання її членів виправдані, і вони не будуть розчаровані результатами своєї роботи. Керівник повинен бути хорошим психологом, він повинен добре знати та розуміти справжні мотиви та потреби всіх своїх співробітників. Абсолютного задоволення потреб кожного члена колективу досягти майже неможливо, але можна постійно стимулювати та мотивувати своїх працівників.

Мистецтво бути хорошим керівником особливо проявляється у здатності стимулювати участь працівників у прийнятті ділових рішень, що, в свою чергу, може підвищити інтелектуальний потенціал організації та задовольнити глибоку потребу людини у самовираженні та визнанні результатів своєї праці [9, с. 408].

Таким чином, взаємозв'язок між ефективністю компанії та її соціальним середовищем – найважливіша проблема для керівника підприємства. Керівник може суттєво впливати на характер міжособистісних стосунків у робочому колективі, їх відношенню до спільної трудової діяльності, ступеню задоволеності умовами та результатами праці, тобто соціально-психологічним середовищем, яке багато в чому залежить від ефективності організації в цілому.

Сприятливе соціальне середовище є результатом систематичної роботи та діяльності керівників, менеджерів, психологів та всіх працівників організації. [14, с. 85].

1.3. Соціальна політика фізкультурно спортивної організації та роль керівника у системі управління

Щоб бути конкурентоспроможною, сучасна організація повинна мати різні інструменти та методи управління. Управління персоналом також є важливим чинником для організації, одним із інструментів якої є соціальна політика.

Соціальна політика – це науково обґрунтоване визначення цілей, показників, принципів (понять, співвідношень) соціальних процесів та основних засобів їх реалізації в інтересах усієї сукупності осіб [5, с. 54].

Соціальна політика є важливим елементом будь-якої організації. Метою

соціальної політики як системи управління персоналом є досягнення, підтримка, зміцнення та розвиток трудових ресурсів організації, створення високопродуктивного колективу, який є найвищими кінцевими результатами компанії.

Основними функціями соціальної політики є підвищення ефективності господарської діяльності організацій, зниження плинності кадрів, включаючи консолідацію найбільш кваліфікованих фахівців. Успішна соціальна політика також створює сприятливий імідж організації в очах громадськості та в деяких випадках зменшує суму сплачених податків [6, с. 97].

Соціальна політика організації як складова частина політики управління персоналом – це захід, пов'язаний із наданням додаткових пільг, послуг, а також пільг працівникам, які мають соціальний характер.

Процес розробки та реалізації соціальної політики організації може відбуватися у багатьох сферах, найбільш важливими з яких є:

- 1) політика співпраці з профспілками;
- 2) політика соціального забезпечення;
- 3) політика доходу;
- 4) політика справедливості, рівності та послідовності.

Політика доходу визначається договором про доходи (коефіцієнт прибутку та збитків), який встановлюється на державному рівні та визначається галуззю у формі колективних договорів між працівниками та роботодавцями. Впроваджуючи політику доходу, працівники отримують гарантії підвищення заробітної плати і одночасно підвищують ефективність виробництва, а також вони є захищеними від інфляції. Найпопулярнішим напрямком у розробці та реалізації соціальної політики організації є політика соціального забезпечення.

В рамках політики соціального забезпечення компанія бере на себе соціальну відповідальність за працівників. З цією метою можна реалізувати політику справедливої винагороди за працю, надавати певні можливості соціального захисту та набір соціальних виплат, які є додатково до оплати праці та надаються за рахунок власного соціального страхування, різних програм

допомоги та пільгових послуг для своїх працівників. Соціальна політика організації забезпечує доступність соціального забезпечення, що в свою чергу пов'язане з термінами «соціальний захист», «соціальна допомога», «соціальна підтримка» (рис 1.2)

| Соціальна політика | Соціальна робота |
|---|--|
| Історичні витоки поняття «соціальна політика» беруть свій початок за часів грецьких міст — полісів, де зародилося уявлення про громадянство, пов'язане з принципом прямої дії демократії . | Головне завдання соціальної роботи полягає в тому, щоб повернути «клієнту» (дитині, молодій особі, їх батькам, сім'ї, групі, громаді) здатність діяти самостійно у певних соціальних умовах |
| Об'єктами соціальної політики є не стільки індивіди, як певні групи населення. | Суттєвим моментом соціальної роботи є такий спосіб допомоги людям, який не принижує їх гідності. Тому велика увага приділяється характеру стосунків з клієнтами . |
| Тому соціальна політика цікавиться результатами , залишаючи поза увагою ті процеси, за допомогою яких ці результати досягаються. | Часом соціальних працівників звинувачують у тому, що вони більше уваги приділяють процесу допомоги , ніж результатам. |
| Соціальна політика уникає «спілкування» з «Заплямованими» — соціальними низами та прагне утверджувати свій імідж як захисниця інтересів більшості | Соціальна робота має справу переважно з малозабезпеченими, маргіналізованими прошарками населення |

Рис.1.2. Порівняльний аналіз основних аспектів соціальної політики та соціальної роботи

Соціальний захист – це захід забезпечення нормального життя людини і є практичною діяльністю у здійсненні соціальної політики. Організації в рамках соціального захисту працівників, таким чином, реалізують різні пільги та гарантії (соціальне страхування в старості, через тимчасову втрату працездатності, отримання статусу безробіття тощо). Створені на державному рівні, вони створюють сприятливі умови праці та дозвілля для працівників та їх

сімей.

Соціальна допомога та соціальна підтримка – це заходи, схеми грошових виплат, натуральні виплати або послуги, яких вимагають обставини. У цьому відношенні організації надають своїм працівникам додаткові винагороди, пов'язані з елементами матеріального стимулювання за рахунок коштів, виділених на ці цілі, та ресурсів, призначених для соціального розвитку компанії.

Надання додаткових пільг та послуг соціального характеру здійснюється додатково до обов'язкових платежів з ініціативи керівництва організації або на підставі митних угод між адміністрацією та правлінням колективних працівників. Як результат, ці виплати стають такими ж обов'язковими, як і виплати, передбачені законодавством про працю.

Незважаючи на збільшення витрат на оплату праці, компанія отримує результати від підвищення мотивації праці, у підвищенні ефективності та продуктивності праці. Як результат, соціально орієнтована кадрова політика організації є вигідною для всіх працівників та учасників колективного робочого процесу.

Функції та сам процес управління таким чином формують зміст значущого впливу на людей, які беруть участь у спільній діяльності, на їхні соціальні зв'язки та стосунки. Це стосується не лише функцій соціальних служб, а й конкретних форм, методів та стимулів, що використовуються для впорядкування та підвищення ефективності спільних зусиль. Як важлива частина системи управління працівниками, соціальна служба має власний спектр завдань та обов'язків, які визначаються загальними вимогами до управління соціальними процесами та характеристиками соціального середовища підприємства.

Методи управління є результатом конкретних завдань, які ставляться перед розвитком суспільних відносин та соціальних структур. Загальні методи управління характеризуються тим, які об'єктивні закони розвитку суспільства базуються на можливих шляхах досягнення цілей, на що вони спрямовані і в які організаційні форми вони вбудовані [6, с. 130].

Наукова база та обґрунтованість соціальної політики значною мірою

залежать від того нормативного методу, який використовується. Вимоги цього методу є основою для складання показників соціальної політики на різних рівнях соціальної організації суспільства. Стандарти дозволяють робити розрахунки та обґрунтовувати реальність запланованих завдань, встановлювати настанови щодо розвитку багатьох соціальних процесів та взаємозв'язків.

Ось декілька загальних методів соціальної політики, які дозволяють управляти на різних рівнях.

Аналітичний метод соціальної політики

Аналітичний метод поєднує аналіз та узагальнення. Суть його полягає в тому, що під час управління соціальний прогрес поділяється на основні частини і на цій основі визначаються напрямки реалізації запланованої програми.

Комплексний метод соціальної політики

Складний метод – це розробка програми, яка враховує всі основні фактори: матеріальні, фінансові та трудові ресурси, виконавців, терміни. Його застосування включає відповідність наступним вимогам: визначення темпів та пропорцій соціального процесу, створення його статистичної та динамічної моделі та розробка ключових показників плану.

Загальновизнаним був соціальний експеримент, під час якого конкретизується механізм дії об'єктивних законів та особливості їх вираження на основі одного або декількох соціальних інститутів. Отримані висновки допомагають налагодити хід розвитку запланованого процесу, перевірити очікувані положення та висновки на практиці.

Економічні та математичні методи

Назва групи цих методів цілком умовна. Насправді, мова йде про ряд інших аналізів з використанням вищезазначених методів управління. Математичні методи не скасовують соціальний аналіз, а покладаються на нього і в свою чергу впливають на його подальше вдосконалення. Для визначення рівня розвитку використовуються ще два важливі показники: а) загальний, який можна визначити, відстає перед, або на рівні досліджуваного процесу та явища в цій республіці, області, місті, районі, а потім вживаються заходи щодо їх зміцнення

або застою; б) нормативні, на основі яких також визначається відповідність науково-обґрунтованим вимогам. Ці показники можуть не збігатися з існуючими показниками в країні та регіоні, але характеризують ступінь розвитку чи вдосконалення конкретного явища. Іноді порівнюються реальні показники соціальної політики подібних об'єктів. Використання та порівняння показників дає змогу визначити місце досліджуваного процесу чи явища у цілому суспільстві.

Соціальні показники розвитку також характеризують як об'єктивно сформовані напрями розвитку і свідчать про сприятливі тенденції або, навпаки, про дію негативних факторів. У цьому контексті дуже важливо використовувати показники розвитку протягом п'яти, десяти і більше років, які можуть визначати ступінь досягнення цілей, можливість їх уточнення виходячи з конкретної ситуації. Виходячи з особливостей держави та визначення проблем розвитку, вживаються заходи для стимулювання процесів, в яких зацікавлене суспільство, зменшуючи при цьому явища інтересу або стабілізуючи умови, які загалом можуть задовольнити нагальні соціальні потреби.

Кількісний та якісний аналіз сфер суспільного життя використовує показники, які можна виміряти та дати кількісну та якісну інтерпретацію. Велика увага приділяється інфраструктурі (матеріальній базі) соціальної політики, яка обчислюється на 10000 жителів або кількості населених пунктів (у сільській місцевості). Подібна методика використовується для обчислення іншого виду показників – кількісного складу працівників.

Зрозуміло, що метою розробки, обґрунтування та застосування соціальних показників є прийняття науково-обґрунтованих висновків управління, спрямованих на підвищення ефективності соціальної політики та її ефективності у вирішенні загальних та конкретних проблем соціального розвитку.

Розробка соціальних частин плану орієнтована на поліпшення умов праці для всіх категорій працівників, створення соціальних служб безпосередньо на робочому місці, розвиток соціальної інфраструктури та забезпечення умов для здорового життя, відпочинку не тільки для працівників, але й для їх сімей.

Розробка науково обґрунтованих соціальних стандартів має велике значення для вдосконалення соціального управління.

Соціальні стандарти – вимоги компанії (галузі, регіону, колективу) з певної сторони (напрямку) до діяльності робочого колективу. Вони виражаються в конкретних значеннях соціальних показників і фіксують стан (статистику) або темп розвитку (динаміку) будь-якого аспекту колективу, які необхідні для його нормального функціонування та прогресивного розвитку.

Соціальні стандарти планування та управління повинні виконувати такі основні функції:

1) засоби управління, які служать обґрунтуванням контрольних даних та планових завдань у різних сферах та показниках соціальної політики колективу.

Соціальні стандарти забезпечують взаємну координацію соціальних програм та планів на різних рівнях: галузь та її під сектори, асоціації та підприємства, місто та підприємство, підприємство та його підрозділи. Один з каналів такої координації – детальний опис стандартів, встановлених для соціального об'єкта вищого рівня, для об'єктів нижчого рівня;

2) основа для аналізу для оцінки динаміки зміни соціального об'єкта, для порівняння різних об'єктів між собою.

На відміну від економічного управління, де застосування нормативного підходу базується на розробленій теорії та багатій практиці, соціальне планування має значний досвід розробки та використання лише гігієнічних та гігієнічних норм, а також стандартів для таких показників, як житло, дитячі установи, послуги. охорона здоров'я, промислові райони, житлові райони тощо. Конкретні стандарти вдосконалення загальної та спеціальної освіти, розвитку духовної та фізичної культури, творчості, праці, громадської діяльності, оптимізації обороту та деяких інших, що були встановлені лише в останні роки.

Тому розробка та використання соціальних стандартів при плануванні та управлінні соціальними установами є більш глибоким і специфічним рівнем соціальної політики. Тільки з їх допомогою можна здійснити реальний практичний перехід в цій галузі, спираючись на результати, досягнуті в

минулому, до справді цілеспрямованого планування, враховуючи довгострокові цілі та фактично досягнутий рівень соціального розвитку, а також запобігти його за ініціативою у складі окремих команд. в рамках комплексної економічної та соціальної політики. Соціальні стандарти повинні стати критерієм оцінки рівня розвитку соціальної сфери та важливим інструментом розподілу ресурсів між галузями та регіонами на основі соціальних пріоритетів.

Роль керівника у соціальному менеджменті на підприємстві розкрито зокрема через методологічні підходи до соціальної політики підприємства її мету та функції, а саме:

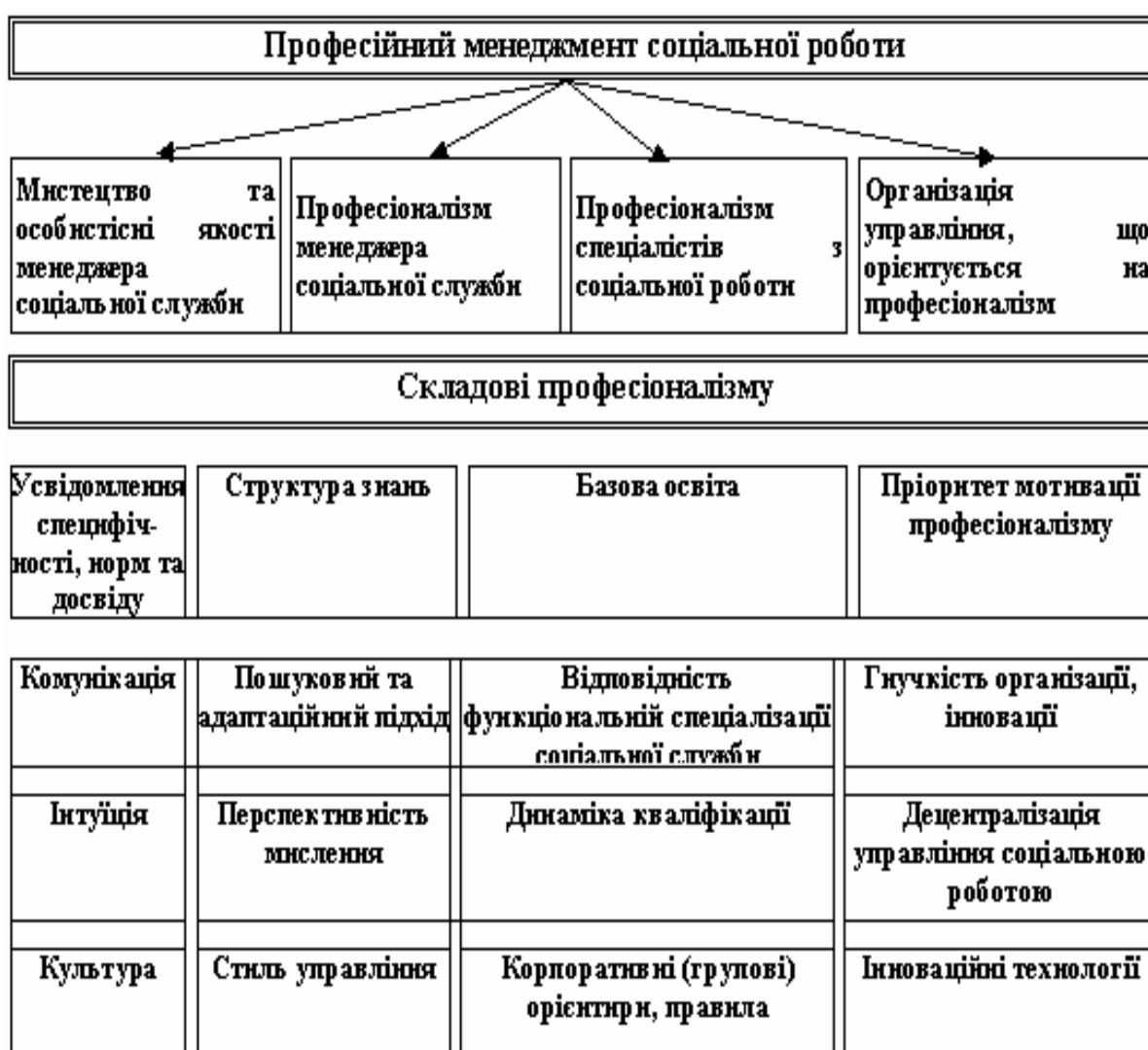


Рис.1.3. Основні фактори професіоналізації менеджменту соціальної роботи

– аналітичний метод соціальної політики, що поєднує в собі такі два теоретичні методи, як аналіз і узагальнення. Його сутність зводиться до того, що

в ході управління соціальний прогрес розподіляється на складові частини і на цій основі визначаються напрямки реалізації наміченої програми;

- комплексний метод соціальної політики, який являє собою розробку програми з урахуванням всіх головних факторів: матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, їх виконавців та термінів;

- економіко-математичні методи.

