

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**
(на матеріалах Супермаркет Нива, м. Чернівці)

Студента 2 курсу, 711 групи
заочної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
Освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

підпис студента

Жовнірчука
Андрія
Володимировича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Шупрудько
Наталя
Володимирівна

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
1.1. Особливості формування трудового колективу в умовах невизначеності	6
1.2. Значення лідерства в роботі трудового колективу	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ Супермаркет «Нива» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
2.1. Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства	16
2.2. Виявлення та оцінка чинників впливу на розміри прибутку підприємства, як результату управління трудовим колективом	22
2.3. Характеристика впливу процесу управління трудовим колективом на результативність діяльності підприємства	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ Супермаркет «Нива» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
3.1. Фактори впливу на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі	35
3.2. Мотиваційний моніторинг як спосіб підвищення результативності трудового колективу	44
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	58

Вступ

У невизначеному середовищі, яке виникло внаслідок глобальної економічної та фінансової кризи, підприємства потребують стабільної робочої сили. Проте мало уваги приділено вивченню сутності та значення структури трудового колективу як найважливішого та активного елемента внутрішнього середовища в забезпеченні бажаної ефективності діяльності підприємства.

Найважливішою складовою продуктивних сил і головним джерелом економічного розвитку є люди. Навички, освіта, навчання та мотивація до роботи. Конкурентоспроможність економіки та рівень добробуту людей значною мірою залежать від якості робочої сили працівників компаній та організацій. Під робочою силою розуміється та частина економічно активного населення, яка за віком, фізичним станом і освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід розрізняти реальні та потенційні трудові ресурси.

Трудовий колектив - це основна осередок суспільства, що об'єднує всіх працівників підприємства, установи, організації для досягнення певної мети спільної трудової діяльності. За професійно-кваліфікаційним складом колективу працівники поділяються на групи: працівники вищої кваліфікації, працівники низької кваліфікації, працівники без кваліфікації, працівники-практики, працівники із середньою професійною освітою та працівники з вищою освітою.

Проблемами сутності структури і значення трудових колективів у забезпеченні ефективності і конкурентоспроможності підприємств займалися чимало вітчизняних і зарубіжних фахівців, серед яких Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін, Ю.А. Афонін, А.С. Панкратов, С.П. Роббінс, Р.Л. Кричевський, Е.М. Дубовська, М.М. Мартиненко, М.Х. Мескон та інші.

Успіхи процвітання підприємства, залежить від правильного управління відносинами в трудовому колективі. Колектив - це

спільність людей, в основі життєдіяльності якої лежить ціннісно-орієнтаційної єдності його членів, причому основні ціннісні орієнтації є суспільно-значущими.

Успіх у бізнесі в значній мірі залежить від того, наскільки ефективно використовуються ресурси, в тому числі і трудові, тобто персонал і наскільки правильно здійснюється управління відносинами в трудовому колективі.

Метою роботи є визначити особливості управління трудовим колективом в умовах невизначеності.

Завданням роботи є:

- дослідити управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі в умовах невизначеності;
- розкрити значення лідерства в роботі трудового колективу;
- визначити особливості формування трудового колективу в умовах невизначеності;
- провести аналіз динаміки фінансових результатів підприємства;
- виявлення та оцінка чинників впливу на розміри прибутку підприємства, як результату управління трудовим колективом;
- надати характеристику впливу процесу управління трудовим колективом на результативність діяльності підприємства;
- визначити фактори впливу на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;
- запропонувати мотиваційний моніторинг як спосіб підвищення результативності трудового колективу;
- запропонувати пропозиції щодо покращення процесу управління трудовим колективом підприємства.

Науковою новизною є поглиблене дослідження щодо теоретичних аспектів управління трудовим колективом в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовим колективом в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є визначення основних аспектів щодо управління трудовим колективом в умовах невизначеності.

Методи дослідження економіко-статистичні методи, методи економіко-математичного моделювання, методи оптимізації.

Для дослідження було обрано матеріали підприємства Супермаркет Нива. Дане підприємство підприємство створене з метою здійснення комерційної діяльності, надання послуг населенню та юридичним особам, виконання робіт для одержання прибутку на основі поєднання матеріальної заінтересованості учасників і трудового колективу підприємства.

За своєю структурою кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 55 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Особливості формування трудового колективу в умовах невизначеності

Управління взаємовідносинами в колективі має значний вплив на результати господарської діяльності будь-якої компанії. Керуючи робочим колективом, вам необхідно приймати певні рішення. Групові норми і правила не обов'язково відповідають нормам і правилам.

Відносини з керівництвом також будуються на ідеях між співробітниками. Створення ефективних команд з оптимальним складом обов'язково пов'язане з необхідністю визначення співвідношення між елементами однорідності та різноманітності всередині команди.

Підбираючи людей у свою команду, роботодавці зазвичай орієнтуються на навички, знання та досвід претендента. Однак досягнення ефективності команди залежить не тільки від навичок, знань і досвіду, а й від особистих якостей і характеристик членів команди.

Різні дослідники по-своєму визначають поняття трудових колективів. Щоб зрозуміти сутність трудового колективу, необхідно звернути увагу на його основні характеристики:

- Наявність спільної організаційної мети – створення матеріальних і духовних цінностей і послуг.
- вертикальний і горизонтальний поділ праці;
- сумісність дій на основі єдності мети та інтересу;
- структурна конструкція;
- спільна діяльність на основі існуючих соціально-економічних відносин;
- єдність цілей та інтересів;
- відносини взаєморозуміння та взаємодопомоги;
- взаємовідповідальність.

Значення трудового колективу для суспільства і працівників відображається на його функціонуванні.

- Економічне виробництво. Це полягає у створенні матеріальних і духовних благ, які є суспільно корисними цінностями.
- Навчання, спрямоване на формування у працівників свідомого ставлення до праці.
- Забезпечити інтеграцію працівників в організаційно-адміністративну та громадську системи самоврядування.
- Соціальний контроль. Це робиться шляхом оцінки поведінки членів команди та накладення санкцій.
- Задоволення потреб співробітників.
- Створення умов для самореалізації та особистісного зростання співробітників.
- Реалізація та відродження колективістського і демократичного способу життя.

Щоб виконувати свою роботу, люди розвивають певні зв'язки та стосунки. Найважливішим центром суспільства, де здійснюються певні завдання, є колектив. Команда - це група людей, організаційно об'єднаних спільною метою і спільними діями.

Залежно від змісту своєї діяльності, команди виявляють певні функціональні моделі та моделі розвитку, а також спілкування. Уся соціально-психологічна структура суспільства сприймається особистістю насамперед через призму середовища, в якому їй доводиться безпосередньо працювати. На оцінку індивідом реальних міжособистісних стосунків впливає не лише загальна структура суспільних стосунків, а й специфічні характеристики конкретної групи.

Управління персоналом не повинно бути одностороннім процесом. Розвиток колективних форм керівництва та вдосконалення їх на професійно-культурному рівні суттєво впливає на методи, форми і прийоми управлінського впливу.

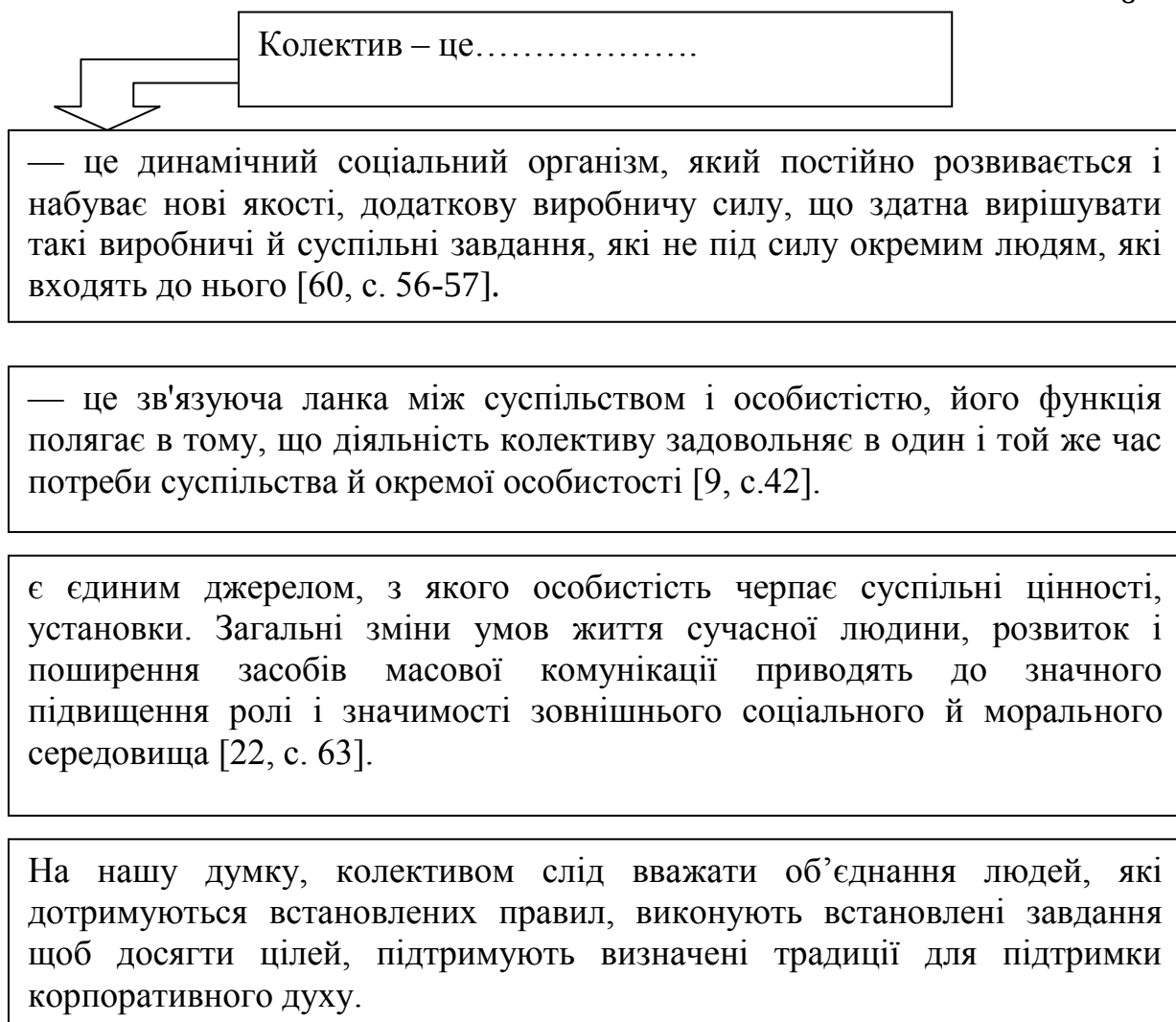


Рис. 1.1. Визначення поняття «колектив»

Виходячи з нашого визначення, можна зробити висновок, що формування ефективних робочих команд не є простим процесом. Він багат шаровий і складний, вимагає ретельної роботи. Існує багато фірмових програм для створення функціональних груп, але важко надати універсальний спосіб їх формування (табл.1.1, додаток А).

Побудова команди, здатної ефективно вирішувати поставлені завдання, є одним із найважливіших завдань керівника. Групова діяльність характеризується взаємозалежністю, динамічністю, упорядкованістю, доцільністю та результативністю.

Для створення сприятливого психологічного клімату і плідних робочих стосунків необхідно цілеспрямовано впливати на розвиток

стосунків у групі. Люди потребують і явно отримують задоволення від спілкування з собі подібними.

Більшість із нас активно шукає спілкування з іншими людьми. Контакти з іншими людьми часто короткочасні та несуттєві. Однак, коли двоє або більше людей проводять достатньо часу в безпосередній близькості один від одного, вони поступово починають психологічно усвідомлювати присутність один одного. Час, необхідний для цього усвідомлення, і рівень усвідомлення значною мірою залежать від характеру ситуації та людських стосунків.

Проте результат такого розпізнавання майже завжди однаковий. Усвідомлення того, що інші думають про себе і чого від них очікують, змушує людей певним чином змінити свою поведінку, підтверджуючи тим самим існування соціальних відносин. Цей процес об'єднує випадково взятих людей у групи.

Усі підприємства є соціально-технічними системами, в яких людина є найважливішою ланкою. Щоб побудувати ефективні відносини в організації, менеджери повинні знати:

- Сутність проблеми взаємодії особистості та організаційного середовища.
- Характеристики, які визначають поведінку людей в організації.
- Характеристики організаційного середовища, що впливають на процес виконання завдань окремими особами.

Коли людина вирішує приєднатися до команди, вона розуміє, що мусить від чогось відмовитися і відмовитися від звичного способу життя. Натомість він отримує певні можливості для задоволення своїх бажань. Це означає, що люди укладають з організацією своєрідний психологічний контракт. Психологічний контракт — це набір очікувань індивіда щодо організації та того, що організація надасть індивіду взамін [15, 85].

Внесок працівника в організацію складається з його чи її зусиль, навичок, можливостей тощо. Цей внесок відповідає вимогам і потребам організації.

Отже, коли ви наймаєте працівника, ваша команда очікує, що він використовуватиме свої навички на робочому місці. Як внесок, так і винагорода мають задовольняти обидві сторони. Якщо будь-яка сторона відчує певний дисбаланс між внесками та винагородами, рішення про співпрацю може бути переглянуте.

