

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

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Механізми використання поведінкового
інструменту управління підприємством»
(на прикладі підприємства ПП «Бріг і К»)

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

підпис студента

Шкварковської
Наталі
Володимирівни

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

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

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Суть поведінкового підходу в управлінні підприємством	6
1.2. Психологічні особливості прояву поведінкових реакцій у міжособистісній взаємодії	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ДОСЛІДЖУВАНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «Бріг і К»	21
2.1. Характеристика економічної та організаційної діяльності підприємства	21
2.2. Дослідження робочого часу персоналу на підприємстві	29
2.3. Оцінка ділових якостей персоналу підприємства	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПОВЕДІНКОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «Бріг і К»	44
3.1. Заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві	44
3.2. Удосконалення системи управління діловою кар'єрою, як чинника мотивації на підприємстві	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
Додатки	66

ВСТУП

У 1930-х роках, коли психологія як наука ще тільки зароджувалася, виникла «школа людських відносин». Рух за людські стосунки виник як реакція на те, що класична школа не визнала людський елемент фундаментальним елементом ефективної організації праці. Найвідомішими вченими в цій галузі є М. Фоллетт, А. Маслоу, Е. Мюллер, М., Мерфі. У їхньому дослідженні розглядалася роль психологічних факторів, які сприяють тому, що працівники задоволені своєю роботою. Серія експериментів показала, що за рахунок поліпшення психологічної обстановки та врахування цього фактора досягається підвищення продуктивності праці.

Людина відіграє визначальну роль у досягненні очікуваних результатів праці. Проблема полягає в тому, що однакові трудові процеси різні працівники здійснюють з усілякими результатами. Відмінності результатів є наслідком складної взаємодії ряду чинників і об'єктивного, і суб'єктивного характеру: освіти, кваліфікації, виробничого досвіду, стану здоров'я, індивідуальних психофізіологічних якостей тощо. Рівень впливу на результати праці таких чинників різний, і проявляється цей вплив через ставлення людини до праці, адже діяльність працівників спонукається мотивами, причому декількома одночасно. Один із них може бути провідним, домінантним, інші можуть виконувати допоміжні ролі як додаткові стимулятори. Подібні дії різних осіб зумовлені всякими мотивами. Формування мотивів до праці відбуваються значною мірою індивідуально, і, як наслідок, мотивація до праці в кожній людини проявляється по-різному, проте на підприємстві вона не може бути особистою справою. Тому вважаємо за потрібне звернутися до поведінкового підходу, який містить у собі прагнення надавати допомогу працівникам усвідомлювати свої можливості й використовувати їх щодо задоволення власних потреб і потреб підприємства.

Питання дослідження мотивації персоналу розглядалися в роботах зарубіжних (А. С. Видая, Є. П. Ільїна, О. О. Литвинюка, М. Х. Мескона та ін.) і вітчизняних (Р. І. Біловола, А. В. Гольди, Г. О. Гончарова, А. М. Колота, О. Є. Кузьміна, П. С. Мако- веєва, А. Г. Семенова, М. Г. Семенова, М. О. Табахаранюка та ін.) учених.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні знань з питань поведінкового підходу в управлінні підприємством.

Відповідно до поставленої мети в *випускній кваліфікаційній роботі* розглядаються такі *завдання*:

- розкрити поведінковий підхід в управлінні підприємством;
- дослідити психологічні особливості прояву поведінкових реакцій у міжособистісній взаємодії;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємствав;
- провести дослідження робочого часу персоналу на підприємстві;
- характеристика ділових якостей персоналу;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві;
- розглянути удосконалення системи управління діловою кар'єрою, як чинника мотивації на підприємстві.

Науковою новизною є поглиблене дослідження та визначення поведінкового підходу в управлінні підприємством, запропоновано методiku щодо удосконалення системи управління діловою кар'єрою, як чинника мотивації на підприємстві, який має вплив на поведінкові елементи в діяльності колективу.