Таким чином, доведено, що функції керівника і сам процес управління виконують не лише функції соціальної служби, а й ті конкретні форми, методи і стимули, які доцільно використовувати для впорядкування та підвищення ефективності, а також вживають комплекс спільних зусиль з метою збереження, зміцнення і розвитку трудового потенціалу організації, створення високопродуктивного колективу для найбільш високих та продуктивних кінцевих результатів діяльності ФСО.

Висновки до 1 розділу. У першому розділі кваліфікаційної роботи було визначено методи управління як способи впливу на окремих працівників і трудового колективу в цілому, які важливі для досягнення цілей діяльності фірми (ФСО, організації), що дало можливість розкрити сутність соціальних методів у менеджменті та механізми їх застосування. Особливу увагу було зосереджено на визначення суті соціальних методів управління та механізму їх застосування у системі менеджменту ФСО.

Зазначено, що соціальні методи управління є системою заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Виокремлено складові механізму використання соціальних методів управління, це: соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування і соціальне регулювання.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Метод – це сукупність прийомів чи операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання.

Усі методи наукових пізнань поділяються на загальні та спеціальні. Загальні методи використовуються протягом всього дослідження, незалежно від галузі знань і особливостей дослідження.

У виборі методу дослідження необхідно враховувати його здатність надавати достовірну інформацію про досліджуваний об'єкт. Крім того, він повинен базуватися на основах теорії управління і враховувати особливості економічних процесів на підприємствах.

У той же час необхідно враховувати й економічність методів. Існують різні за формою й ефективністю методи дослідження управлінських процесів і організації праці керівників.

У даній дипломній роботі для вирішення поставлених задач використовувались наступні методи:

I. Емпіричні методи дослідження:

1. Спостереження – це систематичне, цілеспрямоване вивчення об'єкта.

На протязі всього часу перебування на об'єкті проводились планомірні, систематичні спостереження за роботою персоналу, наданням послуг та організаційними особливостями спортивної організації.

2. Порівняння – це процес становлення подібності або відмінностей предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об'єктам.

Прикладом використання даного методу є порівняння понять, видів організаційних структур організації та муніципальних спортивних організацій з приватними.

3. Вимірювання – це визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру. В даній роботі ми визначали прибуток організації та темпи росту.

4. Анкетування – метод масового збору матеріалу за допомогою спеціально розроблених опитувальників.

Для організації проведення експерименту були створені анкети для визначення цілей, які переслідують відвідувачі ТОВ «Олімп».

5. Бесіда – метод отримання інформації за допомогою словесного спілкування

Проводилася бесіда з персоналом організації, якому пропонувалися визначити напрямки, які, на їх погляд, здатні вдосконалити діяльність спортивної організації.

6. Абстрагування – метод наукового пізнання, що полягає в мисленневому виділенні суттєвих, найістотніших рис, відношень, сторін предмета. За його допомогою формується ідеальний образ реальності.

Цей метод використання при формуванні образу вдосконаленої організації, присвоєнні їй позитивних рис і як вони можуть вплинути на кінцевий результат діяльності організації (фінансова вигода, якість послуг та ступінь задоволення клієнтів).

7. Аналіз – дозволяє отримати інформацію про об'єкт дослідження.

Проводився аналіз літератури, офіційних документів організації та отриманих даних в результаті бесіди та анкетного опитування.

II. Теоретичні методи дослідження:

1. Аналогія – подібність, схожість у цілому відмінних предметів, явищ за певними властивостями, ознаками або відношеннями.

У дослідженні проводилась аналогія між особливостями управління вітчизняними організаціями та зарубіжними.

2. Екстраполяція – метод наукового дослідження, який полягає в розповсюдженні висновків, отриманих із спостережень над однією частиною об'єкта.

2.2. Організація дослідження

Відповідно до структури кваліфікаційної роботи дослідження відбувались у такій послідовності.

На першому етапі ми досліджували теоретичну сутність соціальних методів у менеджменті їх застосування в управлінні трудовим колективом. Розглянута соціальна політика фізкультурно-спортивної організації та роль керівника у системі управління. Провели аналіз системи соціального управління та визначили його методику у діяльності фізкультурно-спортивної організації.

На другому етапі проводиться загальна характеристика ТОВ «Олімп», як суб'єкта господарювання. Здійснюється аналіз соціального середовища ТОВ «Олімп», а також досліджуються питання щодо удосконалення регулювання соціального розвитку трудового колективу у діяльності фізкультурно-спортивної організації ТОВ «Олімп».

На третьому етапі визначаються напрями удосконалення соціальної політики ТОВ «Олімп», надано пропозиції щодо шляхів удосконалення соціального менеджменту ТОВ «Олімп» та регулювання соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Олімп», що є найбільш важливим для роботи фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкуренції.

РОЗДІЛ 3.

АНАЛІЗ МЕТОДІВ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У ТОВ «ОЛІМП»

3.1. Загальна характеристика ТОВ «Олімп» як суб'єкта господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю (далі ТОВ) «Олімп» було засновано 05.11.2019 року. Товариство було створено згідно до законів України його учасниками за допомогою внесення майна і здійснення підприємницької діяльності, з подальшими намірами отримати прибуток. ТОВ «Олімп» має цивільну правоздатність та дієздатність відповідно до встановлених мети та предмету його діяльності та обсягу зобов'язань, що можуть бути взяті на себе товариством відповідно до Статуту та чинного законодавства України.

Дане ТОВ було засноване для ведення господарської діяльності, з метою одержання прибутку, згідно з Господарським кодексом України. Цивільним кодексом України, Законами України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими законодавчими та нормативно-правовими актами України.

Товариство являє собою юридичну особу, відповідно до законодавства України, володіє самостійним балансом, поточним, валютним, а також іншими необхідними рахунками у банках, у власності є кругла печатка, з власним певним найменуванням на ній, а також на ній присутній логотип. ТОВ має ідентифікаційний код та позначки для послуг, які реєстровані в порядку, який встановлений законом.

За законодавством України товариство відповідальне за дані ним зобов'язання та відповідає за них майном, яким воно володіє.

Місцезнаходження Товариства: Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Слюсарська, буд.1.

Метою створення та діяльністю товариства є організація ефективної господарської діяльності з метою отримання прибутку у царині оздоровлення і

спортивно-масової роботи з працівниками ТОВ і населенням міста.

Завдання ТОВ «Олімп»:

- оздоровлення і спортивно-масова робота з населенням;
- оздоровлення дітей у медико-профілактичному напрямі;
- виховання спортсменів високої кваліфікації;
- виявлення у процесі систематичних занять здібних дітей і підлітків;
- надання додаткових спортивних послуг населенню міста;
- організація і забезпечення безпечних і здорових умов праці.

Функції ТОВ «Олімп»:

– учбово-тренувальний процес у групах початкової і учбово-тренувальної підготовки;

- оздоровлення населення, працівників;
- формування у відвідувачів заохочення займатися спортом;
- проведення міських, обласних змагань;
- загальна фізична підготовка відвідувачів ФСО.

Для досягнення мети своєї діяльності товариство має право вчиняти будь-які дії, укладати будь-які договори, контракти, угоди (в тому числі зовнішньоекономічні), що не заборонені законодавством України, вступати до будь-яких об'єднань, союзів, асоціацій тощо (в тому числі міжнародних) та здійснювати всі інші види діяльності для досягнення мети створення товариства, які не заборонені законодавством України.

Товариство самостійно визначає напрямки своєї діяльності, предмет та умови договірних відносин, формує коло ділових партнерів, здійснює маркетингові дослідження і планування своєї діяльності.

Товариство є власником майна, яким володіє, користується та розпоряджається.

Учасниками товариства можуть бути юридичні та фізичні особи. Учасники маю права та обов'язки, викладені у статуті Товариства, і які повинні виконувати.

Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників

товариства, вони складаються з учасників або призначених ними представників (можуть бути постійними або призначеними на певний строк).

Виконавчим органом товариства є директор. Директором товариства здійснюється вся поточна управлінська діяльність, він повинен звітувати вищим органам та здійснювати діяльність направлену на виконання рішень вищих органів. Директор організації та особи, які можуть виконувати обов'язки директора наділяються правами та повинні виконувати передбачені у статуті обов'язки.

Для створення трудового колективу ТОВ організовує свій штат, складає розпис штату, у ньому вказується посади та спеціальності, які необхідні для оптимального функціонування товариства та трудової діяльності персоналу, який працевлаштоване.

Загальна кількість працівників, що здійснює трудову діяльність на підприємстві «Олімп» складає 20 осіб.

Припинення діяльності товариства відбувається в результаті передання всього свого майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам – правонаступникам шляхом реорганізації або ліквідації з дотриманням вимог антимонопольного законодавства.

Щодо організаційної структури даної ФСО, то вона збудована таким чином (рис. 3.1.)

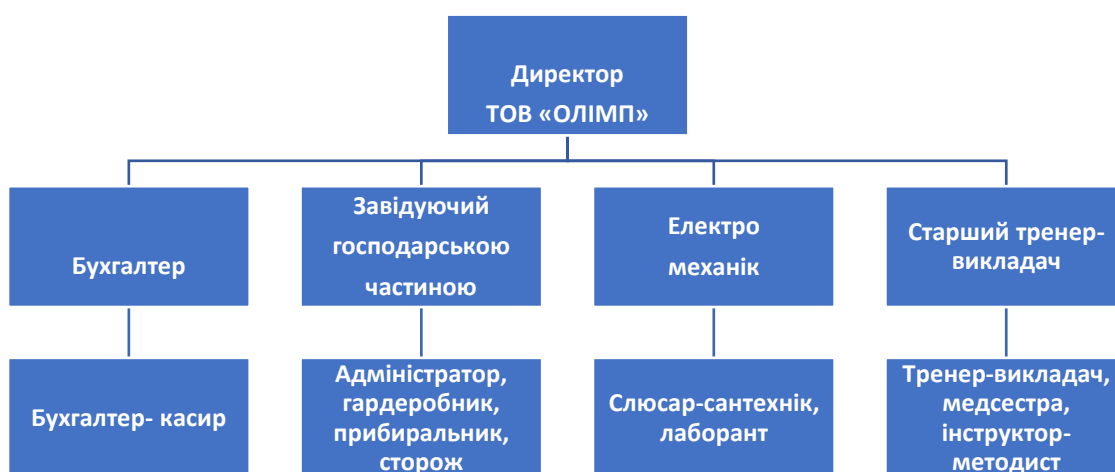


Рис. 3.1. Організаційна структура ТОВ «Олімп»

Соціально-психологічний клімат колективу ФСО є позитивно налаштованим. Всі працівники доброзичливо налаштовані до своїх колег по роботі, керівники не здійснюють тиск на своїх підлеглих, всі учасники робочого процесу у достатній мірі проінформовані, щодо завдань та становищі справ у колективі. Також, за власними спостереженнями, працівники мають високий показник емоціонального включення та готові до взаємодопомоги колегам у робочих справах, якщо існує така необхідність. Працівники ТОВ «Олімп» відрізняються високими показниками результативності та високим рівнем дисциплінованості. У колективі відсутні напруженість та конфлікти між співробітниками.

ТОВ «Олімп» надає послуги, щодо обслуговування клієнтів, з 09:00 до 23:00.

Режим роботи відділів:

– бухгалтерія – з 09:00 до 17:00;

Робочий режим співробітників встановлено умовами, які прописані у трудовому договорі. Працівники, що займають управлінські посади працюють кожен день, окрім вихідного – неділі, вони повинні перебувати на робочому місці з 9-ої ранку до 17-ої вечора.

Працівники ФСО добре оцінюють умови праці. Оплата трудової діяльності працівників здійснюється за умовами, які прописані у їх трудових договорах.

Фінансове становище ТОВ «Олімп» у значній мірі залежить від раціонального формування джерел фінансування, це означає, що воно базується на тому які фінанси має організація у своєму розпорядженні, тобто кому товариство повинно ці фінанси і куди воно їх інвестує.

Власний капітал є основою, на якому базується незалежність та самостійність ТОВ «Олімп». Проте, необхідно врахувати, що фінансування рахунком лише залучення власних коштів не у всіх випадках є доцільним для ФСО. Тому організація формує свої фінансові ресурси власними та залученими коштами.

Власні кошти можуть забезпечити ФСО майновою та оперативною самостійністю, яка у свою чергу може гарантувати рентабельну діяльність організації. Власні оборотні кошти є джерелом, для покриття нормованих оборотних активів. Їх формування здійснюється за рахунок власного капіталу ФСО (статутний капітал, пайовий капітал, додатково вкладений капітал, інший додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток).

Залученими джерелами, які формують оборотні активи, є короткострокові кредити та позики, надані банками.

Статутний (складений) капітал ФСО станом на 2019 рік становив 750 000 грн. Основні показники діяльності ТОВ «Олімп» у 2020-2021 р. р. наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні показники діяльності ТОВ «Олімп»

| Найменування показника, тис. грн. | 2020 р. | 2021 р. |
|--|----------|----------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг | 8517,1 | 10582,8 |
| Разом витрати | (7359,1) | (8545,9) |
| Чистий прибуток (збиток) | 139,5 | 629,5 |

Одним з основним чинників, які впливають на розміри доходів є сформована цінова політика ФСО. За питання цінової політики відповідає менеджер ФСО. Механізмом формування цінової політики є напрям який базується на залученні найбільшої можливої кількості потенційних клієнтів та збільшення відсотку реалізованої продукції. Основною метою є не перевищувати норму витрат, яка є допустимою.

Для дослідження процесу витрат ФСО необхідно проводити аналіз фінансових звітів організації.

У звітному періоді витрати становили 8545,9 тис грн., що у порівнянні із аналогічним періодом попереднього року збільшилися на 1186,8 тис грн. або на 12,2 %.

До цих витрат відносять:

- матеріальні затрати;

- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші операційні витрати;

Найбільша питому вагу становлять матеріальні затрати – 68,8 % (6700,8 тис. грн.).

Нормальне функціонування ТОВ «Олімп» здійснюється за допомогою безперервного обігу коштів, який у свою чергу здійснюється через витрати ресурсів та отримання доходу, подальшого розподілу та використання. Необхідно також визначити джерела коштів, форми і напрями фінансування, структуру капіталу, провести розрахунок з постачальниками необхідних матеріальних та технічних ресурсів, споживачів послуг, органів державної влади та персоналом товариства.

Основними чинниками, які здійснюють вплив на рівень та суми витрат ТОВ «Олімп» є зовнішні та внутрішні чинники (рис.3.2.).

На рівнях мікросередовища функціонуючої ФСО до зовнішніх чинників відносять:

1. Зміну ставок;
2. Норми нарахування ;
3. Ціни на елементи матеріальних витрат;
4. Ціни на закупівельні товари.

До внутрішніх чинників відносять:

1. Обсяг плану надання послуг;
2. Структуру надання послуг;
3. Ритмічність надання послуг;
4. Рівномірність виконання плану;
5. Укомплектованість робочого штату;
6. Продуктивність праці співробітників;
7. Стан та ефективність використання матеріальної та технічної бази;
8. Стан матеріальних запасів;

9. Оборотність підприємства.

Основними об'єктами, за якими здійснюється контроль на ТОВ «Олімп» є обсяг продажів, розміри прибутку та збитку, реакція споживача на нові послуги та співвідношення між очікуваними та реальними результатами діяльності ФСО.



Рис. 3.2. Компетентності та навички керівних кадрів, які сприяють удосконаленню соціальних методів менеджменту

Контролюючим органом - є ревізійна служба. Вони є більш ефективними ніж внутрішній аудит, який здійснює фізкультурно-спортивна організація. Коли на підприємстві здійснюється ревізія, компанія залучає професіональних аналітичних спеціалістів та консультантів. Вони забезпечують ефективнішу роботу та більш детально працюють з існуючими проблемами. Також вони забезпечують більш об'єктивні результати дослідження маркетингового питання та розробляють ефективні рекомендації для удосконалення роботи організації.

Основним напрямком скорочення витрат ФСО є збільшення надання послуг. Це можливо зробити залучивши більш широкий сегмент клієнтів, звернути їх увагу на послуги, які пропонує фізкультурно-спортивна організація. Це збільшить прибутки організації.

Спираючись на дані «Звіту про фінансові результати», у якому було обчислено показник чистого прибутку, ми можемо говорити про те, що основний показник ефективної роботи організації зростає. Так, у звітному періоді чистий

прибуток ФСО становить 629,5 тис грн., у попередньому періоді цей показник становив 139,5 тис грн. Отже, не враховуючи збільшення витрат на 12,2 % прибутковість діяльності ФСО зростає у 4,5 рази. Це свідчить про дуже позитивну тенденцію розвитку ФСО.

Чинники, від яких напряму залежить результат прибутковості організації є: обсяг надання послуг, доходи і витрати ФСО.

Прибуток, який фізкультурно-спортивна організація отримує від реалізованих послуг є основою загального прибутку ФСО. Цей прибуток залежить від операційної роботи ФСО, яка у свою чергу показує профіль та місію організації.

У фінансовій політиці досліджуваної ФСО важливе місце займає розподіл і використання одержуваного прибутку як основного джерела фінансування інвестиційних потреб і задоволення економічних інтересів власників.

Податки, які передбачені законами про оподаткування підприємств, сплачують з загальних прибутків ФСО. Решта прибутку, яка залишилась після процесу оподаткування, тобто чистий прибуток ФСО, згодом потрапляє на власний розсуд організації та може бути використаний відповідно до статуту та розпоряджень власника.