Управління психологічним контрактом є одним із найважливіших завдань у робочих колективах. Усі сторони мають бути задоволені. Якщо працівники відчують, що їхній рівень винагороди не відповідає їх внеску, їхня прихильність компанії зменшиться. Це означає, що він може працювати не так добре або може шукати іншу роботу. Якщо керівник вважає, що внесок працівника є недостатнім порівняно з узгодженою винагородою, він або вона може прийняти рішення про звільнення працівника.

1.2. Значення лідерства в роботі трудового колективу

В основі лідерства лежить особливий тип лідерства, який виник у давнину на основі відносин «пан і раб», «вождь і ведений». У цьому випадку лідер займає центральне положення в групі і зосереджує владу над послідовниками.

Згуртування послідовників навколо лідера дозволяє вирішувати складні проблеми за короткий час і за несприятливих умов. Відносини «лідер-послідовник» — це те, що ми знаємо з дитинства, і ми сприймаємо це як цілком природне, навіть якщо часом це може бути болючим.

Вихователь дитячого садка, батько сім'ї, шкільний вчитель, «лідер» шкільного подвір'я, президент учнівської ради — усі вони

відіграють роль лідера в певний момент нашого життя. Лідери отримують владу, коли утворюють групу послідовників, які приймають рішення та контролюють ресурси для досягнення цілей групи.

Насправді лідери користуються цим правом лише в тій мірі, в якій воно визнається послідовниками в неформальних організаціях. Нагороди та примус як способи посилення впливу на групу є найважливішими інструментами в роботі з фолловерами. Вони характеризують неупередженість, авторитет і мотивацію лідера щодо членів групи, що призводить до розширення або розпаду групи з точки зору особистої вигоди чи автократичного примусу.

Лідерські стосунки – це відносини, в яких група послідовників визнає особисті та фізіологічні якості лідера, делегує лідеру повноваження, дає йому відповідальність і надає підтримку, необхідну лідеру для досягнення його цілей. Існують різні типи лідерських відносин (рис.1.2).

1. Неефективне лідерство побудовано на відносинах типу «раб-господар», коли влада лідера практично абсолютна.

2. Авторитарне управління побудовано на традиційних відносинах «начальник-підлеглий», коли влада лідера підтримується всіма нормативними документами адміністративної системи.

3. Ефективне лідерство побудовано на новому типі відносин «лідер-послідовник», коли лідер одержує владу від послідовників, що визнають його цінність і важливість для їх спільної роботи в групі.

Рис. 1.2. Типи відносин лідерства

Лідерство, загалом, це здатність впливати на групу людей і спонукати їх працювати для досягнення поставлених цілей. Управління — це процес впливу на групи людей та ефективної координації їхніх дій

у продуктивній діяльності. Таким чином, управління має загальний характер і присутнє скрізь у будь-який час, а лідерство є вершиною управління, коли йдеться про досягнення цілей найефективнішим способом.

Лідерство не замінює управління, воно не існує поза управлінням, а доповнює його, коли традиційні методи управління не ефективні і не можуть ефективно досягти поставлених цілей. Іншими словами, лідерство - це галузь управління, яка базується на вищій здатності лідера впливати на групу людей для ефективного досягнення поставлених цілей.

Ефективне лідерство є найбільш бажаним типом лідерських стосунків, у якому послідовники, швидше за все, братимуть участь у лідерстві та досягнуть кінцевої мети.

Найважливішим елементом ефективного управління є лідерство. Процеси управління та менеджери є важливими частинами будь-якої організації.

Лідерство — це домінуючий і керівний вплив, який чиниться на поведінку членів організації для досягнення організаційних та індивідуальних цілей на основі авторитету та влади. Ефективність управління залежить від таких факторів:

- Менеджер, який має якості, необхідні для керівництва людьми.
- Володіння потужним і домінуючим становищем (лідерська позиція) і впливовими ресурсами.
- Співвідношення між авторитетом і відповідним неформальним впливом.

У групі підлеглі мають індивідуальні особливості та систематичну взаємозалежність і взаємодію:

- Ставте спільні цілі та завдання.
- Зовнішнє середовище, в якому працює бізнес.

- Ситуація, яка відображає динамічні та відносно мінливі фактори, що впливають на операції.

Менеджер, який володіє всіма лідерськими якостями, є ідеальним керівником, здатним забезпечити максимальний успіх робочого колективу. Роль і функції керівника визначають його чи її статус серед співробітників. Ансофф визначає чотири основні ролі менеджера (рис. 1.3, додаток В).

Трудовий колектив - це живий організм, тому що він складається з людей, і йому також властиві нездужання і навіть хвороби, властиві живим людям. Соціальні ролі керівника деталізуються і виявляються в його функціях. Безліч конкретних функцій керівника можна об'єднати в дві основні функції, а саме досягнення групової мети та згуртування групи і турбота про її збереження. Так, друга функція має глибокий соціально-психологічний зміст, оцінка і використання якого дозволяють істотно підвищити ефективність діяльності та авторитет керівника.

У зміст функції згуртування групи входить вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням оптимальності та сталості складу членів команди, з налагодженням внутрішньогрупових відносин, у тому числі відносин членів групи з керівником. До числа належать (рис. 1.4). Робочі групи є живими істотами, тому що вони складаються з людей і також піддаються стражданню і хворобам, властивим тільки живим людям. Соціальна роль лідера чітко визначена і проявляється в його функціях. Багато специфічних функцій лідера можна звести до двох основних функцій. Перший — досягнення цілей групи, другий — згуртування групи та забезпечення її збереження.

Отже, друга функція містить глибокий соціально-психологічний зміст, оцінка та використання якого може значно підвищити ефективність діяльності та авторитет керівників.

Зміст функцій групової згуртованості включає вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням оптимальності та стабільності складу членів колективу та встановленням внутрішньогрупових стосунків, у тому числі між членами групи та лідерами. Цифри включають (рис. 1.4).

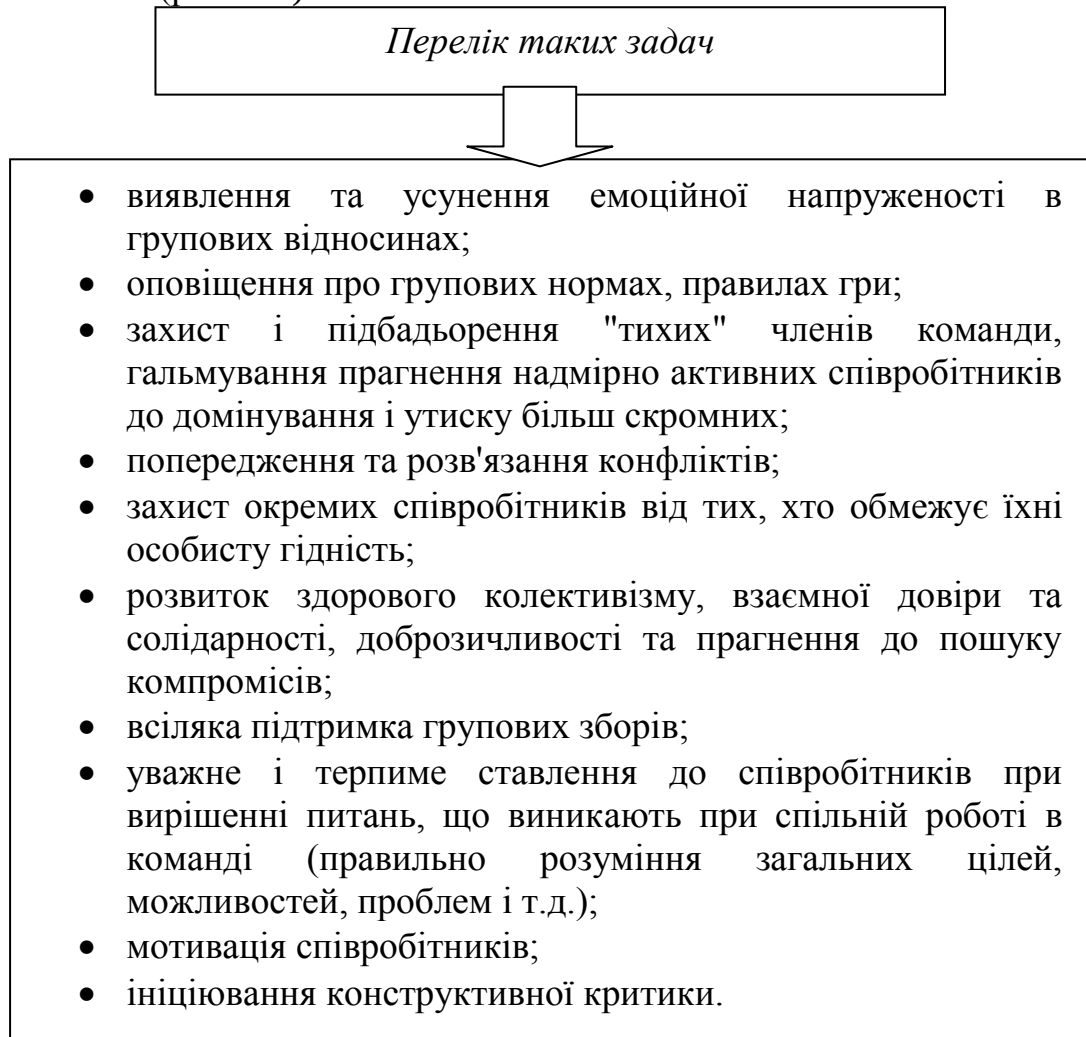


Рис. 1.4. Основні завдання

Роль менеджера служить еталоном для оцінки якостей і здібностей людини ефективно працювати та керувати стосунками в робочій команді. Лідерські відносини характеризуються тим, що група послідовників визнає особисті та фізіологічні якості лідера, надає лідеру повноваження, відповідальність, а також надає підтримку, необхідну для досягнення поставлених цілей.

Управління людськими ресурсами як головне завдання управління в організації завжди базується на наборі фундаментальних теоретичних та емпіричних припущень, які формують парадигму, на якій будується система управління людськими ресурсами в організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ Супермаркет «Нива» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства

В умовах ринкової економіки діяльність підприємства спрямована на отримання якомога більшого економічного прибутку, що відображається на його фінансових результатах. Остання відображає всі сторони діяльності підприємства. Тобто рівень технології, організації виробництва, ефективність систем менеджменту, контроль витрат тощо. Фінансові результати компанії виражаються як прибуток або збиток і відображають її ефективність. Він служить основним орієнтиром для стратегії кожного бізнес-підрозділу та еталоном для операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Позитивні фінансові результати не тільки забезпечують фінансування бюджету, а й призводять до розширення та відтворення виробництва. У корпоративному фінансовому менеджменті забезпечення фінансової ефективності прибутку є одним із найважливіших питань.

Баланс — це фінансовий звіт, який показує в грошовому виразі склад і використання активів, джерела доходу та мету на певний момент часу та є корисним, оскільки має певний вплив на прибуток компанії. Варто проаналізувати положення за звітний період. Супермаркет "Нива" - приватне підприємство, що займається роздрібною торгівлею продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах (згідно КВД).

Таким чином, баланс за 2018-2020 роки складатиметься з наступного: (Таблиця 2.1, Додаток Г).

Отже, серед складу балансу у 2020 році у порівнянні із 2018 роком відбулись такі зміни:

- збільшились: виробничі запаси на 27 тис.грн; витрати майбутніх періодів на 42 тис.грн; нерозподілений прибуток на 3 тис.грн;
- зменшились: основні засоби на 123 тис.грн; товари на 440 тис.грн; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 125 тис.грн; грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті на 77 тис.грн; довгострокові кредити банків на 658 тис.грн; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 24 тис.грн; поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом 7 тис.грн, зі страхування на 4 тис.грн, з оплати праці на 6 тис.грн.

Порівнюючи 2020 рік із 2019 роком, то в основному всі показники зменшились, наприклад: товари на 519 тис.грн; довгострокові кредити банків на 927 тис.грн; витрати майбутніх періодів на 102 тис.грн; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 108 тис.грн тощо.

Фінансовим результатом господарської діяльності фірми є збиток або прибуток. Прибуток утворюється за рахунок продажу (реалізації) готової продукції (товарів, послуг). Крім того, підприємство може відчужувати (продавати) інші матеріальні цінності та послуги допоміжних виробничих і сільськогосподарських підприємств, створюючи доходи та збитки, що збільшують або зменшують прибуток від інвестиційної діяльності.

В умовах економічної кризи питання формування фінансових результатів в обліково-аналітичній системі підприємства стає все більш актуальним, оскільки це впливає на прибуток, отриманий суб'єктами господарювання.

Розглядаючи фінансові результати як предмет аналізу, важливо пам'ятати, що вони є узагальненим кінцевим результатом роботи. Для цього компанія повинна мати доходи та витрати. Сучасний облік

дозволяє визначити фінансові результати шляхом порівняння цих об'єктів, тому їх рекомендується розглядати як систему взаємопов'язаних об'єктів:

- Чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг) .
- Валовий прибуток від операційної діяльності - фінансовий результат від звичайної діяльності.
- Фінансові результати від надзвичайної діяльності - Чистий прибуток (збиток).

Розмір і характер прибутків і збитків компанії за кожний операційний період є найважливішими і остаточними показниками її діяльності. Визначення фінансових результатів — це визначення чистого прибутку (збитку) за звітний період. Система бухгалтерського обліку дозволяє послідовно порівнювати доходи та витрати.