Об'єктом дослідження є процес формування поведінкового підходу в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є поведінковий підхід в управлінні підприємством.

Кваліфікаційна робота базується на законодавчих документах, наукових публікаціях, матеріалах конференції, періодичних виданнях, відкритих джерелах мережі Інтернет, статистичних даних, документації підприємства та власних дослідженнях, що дозволило здійснити комплексний аналіз досліджуваної проблематики та сформулювати обґрунтовані висновки та рекомендації.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у наданні рекомендації щодо впровадження унструментів поведінкового механізму в роботу підприємства в умовах воєнного стану.

Так, для досягнення поставленої мети було використано наступні наукові методи:

- описовий метод, для опису обраної інформації;
- метод логічного узагальнення – для можливого теоретичного обґрунтування поставлених задач та уточнення понять дослідження;
- метод порівняння - визначення оцінки методів прийняття рішень;
- графічний метод – для схематичного подання статистичного матеріалу й схематичного зображення результатів досліджень.

Дослідження обраної теми проводились на матеріалах ПП «Бріг і К».

Актуальність поставленої проблеми, її теоретична значимість і практична цінність зумовили структуру роботи, логічну послідовність розгляду основних понять, категорій, методів і підходів. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Суть поведінкового підходу в управлінні підприємством

Інноваційний та прибутковий характер сучасного виробництва, а також його високі наукові можливості зумовили необхідність впровадження нових характеристик персоналу організацій та підвищили важливість розвитку їхніх навичок, навичок та особистісних характеристик, а також додаткових вимоги до їх поведінки. Тому в сучасному менеджменті виникли нові поведінкові напрямки менеджменту. Його головною метою було використання наукових методів для розширення уявлень про всі аспекти поведінки в організаційних умовах, набуття навичок контролю поведінки людей та їх вдосконалення. Відомості з останніх публікацій про поведінкові аспекти економічної теорії дозволили нам визначити практичні теоретичні проблеми в цій галузі.

Так, дослідники виокремили поведінку, як «критеріальна основа поведінки; Навчання поведінці в організації; навчання поведінці й модифікація поведінки людини в організації; особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні». Ньюстром Дж., Девис К. [3] виокремили розділи в поведінці «моделі організаційної поведінки; організаційна поведінка в різних національних культурах; організаційна поведінка в перспективі». Інші вчені [9] в поведінку «розглядали розвиток поведінки працівників за допомогою навчання».

Узагальнюючи ці теоретичні питання, окреслюється широкий спектр практичних поведінкових проблем, включаючи: Визначення його стандартного базису. Фактори, що його формують, типологія поведінки, економічна оцінка та ін.

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичної теорії. Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Р.Лайкерт, Д. Мак Грегорі, Ф. Герцберг та інші [3, 12, 18, 33]. Основна

їх ідея полягає у підвищенні ефективності організації за рахунок використання соціальної взаємодії, посилення мотивації праці, зміни характеру влади, зміни змісту праці і якості трудового життя.

У поведінковому підході також виділяють два окремих напрями (рис. 1.1):