На підприємстві основним напрямом у пошуку резервів зростання прибутку є аналіз використання ресурсів ФСО, реалізація послуг. Зниження витрат є основним резервом збільшення прибутків.

Робота у будь-якому її вияві насамперед передбачає ефективні результати. Великим чинником впливу на результативність ФСО та кінцевий результат роботи є ефективність процесу управління. Якщо оцінювати роботу ТОВ «Олімп», можна зробити висновок, що трудова діяльність менеджерів ФСО ефективна та дає непоганий результат. Згідно до аналізу фінансових звітів ФСО позитивним результатом відзначились ще багато складових. До позитивних складників можна віднести те, що сегмент споживачів розширився, збільшився асортимент запропонованих послуг, також збільшилось визнання серед конкурентів на ринку.

Є твердження, за яким прибутковість ФСО у великій мірі залежить від керівництва організації. Великий відсоток у ефективній роботі також займає налагоджена організаційна структура та розподіл завдань, обов'язків та повноважень між співробітниками. Вдало налагоджений механізм забезпечить та може гарантувати ефективну підприємницьку діяльність товариства, яка у свою чергу буде приносити фізкультурно-спортивна організація задоволених споживачів та отримання стабільного прибутку.

3.2. Аналіз соціального середовища ТОВ «Олімп»

Соціальні фактори в організації виражають зміст змінень в умовах соціального середовища ФСО та наслідки, які утворились відповідно до цих змін. Соціальні фактори можуть розрізнятися. Наприклад, за спрямованістю, за формами впливу на співробітників у межах ФСО, де вони насамперед виконують свою трудову діяльність та у місцях їх життєдіяльності, наприклад у місці, де вони проживають.

Основними факторами соціального середовища ФСО, вважається:

- потенціал організації, її соціальна інфраструктура;
- умови роботи й охорона праці;
- соціальна захищеність працівників;
- соціально-психологічний клімат колективу;
- матеріальна винагорода праці і сімейні бюджети;
- вільний від роботи час і використання дозвілля.

Відповідно, нижче будемо розглядати та аналізувати фактори, які і сформували соціально середовище ФСО «Олімп».

Результативність організації та її ефективне функціонування залежить під високих показників діяльності всіх працевлаштованих на підприємстві осіб, а також від їх кваліфікації, професійної підготовки та наявного ступеня освіченості. Отже, керівникам ТОВ «Олімп» рекомендовано значну увагу

приділяти стратегічним завданням організації, які націлені на соціальний розвиток. А саме, підіймати престижність та імідж ФСО на ринку, аналізувати кадровий потенціал організації, аналізувати та покращувати психологічний клімат всередині організації, налагоджувати умови трудової діяльності та відпочинку співробітників.

Одним з основних плюсів ФСО «Олімп» є достатньо високий рівень професійної кваліфікації менеджерів. Вся більшість менеджерів, які виконують свої обов'язки за основними напрямками діяльності володіють значним професійним досвідом, набутим за час роботи на провідних вітчизняних ФСО.

Щоб забезпечити якісне виконання та досягнення заданих фізкультурно-спортивною організацією цілей потрібно раціонально та максимально ефективно використовувати її персонал. Це забезпечить високі показники результативності, щодо господарської діяльності організації.

Місія менеджера соціальної служби вимагає поєднання необхідних професійних знань, навичок управління та соціальної роботи, вміння використовувати накопичений досвід в конкретних умовах, застосовувати теоретичні передбачення, закономірності соціальної роботи до обґрунтування конкретних рішень, дій.

Розглянемо у порівнянні основних ознак особливості професійної діяльності менеджерів та професіоналів (спеціалістів) соціальної роботи (рис 3.3).

Окрім співробітників ФСО соціальне середовище організації також створює інфраструктура всередині компанії. Також на соціальне середовище тим чи іншим чином впливає те, що визначає якість робочого існування колективу, у сенсі ступінь задоволення їх власних потреб, які можуть бути задоволені за рахунок результативності робочої діяльності на цьому конкретному ТОВ.

До соціальної інфраструктури належить комплекс об'єктів, які призначені для життєзабезпечення працівників та їх сімей, а також для забезпечення соціально-побутових, культурних та інтелектуальних потреб.

Продуктивна існування організації також залежить від рівня умов та

охорони праці, які діють у цій ФСО. Від них залежить рівень задоволеності матеріальних та духовних потреб, які мають особи, що працюють у колективі.

| | |
|--|---|
| Менеджери соціальної роботи | Спеціаліст соціальної роботи |
| Міждисциплінарний підхід | Спеціалізований підхід |
| Повинні керувати персоналом соціальної служби | Протидіють тому, щоб їх контролювали |
| Повинні одночасно враховувати багато інтересів (суспільства, соціуму, служби, спеціаліста, клієнта) | Орієнтуються на одну групу інтересів (клієнти) |
| Розглядають контроль за витратами як головний пріоритет | Розглядають контроль за витратами як обмеження |
| Представляють перш за все соціальну службу | Представляють перш за все себе |
| Рішення визначаються соціальною політикою та консенсусом (колегіальний стиль) | Приймають рішення самостійно (власне рішення) |

Рис. 3.3. Основні особливості професійної діяльності менеджерів та професіоналів (спеціалістів) соціальної роботи

Охорона праці та здоров'я працівників – це така система забезпечення безпеки життя і здоров'я людей в процесі трудової діяльності, яка включає різні заходи, в тому числі: правові, організаційно-технічні, соціально-економічні, реабілітаційні, лікувально-профілактичні, санітарно-гігієнічні, та інші. За основу при прийнятті заходів, спрямованих на створення безпечних та здорових умов праці керівництво ФСО керується рекомендаціями Міністерства праці про безпеку та гігієну праці на виробництві, які визначають здоров'я як компонент трудового потенціалу людини.

На ТОВ «Олімп» є фактори безпечності та здорових умов праці, які впливають на співробітників не ізольовано, а за різним кількісним та якісним співвідношенням (табл.2.2).

Якщо працівники ФСО не виконують санітарні норми, правила та інструкції по охороні праці можливе виникнення нещасного випадку, результатом якого може стати травма співробітника. За весь час існування ТОВ «Олімп» не було зафіксовано жодного випадку, в результаті б якого працівник отримав виробничу травму.

Таблиця 3.2

**Класифікація факторів впливу на умови праці співробітників
ТОВ «Олімп»**

| Назва фактору | Характеристика фактору, умови застосування на підприємстві |
|--|---|
| Правові | обумовлені діючим законодавством України, нормативно-методичною документацією, правилами та інструкціями, виконання яких забезпечує безпеку працівників |
| Технічні | обумовлені прихованими дефектами та недосконалістю конструкцій виробничих приміщень, машин, механізмів, обладнання, інструментів, оснастки, порушенням правил та норм їхньої безпечної експлуатації |
| Організаційні | обумовлені відсутністю чітко налагодженої системи охорони праці, недостатньою обізнаністю працівників, низькою якістю інструктажів з безпеки праці, недоліками в контролі за охороною праці |
| Санітарно-гігієнічні | визначають зовнішнє виробничє середовище (мікроклімат, чистота повітря, ступінь природного та штучного освітлення, рівні шуму, вібрації, різні види опроміньєнь та ін.), а також санітарно-побутове обслуговування торгово-технологічного процесу |
| Психофізіологічні | обумовлені конкретним змістом та характером даного виду праці і відповідністю його фізіологічним особливостям організму людини |
| Етичні | обумовлені формуванням позитивних емоцій у працівників в результаті архітектурно-конструкторського та художнього оформлення інтер'єру приміщень, технологічного обладнання, оснащеності робочих місць, місць відпочинку, території ФСО та ін. |
| Соціально-психологічні | обумовлені характером взаємовідносин членів трудового колективу між собою і керівництвом, оцінкою колективом результатів праці, наявністю особистих перспектив, діяльністю громадських організацій та іншими чинниками, які створюють психологічний настрій |
| Лікувально-профілактичні, реабілітаційні | обумовлені діючою системою охорони здоров'я, яка дозволяє підтримувати та реабілітувати здоров'я працівників |

Умови праці в яких співробітники здійснюють трудову діяльність мають значний вплив на їх здоров'я, а також значною мірою впливають на психічних та фізичний стан. Такі фактори здійснюють та стають визначальними у рівні

працездатності робітників.

Одним з найбільш визначальних факторів, який впливає на покращення умов праці є ступінь освітленості приміщення. Напруження зору працівників здійснює негативний вплив, працівники стомлюються через напруження зорових нервів.

У приміщеннях ФСО «Олімп» загальний рівень освітленості є нормальним, інтенсивність світла та якість приладів, які освітлюють приміщенні також перебуває у межах норми. У загальному працівники працюють з документацією на своїх робочих місцях. Загальне освітлення приміщенні є нормальним, але у разі потребі його можна доповнити настільними лампами.

Дослідження вчених говорять про те, що рівень продуктивності трудової діяльності працівників напряму залежить від того, як оформлене зовнішнє середовище у якому виконується робота. Одними з важливих елементів у оформленні приміщень є кольорова гама та наявність елементів декору, наприклад квітів. У 2020 році у всіх службових приміщеннях ФСО було зроблено капітальний ремонт. Усі приміщення пофарбовані у світлі тони (зелений та бежевий), що відрізняються високим коефіцієнтом відбиття та не знижують рівень освітленості. Службові приміщення управлінських працівників дбайливо прикрашені зеленими вазонами, які створюють затишок та комфорт на робочому місці.

Також велике значення для підтримання сприятливої робочої атмосфери має температурний режим та вологість повітря. Наразі службові приміщення не укомплектовані системами кондиціонування, проте всі співробітники контролюють температуру у приміщеннях та постійно провітрюють їх, для забезпечення комфортного для людини температурного режиму. Такі дії працівники виконують у теплі пори року весна-осінь. Що стосується зимового періоду, керівники організації дбають про своїх підлеглих та забезпечують комфортне середовище за допомогою системи централізованого опалення, воно встановлене у всіх службових приміщеннях та забезпечує працівників теплом у холодні періоди.

Важливим чинником також являється робочий простір, у якому працюють люди. Цим простором є площа, де розміщені офісний інвентар (меблі) та інше робоче устаткування, за яким знаходиться працівник, також до неї відносять площу між робочими зонами та площу для іншого офісного устаткування. При організації робочих місць керівництво ФСО «Олімп» підійшло з врахуванням діючих санітарних норм та встановило відповідні розміри площ для різних категорій працівників:

- кабінет директора ФСО займає площу у 28 кв. м.;
- у заступника директора кабінет площею 10 кв. м.;
- на кожного працівника бухгалтерії припадає 4 кв. м. площі приміщення;
- площі робочих місць інших управлінських працівників також перебувають в межах норми.

Розглянувши весь вищезазначений матеріал, наданий фізкультурно-спортивною організацією, можна зробити висновки про задовільні умови праці для працівників ТОВ «Олімп», всі санітарні норми враховані, підприємство є безпечним. На співробітників товариства не здійснюється вплив шкідливих чи небезпечних чинників або він зведений до мінімуму. Працівники ФСО не виконують важких робіт, тобто не застосовують великі фізичні зусилля для виконання своїх трудових обов'язків. Також керівництво потурбувалося про безпечну роботу своїх співробітників, вони зробили всі необхідні дії, для уникнення на підприємстві аварій або нещасних випадків.

Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі – це сукупність таких внутрішніх умов, що їх створюють у процесі розвитку і життєдіяльності колективу:

- наявність позитивної перспективи як для колективу в цілому, так і для кожного члена колективу;
- моральна атмосфера, в якій виявляється властиве для членів колективу ставлення до загальної справи і один до одного;
- жорсткість чи слабкість соціального контролю, яка характеризується ставленням до критичних оцінок, висловлюваних членами колективу з

приводу різноманітних аспектів спільної діяльності;

– домінуючий настрій.

Існуючий соціально-психологічний клімат трудового колективу організації є задовільним та сприятливим. Такі висновки можна зробити, виходячи з фактів дружньої атмосфери всередині колективу, всі співробітники добре ставляться один до одного та до спільної справи та роботи.

Основні організаційні цілі та інтереси ФСО, що найбільше впливають на діяльність та систему удосконалення соціальних методів менеджменту фізкультурно-спортивних організацій подано у рис. 3.4.



Рис. 3.4. Основні організаційні цілі та інтереси ФСО

Якісний бік міжособистісних стосунків, які сприяють продуктивній спільній діяльності працівників і всебічному розвитку особистості в групі – ще одне свідчення сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ФСО.

Взаємодія між керівником ФСО і його колективом зазвичай має предметний зміст. Це пливає на те, що взаємовідносини між керівником і колективом, як і між членами колективу, включають різні ситуації, в тому числі конфліктні. У даній організації майже не зафіксовано конфліктних ситуацій на підставі міжособистісних стосунків, через вдало підібраний колектив, всі члени якого зрілі особи. В результаті отримано зрілий та достатньо згуртований

колектив. Щодо ділових конфліктів, то вони поодинокі та частіше за все мають конструктивну природу та зникають, як тільки вирішується певні проблеми чи завдання, які спричинили спіткання думок співробітників.

Вважається, що соціально-психологічний клімат колективу напряду залежить від такого фактору, як стиль управління керівника та інших подібних чинників. Стиль керівника – це сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного використання управлінських функцій і тим самим завдань, які стоять перед фізкультурно-спортивною організація. Стиль керівництва виявляється в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив для ініціативного і творчого виконання покладених на нього обов'язків, як контролює результати діяльності підлеглих. Керівника ТОВ «Олімп» можна вважати демократичним управлінцем, це проявляється у:

- довірі та вимогливості до працівників колективу;
- доброзичливій та діловій критиці;
- відсутності тиску на працівників колективу;
- вільному висловлюванні власної думки під час обговорення важливих питань;
- достатній інформованості членів колективу про завдання та стан справ під час їх виконання тощо.

Тобто зароблений керівництвом імідж, манери поведінки та стиль управління є суттєвими факторами для формування у ФСО хорошого соціально-психологічного клімату. Адже коли працівники колективу інтелігентні й толерантні, як керівник, то і суперечки між собою вони вирішуватимуть подібним чином.

Аналіз показав, що ФСО не уклала колективних договорів між працівниками та адміністрацією, які б регулювали трудові та соціально-економічні відносини між адміністрацією та робочою силою на основі взаємної координації інтересів, сприяли б ефективній роботі та покращували добробут членів команди. Керівництво ТОВ «Олімп» пояснює цей факт тим, що компанія

ще відносно молода і маленька, в компанії немає профспілкового комітету, який повинен представляти інтереси працівників компанії. Тому керівництво самостійно регулює всі соціально-економічні та трудові відносини в компанії.

Таким чином, соціальне середовище ТОВ «Олімп» органічно поєднується з економічною стороною організації і разом вони утворюють одне ціле: сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у співробітників компанії; Працівники забезпечуються адекватними умовами та захистом праці, отримують своєчасну заробітну плату та інші виплати, а їх робота створює перспективи для подальшого соціального розвитку ФСО.

3.3. Особливості застосування соціальних методів управління в ТОВ "Олімп»

Соціальні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дають змогу визначити місце та позиції працівників у колективі, визначити лідерів та надати їм підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами компанії, забезпечити ефективне спілкування та вирішення конфліктів у колективі.

Соціальні методи забезпечують формування та розвиток робочої сили ТОВ «Олімп» шляхом управління поведінкою та обізнаністю працівників через такі фактори їх діяльності, як: потреби, інтереси, мотиви, цілі тощо. Розуміючи поведінку, характер кожного окремого працівника, можна передбачити його поведінку. командне спрямування. Тому необхідною умовою успішного розвитку робочої групи компанії є відповідність керівництву організації принципу психофізіологічної сумісності (табл. 2.3).

Використання методу ТОВ «Олімп» для підвищення соціальної активності підтримує ініціативу творчого підходу членів команди до виконання службових та громадських обов'язків.

Ефективним засобом стимулювання трудової діяльності є соціальне

регулювання - заходи щодо підтримки соціальної справедливості в колективі та покращення соціальних відносин між працівниками. Метою соціального регулювання є стимулювання колективної та особистої ініціативи працівників та моральне заохочення працівників до результатів їх праці.

Таблиця 2.3

Застосування соціальних методів управління у ТОВ «Олімп»

| Метод | Групові явища та процеси |
|--|--|
| Методи управління окремими груповими явищами і процесами | - підвищення соціальної активності; - соціальне регулювання; - соціальне прогнозування; - управління нормативною поведінкою |
| Методи управління індивідуально-особистою поведінкою працівників | - навчання; - особистий приклад; - орієнтуючи умови |

Стимулювання колективної ініціативи здійснюється керівництвом компанії різними способами. Наприклад, для ознайомлення співробітників з історією компанії, її кращими працівниками та їхніми достоїнствами, дотримуючись добрих традицій, бажанням, щоб працівники цінували бренд компанії для досягнення якісної роботи. Важливо стимулювати особисту ініціативу шляхом моральних стимулів: підвищувати відповідальність та авторитет працівника; висування в резерв на заміну вищої посади; неформальні стосунки з підлеглими тощо. У разі недостатньої якості індивідуальної роботи такі моральні стимули діють ефективно, такі як особиста розмова між керівником компанії та його підлеглим; доброзичлива, позитивна та специфічна критика недоліків; попередження співробітників про те, що працівник нечесно виконує свої обов'язки.

Соціальне прогнозування є важливим інструментом створення певної інформаційної бази, за допомогою якої здійснюється розробка планів соціального розвитку та відбувається застосування методів соціального впливу у трудовому колективі ФСО.