Сучасний облік дозволяє визначити фінансові результати шляхом порівняння цих об'єктів, тому їх рекомендується розглядати як систему взаємопов'язаних об'єктів:

- Чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг) .
- Валовий прибуток від операційної діяльності - фінансовий результат від звичайної діяльності.
- Фінансові результати від надзвичайної діяльності - Чистий прибуток (збиток).

Розмір і характер прибутків і збитків компанії за кожний операційний період є найважливішими і остаточними показниками її діяльності. Визначення фінансових результатів — це визначення чистого прибутку (збитку) за звітний період. Система бухгалтерського обліку дозволяє послідовно порівнювати доходи та витрати.

Щоб визначити динаміку фінансового результату підприємства, варто проаналізувати усі показники фінансово-господарської

діяльності, їх динаміку та склад (таблиця 2.2, додаток Ж.). В таблиці зазначені статті доходів і витрат підприємства, що виникали в процесі ведення господарської діяльності у 2018-2020 рр.

Аналіз таблиці 2.2 свідчить загалом про позитивні тенденції у обсягах та результативності діяльності підприємства. Основних змін у 2020 році відносно 2018 року зазнали чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг); адміністративні витрати та витрати на збут, які зменшились на 40,69%, 46,05%, 25,07% та 15,21% відповідно.

А у 2020 році відносно 2019 році зменшились чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 2771 тис.грн; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 2687 тис.грн та збільшились витрати на збут на 109 тис.грн; інші операційні витрати на 13 тис.грн та дохід з податку на прибуток на 8 тис.грн.

Прибуток є однією з найскладніших категорій ринкової економіки і вважається основною рушійною силою її розвитку. Це створює фінансову основу для самофінансування, розширення виробництва і вирішення проблем соціального і матеріального благополуччя працюючого населення. Збиток - це перевищення витрат над доходами, за рахунок яких вони понесені.

Показники прибутку важливі для оцінки виробничо-фінансової діяльності підприємства, яка спрямована на отримання прибутку. Це джерело податкових платежів.

Таким чином, прибуток є найважливішою фінансовою категорією, що відображає позитивні фінансові результати господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва і, в кінцевому рахунку, якість продукції, що випускається, рівень продуктивності праці, рівень собівартості. Тенденції та характеристики темпів зростання валового прибутку, операційного прибутку, чистого прибутку та прибутку до оподаткування представлені в таблиці 2.3 у Додатку С.

Варто також визначити сутність видів пільг та проаналізувати їх стан протягом досліджуваного періоду:

1) Валовий прибуток - загальна сума 0 отримана підприємством від підприємницької діяльності (різниця між чистим доходом і собівартістю цієї продукції). Величина прибутку, визначена на основі товарної продукції, збігається з величиною прибутку, визначеною на основі валової продукції, оціненої за фактичними цінами її реалізації. З суми валового прибутку підприємство сплачує податки, відсотки за кредити, ренту, штрафи тощо. На підприємстві даний показник у 2018 році складав 2242 тис.грн, у 2019 році – 1823 тис.грн, а у 2020 році - 1729 тис.грн. За три роки він зменшився аж на 513 тис.грн.

2) Операційний прибуток - аналітичний показник, який дорівнює обсягу прибутку до вирахування відсотків за позиковими коштами і сплати податків. На підприємстві протягом досліджуваного періоду він зменшувався, на 73 тис.грн, хоча у 2019 році він збільшився аж на 42 тис.грн.

3) Прибуток до оподаткування визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг за мінусом непрямих податків (ПДВ, акцизний збір) і витратами підприємства. Він дорівнював 3 тис.грн, 4 тис.грн та 13 тис.грн відповідно у 2018-2020 рр.

4) Чистий прибуток - частина балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов'язкових платежів до бюджету. Він є найважливішим фінансовим показником, який є джерелом подальшого розвитку підприємства. обсяг чистого прибутку залежить від обсягу валового прибутку і величини податків; виходячи з обсягу чистого прибутку, обчислюються дивіденди акціонерам підприємства. На підприємстві

даний показник є дуже низьким, та повільно зростаючим, адже він у 2018 році спочатку становив 2 тис.грн, у 2019 році він зменшився на 1 тис.грн, а у 2020 році знову збільшився і становив вже 2 тис.грн.

Для того, щоб оцінити рівень ефективності діяльності підприємства варто одержаний результат зіставити із витратами або використовуваними ресурсами, тобто визначити його рентабельність. На практиці підприємство розраховує різні види рентабельності, які наведені в таблиці 2.4, додаток К. З таблиці 2.4 отримали, наступне:

- валова рентабельність реалізованої продукції характеризує ефективність виробничої діяльності, а також ефективність політики ціноутворення. На досліджуваному періоді цей показник складав 0,2268; 0,2111; 0,2954 пункти у 2018-2020 рр. відповідно;
- операційна рентабельність реалізованої продукції показує рентабельність підприємства після відрахування витрат на виробництво та збут товарів, тобто затрат, які не відносяться до операційної діяльності і на підприємстві він складав 0,0223 пункти у 2018 році, 0,0304 – у 2019 році та 0,0124 у 2020 році;
- чиста рентабельність реалізованої продукції характеризує повний вплив структури капіталу і фінансування підприємства на його рентабельність і він складав 0,0002 пункти у 2018 році, 0,0001 – у 2019 році та 0,0003 у 2020 році

Слід також визначити й інші показники рентабельності, які внесені в таблицю 2.5, додаток Л. Одним із найважливіших серед наведених показників для торговельного підприємства є рентабельність продажу. Цей показник характеризує ефективність основної (торговельної) діяльності підприємства, оскільки показує обсяг прибутку, отриманого із кожного 100 грн. реалізованих товарів. По досліджуваному підприємству він мав сталу тенденцію до

зростання із року в рік. Особливо різко значення його зросло у звітному 2020 р. Якщо у 2018 р. рентабельність продажу складала всього 0,03 %, то у 2020 р. зросла до 0,22 %, тобто більш ніж у сім разів. Таке різке підвищення ефективності торговельної діяльності позитивно вплинуло на формування фінансових результатів підприємства.

Інші показники також зазначили змін. Рентабельність витрат та рентабельність виробничих запасів, рентабельність основних запасів, рентабельність обіговх коштів, рентабельність трудових ресурсів протягом цих років мала тенденцію до збільшення. Фінансовий результат від господарської діяльності у розрахунку на 1 працівника також збільшувалась.

Отже, система обліку фінансових результатів є необхідною та важливою частиною функціонування підприємств. Формування фінансових результатів визначається широким колом факторів, які віддзеркалюють усі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємств. Якщо підприємство в цілому націлено на високі темпи розвитку, ріст обсягу продажів, завоювання частки ринку, максимізацію прибутку, то метою формування фінансових результатів повинні бути високі темпи їх росту. Якщо підприємство стабілізує свою діяльність, задовольняючись мінімальним рівнем рентабельності або просто беззбитковою діяльністю, то управління фінансовими результатами повинне бути сконцентовано на забезпеченні такої їх суми, що забезпечуватиме поточну платоспроможність.

2.2. Виявлення та оцінка чинників впливу на розміри прибутку підприємства, як результату управління трудовим колективом

Одним із викликів сьогодення є врахування та вивчення факторів, які прямо пропорційно впливають на рівень прибутку. Кожен бізнес націлений на досягнення кінцевого результату. Прибуток – це різниця між продажною ціною та собівартістю продукту (товару, роботи чи послуги) – іншими словами, різниця між сумою отриманого доходу та сумою, яку витратили на виробництво та продаж продукту.

Розмір і розмір прибутку залежить від багатьох факторів, які впливають на прибуток як позитивно, так і негативно. Чинників, які впливають на прибуток, багато і різноманітних. Обмежити їх дуже важко, усі фактори, що впливають на прибуток компанії, можна розділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні чинники включають природні умови, транспортні умови, національне регулювання цін, тарифів, процентних ставок, податкових ставок і пільг, штрафів і конкуренції на товарному ринку. Ці фактори не залежать від діяльності компанії, але мають значний вплив на діяльність компанії. Внутрішні фактори включають обсяги виробництва та реалізації, структуру продукції, собівартість продукції, якість продукції та ціну.

Внутрішні фактори поділяють на виробничі та невиробничі. Виробничі фактори характеризують наявність та використання засобів і предметів праці, трудових та фінансових ресурсів. Ці фактори, у свою чергу, поділяють на екстенсивні та інтенсивні.

Оцінка розмірів та напрямків впливу основних чинників на зміну обсягу прибутку досліджуваного підприємства за результатами розрахунків, узагальнені у таблиці 2.6, додаток М. Дані таблиці 2.6 свідчать про неоднозначність впливу окремих факторів. Позитивний вплив на динаміку обсягу прибутку підприємства за 2018-2020 рр., та за останні два роки, мали зміни у рівнях собівартості реалізованих

товарів, інших операційних доходів та фінансових витрат, а негативний – зміни у обсязі чистого доходу від реалізації товарів, рівнях операційних та інших операційних витрат.

Рівень операційних витрат склав по підприємству у 2020 р. 28,32 % і зріс проти 2018 р. на 7,74 %. Зважаючи на те, що у 2019 р. мало місце падіння показника порівняно з 2018 р., то за останній рік відзначалось ще більш різке його зростання – на 10,08 %. В результаті цього якщо порівняно з 2018 р. у звітному році втрати прибутку склали 452,7 тис.грн., то порівняно з 2019 р. вони сягнули до 589,4 тис.грн. Таким чином, відсутність у звітному році економії стала основною причиною недостатніх позитивних змін у покращенні фінансових результатів як від операційної, так і загалом від господарської діяльності підприємства. Це підтверджують і розміри впливу на динаміку прибутку змін у рівнях інших операційних витрат. Останні мали таку ж тенденцію як і показники рівня операційних витрат: у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони дещо знизилися, однак у 2020 р. різко зросли. Наслідком цього стало те, що сума можливого до отримання прибутку товариства зменшилась у звітному році порівняно з 2018 р. на 15,8 тис.грн., а порівняно з минулим 2019 р. – на 17,5 тис.грн.

У процесі своєї діяльності підприємство проводить безліч фінансово-господарських операцій і постійно несе витрати, пов'язані з їх проведенням. Одні групи витрат безпосередньо пов'язані зі здійсненням конкретної операції, інші - мають загальний характер і необхідні для забезпечення функціонування підприємства в цілому. Операційні витрати є основною складовою витрат підприємства. До них входять виробнича собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати.

Аналіз складових операційних витрат Супермаркет «Нива» у 2018-2020 рр. наведений у таблиці 2.7, додаток Н.

Отже, найбільшу частку серед операційних витрат у 2018 році займали: витрати на оплату праці (51,2%), відрахування на соціальні заходи (18%) та матеріальні затрати (17,9%). У 2019 році: витрати на оплату праці (56,4%), відрахування на соціальні заходи (20,2%), а у 2020 році: витрати на оплату праці (33%), матеріальні затрати (28,2%) та інші операційні витрати (23,6%).

Витрати на утримання персоналу стали єдиними елементами операційних витрат, по яких у досліджуваному періоді відзначалися позитивні зміни як у абсолютних, так і у відносних розмірах. Відповідно це позитивно вплинуло і на динаміку фінансових результатів від господарської діяльності Супермаркет «Нива».

Фінансові результати від господарської діяльності підприємств залежать від розмірів та ефективності використання ресурсів. Наведені у таблиці 2.8.(додаток П) дані свідчать про загальну тенденцію до зменшення обсягів ресурсів Супермаркет «Нива». Виняток становив тільки обсяг власного капіталу товариства, який незначно, однак все ж таки зростав із року в рік. Загальна сума його збільшення за три останні роки склала 3,0 тис.грн.

Розміри ж всього капіталу у 2020 р. склали всього 1482,0 тис.грн., зменшившись проти 2018 р. на 1150,0 тис.грн. Темпи падіння показника у досліджуваному періоді сягнули 43,7 %. За два останні роки вони дещо уповільнились і обсяг капіталу зменшився на 168,0 тис.грн. Зменшення розміру капіталу відбулося в основному в результаті різкого падіння обсягів мобільних засобів.

У 2018 р. обсяг мобільних засобів підприємства дорівнював 1599,0 тис.грн., а їхня частка у капіталі сягала 60,7 %. У 2019 р. розмір цих засобів зменшився більш ніж удвічі, а частка у загальному обсязі

капіталу впала до 41,2 %. У звітному році теж мала місце тенденція до зменшення показників на 114,0 тис.грн. та 3,0 %.

Дещо зменшились у динаміці і розміри використовуваних підприємством іммобілізованих засобів. Однак абсолютний розмір їх зменшення склав всього за досліджуваний період 117,0 тис.грн, а відносний – 11,4 %. Відповідно зросла частка цих засобів у загальному обсязі капіталу підприємства. Встановлені зміни свідчать про сталу тенденцію до зменшення мобільності капіталу Супермаркет «Нива» із року в рік. Це призводить одночасно до підвищення рівня постійних витрат підприємства, що вимагає збільшення обсягів реалізації товарів, яке ускладнюється незначними обсягами мобільних засобів, що постійно зменшуються. Така ситуація в подальшому може призвести до суттєвого погіршення фінансових результатів товариства.