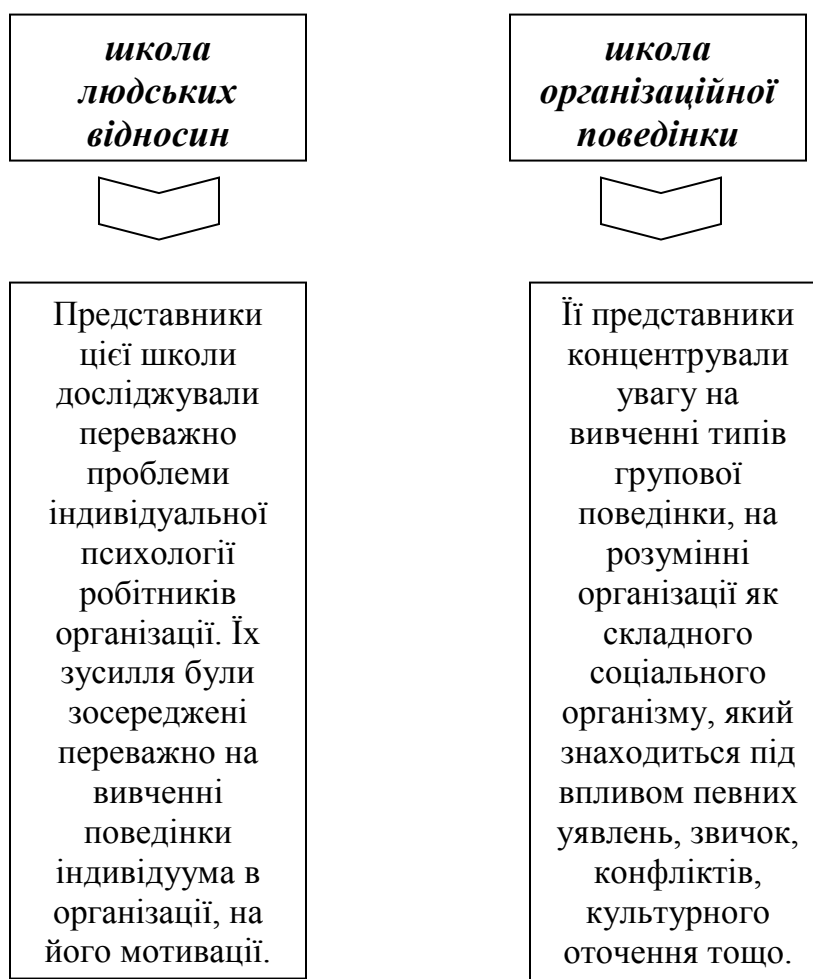


Рис. 1.1. Напрямки розвитку поведінкових підходів в упраїління підприємством

Історія поведінкового підходу сягає 1930-х років, коли з'явилися перші роботи, які досліджували можливості поза «психологією людей» як альтернативу раніше прийнятим підходам, особливо тим, які вважалися «спекулятивно-історичними». Або психоаналітична інтерпретація політичної історії. Поведінковий підхід спочатку був розроблений з метою досягнення більш «конструктивного та практичного» розуміння політики, заснованого на поєднанні політичних і психологічних уявлень.

Одним із перших цю потребу усвідомив і спробував реалізувати американський дослідник К.Мерріам [41, с.162-164]. Визначивши політичну поведінку як центральне поняття політичної науки, він використовував кількісні методи для емпіричного виявлення особливостей політичної поведінки індивідів, конкретних соціальних груп і масових явищ, а також для створення основи політологічних досліджень і методів соціології та соціальної психології. Однак поки що не всі ці добрі наміри втілені в життя. Звичайно, не можна заперечувати внесок преподобного Мерріама в розвиток політичної психології.

«Поведінкові теорії менеджменту ґрунтуються на таких основних принципах:

- ✓ соціальні обов'язки бізнесу як перед працівниками організації, так і перед суспільством;
- ✓ удосконалення системи мотивації персоналу;
- ✓ доброзичливість і чесність керівництва у відносинах з підлеглими;
- ✓ сприяння всебічному задоволенню потреб працівників та їх особистому розвитку;
- ✓ важливість формування неформальних груп в організації;
- ✓ використання законів і принципів психоаналізу в управлінні;
- ✓ залежність продовження співробітництва з організацією від ефективності спільної праці» [9, с. 457].

Поведінковий підхід - підхід до феномену лідерства, заснований на поведінці лідера, що становить зміст поняття «стиль» [17, с.276-296]. Відповідно до підходу поведінкового лідерства, ефективність управління залежить не від особистих якостей, а від того, як керівники поведуться по відношенню до своїх підлеглих. Тому в основі поведінкового підходу лежить стиль лідерства. Мета поведінкового підходу – допомогти працівникам усвідомити власні можливості.

