

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочної, дистанційної та

вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора

Шифр

про затвердження теми

До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МАГІСТРА

на тему

«Соціально-психологічні методи управління персоналом на підприємстві»

за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітня програма

«Менеджмент організацій і адміністрування»

Студентки гр. М. мз-01с

Русанової К. О.

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр. Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Русанова К. О.

Науковий керівник: ст. викл., к.е.н. Таранюк К.В.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
МАГІСТРА

за спеціальністю 073 *Менеджмент, освітня програма*
«Менеджмент організацій і адміністрування»

студенту групи М. мз-01с

1. Тема роботи: "Соціально-психологічні методи управління персоналом на підприємстві" затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20 ____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження методів соціально-психологічного впливу на персонал.
4. Об'єкт дослідження: вплив соціально-психологічних методів на процес управління.
5. Предмет дослідження: сутність методів соціально-психологічного впливу, та способи впровадження їх в процесі роботи.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах зібраних під час переддипломної практики.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Загальні поняття Соціально психологічних методів впливу	
II	Втілення соціально- психологічних методів впливу на конкретних етапах управління персоналу	
III	Практична частина.Способи застосування соціально-психологічних методів на підприємстві	

роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити сутність соціально-психологічних методів впливу

У розділі 2 студент має провести аналізу впливу соціально-психологічних методів управління на конкретних етапах робочого процесу

У розділі 3 студент має запропонувати узагальнений план дій стосовно підтримки ефективного управлінського процесу.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи _____ ПІБ (підпис)

Завдання до виконання одержав _____ ПІБ (підпис)

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретико-методичні засади системи управління персоналом. Розглянуто систему управління персоналом як діалектичну єдність суб'єкта та об'єкта управління.

На базі використання основних положень розвитку у роботі проведено аналіз взаємозв'язків з середини системи управління персоналом. Обґрунтована необхідність розгляду структури підприємства, стратегій, функцій, методів та інструментів управління персоналом у якості системи управління персоналом. Виявлено основні підрозділи та взаємозв'язки, що можуть складати основу системи управління персоналом підприємства. Акцентована увага на ефективність тих чи інших методів управління, та запропоновано власний комплекс заходів і стратегічних ініціатив з формування ефективної системи управління та розвитку персоналом підприємства

РЕФЕРАТ

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 41 сторінка, список використаних джерел на 3 сторінках.

Управління персоналом є досить важливим аспектом, що впливає на результативність роботи. Людина є основним ресурсом, що впливає на конкурентоспроможність компанії, тому все направлено на оптимізацію даного аспекту, так як він є досить важливим для побудови ефективного робочого процесу праці. Методи соціально - психологічного впливу на персонал охоплюють широкий спектр проблем які стосуються системи управління колективом на підприємстві. В даній роботі розглянута потреба узагальнення та систематизації отриманої інформації, для полегшення впровадження їх у роботі. Консолідація досліджених методик та способів, ефективного управління персоналом за допомогою соціально психологічних методів.

Предметом дослідження є взаємовідносини у системі управління колективом, теоретико-методичні та практичні засади аналізу та удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження виступає соціально-психологічних методів на процес управління

Методи дослідження. Дослідження психо-соціологічних особливостей співробітників підприємства за допомогою тестів Айзенка, Е. Жарікова, Е. Крушельницького.

Наукова новизна. Результати, що відображають наукову новизну, полягають у такому:

запропоновано:

- варіанти тренінгів направлених на розвиток персоналу
- поєднання соціально-психологічних методів впливу на колектив;
- різноманітні підходи до процесу підбору персоналу.

Набули подальшого розвитку:

методи колективного впливу на персонал за допомогою впровадження тренінгів створених для конкретної торгової точки

- Ключові слова: соціально-психологічні методи; менеджмент персоналу; удосконалення процес управління, Айзенко; Жаріков та Крушельницький, тренінги; типи темпераменту, лідер, ефективність.

Зміст

Вступ	8
Розділ 1. Актуальність соціально-психологічних методів впливу у колективі	9
1.1 Актуальність соціально-психологічних методів впливу у наш час	9
1.2 Аналіз структури колективу на базі отриманих даних	12
1.3 Психологічні методи управління в процесі роботи.	18
Розділ 2. Загальні поняття соціально-психологічних методів управлінні організацією на різних етапах.	23
2.1 Загальні поняття соціально-психологічних методів управлінні організацією	23
2.2 Соціально психологічні методи на етапі підбору персоналу	24
2.3 Соціально-психологічні методи у робочому процесі	29
Розділ 3. Практичне використання соціально-психологічних методів	32
3.1 Повсякденний робочий процес побудований на принципі соціально психологічного впливу на персонал.	32
3.2 Комплексні заходи для покращення робочого процесу.	33
3.2.1. Тренінги направлені на покращення ефективності для конкретної торгової точки.	34
Висновок	39
Список використаних джерел	

ВСТУП

Враховуючи конкуренцію між організаціями за монополію на ринку, все більше керівників розуміють важливість ефективного управління персоналом, що має вплив на економічні показники роботи організації.

В незалежності від компанії завжди є потреба вдосконалення системи управління персоналом. З кожним роком з'являється все більше різноманітних технологій управління людськими ресурсами, але постійним залишається факт, що кожен працівник – це, перш за все, особа зі своїми психологічними, соціальними, та фізіологічними особливостями.

Грамотний підхід в управлінні персоналом орієнтований на особливості такого типу, що дозволяє вплинути соціально-психологічними методами на ефективність роботи всіх підрозділів організації.

Результати праці більшою мірою залежать від певного ряду психологічних чинників. Уміння орієнтуватись на ці чинники та за допомогою їх впливати на конкретних працівників допомагає керівнику формувати колектив з конкретними цілями. Соціологічні дослідження свідчать, що й успіх діяльності кожного керівника на 15% залежить від професійних знань, а 85% – від навичок працювати з людьми.

Враховуючи особливості поведінки, характеру конкретної людини, можна спрямувати її поведінку у потрібному напрямі. з урахуванням, що кожної групі властивий свій індивідуальний психологічний клімат. Важливим фактором освіти та розвитку колективів є дотримання принципу сумісності. Японські соціологи вважають, що від настрою, бажання людини працювати, морально-психологічної обстановки в колективі, продуктивність праці може збільшитись приблизно в 1,5 рази, або навпаки.

Тобто можна зробити висновок, що необхідність використання на практиці управління організацією соціально-психологічних методів керівництва очевидна, у зв'язку з чим тема дипломного проекту є досить актуальною.

Розділ 1. Актуальність соціально-психологічних методів впливу у колективі

1.1 Актуальність соціально-психологічних методів впливу у наш час

«За сучасних умов які склалися на економічному ринку серед розмаїття проблем, які пов'язані із забезпеченням ефективного розвитку підприємства та організації, одна із головних проблем - управління персоналом. Зміна принципів роботи нинішньої економіки, утворення підприємств різноманітних форм власності, структурні та технологічні зміни у виробництві, конкуренція, обумовлює глобальну зміну яку відіграє роль людських ресурсів. Чим далі тим більше значущості надають управлінню персоналом. Для характеристики даної сфери діяльності можна навести слова Дж. Сторея про те, що управляти людськими ресурсами - це є особливим підходом до управління особистістю в організації, який буде спрямованим на досягнення конкурентних переваг за допомогою стратегічного розташування кваліфікованого та зацікавленого персоналу, що буде використовувати комплексний набір кадрових технік. Що вкотре підтверджує той факт, що найефективнішими будуть ті підприємства, що роблять ставку на людей як ресурс та на ефективне управління ними. Специфіка управління полягає у тому, щоб знайти ті підходи та методи, які б могли забезпечити потрібний перебіг подій у колективі і спонукали б його працівників до ефективнішої роботи. За таких умов управління людським ресурсом є вагомою складовою менеджменту, бо сприяє покращенню ефективності організації, які досягаються шляхом постановки цілей, функцій, завдань та принципів в управлінні даним ресурсом.

Ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства напряму залежить від рівня кваліфікації персоналу та ефективного управління колективом. Сутність поняття «управління персоналом» заключається в

діяльності, яка направлена на якомога ефективніше використання трудових резервів для досягнення поставлених цілей на підприємстві та особистих цілей співробітників. Перші звикли пов'язувати із підтримкою ефективності роботи підприємства. Дедалі частіше до ефективності відносять не тільки якість, економічність та продуктивність, а й пов'язують з такими поняттями як задоволеність працівників своєю працею, високий рівень вмотивованості колективу. Людина це не тільки найважливіший елемент робочого процесу на підприємстві, а ще й головний стратегічний ресурс компанії. Не маючи потрібного рівня кваліфікації (якісно підготованого персоналу) не зважаючи ні на які нововведення оновлення та поліпшення, заданої цілі не вдасться досягти. У зв'язку з цим з'являється нове поняття - "людський капітал". Люди у наш час це вже не кадри, а ресурси, їхня цінність як ключового фактора успіху зростає. Сформувалася нова система управління, яка витісняє стару систему ведення кадрів, та звертає увагу на необхідність вкладень в їх розвиток. Управління персоналом являє собою систему взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціальних заходів, що спрямовані на створення комфортних умов для розвитку, функціонування й ефективного використання робочого потенціалу організації.

Основа концепції ефективного управління персоналом передбачає розробку принципів, напрямків, методів управління та урахування роботи з колективом на різних рівнях планування. Втілення нових методів та систем навчання, курси підвищення рівня кваліфікації персоналу. Кадрова політика підприємства даного виду має забезпечити розробку ефективної стратегії спрямованої на управління персоналом, раціональний підбір персоналу, аналіз, планування кадрового потенціалу, кадрових змін в межах організації і не тільки, індивідуальну оцінку умінь, знань, майстерності та відповідальності. Набуває великого значення в цьому випадку інформаційно - правове забезпечення процесу управління персоналом.» [1]

Особливо уваги та підвищеної відповідальності вимагає від керівника організація трудових на етапі встановлення правил і навичок коректно

оцінювати якості виконання персоналом власних функціональних обов'язків, формування у робітника почуття відповідальності, та аналізу групових й міжособистісних відносин, керування конфліктами на виробництві, стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, створення безпечних умов праці, формування норм корпоративної культури.

Функціонування системи управління персоналом підприємства в комплексі доцільно буде розглянути як частину ефективності підприємства взагалом. На даний момент немає універсального підходу оцінки такого типу ефективності. В наш час більшість вітчизняних підприємств, ігнорують систему ефективного управління персоналом, у кращому випадку ефективність управління персоналом визначають за допомогою спеціальних показників. Оцінка доцільності управління персоналом на підприємстві заключається у прорахунку економічної ефективності за рахунок більш доцільного використання трудового потенціалу, соціальної ефективності методом задоволення потреб та інтересів співробітників підприємства.

В нинішніх умовах господарювання оцінка роботи системи управління персоналом потребує систематизованого підходу. В певних європейських країнах розповсюдження отримали центри для оцінки адміністративного персоналу. Задача яких полягає у виявленні за допомогою спеціального комплексу тестів та вправ потенційних здібностей управлінців, але такі центри також мають недоліки й не гарантують відсутності помилок.

Ефективність функціонування системи управління має визначатися її внеском у процес досягнення загальних цілей. До показників оцінки ефективності процесу управління персоналом можна віднести: плинність кадрів, чисельний показник співвідношення управлінського апарату до інших категорій співробітників, рівномірне завантаження персоналу, відповідний рівень трудової дисципліни, скарг, кількість конфліктів, нещасних випадків та ін. Наведений перелік показників допомагає оцінити основні параметри організації роботи управління персоналом на підприємстві. До показників які характеризують оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства можна віднести: потреби

і конфліктність в трудовому колективі, морально-психологічний клімат, мотивація; вплив соціальних програм на ефективність діяльності працівників; ступінь вдоволення персоналу, організацією праці; продуктивністю оплатою, та роботою підприємства в цілому.

1.2 Аналіз структури колективу на базі отриманих даних

Для підвищення показників ефективності праці, і відповідно доцільного використання методів соціально психологічного впливу потрібно першопочатково проаналізувати склад колективу, відповідність до того чи іншого психотипу, та наявність лідерських зачатків. На данному етапі хотілось би розглянути метод оцінювання Є.Жарікова, Е. Крушельницького. Даний метод базується на тестуванні в якому вам пропонується відповісти на 50 питань «так» чи «ні», якщо сумніваєтесь потрібно обрати відповідь до якої більш схильні. Варто відповідати швидко не аналізуючи свою відповідь для більш точної картини. Після опитування потрібно підсумувати відповіді які співпадають з ключем та їх кількість, що і буде результатом. Згідно суми балів яка буде отримана у підсумку можна отримати характеристику респондента.

Якщо сума балів менше 25, це означає, що лідерські якості слабо виражені, коли в результаті отримано від 26 до 35 балів то це свідчить, що завдатки лідера є, але виражені не сильно. Сума балів від 36 до сорока вказує на яскравий прояв лідерських рис, і відповідно більше 40 балів вказує на схильність до диктату.

Спроможність людини бути лідером ґрунтується не лише на її лідерських завдатках, а й в умінні поєднати в собі здатність до ефективної комунікації та організаторських навичок. Якими ж ще рисами має бути наділений справжній лідер?

Є.Жаріков і Є. Крушельницький акцентують увагу на таких рисах та їх проявах як:

- Воля до перемоги до досягнення цілей, коли людина прямує до своєї мети не зважаючи на перешкоди

- - Наполегливість, яка проявляється у витримці
- - Терплячість, готовність якісно виконувати одноманітну роботу
- - Ініціативність і воліє працювати без дріб'язкової опіки.
- Незалежність - риса людини яка вказує на психічну стійкість особи до зовнішніх факторів
- - Вміння швидко адаптуватись до нових умов та стресових ситуацій
- - Самокритичність яка проявляється у адекватному сприйнятті як власних перемог так і невдач
- - Вимогливість не тільки до себе а й до оточуючих
- - Критичність вміння бачити слабкі сторони у привабливих пропозиціях,
- - Надійність заключається у дотриманні власних принципів та обіцянок,
- - Витривалість, здатність до тривалого робочого процесу у некомфортних умовах.
- - Оргінальність полягає у вмінні мислити не традиційно, та виходити за рамки шаблонів
- - Стресостійкість, вміння зберігати працездатність у стресових умовах
- Оптимістичність- здібність не акцентувати увагу на проблемах
- - Рішучість прийняття самостійних рішень в критичних ситуаціях
- - Здатність адаптуватись до умов не втрачаючи працездатності

Представлена методика дозволяє оцінити здатність людини бути лідером, але не варто забувати, що здібності можна розвинути або навпаки. Проаналізувавши данні зібрані під час тестування можемо зробити висновок, що шестеро має середні нечітко виражені якості лідера, двоє конкурують між собою так як із усього колективу мають найбільш виражені лідерські здібності, і один співробітник має найменш виражені лідерські задатки. Ситуація досить не типова так як у одному колективі уживаються досить сильні особистості, компенсується це тим, що по-перше праця спрямована не лише на колективний результат, а й на особистий, що позитивно впливає на ефективність роботи та відволікає від гострих конфліктів, по-друге не менш важливим фактором є відповідність кожного

співробітника до певного психотипу. Визначити темперамент тієї чи іншої людини можна за допомогою теста Айзенка. Спочатку варто розглянути основне поняття. Темперамент- стійка характеристика що стосується особистості, або сукупність постійних динамічних психологічних процесів людини (інтенсивність, темп, ритм).