План соціального розвитку трудового колективу – це така органічна

складова комплексного плану ФСО щодо його економічного і соціального розвитку, яка включає науково обґрунтовану і матеріально забезпечену систему заходів з удосконалення структури трудового колективу, формування та найбільш повного задоволення матеріальних та духовних потреб працівників.

На жаль, на підприємстві немає плану соціального розвитку робочої сили. Керівництво мотивує це тим, що компанія ще відносно молода і її головне завдання сьогодні – зміцнити свої позиції на ринку.

Управління нормативною поведінкою колективного ринку праці здійснюється шляхом дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, статутів, правил етикету. У багатьох ситуаціях або в соціально-психологічних ситуаціях конфліктного характеру використовується метод навчання, що дозволяє безпосередньо впливати на поведінку підлеглого.

Ефективний метод впливу на індивідуальну поведінку – це особистий приклад, покликаний наслідувати. Лідер ТОВ «Олімп» повинен бути і є моделлю в роботі, поведінці, ставленні до членів команди (метод особистого прикладу).

Метод орієнтуючих умов – створення умов або ситуацій для працівника, які вестимуть його у бажаному напрямку. Ставлення до роботи в ТОВ «Олімп» формується під впливом таких факторів, як інформація про хід роботи, збільшення прибутковості, рентабельність, зарплату (ця інформація озвучується на нарадах працівників ТОВ «Олімп»).

Метою психологічних методів є управління психологічною діяльністю кожного працівника з метою раціонального регулювання його поведінки та міжособистісних стосунків серед робочої сили компанії створюючи тим самим оптимальне морально-психологічне середовище в колективі, що підтримує діяльність членів колективу. Основна особливість психологічних методів – звернути увагу на внутрішній світ людини, на її особистість, інтелект, образ та поведінку, щоб спрямувати внутрішній потенціал працівника на вирішення конкретних проблем компанії.

До найбільш вагомим результатам застосування психологічних методів управління трудовим колективом керівником ТОВ «Олімп»:

- формування підрозділів (груп) на основі психологічної сумісності працівників;
- комфортний психологічний клімат у колективі;
- формування особистої мотивації працівників виходячи з філософії ФСО;
- мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів);
- ріст інтелектуальних здібностей членів колективу та рівня їхньої освіти;
- формування корпоративної культури на основі норм поведінки та образів ідеальних працівників.

Психологічні та соціальні методи схожі і нагадують один одного, тому коли використовують соціальні методи, мимоволі є використовуваними й психологічні методи.

Так, у робочій сили та керівника ТОВ «Олімп», залежно від рівня розвитку колективу, завдань, які вони вирішують, та реалізації цілей – сформувалася власна система принципів та методів управління. Це можуть бути методи прямого та опосередкованого впливу, вони можуть бути формальними та неофіційними. Однак вони завжди повинні прагнути досягти найголовнішого - розвивати творчий потенціал колективу та його членів, застосовувати принципи гуманізму та соціальної справедливості.

Отже, врахування розглянутих соціально-психологічних методів дає керівникові можливість формувати та застосовувати оптимальний стиль управління та керування робочою силою. Методи соціально-психологічного управління забезпечують реальні умови переходу від адміністративних методів до методів управління економікою та підтримують активізацію, ініціативу, творчу рішучість, самодисципліну кожного працівника.

Соціальний захист працівників ФСО передбачає забезпечення оплати мінімального розміру заробітної плати. Умовою отримання місячних посадових окладів працівників ФСО згідно штатного розкладу є повне перекриття витрат обертання валовими доходами і отримання прибутку. Отже визначено, що

місячна заробітна плата виплачується працівникам ФСО при забезпеченні місячного товарообігу.

Тривалість робочого дня співробітників ФСО «Олімп» складає 12 годин: з 09:00 до 23:00 год. без перерви на обід. Вихідними днями є державні та великі релігійні свята.

Працівники мають право на оплачувану відпустку, яка складає не менше 24 робочих днів щороку. У разі хвороби працівники компанії отримують оплату відповідно до непрацездатності (за тимчасову непрацездатність).

Відповідно до чинного законодавства, керівництво компанії постійно відраховує відповідні суми в пенсійні та інші фонди соціального страхування, що надає працівникам компанії впевненість у надійному захисті трудових прав та пільг.

Крім того, щоквартальні грошові бонуси до 25% від місячної зарплати виплачуються відповідно до рішення керівництва компанії. Всім співробітникам ТОВ «Олімп», які працювали в компанії більше року, надається соціальний пакет, що складається з добровільного медичного страхування, страхування від нещасних випадків та приватного пенсійного страхування.

В добровільне медичне страхування включено: медичну допомогу (медичне лікування, амбулаторне обслуговування, стаціонарне медичне обслуговування), стоматологічне лікування.

Реалізація програм соціальної політики компанії, відповідних положень щодо виплати тимчасової непрацездатності, механізму розподілу путівок на кошти фонду соціального страхування, надання безвідсоткових позик, фінансової допомоги на пологи, смерть близьких родичів.

ТОВ «Олімп» приділяє велику увагу розподілу робочої сили. Нормуванню праці (стандартам праці, стандартам обслуговування, стандартам чисельності) у 2021 році застосувалось до всіх працівників структурних підрозділів. ТОВ «Олімп» щороку має нормативну кількість працівників на основі обсягу продажів та стандартів обслуговування.

Природна продуктивність праці на 2021 рік на одного працівника у ТОВ

«Олімп» склала 103,4 тис. грн. проти 79,4 тис. грн. у 2020 році, тобто збільшилась на 30,2% через збільшення продажів.

ТОВ «Олімп» створює кадрову політику на основі програми підтримки та навчання працівників на 2019-2022 роки. Ця програма забезпечує наявність достатньої кількості висококваліфікованих працівників, дотримання високої культури виробництва та професійної етики.

Сучасна система підготовки та перепідготовки є запорукою успішного розвитку ТОВ «Олімп» та динаміки зростання фінансових показників. ТОВ «Олімп» всебічно підвищує професійний рівень своїх співробітників – регулярно проводяться семінари та тренінги з різних питань бізнесу. На ці цілі у 2021 році було витрачено 1360 грн.

Серед діючих у ТОВ «Олімп» соціальних пільг та гарантій є такі як:

- матеріальна допомога багатодітним сім'ям працівників та жінкам, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною;
- матеріальна допомога на дітей - інвалідів;
- матеріальна допомога до ювілейних дат.

У 2021 році матеріальної допомоги було надано на суму 24560 грн.

ТОВ «Олімп» приділяє увагу фізичному здоров'ю працівників, адже найважливішою гарантією його процвітання є здорові, енергійні та налаштовані люди. ТОВ «Олімп» на своєму балансі не має побутових, медичних та культурних послуг, оскільки це малий та молодий бізнес.

Соціальна політика ТОВ «Олімп» спрямована на підвищення ефективності праці та соціального захисту працівників, підтримання стабільності робочої сили.

Зміст та напрями соціальної політики ТОВ «Олімп» формуються під впливом соціальних потреб колективу, забезпечують вибір оптимальної структури ділових та технологічних процесів, їх дотримання забезпечує ефективну та якісну взаємодію суб'єкта та об'єкта управління.

Напрями соціальної політики ТОВ «Олімп» формуються на основі філософії організації та розробляються в процесі освоєння шляхом управління

об'єктивними законами розвитку та діяльності колективу ФСО.

Філософія ТОВ «Олімп» – це сукупність внутрішньо-організаційних принципів, моральних та адміністративних норм та правил взаємовідносин персоналу, система цінностей та поглядів, яка сприймається всім персоналом і підпорядкована основній меті ФСО. Дотримання філософії гарантує успіх та взаєморозуміння у стосунках персоналу і як наслідок – ефективний розвиток трудового колективу ТОВ «Олімп».

Метою соціальної політики, таким чином, є упорядкування, організація діяльності суб'єкта управління з метою використання можливостей розвитку соціальних відносин робочої групи.

Керівництво ТОВ «Олімп», яке безпосередньо керує соціальним розвитком робочої групи, керується такими напрямками соціальної політики: науковістю та максимальною ефективністю.

Враховуючи, що склад робочої сили стабільний (члени робочої сили працюють майже в одному складі протягом чотирьох років), керівництво створило базу даних на рівні розвитку різних сфер життя в команді, що дозволяє вибрати найбільш оптимальний механізм управління (табл. 2.4).

ТОВ «Олімп» не має окремого структурного підрозділу, який би займався питаннями відбору, підбору, навчання, підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Ці функції насправді виконує директор ТОВ «Олімп», що займає багато часу.

Процес набору в ТОВ «Олімп» проходить у кілька етапів. Основні з них - попередня співбесіда; заповнення заяви; співбесіда з директором; медичний огляд. На основі їх результатів директор приймає рішення про ухвалення кандидата на посаду.

При відборі кадрів директор ТОВ «Олімп» керується наступними принципами:

– орієнтування на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а найбільш підходящих для даної посади;

- відмовитись від прийому нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо потреби в них немає ;

Таблиця 2.4

Принципи соціального менеджменту ТОВ «Олімп» відповідно бази даних розвитку трудового колективу

| Принцип | Характеристика |
|--|--|
| Узгодження інтересів особистості, колективу і суспільства. | Реалізація цього напрямку досягається узгодженням інтересів особистості та інтересів, її мікро- та макросередовища, рівнем організації та дезорганізації колективу Незнання та невміння використовувати цей принцип призводить до соціальної напруги в колективі, що в свою чергу веде до виникнення різного роду соціальних конфліктів |
| Демократизм у відносинах, турбота про підлеглих | На основі даного принципу формується система відносин в колективі, стиль управління, поведінка керівника та підлеглих Його реалізація на практиці сприяє формуванню у членів колективу відповідальності за стан справ, дисципліну, визначає перспективи трудової кар'єри працівників |
| Підбір, розстановка та навчання персоналу | Більшості соціальних проблем в трудовому колективі вдається уникати завдяки тому, що управлінський персонал володіє сучасними теоретичними знаннями, вміє оцінити стан справ і направляти колектив ї в потрібне русло. Функції з підбору, найму, організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів покладені на відділ кадрів |

– забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, що ставляться змістом роботи (освіта, стаж, досвід, а також стать, вік тощо);

– орієнтування на найбільш кваліфіковані кадри (хороший спеціаліст, скільки б йому не платили, завжди обходиться дешевше, ніж поганий);

– критеріїв відбору не повинно бути занадто багато, оскільки відбір виявиться ускладнений. Основними вважаються освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості.

Висновки до 3 розділу. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ФСО дозволив дійти висновку про позитивні тенденції щодо економічної ефективності його діяльності. Так, порівняльний аналіз двох останніх років господарської діяльності ТОВ «Олімп» свідчить про зростання суми прибутку від основної діяльності у 4,5 рази при підвищенні продуктивності праці на 30,2 % і при збільшенні витрат на 12,2 %. Такі результати досягаються зокрема за допомогою стимулюючих соціально-психологічних факторів роботи.

Аналіз соціальних методів менеджменту на підприємстві, прийнятої філософії побудови та розвитку бізнесу дозволив сформулювати принципи, на підставі яких діє керівництво, а саме: Узгодження інтересів особистості, колективу і суспільства; демократизм у відносинах, турбота про підлеглих; підбір, розстановка та навчання персоналу.

Відсутність на підприємстві плану соціального розвитку трудового колективу і колективного договору є досить суттєвим недоліком у методах соціального менеджменту на ТОВ «Олімп». Соціальне планування має стати важливою частиною загального соціально-економічного планування на підприємстві.

РОЗДІЛ 4.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МЕХАНІЗМІВ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ТОВ «ОЛІМП»

4.1. Напрями удосконалення соціальної політики ТОВ «Олімп»

Основним недоліком соціальної політики ТОВ «Олімп» є відсутність регульованих відносин між керівництвом та іншими рядовими співробітниками. На даний час у компанії діє договірна система відносин з колективом, яка не орієнтована на соціальне забезпечення працівників ФСО.

Визнаючи, що стабільних та ефективних економічних показників можна досягти за рахунок якісного управління соціальним партнерством та колективною роботою у сфері соціального управління працівниками, запропоновано реалізувати колективний договір з співробітниками, який є моделлю соціального партнерства в компанії та стимулюватиме продуктивність та результативність трудової діяльності підлеглих.

Колективний договір – це правовий акт, який регулює трудове законодавство, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцем (його адміністрацією) та працівниками компанії, тобто трудовим колективом.

Рівень активності колективної праці щодо розробки, обговорення та реалізації колективного договору впливає на його ефективність у вирішенні питань праці, життя, соціального розвитку колективної праці. В даний час колективний договір є найважливішим правовим актом, адаптованим до конкретних умов цього виробничого та трудового колективу. Він носить змішаний правовий характер, оскільки колективний договір – це правовий акт, який регулює відносини між роботодавцем (адміністративним органом) та працівниками (виконавчим складом), як між соціальними партнерами певного сектору, закріплюючи місцеві правила, що збільшують соціальні гарантії. Таким чином, колективний договір є не лише юридичним актом, а й являє собою акт соціального партнерства на рівні компанії між працівниками та роботодавцем. Це також морально-політичний акт, оскільки він визначає поведінку обох сторін

договору.

Колективний договір являє собою документ, який гарантує правову безпеку та захищає інтереси існуючих професійних груп на підприємстві. Керівництво організації повинно визначити профспілковий комітет, згідно до діяльності компанії та її організаційної структури. Комітет вважається єдиним уповноваженим представником всього колективу ФСО, який від свого імені регулює питання трудових відносин, питань щодо норм виконання робіт та їх оплати, домовляється про соціальні пільги та гарантії для співробітників.

У колективному договорі встановлено та прописано:

- роботодавець, як власник виробництва і сторона договору;
- представник роботодавця, адміністрація, головою якої є директор, керуючий та менеджер;
- трудовий колектив, як сторона договору;
- профспілка, як представник трудового колективу співробітників;
- суб'єкти-виконавці по окремим зобов'язанням.

Сторони укладеного договору визнають, що економічна стабільність компанії та добробут членів колективу взаємозалежні, тому зацікавлені у створенні оптимальних умов для цього. У разі конфлікту вони будуть вирішені шляхом прямих та відкритих переговорів відповідно до чинних законів та законодавства України. Якщо умови господарської діяльності або становище робітників погіршуються внаслідок змін у законодавстві, договір може бути переглянутий, за згодою обох сторін.

Сучасний колективний договір – це акт особистої участі трудових груп у регулюванні праці робітників у цій галузі, з одного боку, у створенні місцевого трудового законодавства, а з іншого – це акт участі працівників у корпоративному управлінні, оскільки він може допомогти розвивати демократію на підприємстві. Він пов'язує та відображає інтереси працівників та роботодавця, оскільки колективний договір являє собою консенсус інтересів соціальних партнерів на робочому місці. Це і є основана юридична, економічна, соціальна та політична роль колективного договору. Його значення може

зростати в перехідний для компанії період. Колективний договір може заповнити проблеми трудового законодавства місцевими стандартами, підвищити гарантії трудових прав колективу, поліпшити охорону праці та соціально-побутові умови, а також може спонукати працівників до поваги та розвитку трудових традицій компанії.

Колективний договір служить засобом виховання трудової дисципліни, сумлінного підходу до праці, передбачає заходи щодо матеріального заохочення працівників до якісної роботи та заходи, спрямовані вплинути на порушників колективного договору. Виробниче, економічне значення колективного договору полягає в тому, що його метою є вдосконалення виробництва, поліпшення якості продукції, підвищення продуктивності праці персоналу. Тому колективний договір має юридичне, соціально-економічне, політичне, виробниче та освітнє значення для ФСО.

До колективного договору додаються такі документи: нормативні документи про оплату праці; перелік інших засобів захисту працівників; договір про охорону праці; план дій щодо зміцнення матеріально-технічної бази.

З цієї причини ми пропонуємо запровадити колективний договір для працівників ТОВ «Олімп» за зразком, прописаним у Додатку Б.

Соціальні вигоди, які компанії надають своїм працівникам, відіграють важливу роль у довгостроковій мотивації працівників, задля того щоб вони тривалий час ефективно працювати в компанії. Соціальні виплати може гарантувати держава або приватна компанія для своїх працівників.

Гарантовані державою соціальні виплати є обов'язковими для усіх компаній, тому вони відіграють не стимулюючу роль, а роль соціального гаранту та соціального захисту для працездатних та працевлаштованих членів суспільства. До таких пільг належать оплачувана щорічна відпустка, оплачуваний лікарняний, декретна відпустка для жінок тощо. Ці пільги є обов'язковими до виконання на усіх державних та приватних ФСО.

Однак компанія може надати своїм працівникам пільги, які не передбачені законодавством України. Таким чином рекомендовано розширити сферу

соціальних виплат ТОВ «Олімп». Розширення соціальних виплат впроваджується для того, щоб залучити до компанії нових співробітників, зменшити плинність персоналу та заохотити співробітників до ефективної та результативної трудової діяльності у компанії. Також ТОВ «Олімп», при впровадженні нових соціальних виплат працівникам, може переслідувати такі цілі, як зменшення профспілкової діяльності, запобігання страйкам, а також набір та утримання кваліфікованого персоналу та спеціалістів до своєї компанії.

Соціальні виплати – це особлива форма участі співробітників в економічному зростанні та фінансовому успіху ФСО. У сучасній економіці умовою успіху компанії є не тільки максимальне збільшення прибутків, а й соціальне забезпечення працівника, їх розвиток в особистісному плані.