Основною метою такого підходу є підвищення ефективності діяльності компанії шляхом посилення ролі людських ресурсів. Наука про поведінку завжди сприяє підвищенню ефективності як окремих співробітників, так і всієї компанії [24, с.196]. Поведінковий підхід – підхід, при якому психолог концентрує увагу на поведінці людини, діях і результатах дій, тобто на всьому зовнішньому, видимому, об’єктивному [19, с. 96].

Людська дія - дія, спрямована на щось або впливає з чогось, має певний сенс і мету, має особисте та соціальне значення, походить від людини, і відповідальність за її створення лежить на людях [18, с.76]. Під діями людини у вузькому розумінні розуміють лише зовні видимі вільні дії. У ширшому розумінні людська поведінка включає не тільки автоматичні тілесні реакції, видимі ззовні та мають певний сенс, але й внутрішні дії людини, рішення, зміни у ставленні та її власний стан.

Центральними питаннями підходу, орієнтованого на дію, є: «Що стоїть за поведінкою?», «Що я хочу змінити в поведінці?» і «Що конкретно мені потрібно зробити, щоб цього досягти?» У підході, орієнтованому на дію, підхід вимагає, щоб процес впливу описувався мовою, орієнтованою на дії: що потрібно зробити, куди йти, які слова сказати тощо. Якщо для успішного впливу необхідний стан натхнення, це чудово, просто додаю деякі додаткові інструкції. Що конкретно потрібно зробити, щоб викликати цей стан натхнення, як бути впевненим, що воно вже є в достатній кількості, і як з ним зараз впоратися? Цей ресурс, або як ним користуватися. Це чоловічий, проактивний підхід до практичної психології з акцентом на дії. Зовнішні дії - це реальність, дії - це внутрішні рішення. Дії, поведінка – це те, що вимірюється і, перш за все, створюється і виконується. Важливо те, що з цього виходить, що робиться і що робиться [37, с.32]. Все внутрішнє, душевне і глибоке має значення лише в тій мірі, в якій воно пов’язане з реальними діями, з тим, що робиться.

На нашу думку, поведінковий підхід до управління підприємством це створення певної моделі поведінки між колективом та керівником, визначення нормативних правил, які сприятимуть змінам та можливості прояву лідерської поведінки.

Методологічні основи досліджень у цій галузі закладено дослідниками [4, 12, 17, 33]. Вивчивши феномени лідерства у 10-річних дітей у кількох експериментальних групах, вони виділили три принципово різних стилю поведінки. Ліберальний, авторитарний, демократичний (посередній). Він вважав, що лідер авторитарного стилю може досягти більшої колективної ефективності, ніж лідер ліберального або демократичного стилю. Водночас цей тип лідерства характеризується низькою мотивацією підлеглих, малою кількістю оригінальних рішень, несформованим груповим мисленням, тривожністю та агресивністю у поведінці членів групи. Це дослідження поклало початок дослідженню оптимального стилю лідерства в організаціях. Цей підхід був розроблений у дослідженні експертів з Університету штату Огайо, які встановили п'ять стилів управління, заснованих на двох критеріях ефективності (орієнтація на прибуток співробітників і орієнтація на прибуток від виробництва) [14]: принцип сільського клубу; управління громадою; управління групою; лідерство, засноване на принципах авторитету та покори; організаційний менеджмент.

Вони визначили оптимальний організаційний менеджмент, який поєднує два протилежні критерії ефективності. Важливим внеском поведінкового підходу в теорію лідерства є те, що він допоміг проаналізувати та класифікувати стилі лідерства. Як керівники поведуться по відношенню до своїх підлеглих.

Стиль керівництва в контексті управління відноситься до звичного поведінки, яку лідери приймають по відношенню до своїх підлеглих, щоб впливати на них і мотивувати їх для досягнення цілей організації.