Принцип дії теста Айзенка побудований аналогічно до методу Є. Жарікова Є. Крушельницького. Тест Г. Айзенка для визначення типу темпераменту. Пропонується підбірка питань на які можна дати відповідь «так» або «ні». Також не варто обдумувати відповіді так як в даній ситуації не буде «правильного» варіанту, є лише ваш.

Даний спосіб спрямований не лише на визначення психотипу, а й на відповідність до тієї чи іншої групи, відповідно екстраверсії та інших критеріїв які допоможуть визначити особливості характеру. Грунтуючись на отриманих відповідях які можна розшифрувати за допомогою ключа отримаємо такі результати:

- Від 0 до 10 балів людина інтроверт занурена у себе та не схильна до спілкування
- Від 15 до 24 екстраверт людина відкрита світу, товариська
- Від 11 до 24 амбіверт людина схильна до спілкування за потреби

. Невротизм можна визначити також за допомогою результатів відповідей на конкретний перелік питань вазаних у ключі. Відповідно якщо кількість балів

- Від 0-10 то це вказує на емоційну стійкість.
- Від 11-16 то це емоційно вразлива особа
- . Від 17-22 то емоційна нестабільність, вражена нервова система
- Від 23-24 невротизм, на межі з патологією.

Коефіцієнт правдивості відповідей у тестуванні ранжується за такими критеріями:

- Від 0 до 3 людина чесно відповіла на питання
- Від 4 до 5 є сумніви в об'єктивності відповідей

- Від 6 до 9 відповіді неправдиві

Таким чином ми дійшли до загальних характеристик психотипів. Всього їх існує чотири: сангвінік, холерик, меланхолік та флегматик.

Сангвінік це екстраверт, особистість стабільна, соціальна, товариська, схильна побазікати, може бути лідером, життєрадісна. Має сильний, рухливий, врівноважений тип нервової системи. Характерними рисами є впевненість та енергичність, що вказує знову ж таки досить сильну нервову систему, самовладання (врівноваженість психотипу) і в той же час вміння швидко адаптуватись без шкоди для психіки.

Холерик також є екстравертом, але має схильність до не стабільності, імпульсивний, імпульсивний, активний, життєрадісний, але за рахунок власної непостійності його працездатність є циклічною та залежною від настрою. Холерикам властива сильна але не врівноважена нервова система. В роботі вони повністю занурюються у процес, захоплюються ним, але будь яка дрібниця може вивести їх з рівноваги, що в свою чергу свідчить про нестриманість та нерівноваженість нервових процесів.

Флегматик вже відноситься до інтровертів. Стабільна, спокійна, пасивна, стримана, повільна особистість спроможна витримати негаразди без емоційних перепадів. Флегматик характеризується сильною, врівноваженою, але в той же час інертною нервовою системою. Люди яких можна віднести до даного типу в першу чергу неквапливі, але в одночас енергійні, працездатні, стримані, що вказує на силу нервових процесів. Притаманний також певний консерватизм у поведінці, що може свідчити про інертність (малу активність нервових процесів)

Меланхолік- інтроверт. Зовні стримана особа, але за рахунок схильності до внутрішньої тривожності є досить емоційно вразливою, що тягне за собою схильність до депресій та постійного смутку. В патових ситуаціях це може сказатися на її продуктивності (стрес кролика). Меланхолікам притаманна загальна слабкість нервової системи, для не застосовують такі характеристики як врівноваженість і рухливість нервової системи. Швидко реагують навіть на помірні подразники. Характерними рисами будуть: нерішучість й

неспроможність наполягти на своєму. Даний тип зачасту є відомим у соціумі, а за стресових обставин впадає в паніку. Життя здається йому повним перешкод, що вказує на слабкість нервових процесів. Частіше за все намагаються уникати соціуму, щоб вберегти себе від стресів.

Провівши тестування у колективі виявилось, що 5 з 9 чоловік у колективі холерики в більшій мірі з різним відсотком домішків інших темпераментів, 3 це сангвініки, і 1 флегматик у колективі. По своєму поєднанню таких темпераментів у колективі є доцільним, так як процес продажів пов'язаний не лише із майстерністю, а й особливістю характеру кожного. Холерики маючи більш жваву вдачу задають тон роботи, тим самим мотивуючи сангвініків на конкуренцію, флегматик у свою чергу не вступає у конфлікт з колегами і бере свою цільову аудиторію клієнтів. Якщо більш детально розглянути взаємовідносини кожного представника темпераменту, то побачимо наступну картину:

Взаємовідносини з холериком досить складні. Варто звернути увагу, що ця складність має місце бути не лише несумісним типам, а й у стосунках з людьми, які мають аналогічний тип. Коли інша людина такого ж типу, це призведе до конфлікту у більшості випадків, так як холерикам досить часто важливий контроль ситуації. До сангвінік холерики відносяться нормально, бо обидва типи є найчастіше екстравертними. Але найкраще поєднання це холерики із флегматиками. Флегматичні опоненти, як інертний тип, чудово стимулюються холериками на діяльність. Самі ж по собі флегматики розслаблюють холериків і не дають їм остаточно уникнути своєї основної діяльності та вийти з рівноваги. Найбільш виражена несумісність темпераментів з меланхоліками через силу першого і слабкість другого типу. Як уже згадувалось флегматики чудово ладнають з холериками через свою спокійність. Досить гарні, але трохи монотонні стосунки будуть у флегматиків із меланхоліками. Вони можуть спілкуватися, але за рахунок того що обидва типи частіше за все інтроверти спілкування налаштовуватиметься на потрібну хвилю довго. Цікаві стосунки складатимуться у флегматиків із сангвініками. Останні розвиватимуть

процес спілкування бо являються екстравертами, флегматики ж у свою чергу як ідеальні слухачі, будуть уважно слухати сангвініків. З меланхоліками спілкування буде майже відсутнє, так як обидва типи інтроверти.

Спілкування сангвініків між собою зазвичай легке та безпосереднє. Вони вміють ладнати з будь-якими типами, але між собою спілкування буде не менш ідеальним. Враховуючи товариськість та активну життєву позицію, непогані відносини з холериками які люблять монологи. Сангвініки взагалі непогано ладнають з іншими людьми, але найкраще – з меланхоліками, які стимулюватимуться ними.

А що із меланхоліками? Меланхоліки є найскладнішим типом у плані спілкування. Вони погано контактують з іншими людьми через загострене відчуття недобррозичливості до людей. Причому частіше за все це відчуття гіпертрофоване. Тому меланхолікам необхідний сангвінік за для того щоб розворушити його.