Можна виокремити низку соціальних пільг, які отримують працівники ТОВ «Олімп» від керівництва компанії:

- приведення у відповідність цілі та потреби співробітників з цілями ФСО;
- вироблення особливої психології в співробітників, коли вони ототожнюють себе з компанією де вони працевлаштовані;
- підвищення продуктивності, ефективності та якості виконуваної роботи та наявності бажання у співробітників ефективно виконувати роботу на благо ФСО;
- соціальний захист працівників на більш високому рівні, ніж це встановлено у законодавстві;
- створення сприятливого мікроклімату в трудовому колективі ФСО, створення позитивної атмосфери;
- встановлення для компанії престижного та позитивного іміджу у суспільстві та провадження бажаного іміджу у вже працевлаштованого персоналу.

Розглянемо, які соціальні пільги будуть провадженні для співробітників ФСО.

Соціальні пільги можуть бути розділені на чотири групи:

- 1) соціальні пільги в грошовому вираженні;
- 2) забезпечення співробітників додатковою пенсією, після досягнення працівником пенсійного віку;
- 3) надання співробітникам права користування установами соціальної сфери ФСО;
- 4) соціальна допомога родині й організація дозвілля, медичного та профілактичного лікування, відпочинку працівників та членів їх родин.

Соціальні виплати у грошовій формі включають різні виплати працівникам з нагоди урочистої події, наприклад, у день, коли працівник 10, 20 або 30 років працює на підприємстві, з нагоди ювілею, тощо. Працівнику, що відзначив десятиріччя професійної діяльності у ФСО окрім урочистостей та грошової нагороди, може бути надана позапланова спеціальна відпустка, за рахунок ФСО. Крім того, розмір оплати та тривалість додаткової відпустки можуть залежати від стажу трудової діяльності кожного окремого працівника.

Надання додаткових виплат до основних пенсій працівникам також відіграє важливу стимулюючу роль для працівників. Працівники продовжують свою роботу, знаючи, що після виходу на пенсію вони отримають додаткову підтримку від компанії, яка потім допоможе їм підтримувати достойний рівень життя та забезпечить фінансову незалежність.

Серйозну стимулюючу роль, особливо в кризові часи та у період інфляції, несе в собі надання працівникам права користуватися установами соціальної сфери компанії.

Такого роду соціальні послуги можна розділити на чотири групи:

1. Організація харчування співробітників;
2. Забезпечення житлом і пільгами по його придбанню;
3. Організація медичної допомоги;
4. Соціально-консультативна допомога.

Дуже серйозним чинником стимулювання є наданням працівникам житла та пільг для його придбання. Можливі різні варіанти. Таким чином, компанія може побудувати будинок та орендувати квартири службовцям за зниженими

низькими цінами. Таким чином, працівник має можливість поступово викупувати житло під час роботи в компанії та вирішити проблему з житлом до часу виходу на пенсію. Компанія також може надати працівникові іпотечний кредит з низькою процентною ставкою для придбання власного будинку.

Звичайно, вирішити житлові проблеми працівників можуть лише великі організації. Однак це серйозно стимулює тривалу роботу в компанії і значно зменшує плинність кадрів.

Дослідження, які були проведені у напрямках стимулювання зайнятих робітників у підприємницькій діяльності, дозволяють зробити кілька висновків.

Стимули для працівників забезпечуються збільшенням прибутку, за рахунок підвищення їх ефективності та якості роботи.

«Ефективність праці» та «якість праці» є визначальними факторами, які формують підвищення прибутковості ФСО у довгостроковому періоді.

На стимулювання найманих робітників впливає проведена підприємцем соціальна політика.

Соціальні пільги є формою участі найманих робітників в економічному успіху ФСО.

Доцільно виходити з наступних принципів побудови системи соціальних пільг для співробітників:

- 1) необхідно виявити матеріальні і нематеріальні потреби співробітників;
- 2) необхідно в повному обсязі інформувати співробітників про надані їм соціальних пільгах, а також про їх додатковий, понад державні пільги, характер;
- 3) надані соціальні пільги повинні бути економічно виправдані і застосовуватися тільки з урахуванням бюджету ФСО;
- 4) соціальні пільги, що уже надані працівникам державою, не повинні застосовуватися у ТОВ;
- 5) система соціальних пільг повинна бути зрозумілою для співробітника і кожен працівник повинен знати за що йому надана чи не надана та чи інша пільга.

Для посилення стимулюючої ролі заробітної плати доцільне дотримання

наступних принципів:

1) залежність заробітної плати від ефективності, продуктивності і якості виконуваних робіт з метою забезпечення зацікавленості найманих робітників у результатах своєї роботи;

2) упровадження гнучких систем оплати, заснованих на обліку кінцевих результатів роботи організації й індивідуального внеску працівника, у тому числі участь у прибутках;

3) виключення зрівняльності в оплаті найманих робітників;

4) при створенні системи оплати найманих робітників передбачити посилення її об'єднуючої ролі, що виключає протистояння між працівниками.

Керівництво ТОВ «Олімп» визнає, що витрати на управління персоналом можна компенсувати за рахунок підвищення загальної ефективності та продуктивності ФСО.

Оцінка ефективності та продуктивності, щодо управління персоналом у ТОВ «Олімп» дуже необхідна, так само, як оцінка інших сфер, у яких компанія виконує професійну діяльність.

У ФСО є такі причини, які зумовили недостатнє оцінювання ефективності та продуктивності управлінської та адміністративної роботи:

- переконання, що проведення наукової оцінки є складним процесом;
- важкість оцінки рівня зусиль особового складу;
- важкість визначення, коли відділ управління персоналу досягнув мети, а коли ні;
- у співробітників відділу не має достатньо часу або бажання, для оцінки ефективності та продуктивності виконаної роботи;
- незначний інтерес до результатів та процесу оцінки ефективності та продуктивності персоналу з боку керівника товариства.

У ТОВ «Олімп» постійна частина заробітної плати становить 72% від загальної суми одержуваних коштів. Решта 28% припадає на змінну частину заробітної плати, яка включає бонуси, надбавки та доплати. Однак досвід зарубіжних країн показує, що доцільно зменшити фіксовану частину заробітної

плати до 50-60% та збільшити змінну частину до 40-50%. У такому випадку у співробітників з'явиться більший інтерес до результатів своєї роботи, оскільки від результативності власної праці буде залежати кінцева сума їх винагород, а невиконання завдань погіршить фінансово-економічний стан ФСО, що значно призведе до зниження суми змінної заробітної плати. Збільшуючи відсоток додаткових виплат та зменшуючи основну оплату діяльності персоналу, працівники відділу кадрів повинні взяти до уваги низку особистих показників кожного окремого співробітника. Відділ кадрів повинен окремо враховувати вік, гендерну належність, рівень кваліфікації, досвід та стаж роботи та особисті показники продуктивності для кожного окремого співробітника у ТОВ.

Для ефективного використання та впровадження тарифної системи оплати трудової діяльності, запропоновано підвищити її частку в структурі заробітної плати, спираючись на стандарти оплати, які діють у країнах Європи. Тарифна складова зарплати співробітників ТОВ «Олімп» повинна формуватися під впливом певних незмінних факторів, таких як складність, інтенсивність роботи, відповідальність за результати діяльності, умови у яких виконується професійна діяльність та кількісні розміри премій. Також вплив відбувається і на основі змінних факторів, до яких можна віднести проявлення ініціативи, старанність, підприємливість, своєчасність виконання завдань та винахідливість, проявлена працівниками.

Посилення мотивації праці працівників ТОВ «Олімп» включає розробку системи додаткових стимулів для працівників. Ця система включає певні інструменти заохочення: систему бонусів за поточні результати діяльності та індивідуальні досягнення; надбавки та доплати; одноразове фінансове та матеріальне стимулювання; можливість для працівника брати участь у прибутках компанії (бонуси, дивіденди); інші соціальні виплати, компенсації та пільговий пакет.

4.2. Шляхи удосконалення соціального менеджменту ТОВ «Олімп»

Основним завданням по плануванню соціального розвитку колективу є розроблення системи планових заходів, яке забезпечить всебічний і гармонійний розвиток кожного співробітника колективу. Ці заходи повинні бути комплексними та охоплювати різні аспекти діяльності компанії та життя її працівників. Наприклад, розвивати матеріально-технічну та економічну базу забезпечувати підвищення її ефективності, вносити прогресивні зміни до соціальної структури компанії, бути націленими на збільшення матеріальної підтримки. Поєднання у комплекс цих планів є одним із найважливіших принципів для розробки та реалізації.

Соціальне планування містить у собі важливі показники. Показником плану може бути ступінь розвитку людини та задоволення її потреб, які характерні для конкретного періоду розвитку суспільства. Цей показник повинен відображати участь людини в основних видах діяльності визначеної компанії, у виробничій, соціальній, естетичній та управлінській діяльності.

Ще одним важливим показником реалізації плану соціального розвитку ФСО є кількість вільного часу, котре людина витрачає на особистісний розвиток та задоволення своїх соціальних потреб. Чим більше вільного часу людина раціонально використовує для свого фізичного та інтелектуального розвитку, тим більш всесторонньо та гармонійно розвивається її особистість та здібності.

Для забезпечення виконання плану по соціальному розвиненню компанії, керівництво повинно врахувати:

- постановка конкретних завдань, встановлення строків та осіб, які будуть відповідати за виконання цих завдань;
- розподілити необхідні фінансові ресурси;
- придбати обладнання, інвентар та інші матеріальні ресурси;
- контролювати своєчасне виконання планових завдань;
- залучення колективу до виконання плану соціального розвитку.

Зміни в суспільстві, які є результатом прискорення науково-технічного та соціального прогресу, призводять до збільшення ролі людського фактору у

трудо́вій діяльності та до підвищення важливості особистих якостей працівників. Цей факт посилює необхідність у регулюванні соціальних процесів в організаціях та компетентному науковому управлінні соціальним розвитком працівників.

Насправді, кожне середнє та велике підприємство у країнах Європи, США або Канаді має управлінські соціальні служби, які працюють з людськими ресурсами, регулюють соціально-трудо́ві відносини та профспілкові відносини, надають соціальне обслуговування, витрачають гроші на благодійність.

На території України в сучасних умовах соціальні служби працюють в умовах переходу від планової, надмірно централізованої економіки до соціально орієнтованої ринкової економіки. Ринкова економіка - це не лише рівноправні відносини при купівлі-продажу товарів і послуг, але це також культура таких відносин, яка повинна зосереджуватися на визнанні цінностей, соціальних, моральних та етичних норм у нашому суспільстві.

Світовий досвід цінний для українських підприємств, тому що він застерігає від бездумного переймання західних моделей соціального розвитку, він дозволяє порівнювати та критично оцінювати наявний вітчизняний досвід щодо управління соціальними процесами.

З розвитком соціально орієнтованої ринкової економіки недоцільно відкидати все, що пережила планова економіка, необхідно проаналізувати попередній досвід та зробити раціональні висновки з отриманих практичних знань, тим більше, що в плановій економіці велика кількість уваги приділялася соціальному розвитку колективів.

Важливим завданням управління соціальним розвитком є використання різних видів соціальних та гуманітарних технологій для упорядкування, виробництва та оновлення соціального середовища організації та у вигляді спеціального алгоритму для досягнення бажаних результатів у цьому плані. Такі технології, засновані на знаннях про людину, зміст та форми суспільних відносин, використовуються в управлінській діяльності з метою гуманізації праці, створення умов, що ведуть до спільної праці, вільного та різноманітного

розвитку особистості.

Структура вітчизняних соціальних служб визначається, з одного боку, формою власності, яка використовується, галуззю та місцем розташування організації, а з іншого - кількісними та якісними характеристиками її працівників, відповідальністю керівників будь-якого рівня за розв'язання складних виробничих, економічних та соціальних проблем.

Обов'язковою частиною функціонування соціальних служб є дотримання соціальних норм та стандартів, встановлених суспільством, державою, організація правил, принципів та методів поведінки, вимог до умов життя людини. Сюди входять правові норми, закріплені в законах країни та регульовані значення соціальних показників, морально-етичні настанови. Соціальне обслуговування організації повинно забезпечити повне дотримання вимог законодавства про соціальне та трудове життя, бути на першому місці в області культури правового управління. Це означає, зокрема, чітке дотримання правових норм, що регулюють соціально-трудові відносини відповідно до «Всесвітньої декларації прав людини» та чинного законодавства України.

ТОВ «Олімп» - це невеликий бізнес, з невеликою кількістю персоналу. Соціальним розвитком колективу керує директор ТОВ «Олімп», що вимагає багато часу. Крім того, він не виконує багатьох функцій, які міг би виконувати, наприклад, менеджер з персоналу, посади якого наразі не має в організації. Ми пропонуємо запровадити посаду менеджера з персоналу до списку працівників, який буде виконувати відповідні функції для соціального розвитку колективу. Це звільнить час директора ТОВ «Олімп» для вирішення більш стратегічних завдань з розвитку бізнесу. Менеджер з персоналу, наприклад, уповноважений до вирішення таких питань як, розробка та реалізація заходів, які мають забезпечити соціальне партнерство (взаємна співпраця керівництва та службовців у вирішенні соціальних проблем) та соціальний захист співробітників колективу. Керівник персоналу затверджує та контролює всі рішення та заходи, які спрямовані на соціальний розвиток працівників компанії.

В обов'язки менеджера з персоналу входить прогнозування та планування,

як важливий інструмент управління соціальним розвитком. Він включає, зокрема, поглиблений та всебічний аналіз соціального середовища компанії; діагностика, уточнення та пояснення взаємозв'язків, що складаються між окремими підрозділами. Для цього потрібні достовірні джерела інформації, які включають статистику, що характеризує матеріальну базу та інші компоненти соціального середовища, результати конкретних досліджень та аудитів умов праці та безпеки праці, можливостей для відпочинку та дозвілля, громадської думки та переважаючого настрою в колективі. Запланований підхід дозволить більш ефективно впливати на соціальні процеси ТОВ «Олімп».

Соціальне обслуговування також характеризується організаційними, управлінськими та координаційними функціями, для забезпечення заходів на основі цільових програм та планів. Для цього потрібна взаємодія та координація з відповідними структурами управління організації, профспілками та іншими громадськими об'єднаннями. Необхідно також підготувати проекти документів із соціальних питань – рішень, положень, постанов, вказівок, рекомендацій тощо.

Для менеджера персоналу ТОВ «Олімп» встановлені певні вимоги:

- 1) високий рівень компетентності, що поєднує загальні та професійні знання;
- 2) готовністю при виборі варіантів рішення тої чи іншої соціальної проблеми радитися з тими, чий інтерес в даному випадку зачіпаються.

Основним аспектом діяльності менеджера з персоналу є використання різноманітних стимулів, які надихають колектив на активну роботу над виконанням цільових програм та планів соціального розвитку, підвищення ефективності зусиль із солідарності. Сюди входять матеріальні та моральні стимули для тих, хто демонструє корисну ініціативу в соціальному розвитку та є хорошим прикладом для своїх колег. Почати потрібно з того, що соціальна мотивація як частина загальної системи мотивації праці забезпечує ефективну та згурповану роботу всіх працівників колективу. Водночас стимулюється соціальну активність кожного окремого працівника, створюючи атмосферу ентузіазму та натхнення для працівників.

Зоною відповідальності менеджера з персоналу ТОВ «Олімп» стане контроль за практичною реалізацією запланованих соціальних заходів та інформування колективу, про будь-які зміни, які відбулись в соціальному середовищі. Реалізація цих функцій складається із отримання, аналізу та узагальнення інформації, що стосується соціального розвитку, перевірка умов праці та побуту працівників, оцінка економічної та соціальної ефективності результатів у соціальному середовищі організацій.

Менеджер персоналу повинен дотримуватися соціальних пріоритетів. Маючи обмежені матеріали, фінансові та інші ресурси, слід надавати пріоритет тому, що сприяє досягненню основних цілей ТОВ «Олімп», налаштовує діловий настрій працівників та підтримує його, підвищує якість трудового життя.

Менеджеру з персоналу доведеться приділяти особливу увагу соціальному плануванню. Український досвід соціального планування дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо організації даної роботи, сформулювати основні підходи до цілей та завдань соціального планування у ТОВ «Олімп», визначити здатність компанії вирішувати свої соціальні проблеми.

Основні цілі та завдання соціального планування ТОВ «Олімп» наведені в таблиці 4.1.

Всі перераховані вище цілі та завдання необхідно поступово впроваджувати у ТОВ «Олімп», оскільки наразі вони лише формально поставлені. Для впровадження їх у практику соціального управління ми рекомендуємо керівництву компанії розробити «План соціального розвитку персоналу» ТОВ «Олімп» оскільки на даний момент такий документ у компанії відсутній. Фактично, цей план має бути розроблений менеджером з персоналу, за участю керівництва ФСО.