У досліджуваному періоді різко впав розмір постійного капіталу товариства. У звітному році він склав всього 292,0 тис.грн. і зменшився проти 2018 р. більш ніж у 4,5 рази. Дещо зменшився у динаміці і розмір капіталу короткострокового користування : в цілому за 2018 – 2020 рр. на 104,0 тис.грн. Різко зменшувався в останні роки і обсяг трудових ресурсів підприємства. У 2018 р. кількість його працівників складала 56 чол., у 2019 р. вона зменшилась до 41 чол., а у 2020 р. впала до 21 чол. З одного боку, це позитивно впливало на обсяг прибутку підприємства, оскільки призвело до зменшення, як це було вже з'ясовано раніше, витрат на оплату праці та відрахувань. Однак в подальшому незначна кількість персоналу підприємства може позначитися на якості обслуговування та обсягах реалізації товарів, що безперечно може призвести до погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

Ще одним чинником, що безпосередньо впливають на величину прибутку підприємства є грошові кошти, тому варто відслідкувати та проаналізувати їх рух, результати наведемо в таблицю 2.9, додаток Р

Чистий рух коштів від операційної діяльності, тобто від основної діяльності спадає, адже у 2018 році – він становив 576 тис.грн, у 2019- 199 тис.грн, а у 2020 році – 185 тис.грн. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, тобто від сукупних операцій з придбання та продажу довгострокових (необоротних) активів, а також короткострокових (поточних) фінансових інвестицій, які не є еквівалентами грошових коштів у 2018 році був від’ємним і становив - 14 тис.грн, а в 2019-2020 рр. взагалі 0. Чистий рух коштів від фінансової діяльності, тобто від сукупності операцій, які призводять до зміни величини та (або) складу власного та позикового капіталу спочатку був від’ємним (у 2018 році -550 тис.грн.), потім зріс, і становив вже 110 тис.грн у 2019 році та знову впав і у 2020 році вже дорівнював -182 тис.грн.

Грошові кошти є найціннішими активами суб’єкта господарювання незалежно від його виду діяльності. Саме грошові кошти та їх еквіваленти, як найважливіша ланка системи кругообігу ресурсів, формують базис для підвищення платоспроможності підприємства. На сучасному етапі коли у більшості підприємств грошових активів не вистачає, здатність підприємства виживати напряму залежить від вміння аналізувати та управляти грошовими потоками. Тому аналіз грошових потоків є одним із основних заходів запобігання банкрутства підприємства.

2.3. Характеристика впливу процесу управління трудовим колективом на результативність діяльності підприємства

Ефективна та залучена робоча сила не може виникнути відразу. Його розробка – тривалий, часто важкий і складний творчий процес, і не завжди успішний. Чи буде створення групи навмисним і свідомим чи спонтанним і природним, залежить від багатьох обставин, які впливають на формування групи. Включає:

1) Ідеї для створення команди. Коли ця ідея є ясною, видимою та сумісною з внутрішніми переконаннями та прагненнями людей, вони готові поступитися частково або повністю своєю свободою вибору та дій і підкоритися централізованій владі, здатній досягти цього.

2) Позитивна оцінка діяльності організації. Якщо ваша команда успішно співпрацює, це говорить само за себе. В результаті члени команди впевнені в правильності свого рішення приєднатися до команди і з ентузіазмом будують співпрацю.

3) Підготуйте членів команди психологічно та соціально. Першою основою є правильне мислення членів команди. Друга причина полягає в сумісності їхніх професійних та етичних якостей.

Для успішного контролю поведінки людей під час роботи важливо підвищити мотивацію співробітників. Мотивація – це вид управлінської діяльності, який передбачає заохочення себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей [1].

Мотивація спонукає співробітників працювати ефективно та чесно для досягнення цілей компанії. Керівники підприємств повинні розуміти, що мотивація людей до роботи вимагає не лише добре продуманих планів чи ідеальних організаційних структур. Це ефективна система мотивації, покликана забезпечити якісне та самовіддане виконання співробітниками компанії.

Варто провести аналіз складу працівників, щоб визначити їх плинність, а отже і визначити якість умов, створених підприємством, працівників. В таблиці 2.10 наведено склад працівників Супермаркет «Нива» за 2018-2019 рр.

Таблиця 2.10

Кількість працівників Супермаркет «Нива» за 2018-2019 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2019 рік по відношенню до 2018 року	
			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Середньооблікова кількість штатних працівників	56	42	-14	-25
Прийнято працівників	3	7	4	133
з них на новостворені робочі місця	-	-	-	-
Вибуло працівників	15	34	19	127
- змін в організації	-	-	-	-
- плинності кадрів	-	34	34	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	65	38	-27	-42

Аналізуючи рисунок 2.8, можна стверджувати, що в Супермаркет «Нива» протягом 2018-2019 рр. відбулись зміни. Так у 2018 році середньооблікова кількість штатних працівників складала 56 осіб, було прийнято 3 працівників, а вибуло 15 осіб, облікова кількість штатних працівників на кінець 2018 року дорівнювала 65 осіб. А у 2019 році середньооблікова кількість штатних працівників складала 42 особи, прийнято 7 працівників, а вибуло 34 особи і облікова кількість штатних працівників на кінець 2019 року складала 38 осіб. Така ситуація може бути викликаною через зменшення доходу від реалізації продукції, а в результаті зі зменшенням витрат на оплату праці та зменшенням чистого прибутку.

Відповідно до Закону України "Про оплату праці" заробітна плата - це винагорода, виражена переважно в грошовій формі, що виплачується роботодавцем працівникові за роботу, виконану ним на підставі трудового договору. При цьому розмір заробітної плати залежить

від складності та умов виконуваної роботи, професійної кваліфікації та навичок працівника, результатів праці та господарської діяльності підприємства [5].

Розмір зарплати залежить від валового прибутку, тобто кінцевого результату діяльності підприємства. Але заробітна плата – це лише частина доходу працівника, до якого також входять доходи від нерухомості, доходи від підприємницької діяльності та соціальні доходи (пенсії, стипендії, субсидії).

Наступне не стосується всіх співробітників компанії. Наш пенсійний фонд працівників (ФОП) ділиться на три частини: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, соціальні виплати та фонд компенсаційних виплат.

Фонд основної заробітної плати — фонд оплати праці, колективних договорів, посадових окладів, премій (крім разових виплат), що виплачуються працівникам при виконанні норм виробітку, надбавки за роботу в нічний час тощо. До фонду додаткової оплати праці входять виплата надбавок і премій.

Відповідно до чинного законодавства працівники, відповідальні за виконання державних і громадських обов'язків, також мають право на щорічну відпустку та грошову допомогу відповідно до законодавства.

Фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати складають загальний фонд заробітної плати підприємства. Інші заохочувальні виплати для самозайнятих працівників включають щорічні премії за результатами роботи, виплати працівникам і додаткові виплати, а також матеріальну підтримку.

Розрахунки для фізичних осіб-підприємців включають безпосередній нарахування фонду оплати праці та доплати до погодинної, денної та місячної оплати праці підприємства. Фонд прямої заробітної плати включає заробітну плату погодинним працівникам за

колективним договором і заробітну плату відрядникам за індивідуальною та колективною відрядною оплатою праці.

Пряма заробітна плата працівників основних виробничих підрозділів може бути розрахована з використанням інформації про обсяг виробничої програми та витрати на оплату праці на одиницю реалізації.

Загальна пряма заробітна плата допоміжного персоналу може визначатися аналогічно загальній заробітній платі основного персоналу фізичної особи - підприємця з урахуванням обсягу допоміжної роботи за прямим методом чи чисельності працівників основного виробництва. Рівень преміювання, компенсацій та додаткових премій визначається відповідно до вимог чинного законодавства, нормативно-правових актів про преміювання та потенціалу економічного розвитку фізичних осіб – підприємців. Дні чергової та додаткової відпустки нараховуються виходячи з денної заробітної плати та середньої тривалості відпустки.

В таблиці 2.11. наведено склад фонду оплати праці працівників Супермаркет «Нива» за 2018-2019 рр.

Отже, на підприємстві у зв'язку зі зменшенням доходу від реалізації продукції та саме головне зі змінами у складі кількості працюючих працівників (тобто зміни складу середньооблікової кількості штатних працівників), в свою чергу, змінились й фонд оплати праці усіх працівників (включаючи фонд основної заробітної плати, який у 2018 році складав 919 тис.грн, а у 2019 році – 738,6 тис.грн; та фонд додаткової заробітної плати, який у 2018 році складав 58,6 тис.грн, а у 2019 році – 45,3 тис.грн).

Але, заохочувальні та компенсаційні виплати збільшились у 2019 році (складали 14,5 тис.грн), що на 9,5 тис.грн більше ніж у 2018 році.

Однією з найбільш гострих проблем є глибока диспропорція між вартістю життя і фактичною ціною праці. Наявність цієї проблеми зумовлена тим, що в Україні відбувається реформування системи

оплати праці, яке не завершене й досі, а невирішеність цієї проблеми перешкоджає не лише встановленню чіткого взаємозв'язку між заробітною платою та продуктивністю праці, але й реформуванню систем соціального страхування, соціального захисту тощо.

Заробітна плата виступає одним з найважливіших факторів соціально-економічного життя кожної країни, колективу та людини та визначається як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Варто провести аналіз розподілу працівників за розмірами заробітної плати Супермаркет «Нива» за 2018-2019 рр. результати навести в таблиці 2.12. Динаміка цих значень зображена на рисунку 2.10.

Згідно електронного порталу Міністерства фінансів України [7] на кінець 2018 року в Україні було встановлено мінімальну заробітну плату у розмірі 1134 грн, а у 2019 році – 1218 грн. Аналізуючи дані звіту з праці Супермаркет «Нива» у 2018-2019 рр. можна стверджувати, що підприємством відслідковувались зміни у законодавстві країни та заробітна плата встановлювалась не менше мінімального рівня. А також видно, що в найбільше працівників у 2018 році отримували від 1134 грн до 1500 (42 особи), а у 2019 році – від 1500 грн до 2000 грн (10 осіб).

Максимальну заробітна плата у розмірі понад 5000 грн отримувала 1 особа у 2018 році та 2 особи від 4000 до 5000 грн у 2019 році. Загальна кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого за місяць у 2018 році складала – 51 особа, а у 2019 році – 25 осіб.

Існуюча теорія і практика вивчення факторів зростання продуктивності праці дозволяють побудувати витончену загальну класифікацію в залежності від мети дослідження. Виходячи з

економічної суті, ми пропонуємо наступну класифікацію факторів, що впливають на ефективність управління персоналом (рис 2.11).

Фактори	Зміст факторів
Фізіологічні	- Підлога; - Вік; - Стан здоров'я; - Розумові здібності; - Фізичні здібності та інші
Технічні та технологічні	- Характер вирішуваних завдань; - Складність праці; - Технічна оснащеність; - Рівень використання науково-технічних досягнень
Структурно-організаційні	- Умови праці; - Співвідношення чисельності категорій персоналу; - Обсяг підприємства; - Режим роботи; - Стаж роботи; - Кваліфікація працівників; - Рівень використання персоналу та інші
Соціально-економічні	- Матеріальне стимулювання; - Страхування; - Соціальні пільги; - Рівень життя та інші
Соціально-психологічні	- Моральний клімат в колективі; - Психофізіологічний стан працівника; - Статус і визнання; - Організаційна культура фірми; - Подяка; - Перспектива просування по службі та інші
Територіально-ситуаційні	- Місце розташування фірми; - Витрати часу на дорогу від дому до роботи; - Рівень конкуренції; - Інфляція; - Безробіття; - Диференціація доходів; - Акціонування підприємств та інші

Рис.2.11.Фактори, що впливають на ефективність управління трудовим колективом Супермаркет «Нива»

Проаналізувавши систему організації праці супермаркету «Нива», ми дійшли висновку, що все підприємство створює сприятливі умови для безперебійної роботи та підвищення ефективності діяльності. Єдиний мінус – кардинально змінився склад робочої сили. На кінець 2018 року

кількість зареєстрованих штатних працівників становила 65 осіб, але в 2019 році впала до 38 осіб.

Тому, щоб забезпечити стратегічний підхід до управління талантами під час кризи, ми пропонуємо наступне:

- Створення гнучкої організаційної структури, скорочення непотрібних відділів і перерозподіл обов'язків для часткового звільнення співробітників.

- Розробити та послідовно впроваджувати концепцію антикризового управління людськими ресурсами.

- Впровадження методів маркетингу талантів для підвищення якості відбору талантів у процесі найму.

- Проводити щорічну атестацію та кадровий аудит.

- Здійснювати діагностику та аналіз кризових явищ у системі управління персоналом.

- Систематично переглядати з метою вдосконалення відомчі положення, посадові інструкції та інші документи, що регламентують діяльність працівників.

- Розробити поведінкову систему для сприяння розвитку співробітників, беручи до уваги орієнтацію співробітників і її вплив на кінцеві показники ефективності організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ Супермаркет «Нива» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Фактори впливу на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі

В епоху стрімкого розвитку науки та величезних обсягів інформації, що обробляються щогодини, важливо, щоб ми залишалися вірними собі та людській природі, а не ставали «машинами», які виконують робочі функції. Щоб бізнес, корпорація чи організація були успішними, необхідно створити середовище, у якому кожен в організації відчуває себе «командою».

Характеристики групи включають згуртованість, взаємопідтримку, допомогу і водночас вимогливість до себе та інших. Одним з найважливіших показників того, що група є «групою», є хороше психосоціальне середовище, тобто стан, в якому кожен член групи має оптимальні умови для розвитку своїх здібностей і схильностей.

Робоча група – це група людей, які діють разом для досягнення цілей, які приносять користь суспільству, мають спільні інтереси та мають організаційні та керівні інститути для забезпечення дисципліни та підзвітності.