Підсумувавши можна сказати, що всі типи темпераменту мають як позитивні так і негативні сторони. Виокремлювати когось як більш ефективного працівника не варто, так як в залежності від ситуації, той чи інший тип темпераменту може себе проявити з кращої сторони. Керівнику лише в варто враховувати особливості того типу темпераменту до якого відноситься той чи інший співробітник, і завдяки цьому, отримувати максимально злагоджений та функціональний колектив. Наприклад критичне зауваження холерика обурить та демотивує, а сангвініка навпаки підштовхне до активних дій. в той час як у флегматика може не визвати абсолютно ніяких емоцій і вибити х колії меланхоліка. Тобто можна зробити висновок є досить багато факторів від яких залежить який із методів буде ефективнішим для колективу чи конкретної особи.

1.3. Психологічні методи управління в процесі роботи.

«Психологічні методи є досить важливими під час роботи з персоналом, так як націлені на співробітника як на особистість. Головна особливість методу це звернення до особистості людини та її почуттів, внутрішнього світу та інтелекту. Психологічне планування являється новітнім напрямком у роботі з персоналом спрямоване на формування ефективного психологічного стану команди підприємства. Психологічне планування передбачає встановлення цілей та розвитку методів планування психологічного клімату, критеріїв та ефективності, розробку психологічних нормативів, та досягнення кінцевих результатів.

Способи психологічного впливу спрямовують потрібні прийоми на людей та координують у робочому процесі. До методів психологічного впливу відносять, переконання, навіювання, наслідування, вимога, примус, спонукання, засудження, заборона, плацебо, осуд, метод Сократа, командування, натяк, комплімент, порада, похвала, прохання. Розглянемо їх докладніше.

Навіювання - психологічний вплив акцентований на особистість конкретного робітника з боку керівництва втілюваних за допомогою не критичного для сприйняття впливу. Навіювання спонукатимуть людину до певних дій в тій чи іншій мірі в залежності від інтенсивності впливу. Переконання аргументований логічний вплив на людину для досягнення цілей, та залагодження конфліктів у колективі.

Наслідування спосіб спрямований на окремого співробітника або групу робітників підкріплений особистим прикладом керівника або новатора виробництва.

Залучення психологічний прийом, який можна охарактеризувати тим, що працівники стають співучасниками процесу, наприклад вибір керівника, прийняття рішень, і т д

Спонукання - форма впливу на ментальному рівні на людину, коли виділяють позитивні риси працівника такі як кваліфікація та досвід,

впевненість у успішному досягненні цілі, що допомагає підвищити моральну значущість співробітника .

Примус моральний вплив на людину, який використовується чвстіше за все, коли інші прийоми не є дієвими. Примус варто застосовувати лише за надзвичайних обставин, коли бездіяльність може призвести до збитків, втрати майна, , нещасних випадків. і т д.

Засудження - прийом який допускає невідповідність моральним нормам встановленим у колективі, метод який акцентує увагу на чийсь провині, тим самим здійснює вплив за рахунок створеного тиску. Такий прийом не варто застосовувати до людей із слабкою психікою.

Вимога суміжне поняття з розпорядженням. У зв'язку з цим використання данного методу буде доцільним тільки в тому випадку якщо керівник має незаперечний авторитет. В іншому разі цей прийом може виявитися не ефективним або навіть шкідливим.

Заборона чинить гальмуючий вплив на особу. Спосіб що стоїть на межі двох основних способів впливу - переконання примусу .

Плацебо один із різновидів навіювання. У колективі плацебо - це приклад поведінки особи яка має авторитет, метод коли працівникам демонструють досягнення цілі всупереч несприятливим умовам (втома, страх і т.д.). Демонстративна поведінка не повинна бути нарочитою, або виказувати невдоволення та неспосильність виконання, адже метод не спрацює

Командування застосовують коли потрібно швидко і точно виконати без критичних реакцій. В процесі виконання команд не міркують.

Метод Сократа базується на прагненні вберегти опонента від того, щоб той сказав "ні". Коли співрозмовник каже "ні", то після цього його дуже важко запевнити у зворотньому. Метод названий на честь давньогрецького філософа Сократа, той у свій час часто його використовував, намагаючись розмовляти так, щоб спонукати співрозмовника сказати «так».

Комплімент дуже часто плутають з лестощами. Комплімент це форма вираження схвалення, згоди, поваги і т д»[2]

Соціально-психологічні методи представляють собою найбільш витончений інструмент впливу на колектив та конкретну персону. Ефективне управління людьми завжди базується на збалансованому застосуванні усіх відомих прийомів.

Окрім методів впливу безпосередньо на особу, є ще й такі які допомагають дослідити та проаналізувати данні які у подальшому допоможуть більш доцільно використовувати можливість впливу на співробітників у тій чи іншій формі. Для збору інформації використовують: анкетування інтерв'ю ігри по системі "людина людина " "колектив про людину" і т д аналіз поведінки співробітника під час виконання завдань вивчення результатів діяльності працівника.

При проведенні психологічних та соціальних випробувань використовують два типи спостереження: звичайне, тобто відкрите, і метод занурення дослідника у середовище для аналізу.

Експеримент також часто використовується на практиці соціальної психології. Експеримент проводиться безпосередньо у колективі. Найбільш розповсюдженими соціально-психологічними методами у менеджменті можна назвати бесіду, опитування, інтерв'ю, анкетування та тестування. Опитування - низка питань, на які необхідно відповісти «так» або «ні». Цей метод допомагає з'ясувати думку персоналу про керівництво, відношення до змін вдоволеність або невдоволеність умовами праці і т д.

Розмова - це отримання потрібної інформації зі слів опонента. Зазвичай використовується у співбесіді стосовно прийому, у процесі звільнення, та в процесі трудової діяльності. Розмова відбувається за бажанням директора або ініціативи підлеглого.

Інтерв'ю підвид розмови, під час якого всі питання та відповіді фіксуються. Інтерв'ю дає більш комплексне уявлення стосовно думки опитуваного.

Для обробки та узагальнення більшого об'єму інформації соціально-психологічної напрямку використовуються тестування та анкетування. Тест та анкета мають певні відмінності. Анкета не буде містити готових

відповідей на питання, що в свою чергу дає можливість давати нічим не обмежені довільні відповіді. Тест ж у свою чергу містить шаблони відповідей на поставлені питання. Відповіді сформульовані досить чітко, і надана можливість вибрати один варіант відповіді.

Робота з тестуванням дає можливість ранжувати відповіді та відповідно оцінювати їх у балах, формуючи характеристики відповідно до суми балів. Анкетування та тестування надає можливість виявити індивідуальні особливості працівника, схильності, риси характеру, що ти самим дає змогу розставити працівників так, щоб ті отримували від роботи задоволення, а підприємство отримувало максимальну користь від працівника.

Для ефективного керування потрібно вміло використовувати всі можливі інструменти(методи) соціально психологічного впливу інтегрувавши їх у функціональну модель яку можна застосувати у тому чи іншому випадку.

Розділ 2. Загальні поняття соціально-психологічних методів управлінні організацією на різних етапах.

2.1 Загальні поняття соціально-психологічних методів управлінні організацією на різних етапах.

Не кожна організація може похизуватись наявністю кадрової служби, а якщо така і є, то беручи на себе відповідальність за управління персоналом, відповідальна людина може втратити мотивацію, що обов'язково відіб'ється на стані справ. В даному випадку варто розглянути ключові соціально-психологічні аспекти взаємодії керівництва та співробітників.

Одним із перших етапів буде формування персоналу. Функція яка забезпечує задоволення потреби у заповненні кадрового резерву, а також їх адаптації та оформленні.

Другий етап - впровадження, розробка, та постійне вдосконалення корпоративної системи управління персоналом. Напрямок роботи відділу кадрів, спрямований розробку документів та регламентів для оптимізації робочих процесів, забезпечення необхідними ресурсами для ефективної праці, координація, мотивування та оцінка роботи.