План соціального розвитку персоналу - це складова частина комплексного плану економічного та соціального розвитку ФСО, який забезпечує науково-обґрунтовану та матеріально підтримувану систему заходів, щодо поліпшення структури робочої сили, формування та максимального задоволення матеріальних та духовних потреб працівників. Цей план та його ефективна

реалізація допомагають посилити соціальне партнерство між керівництвом та працівниками, що, в свою чергу, посилює конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Таблиця 4.1

**Основні цілі та завдання щодо перспектив соціального планування
у ТОВ «Олімп»**

| Цілі | Завдання |
|---|---|
| Система соціальних заходів | розробка системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності торгово-технологічного процесу |
| Прийняття соціально орієнтованих рішень | вибір економічних рішень, що найбільше відповідають соціальним інтересам працівників |
| Соціальна організація діяльності | удосконалення соціальної та кваліфікаційної структури персоналу, соціальної організації ФСО та всіх видів відносин у колективі |
| Покращення умов праці | наповнення праці творчими елементами, перетворення її в першу життєву необхідність |
| Підвищення соціальної активності | розвиток усіх видів трудової та соціальної активності працівників, залучення їх до управління та самоуправління, підвищення трудової дисципліни; розширення можливостей та більш повного задоволення побутових та матеріальних потреб працівників колективу |

План соціального розвитку розробляється щонайменше на п'ять років, оскільки зазвичай неможливо вирішити соціальні проблеми за коротший проміжок часу. Планування соціального розвитку має ґрунтуватись на базовому рівні розвитку колективу, включаючи завдання, пов'язані з його змінами (соціальний прогноз), і містити перелік конкретних заходів із термінами їх виконання, відповідальними особами, розмірами та джерелами фінансування.

Запропонований підприємству план соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Олімп» повинен містити такі підрозділи:

1. «Удосконалення соціальної та професійно-кваліфікаційної структури колективу»;
2. «Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників»;

3. «Підвищення життєвого рівня працівників»;
4. «Підвищення трудової активності працівників, розвиток самоуправління».

Перший розділ «Удосконалення соціальної та професійно-кваліфікаційної структури колективу» повинен містити дані про заплановані зміни співвідношення між операційними робітниками, техніками та службовцями у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами, скороченням ручної роботи, механізацією та автоматизацією бізнес-технологій та процесів управління. Також у цій частині планується підвищення рівня загальної та професійної освіти, зміни складу працівників відповідно до статі та віку, проведення заходів, щодо управління рухом працівників на підприємстві.

Друга частина «Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників» передбачає усунення факторів виробництва, що загрожують життю та здоров'ю працівників, викликають нейропсихологічні перевантаження, збільшують інтенсивність роботи тощо. Планом передбачено попередження та зменшення нещасних випадків на виробництві та зменшення кількості випадків професійних захворювань.

Третя частина «Підвищення життєвого рівня» стосується заходів, щодо вдосконалення системи нарахування заробітної плати, матеріальних та моральних стимулів. У той же час слід приділити особливу увагу зменшенню частки низькооплачуваних працівників.

Четверта частина плану «Підвищення трудової активності працівників, розвиток самоуправління» включає заходи направлені на підвищення продуктивної та соціальної діяльності колективу, їх економічного, правового, морального, естетичного та фізичного виховання.

Соціальне планування ТОВ «Олімп» необхідно тісно пов'язати з економічним плануванням. Комплексний підхід принесе в соціальний план характер директиви, а його реалізація стане обов'язковою та рівноправною частиною, реалізація якої буде обґрунтована загальними цілями розвитку бізнесу.

Посилення та ускладнення планування соціального розвитку включає, з одного боку, тісніший зв'язок з вирішення економічних проблем, а з іншого - системний підхід до розвитку працівників, підвищення їх кваліфікації та культурного рівня, поліпшення умов праці, життя та відпочинку. У той же час необхідно посилити контроль за виконанням завдань у цій сфері.

Якщо запропоновані напрямки вдосконалення соціального управління будуть застосовуватись керівництвом ТОВ «Олімп», це, безсумнівно, допоможе підвищити соціальну активність працівників, розвинути їх творчий потенціал та ініціативи, підвищити їх інтерес, бажання та готовність брати участь в управлінні компанією.

Водночас зростає науковий рівень корпоративного управління, поліпшуються умови праці, поступово формується новий, ринковий підхід до роботи, проявляються та впроваджуються соціальні резерви колективної праці. Тому управлінські соціальні служби стосуються роботи з персоналом, регулюванню соціально-трудових відносин та відносин з профспілками, наданні персоналу соціальних послуг. Обов'язковою частиною функціонування соціальних служб є дотримання соціальних норм та стандартів, встановлених суспільством, державою або самою організацією, а також правил, принципів, методів поведінки і вимог до умов життєдіяльності людини.

Функції соціальних служб включають прогнозування та планування, як важливий інструмент управління соціальним розвитком. Планування соціального розвитку розглядається разом із економічним плануванням, а система показників планування викладає таку структуру: зміна соціальної структури колективу, поліпшення умов праці та охорони здоров'я, організація дозвілля, підвищення рівня життя, підвищення соціальної та трудової активності.

4.3. Удосконалення регулювання соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Олімп»

Соціальний менеджмент за призначенням орієнтований виключно на людей. Основним його завданням є створення належних умов праці та побуту для працівників організації, досягнення їх постійного вдосконалення.

Необхідною умовою високої продуктивності робочої сили та збільшення її трудового потенціалу є потреба у свідомому та науково-організованому керівництві, що вимагає підвищення певних вимог до керівника колективу.

Вся діяльність організації повинна бути спрямована та сприяти досягненню цієї мети. Оскільки одним із напрямків діяльності організації є управління персоналом, основна мета кадрової політики може бути виведена з цілей другого порядку управління персоналом; наприклад, забезпечити трудові ресурси певної якості та кількості до певного терміну, на певний період та на визначені робочі місця. Такі завдання тепер стоять перед керівництвом компанії задля забезпечення необхідного персоналу для майбутніх магазинів самообслуговування та точок оптових продаж.

Крім кадрової політики, менеджер з персоналу повинен співпрацювати з керівництвом компанії над розробкою стратегії управління персоналом - пріоритетним, чітко визначеним напрямком кроків, необхідних для досягнення довгострокових цілей для створення високопрофесійної, відповідальної та злагодженої команди, яка враховує стратегічні цілі організації (табл. 4.2).

Складовими факторами конкурентоспроможності організацій, які в даний час діють в ринкових умовах, є розвиток людини як особистості. Мова йде про політику впровадження заходів для підвищення якості робочої сили компанії та створення умов, які допоможуть їй працювати максимально ефективно. Ця інвестиція в людей охоплює дві основні сфери: навчання працівників та умов праці.

Тому менеджер з персоналу має приділяти максимальну кількість робочого часу наступним функціональним обов'язкам:

Таблиця 4.2

**Стратегічні напрями соціального менеджменту та методика їх
запровадження у ТОВ «Олімп»**

| Напрямок соціального менеджменту | Методика впровадження |
|---|--|
| Регулювання трудових відносин | умови та охорона праці, техніка безпеки персоналу |
| | політика зайнятості в організації, яка включає аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму праці та відпочинку |
| | трудова адаптація персоналу; заходи з нарощування кадрового потенціалу та кращого його використання |
| Регулювання виробничих та соціальних конфліктів | встановлення норм та принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка кодексу ділової етики |
| Прогнозування та планування діяльності | удосконалення методів прогнозування та планування потреби в кадрах на основі вивчення нових вимог до працівників та робочих місць |
| | розробка концепції розвитку персоналу, яка включає нові форми та методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випередження проведення таких заходів по відношенню до термінів появи потреби в них |
| Стимулювання | удосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу |
| | розробка нових систем та форм оплати праці, матеріального та нематеріального стимулювання працівників |
| | розробка нових та використання існуючих заходів соціального розвитку трудового колективу |

1) Визначення обсягу відповідних кадрових ресурсів: випускників університетів, спеціалізованих кадрових агентств, засобів масової інформації, резерви працівників, які б могли обіймати керівні посади, внутрішня конкуренція на посади, подальша освіта, підвищення кваліфікації кращих працівників тощо.

В умовах ринкової конкуренції якість персоналу стає головним фактором, що забезпечує виживання та економічний стан вітчизняних компаній, тому необхідно перейти до активних методів пошуку та підбору персоналу та намагатися залучити до ФСО висококваліфікованих працівників.

2) Використання сучасних методів психодіагностики при оцінці та відборі

кандидатів на посаду, а саме: підбір персоналу шляхом тестування та аналізу відповідей на спеціально розроблені анкети, що враховують систему ділових та власних особливостей. Наприклад, підбираючи кандидатів на керівні посади чи на місця спеціалістів, можна використовувати спеціальні методики, які допоможуть оцінити наступні ділові та особисті якості кандидатів, такі як: соціальна зрілість, підхід до роботи, рівень знань та досвіду роботи, навички організації, вміння працювати з людьми, вміння працювати з документами та інформацією, можливість своєчасно приймати та реалізовувати рішення, можливість бачити та підтримувати інновації, морально-етичні характеристики особистості.

При відборі кандидатів також потрібна відбіркова співбесіда, яка може проходити за присутності директора та менеджера з персоналу. Також необхідне вивчення та аналіз наданого резюме кандидата, необхідно вивчити надані оцінки та висновки в резюме, проаналізувати характеристику та автобіографію можливого кандидата. Використовуючи вищезазначені методи, є можливість вибрати правильного кандидата, який найкращим чином відповідатиме вимогам вакансії та майбутнім обов'язкам.

3) Удосконалення процесу адаптації нових співробітників. Управління адаптацією працівників є однією з найважливіших задач при роботі з персоналом в організаціях із залученням працівників, оскільки це взаємне пристосування працівників до вимог організації, тобто нових професійних, соціальних, організаційних та економічних умов праці.

Наймаючись на роботу на підприємство, працівник має певні цілі, потреби та стандарти поведінки. Відповідно, працівник ставить перед організацією певні вимоги: умови праці та подальшу мотивація. Процес взаємної адаптації або адаптації роботи працівника та організації буде успішнішим, за вимоги, чим більше буде норм і цінностей колективу відповідати його власним, або як швидко вони постануть для нового працівника, чим швидше це відбудеться, тим швидше і краще відбудеться процес адаптації та прийняття працівником нової соціальної ролі у колективі. На нашу думку, швидкій адаптації нового працівника

до умов праці в компанії буде сприяти організація індивідуальних співбесід нового працівника з керівником та наставником, організаційне навчання при становленні на нову посаду та впровадження інновацій, виконання разових завдань для колективу, щоб встановити контакти працівника з колегами, проведення спеціальних рольових ігор у команді підрозділу тощо.

4) Привести в порядок інструктаж та документування нових працівників відповідно до законодавства. Під час навчання нових співробітників менеджер з персоналу повинен використовувати спеціально розроблену програму, яка стосується роботи компанії в цілому та окремих підрозділів та враховує наступні питання:

- загальне уявлення про підприємство: тенденції розвитку, цілі, пріоритети, проблеми ФСО, традиції, норми, продукція та її споживачі, види діяльності, організація, структура, зв'язки, внутрішні стосунки;

- оплата праці у ФСО;

- додаткові пільги: допомога при хворобі, по материнству, розмір пенсії, можливості навчання на роботі;

- охорона праці та техніка безпеки: заходи та правила протипожежної безпеки та контролю, правила поведінки при нещасних випадках, охорона здоров'я та місця надання першої медичної допомоги;

- терміни та умови найму, призначення, переміщення, просування, права та обов'язки працівника, дисципліна та порядок;

- функції, цілі, пріоритети підрозділу, до якого призначається новий працівник, організація взаємовідносин з іншими підрозділами;

- обов'язки та відповідальність, детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів, роз'яснення важливості конкретної роботи для прив'язки з іншими видами робіт у підрозділі та на підприємстві в цілому; тривалість робочого дня та розпорядок, вимоги до якості виконуваної роботи;

- огляд підрозділу: входи та виходи, місця для куріння;

- представлення співпрацівникам відділу.

Такі інструкції для нових співробітників за програмою зазвичай

розробляють керівники, функціональні менеджери та менеджер з персоналу. Кожна надана інструкція повинна містити дату та підпис особи, яка отримує інструкцію та виконує її. Ця процедура не вимагає великих витрат і є ефективною.

5) Вдосконалення відповідно до Кодексу законів про працю України та рекомендацій Міністерства праці і соціальної політики України процедури атестації працівників. Атестація проводиться безпосередньо в компанії з періодичністю кожні три-п'ять років. Дата атестування визначається керівником ФСО; зазвичай не перевищує 3-6 місяців. Атестація дасть можливість керівникам більш детально вивчити співробітників, покращити систему їх розміщення та використання на підприємстві, визначити перспективних працівників, які сформують резерв трудового складу, що може отримати підвищення кваліфікації, а також адекватно виконувати професійну та кваліфікаційну діяльність для просування по службі працівників даної ФСО.

Слід зазначити, що протягом всієї трудової діяльності ТОВ «Олімп» атестація керівників та спеціалістів ніколи не проводилася. Отже, рекомендовано запровадження регулярних атестацій керівників та спеціалістів ТОВ «Олімп», з метою покращення якості трудового складу ФСО у 2021 році. Вдосконалити атестацію можна, за рахунок підвищення комплексності та об'єктивності оцінювання. Вирішення цієї проблеми певною мірою можна шляхом використання не лише суб'єктивних характеристик сертифікованих керівників, а й за допомогою анкетування співробітників, експертних оцінок, які відображають колективну думку про атестовану особу та забезпечують єдиний загальний підхід до оцінки.

б) Створення системи для спеціалізованого навчання корпоративного персоналу та подальшого навчання для різних категорій працівників. Під час перебування у резерві працівники повинні пройти курси, семінари або тренінги з підвищення кваліфікації, тобто продовжити навчання після базової освіти, яке спрямоване на підтримку та вдосконалення існуючих професійних та економічних знань, навичок та розвитку професійних навичок. Знання, здобуті

працівниками під час навчання в університеті, з часом стають застарілими. Ринкові умови вимагають нових теоретичних та практичних знань, вмінь та навичок. Тому ми вважаємо, що для наступних співробітників ТОВ «Олімп» необхідне проходження додаткового навчання або курсу підвищення кваліфікації:

– заступник директора, йому необхідно освоювати та удосконалювати групу основних якостей, які мають бути у сучасного менеджера. Наприклад, професійні та ділові (здатність до стратегічного та тактичного управління, здатність генерувати нові ідеї, вміння приймати нестандартні управлінські рішення та нести за них відповідальність навички, підприємливість, помірну та розумну ризикованість, а також навички антикризового управління); адміністративно-організаційні (гнучкість стилю управління, здатність стимулювати та провокувати ініціативність підлеглих, вміння формувати злагоджену команду та використовувати знання підлеглих, а також уміти делегувати повноваження); соціально-психологічні (психологічна компетентність, управлінська культура, здатність керувати своєю поведінкою та регулювати свій психічний стан, розвивати толерантність, вміння тримати конфлікти під контролем та мати стійкість до стресових ситуацій); моральні (патріотизм, національна свідомість, почуття обов'язку, чесність, людяність, милосердя тощо);

– головному бухгалтеру, задля вдосконалення набутих професійних знань, умінь та навичок. Це пов'язано зі зростаючими вимогами до професії та частими змінами у законодавстві.

На нашу думку, найбільш прийнятною формою підвищення кваліфікації буде самоосвіта чи подальша освіта у спеціальних центрах, призначених для цільових груп (менеджерів та спеціалістів). Під час підвищення кваліфікації працівники зможуть здобути багато нових знань, які виходять за рамки посади, вони отримають навичку мислити самостійно (в тому числі економічно), застосовувати підприємницький підхід до справи, працювати в команді. Поглиблене навчання стимулює та підвищує ефективність роботи працівників,

збільшує їх робочий потенціал, а також результативність праці.

7) Проводити роботу задля управління кар'єрою працівників, тобто застосувати комплекс заходів, таких як планування, організація, мотивація та контроль кар'єрного зростання працівників, виходячи з їх цілей, здібностей, умінь та нахилів, а також відповідно до цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов на підприємстві. Як показує практика, працівники часто не знають своїх перспектив для зростання у колективі. Це свідчить про відсутність роботи з працівниками, відсутність планування кар'єри та контролю в організації. Планування та контроль кар'єри такі, що з моменту найму працівника на підприємство, до очікуваного звільнення необхідно організувати систематичну горизонтальну та вертикальну підтримку працівника по системі посад. Працівник повинен знати не тільки свої короткотермінові та довгострокові перспективи, але й яких показників йому потрібно досягти, щоб отримати право на підвищення. Ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливає на результати діяльності компанії, а також на зростання потенціалу працівників.

Необхідно розробити комплексні заходи в управлінні поведінкою співробітників для запобігання конфліктів та стресу у колективі ТОВ «Олімп». Ефективна поведінка працівників для роботодавця виявляється в тому, що вони надійно і сумлінно виконують свої обов'язки, готові для досягнення успіху в загальній справі, опинитися поза межами своїх безпосередніх обов'язків, вони докладають більші зусилля, демонструють активність, шукають можливості для співпраці. Основоположниками поведінки персоналу є мотиви, які визначають спрямованість трудової поведінки працівників та її форму. Однакова поведінка двох працівників може мати різне мотиваційне підґрунтя.

Тому менеджер разом з керівництвом компанії повинен створити систему додаткових матеріальних та моральних стимулів для працівників компанії, щоб вони мали можливість до задоволення своїх соціальних потреб.

8) упорядкувати ведення та зберігання документації про персонал ФСО. Документація щодо персоналу ТОВ «Олімп» включає: проекти наказів з

кадрових питань (про прийом на роботу, звільнення, переведення, преміювання та ін.), графік відпусток, штатний розклад, таблиці обліку робочого часу працівників, трудові договори, а також особові справи працівників ФСО. Вся документація щодо персоналу повинна збиратися та зберігатися відповідно до вимог чинного законодавства. Ми пропонуємо, для забезпечення порядку в кадровій документації, передати функції створення та зберігання кадрових документів на менеджера з персоналу.