Ступінь, до якої керівник делегує повноваження, тип повноважень, які він використовує, і їх головна зосередженість на міжособистісних стосунках і виконанні завдань — усе це відображає стиль лідерства, який характеризує конкретного лідера. Кожна організація — це унікальне поєднання людей, цілей і завдань. Кожен лідер є унікальною особистістю з набором навичок. Тому стилі лідерства не обов'язково відносять до певної категорії, яку ми обговоримо в цьому розділі.

Навпаки, стиль конкретного лідера може співвідноситися з певною позицією в конкретному континуумі. Існує дві широко використовувані системи для визначення цілей у цьому континуумі. Згідно з традиційними класифікаційними системами, стилі можуть бути автократичними (одна крайність) і ліберальними (інша крайність), або орієнтованими на завдання та людей. Найбільш чітко підхід до управління поведінкою був сформульований у роботі професора Мічиганського університету Р. Лайкерт дійшов висновку, що організації, які дотримуються бюрократичної моделі, менш ефективні.[33] Він запропонував охарактеризувати організації на основі восьми ключових характеристик:

- ✓ процеси лідирування;
- ✓ процеси мотивації;
- ✓ процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- ✓ процеси взаємодії (керівник підлеглий);
- ✓ процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- ✓ процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- ✓ процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- ✓ процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з 4 систем управління (табл. 1.1, додаток А.). Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав «Система 1». Іншою крайньою формою є

«Система 4». Лайкерт вважав, що до «Системи 4» (партисипативно-демократичної) як найбільш ефективної з точки зору організаційних параметрів, мають прагнути всі організації [14, 33].

Тому як поведінковий, так і бюрократичний підходи мають універсальну спрямованість. З точки зору цих двох підходів, тільки один варіант є найкращим організаційним рішенням. Це головний недолік як класичної, так і поведінкової теорій організацій. Зазначимо, що нині західні дослідники часто відходять від термінології К. Левіна або розширюють наведену класифікацію. Тому синонімами автократичного стилю є терміни стилі «директивний», «лідерський», «орієнтований на завдання», які іноді вживаються.

У деяких випадках виділяється навіть «бюрократичне керівництво», яке характеризується високим ступенем залежності від відповідних нормативних актів і постійним застосуванням встановлених процедур як для начальників, так і для підлеглих. Це лідерство передбачає сильні елементи автократичного стилю.

Такі терміни, як «рівний», «консультативний», «партисипативний» і «співпраця», можна вважати синонімами демократичних стилів лідерства, і вони також широко використовуються в західній, особливо американській, психологічній літературі.

Стосовно ліберального стилю керівництва було виявлено, що на практиці ліберальний стиль керівництва викликає плутанину, конфлікт і розчарування, що проявляється як відсутність лідерства в буквальному сенсі цього слова. При цьому обсяг і якість виконуваної роботи значно нижчі, ніж при демократичному стилі керівництва. Задоволеність членів групи також знижується.

Проте ліберальний стиль керівництва веде до кращих стосунків між членами групи, ніж автократичний стиль керівництва. Багато досліджень, особливо тих, які проводили штатні психологи, показали, що кожен із

розглянутих стилів лідерства має як сильні, так і слабкі сторони, і кожен має власні проблеми. Так, автократичне лідерство дозволяє швидко приймати рішення.

Відомо, що в різних організаційних практиках часто виникають ситуації, в яких рішення необхідно приймати своєчасно, а успіх досягається повним виконанням інструкцій керівників. У таких випадках стиль керівництва слід вибирати, виходячи з часу, відведеного на прийняття рішень. Одним з головних недоліків цього стилю є те, що підлеглі часто незадоволені і вважають, що їхні творчі здібності не використовуються належним чином. Крім того, автократичний стиль керівництва зазвичай призводить до зловживання негативними санкціями (покараннями).

1.2. Психологічні особливості прояву поведінкових реакцій у міжособистісній взаємодії

Сьогодні суспільство особливо потребує фахівців з високим рівнем психологічної культури в кризових ситуаціях, здатних враховувати динаміку психологічних процесів, що зовнішньо проявляються як різноманітні поведінкові реакції людини. Це особливо важливо для кваліфікованих фахівців, які працюють з людьми.