Тепер прослідкуємо за "роботою" соціально-психологічних методів на етапах взаємодії персоналу та керівництва. В основі цих методів закони психології та соціології, які мають ключову роль в менеджменті. Соціально-психологічні методи - це колоборація психологічного впливу на співробітників, тобто формування груп, створення комфортного психологічного клімату в колективі, розвиток у співробітників таких якостей як відповідальність та ініціатива. За допомогою соціологічних

методів можна виявити неформальних лідерів та забезпечити їм підтримку, використати мотивації персоналу для досягнення цілей компанії.

До соціологічних методів відносять : соціологічні дослідження, оцінка особистих якостей, партнерство, змагання. Психологічні методи дають можливість сконцентрувати внутрішній потенціал працівника на вирішенні конкретних задач компанії. В якості психологічного впливу можна розглянути такі способи як залученість, спонукання, засудження, похвалу, наслідування, примус, осуд.

Психологічні методи формування підрозділів з урахуванням психологічної сумісності робітників, створення комфортного клімату у колективі, аналіз особистої мотивації, вирішення міжособистісних конфліктів, розробка моделей розвитку професіонального розвитку співробітників, розвиток навичок і кваліфікації персоналу формування корпоративної культури.

2.2 Соціально психологічні методи на етапі підбору персоналу

Отож отримавши узагальнену інформацію тепер хотілось би розібрати методи на практиці. Взагалі успіх діяльності організації в більшій мірі залежить від компетентності робітників та єдності колективу у досягненні своїх цілей. Більшість компаній в процесі підбору персоналу використовують різні варіанти співбесід. Такий варіант підбору персоналу є не досить ефективним за рахунок своєї неопрацьованості. Але є компанії наступного покоління, які приділяють достатню увагу цьому процесу, урізноманітнюючи стандартну співбесіду не зовсім стандартними методами.

Найбільш популярним джерелом залучення персоналу є власний резерв (діючі співробітники компанії). Перевагами в даній ситуації буде те, що ми можемо бачити фактичний вклад даного співробітника у справи компанії, а його підвищення буде слугувати наглядним прикладом для інших його колег. Наступний варіант це державна служба зайнятості (краще

використовувати для підбору робочих спеціальностей). Є варіант підбору на вакантне місце людини з переліку випускників вищих учбових закладів. Також одним з не менш важливим, та не менш ефективним є спосіб підбору персоналу через спеціалізований сайт оголошень. Давайте розглянемо у чому переваги та недоліки даного способу.

Як на мене єдиним недоліком в даному випадку лише те, що на першопочатковому етапі (підбір на вакантну посаду)це займатиме трохи більше робочих ресурсів та часу, що збільш ніж у повному обсязі виправдає себе з часом. Обравши даний метод ви контролюєте весь процес повністю, тим самим убезпечуючи себе від непередбачуваних ситуації у майбутньому. Звичайно, що можливість похибки є, але для того, щоб мінімізувати непередбачувані моменти потрібно якісно та ефективно навчитись використовувати соціально-психологічні методи виявлення мотивації та її використання.

Під час співбесіди можемо використовувати метод "невідомої тварини". Метод побудований на принципі неусвідомленого психологічного автопортрету. Акцентуємо увагу не на художніх здібностях автора а на самій концепції портрету. Зображення не має відповідати певним шаблонам, окрім одного доброзичливість, що вказуватиме на дружелюбність, соціальність та вміння ладити с колективом.

Питання про сильні та слабкі сторони співробітника. Єдино вірної відповіді на ці питання не має, але в залежності від вакансії на яку претендує респондент, його варіанти можуть вказати на доцільність його залучення на ту чи іншу посаду. Наприклад коли переважають ті чи інші риси в анкеті це може вказувати на не стабільність претендента, та схильність його до крайнощі, що у подальшій роботі ускладнить процес ефективної мотивації.

Метод психологічного тиску (подавлення) суміжний з варіантом неадекватної поведінки, для перевірки на стресостійкість, та поведінки у непередбачуваних ситуаціях. Зі сторони роботодавця це може бути надмінна поведінка, підвищення тону, перебивання реплік опонента. В свою

чергу якщо людина стримано реагує, та продовжує співбесіду у впевненому руслі це однозначно вказує на вміння володіти собою та зацікавленість у роботі.

Питання про плани на майбутнє. Метод подібний на варіант з невідомою твариною., коли йде з в'язок з підсвідомістю, в залежності від відповіді ми може зрозуміти чи зацікавлена людина у подальшій співпраці з компанією.

Перевірка на не типовість мислення та вміння швидко включитись в робочих процес. Наприклад придумати мінімум десять варіантів використання будь-якого предмету, або ж вирішення задачі пов'язаної з робочим процесом саме цієї компанії.

Також на даний момент з'явилося нове поняття у сфері підбору персоналу - відкритий рекрутинг. Унікальна методика підбору персоналу за допомогою відео інтерв'ю та ділових ігор, для максимально швидкого та якісного пошуку персоналу .

На відміну від більшості стандартних методів рекрутерських фірм, відкритий рекрутинг не пропонує споживачу якусь конкретну особу, а надає можливість переглянути усіх можливих претендентів, після чого вже керівник особисто обирає конкретну кандидатуру або декілька за потреби. Головний принцип даної методи спрямований на максимальне використання потенціалу, досвіду та інтуїції керівника при створенні найбільш комфортних для нього умов підбору персоналу. Лише керівник та його найближчі заступники можуть роздивитись "свою" людини серед інших. Зазвичай при формулюванні задач посередникам формулювання роблять максимально стислим (декілька якісних рис які характеризуватимуть потрібного кандидата). Однак навіть наявність заявлених рис не гарантують того, що це буде сама та людина яка підійде на ту чи іншу заявлену вакансію. Варіант зустрітись с кожним особисто також не буде доцільним, так як не гарантує, що витрачений час на співбесіду принесе користь, це може позначитись на інших трудових процесах, також не варто забувати про об'єм інформації яку потрібно буде вносити в базу

або будь який інший носій, так запам'ятати не буде реальним. А при використанні методу відкритого рекрутіngu процедура з ознайомлення з сотнею кандидатів може зайняти не тиждень, а декілька годин. Керівник не витрачає час на повноцінну співбесіду, а переглядає відео візитівку тривалістю дві три хвилини. Матеріали також не є звичайними, постановка даної розповіді спланована психологом, для більш точного відображення особистих характеристик кандидата. Ознайомлення з наданими матеріалами це і є перший етап попереднього відбору. Як правило до наступного етапу переходять не більше 30% претендентів.

Великий плюс у тому, що перегляд відбувається у спокійній обстановці, де керівнику не потрібно виконувати роль інтерв'юера, тим самим відволікаючись від основної задачі, аналізу інформації та її співвідношення з усіма нагальними факторами які можуть вплинути на доцільність вибору даного співробітника.

Другий етап конкурсу являє собою ділові ігри, які теж записуються у відео форматі. У ході ділової гри (тривалість приблизно 30-45 хвилин) учасники розкриваються як і з людського, так і з ділового боку. Одразу видно їх здібність до комунікації, методи які людина використовує для досягнення цілей, манеру у прийнятті рішень, поведінку у конфліктних або нетипових ситуаціях та багато іншого.