Висновки до 4 розділу. Встановлено, що одним з суттєвих недоліків методів соціального менеджменту ТОВ «Олімп» є відсутність офіційно врегульованих відносин між адміністрацією та трудовим колективом. Офіційне врегулювання цих відносин запропоновано здійснювати на підставі підписання колективного договору, адже колективний договір – це правовий акт, що регулює трудові, соціально економічні і професійні відносини між роботодавцем (його адміністрацією) і працівниками у ФСО, тобто трудовим колективом.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Надано практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічних напрямів соціального менеджменту та методики їх запровадження у ТОВ «Олімп». Основними напрямками соціального менеджменту на підприємстві запропоновано такі:

- прогнозування та планування діяльності, що передбачає насамперед удосконалення методів прогнозування та планування потреби в кадрах на основі вивчення нових вимог до працівників та робочих місць; розробку концепції розвитку персоналу, яка включає нові форми та методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випередження проведення таких заходів по відношенню до термінів появи потреби в них;

- регулювання трудових відносин на підставі поліпшення умов праці, техніки безпеки персоналу; політики зайнятості в організації, яка включає аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму праці та відпочинку; трудової адаптації персоналу; заходів з нарощування кадрового потенціалу та кращого його використання;

- регулювання виробничих та соціальних конфліктів за допомогою встановлення норм та принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка кодексу ділової етики;

- стимулювання персоналу на підставі удосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу; розробки нових систем та форм оплати праці, запровадження нових та використання існуючих заходів соціального розвитку трудового колективу матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

2. Розроблено основні розділи плану соціального розвитку трудового колективу. Доведено, що цей план та його ефективне виконання допоможе підвищувати соціальне партнерство між керівництвом та працівниками, що, в свою чергу, зміцнить конкурентоспроможність ФСО у ринковому середовищі.

3. Рекомендовано налагодження системи спеціалізованого навчання персоналу ФСО та підвищення кваліфікації для різних категорій працівників. Під час перебування в резерві працівники повинні проходити підвищення кваліфікації, тобто навчання після отримання основної освіти, направлене на послідовну підтримку і вдосконалення їх професійних і економічних знань, навиків, ріст майстерності по отриманих професіях. Ринкові умови господарювання вимагають нових теоретичних та практичних кваліфікаційних знань, вмінь та навичок роботи.

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі розкрито сутність соціальних методів у менеджменті та механізми їх застосування через визначення методів управління як способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (ФСО). Особливу увагу зосереджено на визначення суті соціальних методів управління та механізму їх застосування у менеджменті ФСО. Зазначено, що соціальні методи управління є системою заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Виокремлено складові механізму використання соціальних методів управління, це: соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування і соціальне регулювання.

2. Роль керівника у соціальному менеджменті на підприємстві розкрито зокрема через методологічні підходи до соціальної політики ФСО її мету та функції, а саме:

- аналітичний метод соціальної політики, що поєднує в собі аналіз і узагальнення. Його сутність зводиться до того, що в ході управління соціальний прогрес розчленовується на складові частини і на цій основі визначаються напрямки реалізації наміченої програми;

- комплексний метод соціальної політики, який являє собою розробку програми з урахуванням всіх головних факторів: матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, виконавців, термінів;

- економіко-математичні методи.

3. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ФСО дозволив дійти висновку про позитивні тенденції щодо економічної ефективності його діяльності. Так, порівняльний аналіз двох останніх років господарської діяльності ТОВ «Олімп» свідчить про зростання суми прибутку від основної діяльності у 4,5 рази при підвищенні продуктивності праці на 30,2 % і при збільшенні витрат на 12,2 %. Такі результати досягаються зокрема за допомогою стимулюючих соціально-психологічних факторів роботи.

Аналіз факторів впливу на умови праці, проведений на підставі бази даних, створеної керівництвом ТОВ «Олімп» дозволив їх класифікувати за такими ознаками як: правові, організаційні, санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, етичні, соціально-психологічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні.

Аналіз соціальних методів менеджменту на підприємстві, прийнятої філософії побудови та розвитку бізнесу дозволив сформулювати принципи, на підставі яких діє керівництво, а саме: узгодження інтересів особистості, колективу і суспільства; демократизм у відносинах, турбота про підлеглих; підбір, розстановка та навчання персоналу.

4. Розроблено напрями вдосконалення соціальної політики ТОВ «Олімп» шляхом офіційного врегулювання відносин між адміністрацією та трудовим колективом за допомогою підписання *колективного договору* – правового акту, що регулює трудові, соціально економічні і професійні відносини між роботодавцем (його адміністрацією) і працівниками на підприємстві, тобто трудовим колективом.

5. Запропоновано шляхи вдосконалення методів соціального менеджменту в ТОВ «Олімп» через запровадження стратегічних напрямів та методик соціального менеджменту.

6. Надано рекомендації щодо подальшого соціального розвитку колективу ФСО шляхом налагодження системи спеціалізованого навчання персоналу ФСО та підвищення кваліфікації для різних категорій працівників. Під час перебування в резерві працівники повинні проходити підвищення кваліфікації, тобто навчання після отримання основної освіти, направлене на послідовну підтримку і вдосконалення їх професійних і економічних знань, навиків, ріст майстерності по отриманих професіях. Ринкові умови господарювання вимагають нових теоретичних та практичних кваліфікаційних знань, вмінь та навичок роботи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков : Фортуна-Пресс, 2019. – 464 с.
2. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон : [пер. с англ.]. – К. : Наукова думка, 2019. – 274 с.
3. Боронова Г. Х. Психология труда : конспект лекций / Г. Х. Боронова, Н. В. Прусова. – М. : Эксмо, 2018. – 160 с.
4. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Браун Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер Пресс, 2016. – 288 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 502 с.
6. Власова Н. М. И проснешься боссом. Справочник по психологии управления / Власова Н. М. – Новосибирск : Экор, 2020. – 230 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2019. – 712 с.
8. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2020. – 152 с.
9. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2019. – 576 с.
10. Григорьева М. В. Психология труда : конспект лекций / Григорьева М. В. – М. : Высшее образование, 2016. – 192 с.
11. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2017. – 398 с.
12. Дафт Р. Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 2019. – 832 с.
13. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Ф. Нойбауер : [пер. з англ.] – К. : Основи, 2015. – 302 с.

14. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес : [пер. з англ.] – К. : Наукова думка, 2016. – 242 с.
15. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2020. – 456 с.
16. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2014. – 320 с.
17. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія / Карамушка Л. М. – К. : Ніка-Центр, 2019. – 332 с.
18. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Карамушка Л. М. – К. : Либідь, 2017. – 424 с.
19. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків : Промінь, 2016. – 560 с.
20. Коллінз Дж. От хорошего к великому / Коллінз Дж. – Санкт-Петербург, 2017. – 304 с.
21. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Коломінський Н. Л. – К. : МАУП, 2019. – 286 с.
22. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. – К. : Знання, 2013. – 556 с.
23. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена / Кузин Ф. А. – М. : Осць – 89, 1996. – 304 с.
24. Кузнецов И. Н. Корпоративная этика : учебн. пособие / Кузнецов И. Н. – М. : Изд. деловой и учебной литературы, 2014. – 480 с.
25. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты) : монографія / [Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. и др.] – Донецк : СПД Куприянов В. С., 2007. – 210 с.
26. Йонас Ганс Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / Йонас Ганс : [пер. з нім.]. – К. : Лібра, 2016. – 400 с.

27. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.
28. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник / Лозниця В. С. – К. : КНЕУ, 2015. – 248 с.
29. Ликсон Ч. Конфликт / Ликсон Ч. – СПб. : Пите Паблшинг, 2015. – 160 с.
30. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 2013. – 176 с
31. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Федулової Л. І. – К. : Либідь, 2014. – 448 с.
32. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Молл Е. Г. – М. : Финансы и статистика, 2019. – 160 с.
33. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони / Морита А. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 2019. – 410 с.
34. Морозов А. В. Деловая психология : учебник / Морозов А. В. - [3-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Академический Проект, 2020. – 1040 с.
35. Нельсон Б. Умение управлять для “чайников” / Нельсон Боб, Экономист Питер. : [пер. с англ.]. – К. : Диалектика, 2015. – 336 с.
36. Ньюстром Джон В. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис : [пер. с англ.] – СПб. : Изд. “Питер”, 2019. – 448 с.
37. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. – Івано-Франківськ : Плай, 2019. – 426 с.
38. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2014. – 568 с.
39. Организационная психология / под ред. П. К. Власова, С. А. Маничева, Г. В. Суходольского. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та; Харьков : Изд-во “Гуманитарный центр”, 2018. – 480 с.
40. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2014. – 218 с.

41. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2018. – 356 с.
42. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-методичний посібник / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К. : МАУП, 2019. – 96 с.
43. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2019. – 186 с.
44. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чичер. – СПб. : Речь, 2019. – 298 с.
45. Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства : учебн. пособие / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М. : Академия, 2020. – 216 с.
46. Психология управления : курс лекций / отв. ред. М. В. Удальцова. – Новосибирск, 2015. — 150 с.
47. Психологія професійної діяльності і спілкування // за ред. Л. Е. Орбан, Д. М. Гриджука. – К. : Преса України, 2015. – 192 с.
48. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум : навч. посібник / Радченко С. Г. – К. : КНТУ, 2006. – 192 с.
49. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг / Роджерс Ф. Дж. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 2019. – 280 с.
50. Селье Г. Стресс без дистресса / Селье Г. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1982. – 127 с.
51. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Изд.-торговая палата “Дашков и К°”, 2019. – 200 с.
52. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2016. – 280 с.
53. Тейлор Ф. У. Принципи научного менеджмента / Тейлор Ф. У. : [пер. с англ.] – М. : Контроллінг, 2018. – 104 с.
54. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.

55. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий / Тоехиро Коно : [пер. с яп.] – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
56. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга / Трейси Д. : [пер. с англ.] – М. : Автор, 2018. – 160 с.
57. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / Третьяченко В. В. – К. : Стилос, 2015. – 585 с.
58. Трофімов Ю.Л. Інженерна психологія : навч. посібник / Трофімов Ю. Л. – К. : Либідь, 2019. – 264 с.
59. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Змерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М., 2012. – 351 с.
60. Урбанович А. А. Психология управления / Урбанович А. А. – Минск : Харвест, 2014. – 640 с.
61. Фишер Д. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Д. Фишер, У. Юри. : [пер. с англ.]. – М. : Наука, 2019. – 158 с.
62. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. Проверенная техника эффективного менеджмента / Фуллер Д. – М., 2012. – 287 с.
63. Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху / Хажински А. – СПб. : Питер, 2016. – 460 с.
64. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств / Цандер Е. : [пер. з нім.]. – К. : Основи, 2015. – 317 с.
65. Цимбалюк І.М. Психологія управління : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД 2018, - 624 с.
66. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2017. – 172 с.
67. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2020. – 442 с.
68. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2014.– 223 с.
69. Чухрай Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання // Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.:

ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 107-133.

70. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – К. : Лібра, 2019. – 270 с.

71. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2017. – 687 с.

72. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя / Шминке Д. : [пер. с англ.]. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2014. – 159 с.

73. Шиян А.А. Технологии управления персоналом. – 2006. – 525 с.: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://soctech.narod.ru>.

73. Шиян А.А., Нікіфорова Л.О. Моделювання ефективності спільної діяльності команди менеджерів // Збірник матеріалів І Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Проблеми формування нової економіки XXI сторіччя», 2018 р. – Дніпропетровськ – 2018 р.

74. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек манипулятор / Шостром Э. : [пер. с англ.]. – Минск : ТПЦ “Полифакт”, 2012. – 128 с.

75. Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента / Шуванов В. И. – М. : ЗАО “Бизнес школа” “Интел-Синтез”, 2015. – 258 с.

76. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 2013. – 400 с.

77. Яккока Л. Карьера менеджера / Яккока Л. – М. : Прогресе, 2018. – 384 с.

78. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство / Гоулман Д. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 300с.

79. Чалдини Р. Социальная психология / Чалдини Р. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 847с.

80. Вертакова Ю. Исследование социально-экономических процессов / Вертакова Ю. – М.: КноРус, 2012. – 272с.

81. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга / Трейси Д. : [пер. с англ.] – М. : Автор, 2018. – 160 с.

82. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2014. – 568 с.
83. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / Третьяченко В. В. – К. : Стилос, 2015. – 585 с.
84. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.
85. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2016. – 280 с.
86. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Карамушка Л. М. – К. : Либідь, 2017. – 424 с.
87. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2020. – 152 с.
88. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. Проверенная техника эффективного менеджмента / Фуллер Д. – М., 2012. – 287 с.
89. Цандер Е. Менеджмент малых и средних предприятий / Цандер Е. : [пер. з нім.]. – К. : Основи, 2015. – 317 с.
90. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2014. – 223 с.
91. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. – К. : Знання, 2013. – 556 с.

ДОДАТКИ

АНКЕТА

спеціаліста у сфері фізичної культури і спорту

У зв'язку з загостренням конкурентної боротьби на ринку надання фізкультурно-спортивних послуг постає проблема удосконалення соціального менеджменту у структурах фізичної культури і спорту. Щоб визначити сучасні ефективні стратегії удосконалення соціального менеджменту та роль і місце соціального менеджера у їх забезпеченні, просимо відповісти на наступні запитання (підкреслити вірну на Вашу думку відповідь).

1. Визначте основні організаційні цілі та інтереси ФСО, що найбільше впливають на діяльність та систему удосконалення соціальних методів менеджменту фізкультурно-спортивних організацій?

- 1.1. Реалізація стратегії виживання ФСО в умовах кризи
- 1.2. Збільшення частки ринку
- 1.3. Формування іміджу
- 1.4. Максимізація прибутку

2. Пріоритетні завдання контролю у процесі удосконалення соціальних методів менеджменту у діяльності фізкультурно-спортивної організації?

- 2.1. Застосування аудиту використання ресурсів
- 2.2. Застосування інформаційного забезпечення конкурентоздатності організації
- 2.3. Планування та контроль діяльності спортивної організації
- 2.4. Оптимізація роботи управлінської системи

3. Які методики менеджменту відповідають сучасним вимогам удосконалення соціальних методів менеджменту у Вашій організації?

- 3.1. Застосування SWOT аналізу
- 3.2. Аналіз найближчих перспектив
- 3.3. Синтез планових показників
- 3.4. Оцінка статистичних показників діяльності організації

4. Які компетентності та навички керівних кадрів сприяють удосконаленню соціальних методів менеджменту фізкультурно-спортивної організації?

- 4.1. Вміння оцінити внутрішні проблеми
- 4.2. Навички аналізу зовнішніх чинників
- 4.3. Оцінка впливу зовнішніх чинників
- 4.4. Навички застосування методики аналізу врахування впливу зовнішніх чинників на роботу спортивної організації

5. На скільки готовність до ризику, може сприяти покращенню роботи соціальної служби менеджменту фізкультурно-спортивної організації?

- 5.1. При врахуванні впливу зовнішніх чинників

- 5.2. При врахуванні впливу внутрішніх чинників
- 5.3. За умови детального аналізу потенціалу ФСО
- 5.4. За умови високого рівня конкурентоздатності ФСО

6. Назвіть умови змін у Вашій фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню соціальних методів менеджменту?

- 6.1. Зміни, потрібні за умов кризи
- 6.2. Зміни, потрібні за низьких результатів
- 6.3. Зміни, що дадуть нові досягнення
- 6.4. Вимагають змін зовнішні чинники

7. Пріоритети існуючої системи управління виявляти чинники успіху, що впливають на ефективність роботи удосконалення соціальних методів менеджменту.

- 7.1. Формування шляхів досягнення успіху
- 7.2. Чітке баченні існування шляхів досягнення успіху
- 7.3. Застосування методики прогнозування досягнення спіху
- 7.4. Послідовність етапів досягнення успіху

8. Назвіть основні функції контролю для посилення процесу управління, що є найбільш важливими для роботи фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкуренції?

- 8.1. Виявлення недоліків роботи організації та прийняття рішення по їх усуненню
- 8.2. Розробка методів реалізації планово-контрольних розрахунків
- 8.3. Визначення необхідної для процесу управління інформації, її джерел і шляхів отримання
- 8.4. Формування і вдосконалення системи планування і контролю

9. Ваша освіта?

- 9.1. Вища за напрямом фізична культура та спорт.
- 9.2. Вища.

10. Стаж роботи за фахом.

- 10.1. 1-10 років.
- 10.2. 10-20 років
- 10.3. Понад 20 років.