Робочі групи - це соціальні спільноти, сукупність невеликих груп, які утворюють найближче соціальне середовище для співробітників. Соціальна функція цих груп полягає в тому, щоб залучити співробітників до соціальних і професійних відносин основної групи і створити мережу емоційних і психологічних відносин на основі їх особистих відносин.

Поєднання цих двох відносин (соціальних і психологічних) формує міжособистісні групові відносини, які характеризують робочі групи.

Психосоціальне середовище робочої групи характеризується задоволеністю кожного члена групи соціальними стосунками,

професійною та трудовою діяльністю. Хоча ця шкала є дуже суб'єктивною, вона також визначається об'єктивними факторами, такими як характер і зміст роботи, винагорода, перспективи, наявність відповідних можливостей і характеристики роботи

Психологічна та психоетична сумісність членів робочої групи дуже важлива для формування сприятливого психосоціального середовища. Перший заснований на сумісності за темпераментом, другий - на професійних, морально-психологічних якостях.

Психосоціальне середовище залежить не лише від психосоціальної складності сучасного суспільства та науково-технічного прогресу, а й від поглядів на нові, складніші моделі людських стосунків і вирішення проблем.

Сприятливе психосоціальне середовище характеризується такими ознаками, які виражають його суть:

- 1) Наявність позитивного бачення групи та кожного індивіда в групі.
- 2) Взаємна довіра та високі очікування один від одного в команді.
- 3) Свобода слова, відсутність тиску з боку начальства та повне розуміння співробітниками цілей та завдань організації.
- 4) Задоволеність роботою та почуття приналежності до групи.
- 5) Створити кожному працівнику групи умови для активної, професійної та творчої роботи, особистісного розвитку, самоствердження та особистісного розвитку.

Опираючись на думку дослідника Б. Паригіної [2] вважаємо, що на соціально-психологічний клімат Супермаркет «Нива» впливають основні 6 факторів (рис.3.1).

- 1) Задоволеність працею - це стан збалансованості вимог, що пред'являються працівником до змісту, характеру та умовам праці, і суб'єктивної оцінки можливостей реалізації цих вимог.

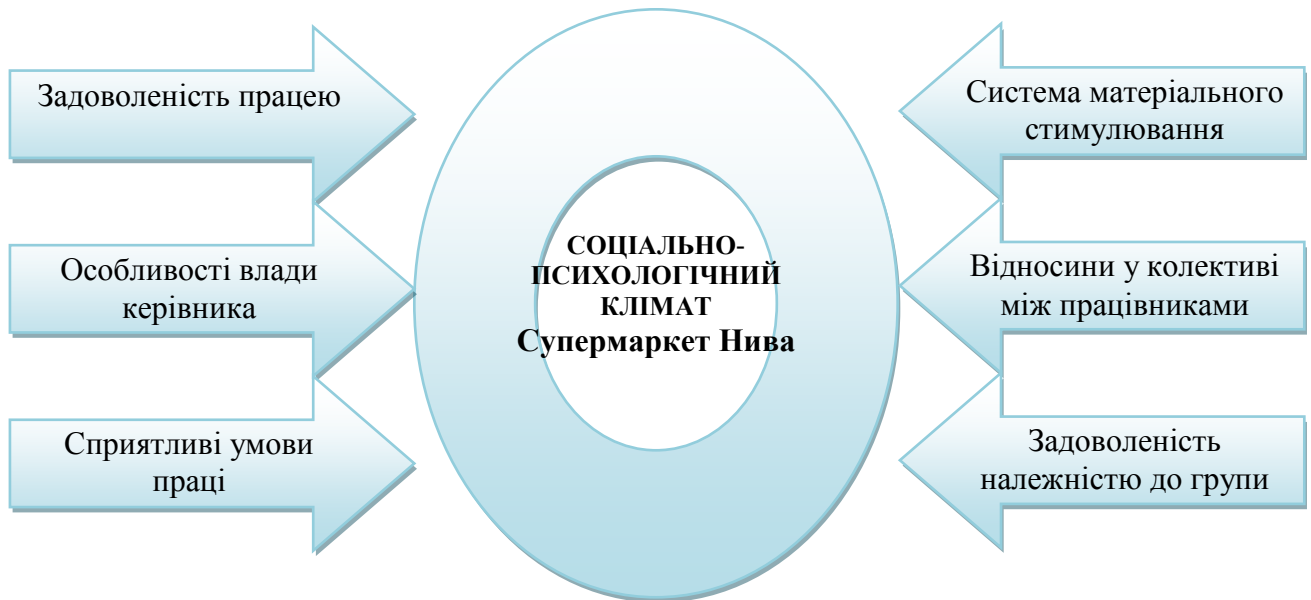


Рис.3.1.Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат Супермаркет «Нива»

Конкретні значення задоволеності роботою наступні:

- Соціальна задоволеність працею як показник якості життя, якості трудового життя, соціальних груп і населення в цілому.
- Функціональна та продуктивна важливість задоволеності роботою вимірюється її впливом на кількісні та якісні результати роботи, на зобов'язання перед іншими та на самооцінку працівниками якості своєї роботи та результатів роботи.
- Параметри контролю за задоволеністю роботою та загальним станом соціальних і виробничих відносин.
- Задовільна особистість і хороші умови праці з точки зору працівника є найважливішими факторами авторитету начальника.
- Задоволеність роботою (незадоволеність) часто є показником плинності кадрів і необхідності відповідних заходів для її запобігання.
- Залежно від рівня задоволеності роботою, вимоги та очікування співробітників (щодо винагороди за їхню роботу) збільшаються або зменшуються.
- Задоволеність роботою є критерієм для пояснення поведінки окремих працівників та їхніх соціальних груп.

Існує кілька принципів, які визначають співвідношення між загальною задоволеністю роботою та частковою задоволеністю роботою.

- Загальне задоволення існує, коли позитивні та негативні фактори явно переважають один одного.

- Позитивні чи негативні фактори дуже важливі, і вони визначають ваше загальне задоволення роботою.

- Існує відносний баланс між позитивними та негативними елементами, що призводить до загального незадоволення та невпевненості.

2) Лідерські риси. Влада (лат. *autoritas*) — це здатність лідера (або групи лідерів) контролювати ресурси та керувати діями та поведінкою людей за допомогою певних засобів, таких як воля, влада, закон або сила просування, заохочення.

Повернення влади з метою обмеження (заборонна влада) Влада ґрунтується на підпорядкуванні, тобто на кількох рівнях підпорядкування та ієрархії.

Відносини субординації встановлюються відповідно до поточної структури керівництва. Крім того, дуже важливо враховувати особистісні характеристики та рівень професійної підготовки керівників і спеціалістів.

Влада – це здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність і поведінку людей різними засобами, такими як воля, закон, сила, насильство.[4] Щоб зрозуміти основу влади, яку лідери мають над своїми підлеглими, нам потрібно проаналізувати ці джерела влади.

Деякі дослідники Дж. Френч, Б. у сфері влади та лідерства (контролю) прийнято розрізняти наступні джерела:

- Влада, заснована на примусі. Зловмисники вважають, що вони можуть покарати впливових осіб таким чином, щоб завадити їм задовольнити свої потреби або загалом спричинити інші проблеми.

– Влада заснована на винагороді. Виконавці вірять, що інфлюенсери можуть задовольнити певну потребу або викликати почуття задоволення.

– Експертний орган. Виконавці вважають, що інфлюенсери мають спеціальні знання для задоволення їхніх потреб.

– Довідковий орган (зразковий авторитет). Риси та якості інфлюенсерів настільки привабливі для артистів, що вони хочуть бути такими ж, як вони.

– Законна влада. Актор вважає, що людина, на яку він впливає, має право віддавати накази, а виконувати їх — його обов'язок.

Примусовий виконавець слідує вказівкам впливової особи, оскільки традиція вчить, що покора веде до задоволення потреб примусового виконання. З цієї причини легітимну владу часто називають традиційною.

Законні повноваження є дійсними, лише якщо підлеглі виконують вказівки своїх начальників просто тому, що вони знаходяться на вершині організаційної ієрархії. Усі лідери користуються законною владою, оскільки вони уповноважені керувати іншими.

3) Хороші умови праці. Умови праці – це сукупність елементів виробничого середовища, процесу виконання службових обов'язків на підприємствах, в установах і організаціях будь-якої форми власності, які впливають на здоров'я та працездатність людини в умовах професійної діяльності незалежно від вид діяльності дають діяльність [6, с. 67].

Сприятливі умови забезпечують як соціальну гармонію та ставлення людини до праці, так і задоволення від роботи. На формування умов праці впливають фактори, які можна поділити на три групи.

- Першу групу становлять соціально-економічні фактори, вплив яких визначає характер умов праці – нормативно-правові закони, норми, стандарти, а також форми адміністративно-громадського контролю за його виконанням), економічні (матеріально-економічне стимулювання,

моральне заохочення, системи пільг і компенсацій за несприятливі умови праці), соціально-психологічні (ставлення працівників до своєї праці, психологічний клімат), соціально- політичні форми робітничого руху, що створюють сприятливі умови, винаходи, раціоналізації.

– Друга група включає технічні та організаційні фактори.

Вони впливають на проектування умов праці на робочих місцях, будівельних майданчиках, у цехах (предмети праці та їх продукція (сировина, матеріали, готова продукція), технічні процеси, робоче обладнання, організаційні форми виробництва, праці, управління).

– Третя група – це природні чинники, вплив яких визначається не тільки особливостями природного середовища, а й додатковими впливами на техніку, технологію, організацію виробництва та праці (географічні, біологічні, геологічні). Всі ці фактори одночасно і нерозривно сприяють проектування умов праці і разом з іншими параметрами визначають виробниче середовище.

4) Система матеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання праці в умовах ринкової економіки базується на таких основних принципах. Оплата праці — ціна робочої сили; зарплати працівників підлягають мінімальним обмеженням, встановленим країною.

Основою планування винагороди є система колективних переговорів, яка включає графіки винагород, структуру оплати праці, рекомендації щодо винагороди та відповідності, а також характеристики відповідності. Значно зросте роль і значення систем контрактного регулювання в трудових питаннях. Застосовуються національні регуляторні заходи щодо ставок заробітної плати. Співробітники винагороджуються відповідно до результатів, кількості та якості їх роботи.

Матеріальне стимулювання працівників підприємства, як основна складова загальної системи мотивації, сьогодні значною мірою зберегло риси, притаманні попереднім системам управління та управління.

Оскільки розмір премії безпосередньо не залежить від результатів роботи працівника чи структурного підрозділу підприємства, премія перестала виконувати свою основну функцію – заохочення – і перетворилася на звичайну надбавку до посадового окладу державних службовців.

5) Взаємовідносини між співробітниками в команді. Наприклад, у вертикальній системі напрямком координації роботи такий і в роботі з удосконалення вертикальних зв'язків ми організуємо підбір керівників виробництва з числа наших співробітників не тільки за високою професійною кваліфікацією, а й за науковою ознакою.

Окрім організаторських здібностей, потрібно також уміння ініціативно керувати підлеглими, згуртовувати колектив та створювати атмосферу добрих стосунків.

II - Зусилля щодо покращення вертикальних відносин - розширення психолого-педагогічних знань керівників виробництва всіх рівнів.

III – Удосконалення вертикальних відносин – буде проведено дослідження щодо виявлення факторів в організації, структурі, умовах праці та системах стимулювання праці, які викликають постійне невдоволення та створюють постійні конфліктні ситуації між керівниками та підлеглими.

6) Задоволеність приналежністю до групи. Груповий конформіст — соціально-психологічний показник групової згуртованості, що характеризує можливість безконфліктного спілкування та узгодженості поведінки особистості в умовах спільної діяльності.

Групова сумісність зазвичай досягається на трьох рівнях:

- Нижній рівень (основою є психофізіологічна сумісність темпераменту та особистості, сенсорно-моторна координація індивідів у спільних діях, згуртованість, що виражається в інтенсивності спілкування) Внутрішньогрупові зв'язки та суспільство (вимірює взаємність рішень).

- Вищий рівень член функціональної групи, розуміння того, хто що має робити, у якому порядку та як досягти спільної мети соціального значення) і узгодженість ролей з очікуваннями).

- Відтворення одиниць вищого порядку цілі та ціннісні орієнтації.

Групова сумісність визначається як міжособистісна сумісність. Взаємодія партнерів у спілкуванні та спільній діяльності на основі оптимального налаштування індивідуальних цінностей, соціальних установок, інтересів, мотивацій, потреб та інших психологічних особливостей, пов'язаних з індивідуальним прийняттям.

Критерієм сумісності в міжособистісних стосунках є суб'єктивна задоволеність партнерів процесом і результатами взаємодії, що супроводжується взаєморозумінням, взаємоповагою, взаємною емпатією, впевненістю в корисності контакту.

Міжособистісна сумісність у групі є необхідною умовою та показником групової згуртованості, яка є мірою та характеристикою ступеня згуртованості між окремими людьми та з групою в цілому в часі та просторі. Це відрізняється від ефективності продукту. Кооперативне поєднання дій членів групи. Показником ефективності є продуктивність праці.

Можливі шляхи покращення атмосфери в колективі та зменшення впливу факторів, що впливають на соціально-психологічну атмосферу, наведені на рисунку 3.2.