Ділова гра проводиться психологом. Він надає змогу конкурсантам вирішити певні завдання, тим самим розкривши себе як спеціаліста. Наприклад, кожен має назвати 5 якостей, які потрібні представнику тієї чи іншої професії. Після чого у ході обговорення учасники консолідують данні та створюють перелік якостей з яким були б всі згодні. Після чого кожен презентує себе опираючись на данні консолідованого переліку. На прикладі з власного життя доводить, що у нього є ці якості. Також допустимий варіант альтернативної ситуації: необхідно з присутніх обрати керівника, та вибрати підлеглого.

Обговорення результатів цього етапу це ключовий момент для психолога та замовника, так як за ним буде особиста зустріч обраних

раніше претендентів з роботодавцем, та подальше ухвалення рішення про прийом на роботу.

Цим закінчуються два етапи конкурсного відбору, а з чого все це починається, як конкурсант потрапляють на відеозапис?

Фірма, що звертається до агентства, яке надає послуги відкритого рекрутингу, надає потребу у певній штатній одиниці (категорійний менеджер, менеджер з продажу і т.д.) та задає певні формальні вимоги: рівень освіти, досвід роботи, знання програм забезпечення, знання іноземних мов тощо. Після чого агентство розробляє рекламну кампанію. Завдяки широкій мережі диспетчерів агенції має максимально велику пропускну спроможність. Якщо на перший тур потрапляє група у 110-150 осіб, то дзвінків буває у декілька разів більше.

Таким чином, приблизно за два тижні буде сформована група, що забезпечує приблизно 60-80% потенційних претендентів, після чого із цієї бази обирають людей які перейдуть до наступних етапів. Повний процес підбору персоналу займає близько місяця. Варто наголосити, що у більшості випадків замовник залишається задоволеним результатами. Основна перевага цієї методики полягає в тому, що вона надає можливість керівникам підприємства за короткий період, минаючи суб'єктивний відбір посередників, розглянути більшість потенційних кандидатів на вакантну посаду.

Методика відкритого рекрутингу активно використовується на території України вже більше семи років. Такі компанії як "Алексбуд", "Ощадний банк", "Київстар", "Укртелеком", ASVISP, "ПП Декатек", "Веллтекс-Україна", "ЗАТ Світлотехніка" та ін. На даний момент не можна виділити ідеальний метод набору персоналу, так як організація повинна володіти розширеним набором для прийому та залучення кандидатів, за того щоб ефективно їх використовувати в залежності від потреби. Здебільшого фахівці схильні вважати, що за для успішної організації пошуку претендентів потрібно керуватися основними правилами, а саме: проводити пошук бажаючих в діючому штаті на підприємстві,

використовувати щонайменше два способи для залучення кандидатів ззовні. Співбесіда на даний момент основний методом для підбору персоналу для менеджерів з персоналу, керівників підприємств, та лінійних керівників потрібно підвищувати власну кваліфікацію. Під час підбору персоналу в сучасних умовах потрібно не забувати про особистісні та психологічні характеристики кандидатів за для підвищення ефективності діяльності компанії. Деякі компанії вже почали залучати психологів до тестування штату. Дякуючи методиці відкритого рекрутингу компанія з'являється можливість якісно, максимально обґрунтовано та швидко здійснити вибір тих кандидатів, які потрібні компанії та гідні роботи в компанії.

2.3. Соціально-психологічні методи у робочому процесі

Соціально-психологічні методи спрямовані на здійснення управлінських дій стосовно персоналу. Данні способи базуються на використанні аспектів соціології та психології. Спрямовані ці дії на групи людей і окремих особ. За масштабами та методами впливу ці способи поділяють на дві основні групи: соціологічні методи які будуть спрямовані на групи людей в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які напрямлено впливають на особу конкретної людини (внутрішній світ людини)

Соціологічні методи відіграють дуже велику роль в управлінні персоналом. Даний варіант впливу направлений на виявлення формальних і неформальних лідерів в колективі та для того щоб максимально виграно спрямувати сили людей на результат. Соціологічні методи допомагають зібрати необхідні дані які потрібні для підбору, навчання персоналу, оцінки, та дозволяють обдуманно приймати кадрові рішення(анкетування, інтерв'ювання, співбесіда то що)

Соціометричний метод не має альтернатив при аналізі ділових та дружніх зв'язків між співробітниками в штаті. Опираючись на дані

анкетування співробітників будується матриця контактів людей між собою, яка вказує на неформальних лідерів у групі.

Метод спостереження допомагає виявити риси співробітниками, які проявляють себе лише у неформальній обстановці, або непередбачуваних ситуаціях. Співбесіда є розповсюдженим методом в переговорах, виховних закладах, та вирішенні невеликі кадрові завдання.

Мораль - прояв суспільної свідомості, яка впливає на дії та поведінку людини в соціумі. В процесі розвитку соціуму етичні норми консолідували релігійні учення ідеали добра і зла, народну мудрість у поняття моралі.

Партнерство, соціальність, взаємодія з оточуючими являється дуже важливим аспектом для будь-якої соціальної групи та полягає у налагодженні різних форм взаємовідносин, під впливом яких відбувається спілкування людей. У партнерстві опоненти можуть бути як рівноправні члени у взаємовідносинах. Вирізняють такі форми партнерства: захоплення (хобі), ділове, дружнє, сімейне.

За умов, що на роботі ділові відносини будуть підтримуватися у формі дружнього партнерства, загальних захоплень, це сприятиме створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. Змагання досить специфічна форма суспільних відносин, бо характеризується прагненням людей до успіху, здобутків та самоствердження, першості. Результатами змагання частіше всього стають досягнення у виробництві нові відкриття, рекорди у спорті, винаходи, витвори мистецтва.

Спілкування – форма контакту людей, що базується на безперервному обміні інформацією. Міжособистісне спілкування може виникати між різними людьми наприклад керівник- співробітник - підлеглий - друг та інших складніших форм спілкування кількох людей. В управлінському спілкуванні виділяють три етапи: видача розпорядчої інформації, зворотній зв'язок, оцінка.

Переговори - це форма спілкування, коли дві або декілька сторін, які мають різні цілі, намагаються знайти спільний компроміс ґрунтуючись на загальних інтересах виявлених у процесі діалогу.

Змагання є своєрідною формою взаємовідносин і передбачає прагнення людей до перемоги, першості і т.д. Ідея змагань та прагнення до лідерства були рушійною силою для розвитку суспільства в цілому.

Конфлікт - ситуація, коли опоненти, завідома мають різні несумісні позиції. Конфлікти бувають міжособистісні, особистісні. Про наявність конфлікту в колективі сигналізує напруга в групі, непорозуміння, відхилення від норм, фізичні та психологічні інциденти.

Можна зробити висновок, що знання соціологічних способів управління дає змогу регулювати соціально-психологічний клімат, тим самим забезпечуючи підтримання корпоративної культури на портібному рівні.

Розділ 3. Практичне використання соціально-психологічних методів

3.1 Повсякденний робочий процес побудований на принципі соціально психологічного впливу на персонал.

Тепер розібравши теоретичну частину методів соціально-психологічного впливу, перейдемо до практики. Базою для здобуття інформації буде тестування які були проведені в колективі.

Зі сторони соціологічних методів доцільним буде введення елементу змагання за для мотиваційного поштовху працівників для більшого розкриття їх потенціалу. Людина яка має лідерські якості в процесі змагань буде акумулювати свої здібності за для досягнення цілей, тим самим розвиваючи свої навички. Також важливим буде і партнерство. Особа на яку направлений вплив буде відчувати свою важливість, тим самим додатково матиме мотивацію, яку спрямує на ефективне та швидке досягнення цілей.