Зведена відомість результатів анкетування

| № п/п | Варіант відповідей | Кількість відповідей | % |
|--|--|----------------------|----|
| 1. Визначте основні організаційні цілі та інтереси ФСО, що найбільше впливають на діяльність та систему удосконалення соціальних методів менеджменту фізкультурно-спортивних організацій? | | | |
| 1 | Реалізація стратегії виживання ФСО в умовах кризи | 10 | 50 |
| 2 | Збільшення частки ринку | 2 | 10 |
| 3 | Формування іміджу | 2 | 10 |
| 4 | Максимізація прибутку | 6 | 30 |
| 2. Пріоритетні завдання контролю у процесі удосконалення соціальних методів менеджменту у діяльності фізкультурно-спортивної організації? | | | |
| 1 | Застосування аудиту використання ресурсів | 2 | 10 |
| 2 | Застосування інформаційного забезпечення конкурентоздатності організації | 8 | 40 |
| 3 | Планування та контроль діяльності спортивної організації | 8 | 40 |
| 4 | Оптимізація роботи управлінської системи | 2 | 10 |
| 3. Які методики менеджменту відповідають сучасним вимогам удосконалення соціальних методів менеджменту у Вашій організації? | | | |
| 1 | Застосування SWOT аналізу 50% | 8 | 40 |
| 2 | Аналіз найближчих перспектив 30% | 2 | 10 |
| 3 | Синтез планових показників 10% | 5 | 25 |
| 4 | Оцінка статистичних показників діяльності організації 10% | 5 | 25 |
| 4. Які компетентності та навички керівних кадрів сприяють удосконаленню соціальних методів менеджменту фізкультурно-спортивної організації? | | | |
| 1 | Вміння оцінити внутрішні проблеми | 2 | 10 |
| 2 | Навички аналізу зовнішніх чинників | 5 | 25 |
| 3 | Оцінка впливу зовнішніх чинників | 5 | 25 |
| 4 | Навички застосування методики | 8 | 40 |
| 5. На скільки готовність до ризику, може сприяти покращенню роботи соціальної служби менеджменту фізкультурно-спортивної організації? | | | |
| 1 | При врахуванні впливу зовнішніх чинників | 5 | 25 |
| 2 | При врахуванні впливу внутрішніх чинників | 3 | 15 |
| 3 | За умови детального аналізу потенціалу ФСО | 2 | 10 |
| 4 | За умови високого рівня конкурентоздатності ФСО | 10 | 50 |
| 6. Назвіть умови змін у Вашій фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню соціальних методів менеджменту? | | | |
| 1 | Зміни, потрібні за умов кризи | 3 | 15 |

| | | | |
|--|---|----|----|
| 2 | Зміни, потрібні за низьких результатів | 2 | 10 |
| 3 | Зміни, що дадуть нові досягнення | 5 | 25 |
| 4 | Вимагають змін зовнішні чинники | 10 | 50 |
| 7. Пріоритети існуючої системи управління виявляти чинники успіху, що впливають на ефективність роботи удосконалення соціальних методів менеджменту. | | | |
| 1 | Формування шляхів досягнення успіху | 2 | 10 |
| 2 | Чітке баченні існування шляхів досягнення успіху | 8 | 40 |
| 3 | Застосування методики прогнозування досягнення спіху | 5 | 25 |
| 4 | Послідовність етапів досягнення успіху | 5 | 25 |
| 8. Назвіть основні функції контролю для посилення процесу управління, що є найбільш важливими для роботи фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкуренції? | | | |
| 1 | Виявлення недоліків роботи організації та прийняття рішення по їх усуненню | 2 | 10 |
| 2 | Розробка методів реалізації планово-контрольних розрахунків | 3 | 15 |
| 3 | Визначення необхідної для процесу управління інформації, її джерел і шляхів отримання | 5 | 25 |
| 4 | Формування і вдосконалення системи планування і контролю | 10 | 50 |

Зразок колективного договору

КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Сторонами цього колективного договору є:

_____ ,
(найменування підприємства, установи, організації)

в особі _____ ,
(прізвище, ім'я, по батькові)

(надалі іменується "Власник"), _____ ,
та

в особі _____ ,
(прізвище, ім'я, по батькові)

(надалі іменується "Профорган").

1.2. Цей колективний договір (надалі іменується "колдоговір") укладений відповідно до чинного законодавства України і є актом, який регулює виробничі, трудові і соціально-економічні відносини між Власником (уповноваженим ним органом) та трудовим колективом _____

(найменування підприємства, установи, організації)

на основі взаємного узгодження інтересів сторін.

1.3. Цей колдоговір укладений з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та Власника (уповноваженого ним органу), а також визначення додаткових заходів соціального захисту працівників _____

(найменування організації, підприємства, установи)

з урахуванням фінансового стану Власника, який залежить від діяльності кожного працівника.

1.4. Цей колдоговір укладено для:

- а) чіткого визначення прав та обов'язків Сторін цього Договору;
- б) регулювання та удосконалення умов оплати праці, винагород за висококваліфіковану, продуктивну та якісну працю;
- в) покращення умов праці, побуту та відпочинку працівників Власника;
- г) визначення основних положень та створення умов для додержання правил внутрішнього трудового розпорядку працівниками Власника;
- д) вирішення інших питань, пов'язаних з фінансово-господарською та виробничою діяльністю Власника;
- є) забезпечення ділових взаємовідносин між Власником та його працівниками.

1.5. Положення цього колдоговору поширюються на всіх працівників Власника і є обов'язками як для Власника, так і для кожного члена трудового колективу Власника, незалежно від того, чи є вони членами профспілки.

1.6. Сторони підтверджують обов'язковість, з урахуванням фінансового стану Власника, виконання умов цього колдоговору і реальність забезпечення прийнятих зобов'язань.

1.7. Жодна зі Сторін, що підписала колдоговір, не може в односторонньому порядку припинити виконання його положень.

1.8. Колдоговір набуває чинності з дня його підписання уповноваженими представниками сторін.

1.9. Колдоговір підлягає повідомній реєстрації в _____.

1.10. Строк чинності колдоговору - _____.

1.11. Особливі питання чинності колдоговору:

- після закінчення строку чинності колдоговір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть цей колдоговір;

- колдоговір зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого Власником органу від імені якого укладено цей колдоговір;

- у разі реорганізації _____
(найменування підприємства, установи, організації)

цей колдоговір зберігає свою чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін;

- у разі зміни Власника чинність колдоговору зберігається протягом строку його чинності, але не більше одного року, протягом якого сторони зобов'язані розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення цього колдоговору;

- у разі ліквідації _____,
(найменування підприємства, установи, організації)

цей колдоговір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

1.12. Для ведення переговорів по укладанню колдоговору, поточної оцінки стану виконання, підбиття підсумків його виконання, а також для розгляду конфліктних ситуацій по колдоговору, створюється двостороння робоча комісія з представників Сторін у складі, визначеному в додатку N ___ до цього Договору.

1.13. Власник визнає Профорган єдиним повноважним представником трудового колективу у переговорах з питань регулювання трудових відносин, норм та оплати праці.

1.14. Сторони зобов'язуються один раз на півріччя інформувати трудовий колектив про виконання взятих на себе зобов'язань.

II. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА І ПРАЦІ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

2.1. Власник затверджує розроблені Профорганом для кожного працівника посадові інструкції та інші документи, що визначають його функціональні обов'язки, і вимагає їх виконання.

2.2. Кожний працівник зобов'язаний добросовісно і якісно виконувати свої обов'язки, працювати чесно і сумлінно, дотримуватися дисципліни праці, своєчасно і точно виконувати розпорядження Власника та уповноважених ним осіб, дотримуватися трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів з охорони праці, дбайливо ставитися до майна Власника, а Власник зобов'язується вживати наступних заходів для забезпечення продуктивної зайнятості: _____.

2.3. Всі працівники Власника зобов'язуються не розголошувати конфіденційну інформацію Власника, що була оголошена такою в установленому порядку і яка стала їм відома при виконанні їх трудових обов'язків.

2.4. При проведенні реорганізації, скороченні чисельності чи штату працівників Власник не пізніше як за два місяці персонально письмово попереджає своїх працівників про наступне звільнення та водночас пропонує іншу роботу в _____.

2.5. Взаємні зобов'язання Сторін щодо регулювання змін в організації виробництва і праці містяться в додатку N ____ до цього Договору.

2.6. _____.

ІІІ. ОПЛАТА ПРАЦІ, ВСТАНОВЛЕННЯ ФОРМИ, СИСТЕМИ, РОЗМІРІВ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ Й ІНШИХ ВИДІВ ТРУДОВИХ ВИПЛАТ

3.1. Основна заробітна плата працівників Власника встановлюється у вигляді посадових окладів, що закріплені у штатному розписі, який є додатком N ____ до цього Договору.

3.2. Власник і Профорган домовились, що основна заробітна плата не може бути меншою від встановленої законодавством України мінімальної заробітної плати.

3.3. Конкретні розміри посадових окладів працівників Власника встановлюються у кожному випадку індивідуально у відповідності з посадою, кваліфікацією, складністю та умовами виконуваної роботи, і доводяться до його відома при ознайомленні працівника з наказом. Водночас до відома працівника доводиться порядок і строк виплати заробітної плати, умови, згідно з якими можуть здійснюватися утримання із заробітної плати.

3.4. Заробітна плата виплачується за місцем роботи _____.

(вказати коли і як виплачується заробітна плата)

Якщо, день виплати заробітної плати збігається з вихідним днем, то заробітна плата виплачується напередодні цього дня.

Заробітна плата працівникам Власника за весь час щорічної відпустки виплачується _____.

3.5. Відомості про оплату праці працівників Власника надаються третім особам лише у випадках, прямо передбачених законодавством.

3.6. Власник за погодженням з Профорганом встановлює систему преміювання своїх працівників за виконання місячних показників роботи, що затверджується Положенням про преміювання, яке є додатком N ____ до цього Договору. При формуванні фонду оплати праці на виплату премій Власник щорічно передбачає кошти в розмірі не менше чотирьох місячних фондів заробітної плати на рік.

3.7. При наявності чистого прибутку за результатами роботи за поточний рік Власник за погодженням з Профорганом, пропорційно відпрацьованому працівником часу у даному році, виплачує своїм працівникам винагороду за підсумками річної роботи в розмірі до ____ % посадового окладу при наявності коштів у фонді соціального розвитку.

3.8. Власник встановлює окремим своїм працівникам, перелік яких визначено в додатку N ____ до цього Договору, доплату до заробітної плати за:

- суміщення посад - у розмірі до _____ % посадового окладу за основною роботою з використанням на цю мету до _____ % посадового окладу відсутнього працівника;

- виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника у зв'язку з хворобою - в розмірі _____ % посадового окладу за основною роботою з використанням на цю мету до _____ % посадового окладу відсутнього працівника.

3.9. Робота у святкові, неробочі та вихідні дні може компенсуватися, за згодою Сторін, наданням іншого дня відпочинку або у грошовій формі у подвійному розмірі.

IV. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЖИТЛОВО-ПОБУТОВЕ ТА МЕДИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ

4.1. При наявності коштів у фонді соціального розвитку Власник надає своїм працівникам:

а) грошову допомогу у зв'язку із сімейними обставинами (народження дитини, одруження, поховання членів сім'ї) в розмірі не більше _____ мінімальних зарплат;

б) матеріальну допомогу на оздоровлення в зв'язку з наданням відпустки в розмірі окладу за штатним розкладом;

в) матеріальну допомогу на оздоровлення кожної дитини в строк ____:

- в розмірі трьох мінімальних заробітних плат - для дітей до 5 років;

- в розмірі чотирьох мінімальних заробітних плат - для дітей віком до 12 років;

- в розмірі п'яти мінімальних заробітних плат - для дітей віком до 18 років.

4.2. Профорган надає пільгові путівки до санаторіїв для своїх працівників які потребують реабілітації після хвороби на визначених ним умовах.

4.3. Працівникам Власника, які виходять на пенсію, за наявності коштів Власником виплачується матеріальна допомога із фонду соціального розвитку в розмірі середньомісячної заробітної плати при стажі роботи на _____ більше 3 років у строк _____.

(найменування підприємства, установи, організації)

4.4. Власник надає своїм працівникам безвідсоткові позики, з урахуванням фінансового стану, на будівництво та придбання житла на термін _____ років у розмірі до _____ грн., позика надається на підставі заяви на отримання позики, оформленої в установленому законом порядку, яку розглядає житлово-побутова комісія, якісний та кількісний склад якої, порядок та строки прийняття рішень якою затверджується наказом Власника.

4.5. Зобов'язання Сторін щодо житлово-побутового обслуговування визначені в додатку N ____ до цього Договору.

V. РЕЖИМ РОБОТИ, ТРИВАЛІСТЬ РОБОЧОГО ЧАСУ ТА ВІДПОЧИНКУ

5.1. Відповідно до чинного законодавства України тривалість робочого часу працівників Власника складає 40 годин на тиждень.

5.2. У Власника встановлюється такий режим роботи, який зобов'язуються виконувати всі працівники: початок роботи - _____,

закінчення роботи - _____, в п'ятницю - _____,
перерва для відпочинку і харчування - з _____ до
_____, вихідні дні - _____.

5.3. Напередодні святкових днів тривалість роботи працівників Власника скорочується на одну годину.

5.4. Тривалість щорічної основної відпустки працівників Власника складає _____ календарних днів за відпрацьований календарний рік, _____ календарних днів - інвалідам.

5.5. Сторони зобов'язуються узгоджувати до _____ кожного року, затверджувати і доводити до відома працівників графік щорічних відпусток на поточний рік.

5.6. Власник надає працівникам щорічну відпустку за особливий характер праці як компенсацію за виконаний обсяг робіт, ступінь напруженості, складність і самостійність у роботі, необхідність періодичного виконання виробничих завдань понад установлену тривалість робочого часу:

- тривалістю _____ календарних днів: _____;

- тривалістю _____ календарних днів: _____;

- тривалістю _____ календарних днів: _____.

5.7. Власник виходячи з виробничих та фінансових можливостей надає за свій рахунок додаткову, понад передбачену законодавством відпустку працівникам, яка сплачується за рахунок

- _____ - _____ календарних днів;

- _____ - _____ календарних днів;

- _____ - _____ календарних днів;

- _____ - _____ календарних днів;

- на одруження працівника (його дітей) - _____ календарних днів;

- смерть членів сім'ї - _____ календарних днів;

- переїзд на нове місце проживання - _____ календарних днів.

VI. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА ЗДОРОВ'Я

6.1. Власник визнає, що створення здорових і безпечних умов праці працюючих є його обов'язком, і він несе за це відповідальність.

6.2. Працівники Власника зобов'язані знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці відповідно до своїх функціональних обов'язків.

6.3. Профорган зобов'язується сприяти проведенню й вимагати виконання у повному обсязі комплексних організаційно-технічних заходів щодо досягнення встановлених нормативів з охорони праці.

VII. ГАРАНТІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФСПІЛКОВИХ ОРГАНІВ ТА ІНШИХ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ТРУДЯЩИХ

7.1. Власник зобов'язаний:

- надавати Профоргану необхідну інформацію з питань соціально-економічного розвитку _____, сприяти
(найменування підприємства, установи, організації)
Профоргану та іншим представницьким органам трудящих, а саме:
_____ у їх діяльності шляхом _____.

7.2. Профорган зобов'язаний:

- проводити профспілкові збори трудового колективу;
- ознайомлювати трудовий колектив із інформацією, одержаною від Власника з питань, пов'язаних з працею і соціально-економічним розвитком трудового колективу Власника.

7.3. Профорган в особі уповноважених членів має право проводити перевірку дотримання у Власника трудового законодавства, умов охорони праці шляхом _____, вимагати усунення недоліків.

VIII. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

8.1. Доповнення та зміни до колдоговору під час його дії можуть бути внесені за погодженням сторін та мають ті ж стадії прийняття та реєстрації, що й сам колдоговір.

8.2. Контроль за виконанням цього колдоговору здійснюється сторонами, які його уклали. Для цього створюється двостороння комісія та її робоча група. При порушенні виконання колдоговору комісія у письмовій формі інформує осіб, які його підписали. Сторони проводять взаємні консультації з цього питання та приймають рішення, які є додатками до колдоговору.

ЦЕЙ КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ПІДПИСАЛИ:

Від Засновників
Президент

Від імені трудового колективу
Голова профкому

М. П.

Дата _____

ПЛАН СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Зведений план соціального розвитку повинен складатися з таких розділів:

1. Удосконалення соціальної структури колективу.
2. Поліпшення умов праці і турбота про здоров'я працівників.
3. Удосконалення оплати праці і побутових умов працівників.
4. Задоволення потреб духовного і фізичного розвитку членів колективу.
5. Розвиток суспільної активності працівників та удосконалення соціальних відносин у колективі.

Перший розділ плану повинен включати такі показники соціально-демографічної і професійно-кваліфікаційної структури колективу організації: чисельність усіх працівників (загальна і за професіями); розподіл працівників за віком і статтю, стажем роботи в організації; кількість робітників, які мають другу спеціальність тощо. Тут визначають і необхідність змін у структурі, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, намічають заходи щодо стабілізації колективу, спрямовані на зменшення плинності кадрів. Вивчають причини незадоволеності окремих працівників умовами праці і побуту, причини порушень трудової дисципліни; намічають заходи щодо їх усунення тощо.

У другий розділ плану соціального розвитку колективу включають такі питання:

- поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці;
- скорочення виробничого травматизму;
- розробка заходів щодо профілактики і зниження професійної та загальної захворюваності;
- встановлення раціонального режиму роботи;
- організація перевезень працівників до місця роботи і назад;
- поліпшення умов праці жінок (зокрема багатодітних) та підлітків;

У третьому розділі розглядають такі питання:

- поліпшення естетики на робочих місцях;

- поліпшення матеріального становища працівників;
- використання економічного стимулювання;
- удосконалення системи матеріального і морального стимулювання;
- поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників організації

У четвертому розділі розглядають такі питання:

- розвиток винахідництва і раціоналізації;
- стимулювання творчості членів колективу;
- удосконалення культурно-масової роботи;
- розвиток спорту і фізичної культури тощо.

Останній розділ плану соціального розвитку колективу пов'язаний з вихованням свідомого ставлення до праці; залученням працівників у суспільні форми управління виробництвом, розвитком конкуренції, підвищенням дисципліни праці, удосконалення відносин у колективі, взаємин адміністрації і робітників тощо.