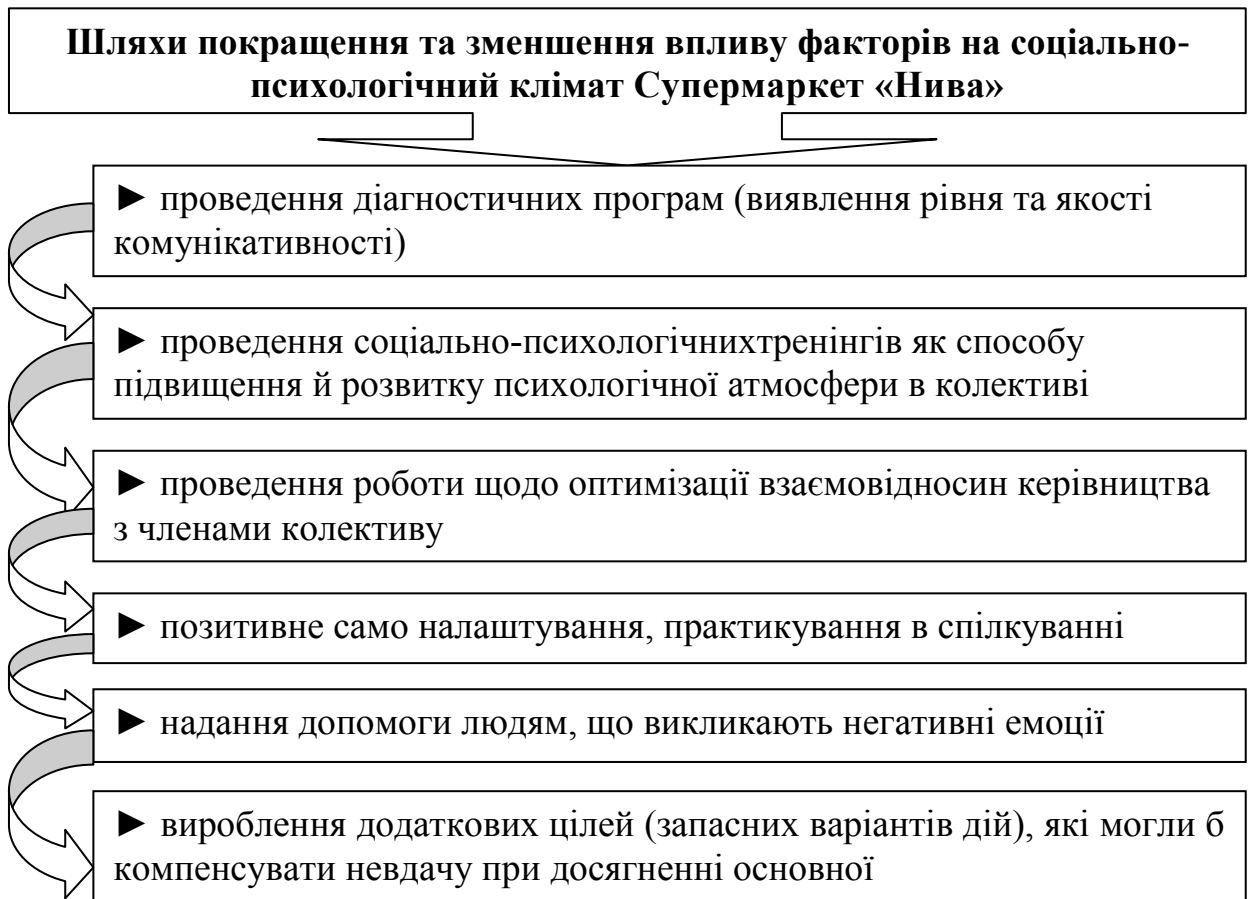


Рис.3.2. Шляхи покращення та зменшення впливу факторів на соціально-психологічний клімат Супермаркет «Нива»

Здійснюючи заходи щодо зменшення впливу цих факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат, можна досягти певних змін. До них відносяться довіра між членами відділу; претензії щодо доброї волі та свободи вираження поглядів щодо питань перевірки чи особистої поведінки. На підлеглих немає тиску з боку начальства, їм надається право приймати рішення, пов'язані з аудитом.

Високий рівень емоційної залученості та взаємодопомоги в життєвих ситуаціях. Відсутність напруженості та конфліктності всередині колективу при низькій плинності кадрів покращення матеріально-технічних, організаційних та організаційних умов праці всередині колективу тощо.

3.2. Мотиваційний моніторинг як спосіб підвищення результативності трудового колективу

На сьогодні людські ресурси – це основа кожного бізнесу. Люди створюють продукти, які вони виробляють, вони формують культуру та середовище всередині компанії, і вони визначають, якою компанія стане. Це робить людей «першим суб'єктом» корпоративного управління.

У процесі управління персоналом відбувається навчання працівників, формується система взаємовідносин між працівниками, працівники беруть участь у процесі творчої співпраці. Сприяти розвитку талантів, навчанню та просуванню на робочому місці.

Системний підхід до мотивації працівників є необхідною умовою професіоналізації управління та раціонального використання можливостей організації для підвищення мотивації працівників.

Мотивовані співробітники є ключем до успіху компанії та майбутнього зростання, оскільки ми виконуємо нашу стратегію та зміцнюємо нашу позицію на ринку. Проблема мотивації працівників до праці виникла задовго до розвитку науки про управління персоналом.

Який керівник – минулий, теперішній чи майбутній – не цінує інструменти та технології, які допомагають мотивувати та заохочувати співробітників ефективно працювати на благо себе та компанії? На перший погляд мотивація до роботи не є складною. Цей важливий зв'язок відомий з давніх часів і включає потреби, мотивацію та винагороду, тому не варто поспішати з висновками.

Мотивація до успішної роботи є винятком, а не правилом. Щоб зробити процес мотивації керованим, необхідно створити певні передумови.

По-перше, нам потрібна повна та достовірна інформація про те, що ми контролюємо.

По-друге, ми розглядаємо стан мотивації співробітників і тенденції.

По-третє, забезпечує точний моніторинг і прогнозування соціально-економічних наслідків управлінських рішень.

Досвід показує, що традиційні методи збору даних про мотивацію співробітників вже не відповідають вимогам практики управління. Кожна компанія повинна впроваджувати систему моніторингу мотивації, щоб створити нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо мотивації співробітників.

Мотивація - це сукупність спонукань кожної людини. Вони можуть доповнювати один одного, але можуть і суперечити. Чим сильніше індивідуальна мотивація, тим потужніше вплив на поведінку співробітника.

Розглядаючи трудову мотивацію, ми завжди повинні мати на увазі вплив особистої мотивації. Для формування правильної мотивації необхідно звернути увагу на відповідне мотиваційне середовище в кожному конкретному випадку (табл.3.1, додаток Ж). Як видно з таблиці 3.1, позитивний мотиваційний клімат пов'язаний насамперед з цікавою роботою, добрими робочими стосунками та високою матеріальною винагородою. І навпаки, негативний мотиваційний клімат пов'язаний з нерозумінням, відсутністю можливостей зростання і т.д.

Як зазначає Г.Дмитренко, феномен мотивації праці персоналу має економічну та соціальну сутність одночасно [8]. Невмотивований працівник не реалізує свою продуктивну силу повною мірою, у зв'язку з чим не додає продукції, а продуктивність його праці залишається низькою. І це при тому, що розвиток економіки забезпечують не стільки верстати, комп'ютери, матеріальні та енергетичні ресурси, скільки люди, які виробляють ці ресурси та їх використовують. У цьому і полягає економічна сутність мотивації персоналу. Соціальна складова цієї сутності полягає у самореалізації людини, яка через

невмотивованість до активної праці втрачає частину задоволення від трудової діяльності.

Існування достатньо широкого кола проблем у механізмі управління персоналом в Супермаркет «Нива» вимагає впровадження системи організації моніторингу мотивації трудової діяльності, схема процесу якої наведена на рисунку 3.3.

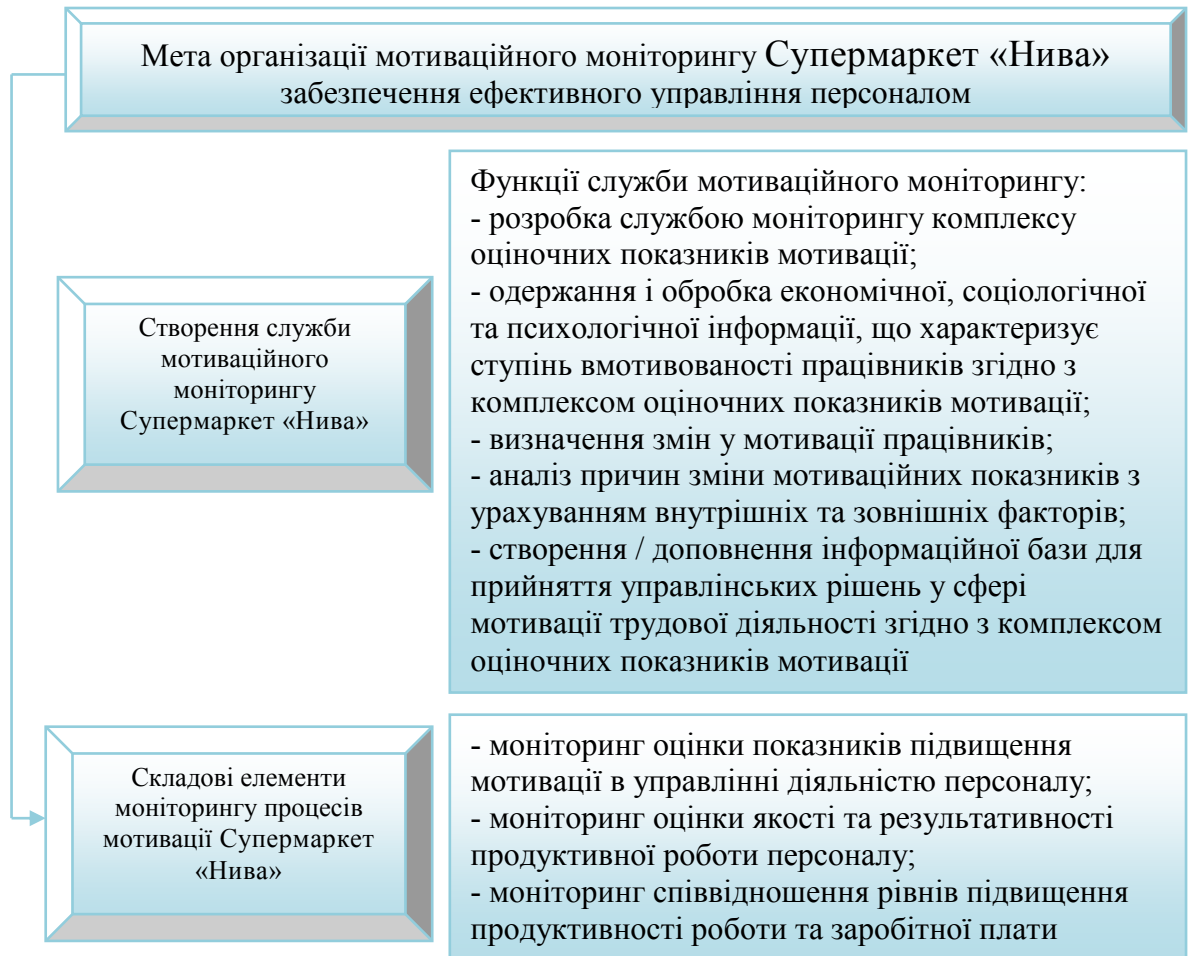


Рис.3.3. Схема організації мотиваційного моніторингу в Супермаркет «Нива»

Мотиваційний моніторинг – це система безпосереднього моніторингу та контролю рівня мотивації повсякденної діяльності з метою діагностики діяльності та оцінки мотивації в процесі мотивації, прийняття кваліфікованих управлінських документів у контексті підвищення ефективності виробництва [9, с.65].

На корпоративному рівні завданням служби мотивації (окремих спеціалістів) є вивчення потреб, інтересів, цінностей, трудової мотивації, мотиваційного потенціалу та рівня мотивації співробітників, які постійно змінюються на роботі. Використовується в робочих процесах, визначає зміни в структурах мотивації, прогнозує розвиток мотивації та її вплив на результати діяльності.

Моніторинг мотивації має на меті визначити, які важелі та стимули є найбільш ефективними протягом певного періоду часу. Додаток динамічного моніторингу в супермаркеті «Нива» складається з кількох кроків, як показано на рисунку 3.4.

Моніторинг мотивації передбачає періодичне опитування осіб для аналізу наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації.

Для оцінки теми дослідження «Динаміка, мотивація, координація професійної діяльності та її зв'язок із соціально-економічними процесами» важливий набір основних характеристик (показників) :

а) Характеристика професійної діяльності та трудового потенціалу; Якість підготовки та професійної перепідготовки робітників на підприємствах і населених пунктах.

Стан зайнятості, оцінка конкурентоспроможності працівників, форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності працівників та їх ефективність, форми і методи формування нематеріальної мотивації.

Стан і оснащення кабелю повинні відповідати продуктивності роботи; роль і місце в цінностях співробітників; Задоволеність роботою та ефективність роботи.

Зміни в основній мотивації та структурі роботи тощо.



Рис.3.4. Етапи проведення мотиваційного моніторингу в Супермаркет «Нива»

б) показники рівня життя: номінальна і реальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення диплом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація, особиста безпека тощо;

в) характеристика стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Мотивація працівників залежить від багатьох факторів, деякі з яких є змінними, а деякі постійними (таблиця 3.2, додаток Ф1).