Емоційний підйом спровокований впливом соціальних методів поступово підводить нас до впровадження психологічних методів, таких як залучення. Спосіб дуже схожий з партнерством ,передбачає приєднання об'єкту дослідження до певного процесу за для кращого розуміння рівня відповідальності та власної значущості. Також, аби підтримати заданий емоційний настрій потрібно не забувати використовувати похвалу (компліменти), але лише обгрунтовані, за для того щоб не створювати хибного враження співробітника про себе і оточуючих.

Бачення схильності до тих чи інших видів діяльності та взаємодій у колективі конкретного співробітника це лише частинка пазлу комфортного клімату у колективі. Необхідно враховувати також сумісність усіх робітників між собою, так як непорозуміння у колективі може негативно позначитись на якості роботи.

Зібравши усі данні які виведені на основі тестувань та інших методів збору інформації, можна розробити індивідуальний план стосовно

покращення роботи системи та доцільності використання соціально-психологічних методів.

3.2. Комплексні заходи для покращення робочого процесу.

Хотілось би нагадати, як було зазначено раніше, що лідерські завдатки від природи (як і будь які інші), можна розвинути, або втратити. Тому, як на мене, найбільш ефективним методом впливу буде той який окрім того, що поєднає у собі різні способи впливу, ще й допоможе розвинути або удосконалити наявні навички. Тренінг - метод активного навчання, направлений на розвиток навичок знань та умінь а також соціальних установок. Форма інтерактивного навчання, метою якого є розвиток компетентності у певних питаннях.

Регулярні психологічні тренінги для підвищення кваліфікації адміністративного персоналу важливі, так як для створення конкретних умов для усвідомлення власних горизонтів , професійних можливостей та визначення шляхів професійного зростання, сприяє розумінню власного професійного *Я*, допомагає сприйняти себе в професії; подолати професійні труднощі. Керування своїм професійним розвитком впливає не лише на конкретну людину і на весь колектив.

Навчання для персоналу, так як це буде не тільки способом надання інформації та підвищення трудової кваліфікації, а й інструментом пропаганди того відношення до роботи в якому зацікавлена компанія. Наприклад можна провести тренінги на тему КРІ, що будуть межувати ще із одним способом, а саме розвитку мотивації. Стосовно проведення тренінгів хотілось би розглянути більш детально декілька варіантів оснований на показниках конкретного магазину.

3.2.1. Тренінги направлені на покращення ефективності для конкретної торгової точки.

Тренінг для персоналу в цілому є важливим так як допомагає коректно сформувавши розуміння робочого процесу, та варіантів його оптимізації. на даному етапі хотілось би детальніше розглянути тренінги які були розроблені для конкретної торгової точки.

Перший тренінг націлений на підвищення планових показників які мають прямий вплив на мотиваційну систему

Спочатку проведено зріз знань для аналізу ступеню інформованості у цій темі та усвідомлення впливу, який надає даний показник на рівень ЗП та ефективність роботи магазину.

Комплексність - це середня кількість товарів в чеку. Навіть при обмеженому потоці покупців або невисоких показниках конверсії кількості одиниць в чеку залишається єдиним із інструментів для підняття суми середнього чеку відповідно і товарообігу.

Методи підняття кількості одиниць в чеку

- Продаж "сімейної групи" використовується орієнтовано для певної категорії покупців. Реалізація товару відбувається у комплексі всім членів сім'ї.

- Візуальна робота з образами та правильне з'ясування потреб, тобто підбір кількох пар для всього гардеробу.

- Продаж товару у "зв'язці" наприклад: піна очищувач і біла фарба для догляду за білим взуттям, текстильні кросівки дезодорант для взуття для ніг та засіб для взуття прання, лакове взуття та поліроль для лаку, замшеве взуття губка для замші від вологи та фарба на перспективу, сумка та гаманець для сумки, шнурки для зміни образу підлітка, який купив кросівки і т.д.

- Варіант альтернативи або "вибір без вибору" пропонувати варіанти які більше вигідні для магазину, наприклад "вам дві чи три пари шкарпеток?" так само не можна виключати момент спонтанних покупок,

коли людина не була націлена на покупку того чи іншого товару, але під вербальним впливом ПК звертає увагу до необхідного товару здійснюючи спонтанну покупку.

- Є так само метод нав'язаної потреби, коли для того щоб запропонувати що то "не потрібне" потрібно продати перед цим щось "не потрібне". Наприклад покупець робить спонтанну покупку на яку не розраховував, а ми шляхом створення штучного дефіциту чи потреби пропонуємо додатковий товар акцентуючи увагу на обмежений ліміт серії, тим самим пробуджуючи бажання взяти додаткову пару, навіть якщо цього немає потреби.

Так само щоб не "злякати" покупця і не підірвати авторитетність слів ПК надмірною нав'язливістю треба враховувати орієнтованість клієнта на ту чи іншу групу, тобто пропонувати "доречні зв'язки" - не пропонувати засіб або розмір який не підходить, або товар, що не відповідає за віковою категорією. Так само не малу роль буде усвідомлення мотивації персоналом, наприклад премія за підтримку планових КРІ плюс збільшення виторгу та збільшення відсотка від продажів. Якщо розглядати на прикладі будь-якої торгової точки, то можемо побачити ситуації, коли для підвищення порога мотивації не вистачає буквально кілька тисяч порівняно великого виконаного обсягу, це буде вказувати саме на недостатньо високий показник комплексності, тобто докладені зусилля для продажу додаткової одиниці за підсумком місяця може вилитися. у кругленьку надбавку до зарплати. Закріплення освоєного матеріалу за способом підбору додаткового товару до різних груп товару і для різних типів покупців.

Другий тренінг направлений на пояснення причинно наслідковиз зв'язків у роботі. Варто звернути увагу, що у розрізі показників магазину важливим є саме комплексна підтримка всіх планових показників, так само і методи впливу мають бут комплексними. Конверсія (показник який характеризує у відсотках співвідношення відвідувачів та покупців) на пряму взаємопов'язана з товарообігом, виторг у свою чергу так само залежить від комплексності, якщо хоча б один із показників "просідає", то тягне за собою

негативні наслідки для роботи магазину. Хотілося б також звернути увагу на трафік від якого залежать інші показники. Якщо брати до уваги статистику за останні два місяці можемо побачити що тенденція відвідування даної торгової точки йде на спад через особливості торгового періоду (пройшла активна зміна сезону та більшість людей їдуть з міста). У середньому протягом місяця магазин відвідують близько 5500 потенційних покупців – це близько 183 чол. в день в середньому близько 75 осіб на день на продавця. На ефективність роботи штату впливає також розподіл потоку людей (чи є можливість усімповноцінно приділити увагу). У таких випадках коли йдуть напливи людей для підвищення якості обслуговування важливе вміння консультанта бути багатозадачним і не відволікатися, не вступати в діалоги на абстрактну тему, вміти працювати з запереченнями (не вступати у конфлікт, не загострювати його, м'яко підвести до рішення, яке буде задовільно для двох сторін з максимальною вигодою). Крім обслуговування важливим аспектом є знання асортиментного ряду, та його відповідність цільовій аудиторії. За рахунок того, що продавець-консультант добре знає асортиментний ряд він зменшує час на пошуки потрібної моделі, тим самим збільшуючи час для контакту з покупцями, так само для залучення трафіку на перспективу та максимального опрацювання з клієнтом існує формат замовлення розмірів, що в цілому так само позитивно впливає на динаміку магазину та перетворює відвідувача на покупця. Хотілося б так само згадати що в негативному плані на конверсію впливає відсутність батальної серії як на чоловічому так і на жіночому відділах. Для продавців-консультантів стоїть завдання підбору альтернативних варіантів, але, на жаль, це не завжди реально. Так само не варто забувати що для ефективного робочого процесу існує алгоритм роботи з кожним, хто входить