Кожна життєва ситуація породжує і визначає стиль поведінки і поведінки людини. Іншими словами, в кожній ситуації люди висловлюються по-різному, і якщо цього самовираження недостатньо, діалог може бути складним. Якщо ви розвиваєте стиль, заснований на тому, як ви поведетеся в одній ситуації, а потім механічно переносите його в іншу, успіх не гарантований. Існує багато різних стилів поведінки в міжособистісних стосунках, але найважливішими є ритуальна, маніпулятивна та гуманістична поведінка. Крім того, у міжособистісних стосунках очевидні такі чотири види поведінки:

- агресивна поведінка. Це коли дії однієї особи є вторгненням в особисту сферу іншої людини, порушенням прав іншої людини;
- пасивне ставлення, коли свої дії призводять до обмеження власних інтересів чи прав;
- змішаний патерн, який включає пасивно-агресивні реакції та наполегливу поведінку, яка демонструє здатність виражати емоції.

Люди, які в певних ситуаціях реагують пасивно, схильні пригнічувати свої бажання і не користуватися свободою вибору. Зазвичай вона не відстоює свої інтереси, а виконує волю інших. Пасивні люди найчастіше намагаються уникнути неприємних ситуацій і можуть втратити рівновагу, стикаючись з агресивною поведінкою. Коли з'являється агресивна поведінка, поведінка пасивної людини зазвичай стає ще пасивнішою через страх погіршити своє становище. Спілкуватися з такою людиною непросто, так як оточуючим незрозуміло, чого він насправді хоче. Люди, схильні діяти пасивно, вважають, що їх бажання уникнути вирішення проблем або конфліктів є інерцією. Все, що вони не вважають дуже важливим завданням, буде здаватися їм незначним і тому не вартим зусиль.

Інноваційний та інформаційний характер сучасного виробництва, його високий рівень наукоємності вимагає впровадження нових характеристик у працівників організації та підвищує важливість розвитку компетенцій, навичок та особистісних якостей працівників додано для цих працівників, їх дії з цієї причини в сучасному менеджменті виникають нові напрямки управлінської дії.

Його головною метою було використання наукового методу для покращення розуміння всіх аспектів поведінки в організаційному середовищі та придбання та вдосконалення навичок, необхідних для контролю людської поведінки.

Аналіз останніх публікацій, присвячених поведінковим аспектам економічної теорії, дозволив виявити актуальні теоретичні проблеми в цій

галузі. Вони наведені в таблиці.1.2, Додаток Б. Узагальнення цих теоретичних питань окреслює широкий спектр поточних операційних проблем, таких, які були реалізовані різними способами. Теорії американських вчених заклали основи нового напрямку в економічній думці, відомого нині як інституціоналізм. Її прихильники вказували на необхідність дослідження не тільки економічних умов, а й аспектів існування економічних процесів [6; 7,с. 279; 8; 9, с. 333].

Ідея про те, що важливо використовувати індивідуальні особливості людини, виникла в психології. Вони рекомендують керівникам організацій розглядати кожного працівника як унікальну комбінацію поведінкових і культурних факторів, щоб ефективно впливати на їхню поведінку. [41, с.164] Стать, раса, особистість та інші характеристики людини також є факторами, які необхідно брати до уваги.

Враховуючи складність і різноманітність поведінки людини, психологи при вивченні цієї поведінки використовують різні переліки її характеристик. Наприклад, у працях Свидрука І. І., Миронова Ю. Б. перелік класифікаційних ознак поведінки людини виглядає наступним чином:

- мотивація – внутрішня готовність до дії, сформована особистими потребами та цілями.
- адаптивність – відповідність основним вимогам соціального середовища.
- автентичність – відповідність поведінки особистості, природність поведінки конкретному індивіду.
- продуктивність – реалізація усвідомлених цілей.
- доречність – відповідність конкретній ситуації [41, с.206].