Основними завданнями моніторингу мотиваційних процесів є наступні:

- 1) систематичне вимірювання і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів підприємства;
- 2) оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці на підприємстві;
- 3) розробка пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання стосовно різних категорій працівників підприємства;
- 4) визначення та впровадження нових методів стимулювання праці;
- 5) обґрунтування нових систем оплати праці з урахуванням різних категорій працівників підприємства;
- 6) формування статистичних даних за рівнем мотивації персоналу і оцінками системи стимулювання з подальшим використанням інформації для розробки механізму мотивації та системи стимулювання персоналу;
- 7) вивчення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств для визначення оптимальної оцінки мотивації і застосування різних методів стимулювання [11, с.52].

Ми виявили, що моніторинг процесу мотивації є не самоціллю, а інструментом досягнення головної мети – створення більш досконалої системи стимулювання, яка підвищує ефективність і розвиток підприємства. Мета моніторингу мотивації – регулярна оцінка змін у соціальному та робочому середовищі, прогнозування розвитку подій та запобігання негативним тенденціям, які можуть призвести до погіршення діяльності компанії.

Метою моніторингу мотивації є виявлення найбільш ефективних стимулів впливу на поведінку конкретного працівника протягом певного періоду часу для досягнення ним власних цілей і цілей організації.

Впровадження моніторингу мотивації є важливим для більшості компаній, оскільки дослідження потреб, інтересів і мотиваційних орієнтацій співробітників наразі фрагментарні та досить поверхневі. Це тому, що бракує методів визначення повного переліку мотивацій працівників, їх важливості та зв'язку між внутрішніми та зовнішніми факторами.

Моніторинг мотивації передбачає проведення регулярних опитувань співробітників та аналіз отриманої інформації. Робота служб управління персоналом повинна бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються.

Інтереси працівників, цінності, мотивація, мотиваційні можливості та потенціал їх використання. Рекомендуємо розробити моніторинг мотивації на основі принципів, сформульованих А. Нотом.

- Систематика - Визначення оціночних показників за кожною сферою мотивації.

- Комплексність - Збір і обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, що характеризує стан і зміни трудової мотивації.

- Аналіз - аналіз причин зміни стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

- Періодичність – регулярне оновлення інформаційної бази, необхідної для розвитку ключових мотиваційних характеристик.

Отже, на нашу думку, в процесі управління персоналом на підприємстві повинен бути механізм мотивації, який дає змогу працівникам:



Рис.3.5. Організаційна модель формування механізму ціле орієнтованої мотивації персоналу Супермаркет «Нива»

- по-перше, отримати можливість кар'єрного зростання;
- по-друге, формувати відчуття власної значущості у діяльності всього підприємства та адекватно оцінювати свої можливості;
- по-третє, розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- по-четверте, швидко адаптуватися до змін:

- по-п'яте, досягати поставлених цілей.

Погоджуючись із думкою, вважаємо, що організаційний аспект проведення мотиваційного моніторингу відображає процес його впровадження згідно із технологічною моделлю формування системи мотиваційного моніторингу (рис 3.5).

Отже, система мотиваційного моніторингу передбачає виявлення пріоритетних мотивів працівників, дослідження чинників, що впливають на формування мотивів і рівня задоволення результатами мотивації. Використання даних мотиваційного моніторингу дасть можливість врахувати такі фактори мотивації персоналу. Впровадження на підприємствах мотиваційного моніторингу дасть можливість з'ясувати, якими мотивами керується персонал, сприяючи розумінню внутрішніх механізмів мотивації, що дозволило б повністю розкрити потенціал кожного працівника. Управління даною потребою повинно використовувати такі методи мотивації, як надання виконуваній роботі змістовності, можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації, надання відповідальної роботи, стимулювання раціоналізаторства та винахідництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Робочі групи також є найважливішим і активним елементом внутрішнього середовища компанії та загальної системи управління, де люди вступають у специфічні відносини для досягнення поставлених цілей.

Ефективність і конкурентоспроможність компанії залежать від кваліфікації та демографічного складу її співробітників і її здатності адаптуватися до мінливих цілей системи. Наприклад, трудовий колектив акціонерного товариства поділяється на такі соціально-психологічні підсистеми: керівники, спеціалісти, технічні керівники апарату управління, робітники.

Склад працездатного населення, яке є найважливішим і активним елементом внутрішнього середовища та соціально-психологічної підсистеми підприємства, визначається багатьма ознаками: статтю, віком, кваліфікацією, кваліфікацією, поведінкою, ставленням до праці, мотивацією, мотивацією, трудовою діяльністю тощо. Опитуване підприємство супермаркет «Нива» займається роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (відповідно до класифікації видів економічної діяльності).

У період з 2018 по 2020 рік вони працюють збитково і малорентабельно. Якщо компанія хоче стабілізувати свою діяльність і задовольняється мінімальним рівнем рентабельності або просто збалансованою діяльністю, то управління фінансовими результатами буде зосереджено на забезпеченні цього рівня, а тому поточну платоспроможність необхідно забезпечити.

Тому з метою вдосконалення управління трудовим колективом супермаркету «Нива» запропоновано низку заходів та заходів щодо вдосконалення загальної системи управління, а також пропозиції щодо покращення фінансового стану підприємства.

Ми впевнені, що впровадження цих заходів сприятиме розвитку нашої компанії та призведе до підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Під соціально-психологічним менеджментом розуміють конкретні прийоми і методи впливу на процес навчання і розвитку як самого колективу, так і окремих працівників. Розрізняють два підходи: соціальний (орієнтований на колектив в цілому) і психологічний (орієнтований на окремих членів колективу). Ці методи включають впровадження в практику управління різноманітних соціологічних і психологічних процедур.

Від якості соціально-психологічного середовища в колективі залежить ставлення керівника до суспільства в цілому, організації та кожної особистості. У його розумінні, якщо людину представляти як ресурс, сировину, виробничу базу, то такий підхід не дасть правильних результатів. У процесі управління виникають спотворення, нестача або перерахунок ресурсів для виконання певних завдань.

Список використаних джерел

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
3. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
4. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
5. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
6. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
7. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
8. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
9. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
10. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
11. Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
12. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
13. Могилевская О. Ю. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Ю. Могилевская ; Киев. междунар. ун-т. - Киев : Изд-во КиМУ, 2016. - 377 с.
14. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
15. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
16. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
17. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.

18. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
19. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ: НікаЦентр, 2018. 436 с.
20. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта. 2018. 620 с.
21. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
22. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств/ Управління економікою: теорія та практика. СБОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2018. 166 с.
23. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
24. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
25. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
26. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
27. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
28. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
29. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
30. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
31. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
32. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
33. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher

education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.

34. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Роз'яснення щодо створення ефективного трудового колективу

Поради	Пояснення
Встановіть ясні цілі	Мета повинна бути викликом, а критерії її досягнення цілком зрозумілими. Розумні колективи часто самі знаходять шлях, якщо знають, до чого треба прийти.
Починайте з малого	«великий дуб зростає з маленького жолудя». Успіх укріплює довір'я і створює основу для нового успіху. Люди віддають перевагу ідеям, в яких вони можуть розібратися.
Перш ніж діяти, добийтеся згоди	Без згоди майже нічого не можна змінити. Причетність зростає на основі справжнього розуміння. Досягнення згоди вимагає чималого часу.
Складіть реальний графік перетворень	«Москва не відразу будувалася». Іноді навчитися означає від чогось відучитися. Культурний рівень міняється дуже поволі.
Радьтеся часто і широко	Люди можуть сказати багато цінного. Коли радяться, тим самим укріплюють згоду. Маніпулювання підриває можливість створити колектив.
Зв'яжіть створення колективу з організаційною роботою	Розробіть нову структуру, положення і інструкції. Люди з більшою готовністю підуть на експеримент, якщо це не вимагає більшого об'єму додаткової роботи.
Сміливо зустрічайте складні проблеми	Не кладіть складні питання під сукно, прагніть вирішити їх в першу чергу.
Заохочуйте відвертість і щирість	Із забобонами і помилковими поглядами легше справитися якщо обговорювати їх відкрито. Не пригнічуйте дискусії і опонентів.
Не викликайте помилкових надій	Обіцяти легше всього, складно виконувати. Невиконані обіцянки дискредитують.
Якщо потрібно, перебудуйте свою роботу	Створення колективу може збільшити об'єм роботи, методи ухвалення рішень і стиль керівництва.
Ніколи не пасуйте перед труднощами	Пам'ятайте, що невідоме лякає більше, ніж відоме. Якщо проблему висловити вголос, вона вже не здається страшною.
Краще бути	Людей не можна примусити змінити відношення.

дипломатом, ніж автократом	Людей можна примусити прикинутися що вони міняються. «ви можете загнати коня у воду, але не примусите пити»
Подумайте про кар'єру своїх співробітників	Люди люблять бути самі учасниками процесу ухвалення рішень. Керівник може відчутти небезпеку швидкого просування молодого підлеглого. Окремі співробітники можуть перерости свої нинішні функції, і треба їх вчасно просунути. Можливий індивідуальний розвиток.
Заохочуйте творчу ініціативу	Нові ідеї породжують подальшу творчість. Існуючі методи і системи можуть виявитися під питанням.
Делегуйте повноваження	У людей різні сильні сторони і досвід. Делегування повноважень звичайно означає розвиток.
Приймайте допомогу ззовні, якщо це необхідне	Ретельно вибирайте, до кого звертатися. Приймайте на себе відповідальність за свої дії. У кожної людини із сторони свій погляд на проблему і досвід. Люди із сторони не хочуть брати участь в організаційній роботі.
Вчіться на помилках	«досвід – це сума накопичених помилок». Визнавайте свою неправоту. Регулярно аналізуйте хід справи. Заохочуйте зворотний зв'язок – це найцінніше, що можуть дати колеги. Справи говорять самі за себе.

Додаток Б

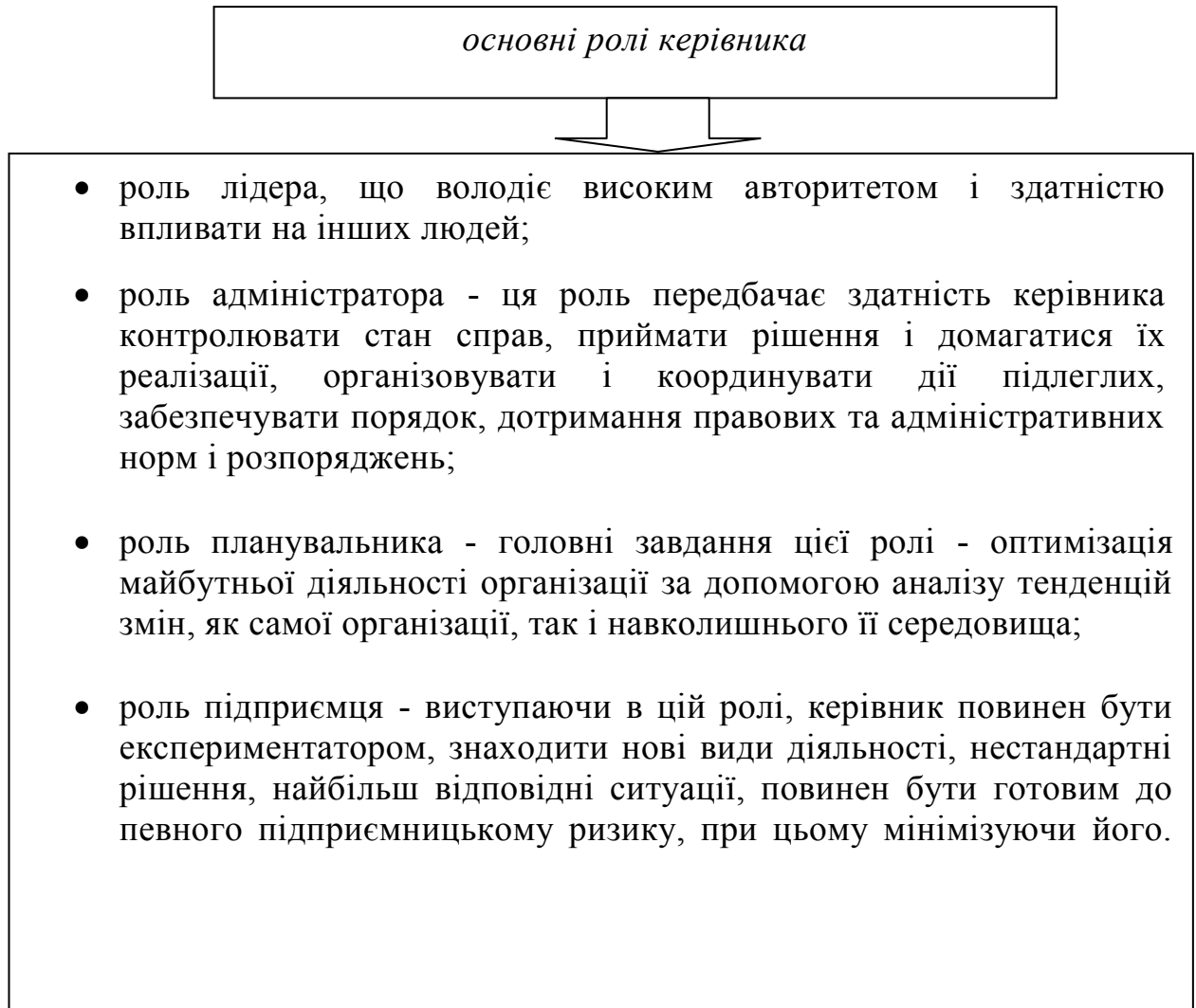


Рис. 1.5. Основні ролі керівника за І. Ансоффом

Додаток Д

Таблиця 2.1

Аналіз складу балансу Супермаркет Нива» у 2018-2020 рр. (тис.грн)