1. Вітання

2. Виявлення потреби (для цього етапу використовують відкритий тип питань або альтернативні, ті питання на які не можна відповісти так чи ні та питання в яких використовується частка "або")
3. Презентація товару (вибір моделі, підбір розміру, підбір альтернативи)
4. робота з запереченнями (етап коли в процесі примірки аналізують
5. хід продажу підкріплюючи доводами щодо вигоди тієї чи іншої моделі ситуативно)
6. продаж (опрацювання комплексності чека продаж супутніх товарів)

Один із методів продажу заснований на тактильному контакті з товаром: презентувати товар, який знаходиться в "роботі" а саме консультивати щодо вигоди в процесі примірки або при тактильному контакті з товаром). Альтернатива або вибір без вибору варіант коли консультант пропонує два оптимальні варіанти для магазину. Наприклад: "Вам дві або три пари шкарпеток" " Вам сірий або салатний гаманець" і т.д. Підбір незапланованого товару в процесі примірки коли ПК акцентує увагу на інших групах товару, тим самим збільшуючи імовірність покупки навіть якщо людина не підбере, то навіщо приходила. Повторення гарячі пропозиції "озвучуються після привітання у процесі примірки і касі цим впливаючи на підсвідомому рівні доброзичливе та якісне обслуговування (робота на перспективу), не мала частина покупців повертається не лише за якісним товаром, а й за якісним обслуговуванням, тобто з просто покупця можна перевести його в ранг постійного, тим самим завчасно підняти показники конверсії. У процесі тренінгу було проведено: зріз знань щодо даної теми а саме момент мотивації, постановка завдань у цифрах, розбір методів продажу, зворотній зв'язок щодо засвоєного матеріалу та зворотній зв'язок в ігровій формі тренінгу з підбору товару та підтримки планових показників

Окрім можливості розвитку потрібно, пам'ятати, що для людини потрібна мотивація, за для покращення ефективності робочого процесу. Вдосконалення системи стимулювання відповідно до потреб працівників. Принцип системи заключається у чіткому взаємозв'язку дії та наслідку.

Компанія задає русло в якому мають рухатись працівники, і чітко показує як там чи іншим чином робітник може вплинути на свої умови роботи. Головне, щоб слова та дії керівництва не відрізнялись, бо так як і з методом плацебо може втратити власну силу.

Традиції та певні порядки у компанії, також матимуть вплив на колектив, так як за рахунок сталості процесів та норм у співробітників буде виникати відчуття стабільності, що вказує статусність компанії і впевненість у майбутньому.

Висновок

В сучасних умовах мотивація персоналу та методи управління зазнали змін. Більше значущості набули методи які націлені на робітника як на особистість. Керівництво тепер орієнтується на співпрацю з робітником керуючись соціально психологічними або соціально економічними способами. Тепер не достатньо просто керувати персоналом, потрібно вмотивовувати, спонукати до розвитку, і направляти на шлях оптимізації, допомагати розкрити здібності, та зростати професіонально.

Сфера де можна примінити соціально- психологічні методи впливу дуже обширна. Вона охоплює як регулювання міжгрупових відносин та внутрішньогрупових відносин, так і управління груповою динамікою, окремими явищами і аспектами колективного життя.

Розібравши теоретичну частину соціально психологічного сигменту в управлінні хотілось би наголосити на тому, в данному аспекті ууправління не може бути чітко визначеної траєкторії, так як одна із складових "формули успіху" є нестабільна перемінна (особистість), яка абсолютно не передбачуваним образом може змінити ситуацію з власної волі, або під гнітом обставин.

Список літератури

1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935>
2. http://ni.biz.ua/4/4_15/4_158752_sotsialno-psihologicheskie-metodi.html
3. <http://weplib.pp.ua/631-diagnostika-liderskih-sposobnostey-jarikov-22499.html>
4. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. URL:<http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf> (дата звернення: 01.10.2019).
5. <https://psylist.net/praktikum/00376.htm>
6. <https://psyttests.org/eysenck/epiA.html>
7. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 8-ме видання/Пер. з англ. За ред. С.К. Мордовина. СПб: Пітер, 2005. 832 с
8. Щур О. Сучасний погляд на персонал //Практика управління.2008.- № 6
9. Машков В.М. Психологія управління СПб., 2000.
10. Сівова С.А. Управління та менеджмент: конкуренція термінів. // Соціально-гуманітарні знання. 1999 № 4
11. Яроміч С.А. Практикум з менеджменту: Учбово-ділові ситуації, завдання та питання: Навч. посіб. - Одеса.: ОДЕУ, 2000. – 142 с.
12. Психологія управління: Навчальний посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. - К.: Академвидав, 2003. - 567 с.
13. Гончаренко М. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. Інноваційна економіка. № 2. С. 186–189.
14. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 34. С. 140–147.
15. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. Бізнесінформ. № 6. С. 223–228.
16. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Вип. 1 (6). С. 143–147.
17. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 53 (1026). С. 178–181.
18. Москаленко В.О. Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2009. 285 с

19. Данилишин Б., Куценко В. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. Україна: аспекти праці. 2004. № 4. С. 14-18.
20. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2010. Вип. 24. С. 188-195.
21. Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2008. №4. С. 111-116.
- 22.. Коломієць В.М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Економіка і держава. 2007. №12. 280 с.
23. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 2. С. 229-233.
24. Хміль Ф.І. Менеджмент / Підручник. - К.: Вища школа, 1995.

25. Менеджмент : навч. посіб. / [Михайлов С. І., Барановська Т. І., Степасюк О. С. і ін.]; під ред. С. І. Михайлова. – Вінниця: НОВА КНИГА.– 2006. – 416 с
26. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – [3-те вид., випр. і доп.] / М. І. Мурашко.– К.: Т-во „Знання”, КОО, 2008.
27. Управління персоналом: [навч. посіб.] / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва.
28. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2005. – 579 с.
29. Стеценко І.Т. Основи менеджменту: Хто такий менеджер: Навч. посіб. - К.: А.С.К., 2004. – 221 с.

30. Базаров Т.Ю., Рибкін І.В., Пиркова Т.С. Управлінські команди та його формування // Сучасний кадровий менеджмент. Вип. 1. За ред. Базарова Т.Ю. М: ІПК держслужби, 2004. С. 51-67
31. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. - К.: Вища шк., 1994. – 326 с.
32. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. - Тернопіль: Лілея, 1997. – 293 с.
33. Гріфін Рікі В, Яцура В. Основи менеджменту. Підручник. Пер. з англ. - Львів: Бак, 2001. – 605 с.
34. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления: учебное пособие. - Харьков, Титул, 2007 - 532 с.

35. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2003. - 640 с.
36. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Навч. - метод. посібн. / Д.О. Александров, О.В. Давидова, За заг. ред. Я.Ю. Кондратьєва. - К.: Національна академія внутрішніх справ України, 2004, 528с.
37. Барко В.І., Клачко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. - Київ: АУ МВС, 2009. - 123 с.
38. Закаблук Г.О., Семенов А.Г. Удосконалення кадрової політики на приватному підприємстві. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2012. № 6. С. 276-281.
39. Ведерніков М. Д. Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.09.01. Донецьк, 2005. 39 с.
- 40.. Закаблук Г.О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.