Стаття балансу	2012р.	2013р.	2014р.	2020 рік по відношенню до базового року		2020 рік по відношенню до попереднього року	
				Відхилення			
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Основні засоби	1003	943	880	-123	-12,26	-63	-6,68
Довгострокові фінансові інвестиції: інші фінансові інвестиції	90	90	90	0	0,00	0	0,00
Виробничі запаси	0	128	27	27	-	-101	-78,91
Товари	977	1056	537	-440	-45,04	-519	-49,15
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	163	146	38	-125	-76,69	-108	-73,97
Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	113	125	36	-77	-68,14	-89	-71,20
Витрати майбутніх періодів	0	144	42	42	-	-102	-70,83
Статутний капітал	220	220	220	0	0,00	0	0,00
Пайовий капітал	90	90	90	0	0,00	0	0,00
Резервний капітал	377	377	377	0	0,00	0	0,00
Нерозподілений прибуток	6	8	9	3	50,00	1	12,50
Довгострокові кредити банків	1072	1341	414	-658	-61,38	-927	-69,13
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	508	523	484	-24	-4,72	-39	-7,46
Поточні зобов'язання за розрахунками: з бюджетом	13	6	6	-7	-53,85	0	0,00
Поточні зобов'язання за розрахунками: зі страхування	21	23	17	-4	-19,05	-6	-26,09
Поточні зобов'язання за розрахунками: з оплати праці	39	44	33	-6	-15,38	-11	-25,00
Баланс	2346	2632	1650	-696	-29,67	-982	-37,31

Додаток Ж

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності
Супермаркет Нива» у 2018-2020 рр. (тис.грн)

Стаття	2 012р.	2 013р.	2 014р.	2020 рік по відношенню до базового року		2020 рік по відношенню до попереднього року	
				Відхилення			
				Абсолю-тне	Відно-сне	Абсолю-тне	Відно-сне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9884	8633	5862	-4022	-40,69	-2771	-32,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7642	6810	4123	-3519	-46,05	-2687	-39,46
Інші операційні доходи	32	29	28	-4	-12,50	-1	-3,45
Адміністративні витрати	686	541	514	-172	-25,07	-27	-4,99
Витрати на збут	1348	1034	1143	-205	-15,21	109	10,54
Інші операційні витрати	19	14	27	8	42,11	13	92,86
Фінансові витрати	218	259	60	-158	-72,48	-199	-76,83
Дохід з податку на прибуток	1	3	11	10	1000,00	8	266,67

Додаток 3

Таблиця 2.3

Динаміка та темпи росту валового, операційного, чистого та прибутку до оподаткування Супермаркет Нива»у 2018-2020 рр. (тис.грн)

Стаття	2 018р.	2 019р.	2 020р.	2020 рік по відношенню до базового року		2020 рік по відношенню до попереднього року	
				тне відхиле	Темп росту	тне відхиле	Темп росту
Валовий прибуток	2242	1823	1729	-513	77,12	-94	94,84
Операційний прибуток	221	263	73	-148	33,03	-190	27,76
Прибуток до оподаткування	3	4	13	10	433,33	9	325,00
Чистий прибуток	2	1	2	0	100,00	1	200,00

Додаток К

Таблиця 2.4

Показники рентабельності «Супермаркет Нива» у 2018-2020 рр.
(тис.грн)

Показники	2 018р.	2 019р.	2 020р.	2020 рік по відношенню до базового року		2020 рік по відношенню до попереднього року	
				Відхилення			
				Абсол ю-тне	Відно- сне	Абсол ю-тне	Відно- сне
Валова рентабельніст ь реалізації продукції	0,226 8	0,211 1	0,295 4	0,0686	30,25	0,0843	39,93
Операційна рентабельніст ь реалізації продукції	0,022 3	0,030 4	0,012 4	- 0,0099	-44,39	-0,018	-59,21
Чиста рентабельніст ь реалізації продукції	0,000 2	0,000 1	0,000 3	0,0001	50,00	0,0002	200,00

Додаток Л

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності Супермаркет Нива» за 2018-2020 рр.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення	
				2020 рік по відношенню до базового року	2020 рік по відношенню до попереднього року
Рентабельність продажу	0,030	0,046	0,222	1,160	0,570
Рентабельність витрат	0,147	0,254	0,785	0,637	0,531
Рентабельність виробничих засобів	0,127	0,254	0,896	0,769	0,642
Рентабельність основних засобів	0,290	0,412	1,419	1,129	1,007
Рентабельність обігових коштів	0,188	0,588	2,297	2,109	1,709
Рентабельність трудових ресурсів	5,357	9,756	61,905	56,548	52,149
Фінансовий результат від господарської діяльності у розрахунку на 1 працівника	0,054	0,098	0,619	0,565	0,521

Додаток М

Таблиця 2.6

Розрахунок впливу факторів на прибуток від господарської діяльності
Супермаркет Нива» у 2018-2020 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Розмір впливу окремих факторів на зміну прибутку	
				2020 рік по відношенню до базового року	2020 рік по відношенню до попереднього року
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн.	9884	8633	5862	-1,22	-1,29
Собівартість реалізованих товарів	7642	6810	4123	-	-
Рівень, %	77,32	78,88	70,45	401,58	493,25
Інші операційні доходи	32,00	29,00	28,00	-	-
Рівень, %	0,32	0,34	0,48	9,05	8,34
Операційні витрати	2034,00	1575,00	1657,00	-	-
Рівень, %	20,58	18,24	28,32	-452,73	-589,36
Інші операційні витрати	19,00	14,00	27,00	-	-
Рівень, %	0,19	0,16	0,46	-15,75	-17,51
Фінансові витрати	218,00	259,00	60,00	-	-
Рівень, %	2,21	3,00	1,03	69,07	115,57
Прибуток від господарської діяльності	3,00	4,00	13,00	10,00	9,00
Рівень фінансових результатів від господарської діяльності, %	0,03	0,05	0,22	11,22	10,29

Додаток Н

Таблиця 2.7

Аналіз складових операційних витрат Супермаркет Нива» у 2018-2020
рр. (тис.грн)

Назва статті	2 018р.	2 019р.	2 020р.	2020 рік по відношенню до базового року		2020 рік по відношенню до попереднього року	
				не відхилен	Відносне відхилення	не відхилен	Відносне відхилення
Матеріальні затрати	367	177	475	108	29,43	-1220	168,36
Витрати на оплату праці	1052	896	556	-496	-47,15	1695	-37,95
Відрахування на соціальні заходи	370	321	201	-169	-45,68	-1139	-37,38
Амортизація	74	63	54	-20	-27,03	1340	-14,29
Інші операційні витрати	190	132	398	208	109,47	-1286	201,52
Разом	2053	1589	1684	-369	-17,97	1684	5,98

Додаток П

Таблиця 2.8

Розміри ресурсів, використаних Супермаркет Нива»
за 2018-2020 рр. (тис.грн.)

Вид ресурсів або капіталу	Обсяг використаних ресурсів			Зміна розміру ресурсів	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2020 рік по відношенню до базового року	2020 рік по відношенню до попереднього року
Мобільні засоби	1599,00	680,00	566,00	-1033,00	-114,00
Імобілізовані засоби	1033,00	970,00	916,00	-117,00	-54,00
Трудові ресурси	56	41	21	-35	-20
Капітал	2632,00	1650,00	1482,00	-1150,00	-168,00
Власний капітал	695,00	696,00	698,00	3,00	2,00
Постійний капітал	1341,00	414,00	292,00	-1049,00	-122,00
Капітал короткострокового користування	596,00	540,00	492,00	-104,00	-48,00

Додаток Р

Таблиця 2.9

Рух грошових коштів Супермаркет Нива» за 2018-2020 рр.

Показники	2 018р.	2 019р.	2 020р.	Розмір впливу окремих факторів на зміну прибутку	
				2020 рік по відноше-нню до базового року	2020 рік по відноше-нню до попере-днього року
I. Рух коштів від операційної діяльності:					
Надходження від:					
Реалізації продукції	11893	10431	6832	-5061	-3599
Цільового фінансування	19	-	-	-	-
Отриманих субсидій, дотацій	19	-	-	-	-
Авансів від покупців і замовників	13	56	69	56	13
Інші надходження	-	-	27	-	-
Витрачання на оплату: Товарів	9762	9237	5842	-3920	-3395
Праці	919	793	511	-408	-282
Соціальні заходи	34	359	231	197	-128
Зобов’язань з податків і зборів	605	297	159	-446	-138
Зобов’язань з податку на прибуток	15	18	11	-4	-7
Зобов’язань з податку на додану вартість	149	116	21	-128	-95
Зобов’язань з інших податків і зборів	441	163	68	-373	-95
Інші витрачання	29	-	-	-	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	576	199	185	-391	-14
II. Рух коштів від інвестиційної діяльності:					
Витрачання на придбання фінансових інвестицій	14	-	-	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-14	-	-	-	-
III. Рух коштів від фінансової діяльності:					
Отримання позик	8279	5036	104	-8175	-4932
Погашення позик	8829	4667	226	-8603	-4441
Витрачання на сплату відсотків	-	259	60	-	-199
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-550	110	-182	368	-292

Додаток Т

Таблиця 2.11

Склад фонду оплати праці Супермаркет Нива» за 2018-2019 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2019 рік по відношенню до 2018 року	
			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Фонд оплати праці працівників, усього	982,6	798,4	-184,20	-18,75
Фонд основної заробітної плати	919,0	738,6	-180,40	-19,63
Фонд додаткової заробітної плати	58,6	45,3	-13,30	-22,70
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5,0	14,5	9,50	190,00
З них:				
-матеріальна допомога	5,0	14,5	9,50	190,00
-соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час	58,6	45,3	-13,30	-22,70

Додаток Т1

Таблиця 2.12

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати
 Супермаркет Нива» у 2018-2019 рр.

Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, у розмірі	2018 р.	2019 р.
До 1134,00	-	
До 1218,00		-
Від 1134,01 до 1500,00	42	
Від 1218,01 до 1500,00		8
Від 1500,01 до 2000,00		10
Від 1500,01 до 2000,00	2	
Від 2000,01 до 2500,00		4
Від 2000,01 до 2500,00	4	
Від 2500,01 до 3000,00		1
Від 2500,01 до 3000,00	1	
Від 3000,01 до 3500,00		-
Від 3000,01 до 3500,00	-	
Від 3500,01 до 4000,00		-
Від 3500,01 до 3750,00	-	
Від 3750,01 до 4000,00	-	
Від 4000,01 до 5000,00		2
Від 4000,01 до 4500,00	1	
Від 4500,01 до 5000,00	-	
Від 5000,01 до 10000,00		-
Понад 5000,01	1	
Понад 10000,01		-

Додаток Ф

Таблиця 3.1

Характеристика двох видів мотиваційного клімату

Мотиваційний клімат Зарядний (+)	Мотиваційний клімат Розрядний (–)
1. Визначення і схвалення доброї роботи	1. Непорозуміння
2. Урізноманітнення робіт, що дає змогу використати вміння і здібності працівника	2. Недостатньо довіри
3. Самостійність у роботі й відповідальність за неї	3. Неадекватна виконаній роботі заробітна плата
4. Участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи	4. Погані або небезпечні умови роботи
5. Завдання або види роботи, виконання яких потребує навчання і професійного зростання	5. Погано утримуване або непридатне виробниче обладнання.
6. Добрі робочі стосунки із співробітниками	6. Відсутність можливостей для навчання або професійного зростання
7. Довіра до працівника	7. Керівник не приділяє належної уваги працівникам
8. Наочність кінцевих результатів роботи	8. Хтось вирішує проблеми за працівника
9. Високий статус посади	9. Ви не знаєте, успішно працюєте, чи ні
10. Увага до працівників та поінформування їх керівником	10. Ви не в злагоді із співробітниками або керівником
11. Висока заробітна плата	11. Нудна робота

Фактори мотивації працівників підприємства

№ пор.	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1.	Високий зарібок	Потреба мати високу зарібтну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін в процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання).
2.	Умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявність зворотного зв'язку та інформації, які б дозволили цінити результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Ця потреба може слугувати індикатором стресу або знижуватись, коли людина стикається з серйозними змінами в своєму особистому житті або на роботі
	Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах, тобто, потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами. Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег
4.	Стійкі взаємостосунки	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
5.	Визнання	Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума. Цей показник вказує на симпатії до інших і добрі соціальні взаємостосунки
6.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх, слідувати поставленим цілям і

		бути самотивованим. Показник прагнення намічати і завойовувати складні багатообіцяючі рубежі
7.	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі, прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості. Це показник конкурентної наполегливості
8.	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах; прагнення уникати рутини, завжди знаходитись в стані піднесення, готовності до дій
9.	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, здатним до аналізу, відкритим до нових ідей. Цей показник свідчить про тенденції до проявів допитливості, нетривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне такий індивідум, не обов'язково будуть вірними, або прийнятними
10.	Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення
11.	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті мати суспільно корисну роботу. Це показник потреби в роботі, яка наповнена змістом і значенням, з елементами суспільної корисності