В іншій психологічній класифікації, також представлений у роботі Цюпак А.А., для характеристики поведінки індивіда використовуються такі компоненти: рівень активності, енергійності та спонтанності. емоційне вираження, інтенсивність і характер емоцій; стабільність або статичність

симптомів у часі та в різних ситуаціях; почуття розуміння власних дій і вміння пояснити їх словами; динамічність, самовладання, зміни поведінки у відповідь на зміни зовнішнього середовища [52, с.405].

Обидві запропоновані класифікації описують зовнішні прояви поведінки людини. Але щоб контролювати їх, ми також повинні враховувати внутрішні фактори, які визначають рішучість людини. В узагальненому вигляді це показано на рис.1.4.

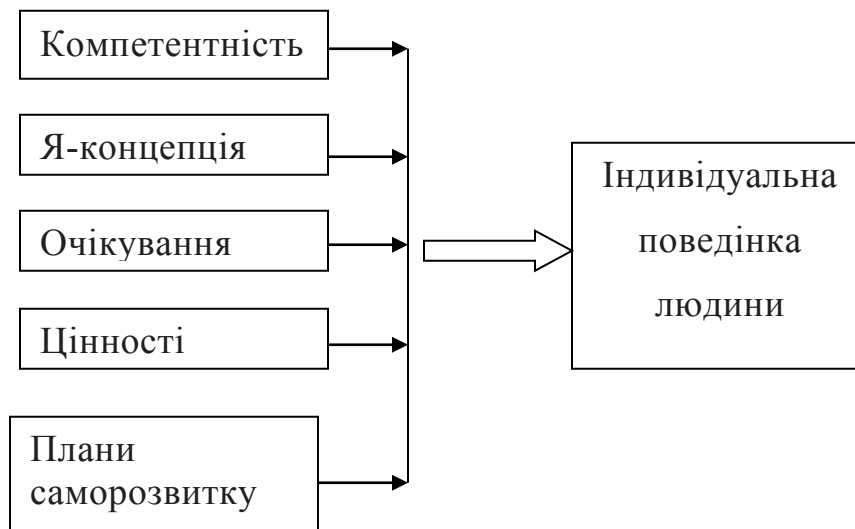


Рис. 1.4. Внутрішні чинники індивідуальної поведінки людини

Зміст цих елементів можна пояснити більш детально таким чином: здібності - навички та навички; я-концепція – концептуальна основа, за якою людина сприймає своє оточення; очікування – те, що люди очікують від власної поведінки та поведінки інших; цінності - те, що людина вважає важливим; план особистого розвитку – цілі, які людина ставить перед собою, і план, який вона складає для досягнення цих цілей. Для розробки системи управління поведінкою персоналу рекомендується враховувати існуючі в економічній літературі поведінкові класифікації. Аналіз показав, що найбільш повний і широко використовуваний варіант класифікації поведінки людей у виробничих організаціях можна знайти в працях дослідників [3, 9, 13, 35, 52].

Основними типами поведінки HR вони визначили функціональну, економічну, особистісну та адаптивну. Люди, схильні до агресивної поведінки, розчаровано реагують, коли все йде не за планом, і бездумно кидаються в конфлікт. Агресивна поведінка додає їй енергії та позитиву, але оточуючими зазвичай сприймається негативно. Вона може отримати те, що хоче, але їй доведеться заплатити високу ціну. А може, вона нічого не отримує, тому що оточуючі вважають її поблажливою і взагалі не хочуть з нею працювати.

Складність спілкування з людиною, яка постійно агресивно реагує, можна пояснити тим, що його агресія спрямована не на себе, а на досягнення своєї мети. Дії зловмисника характеризуються ексцесом, а їх розчарування чітко помітне. Йому здається, що навіть найменші ситуації абсолютно вимагають його енергійного втручання [6, 48, 51].

Слід зазначити, що як пасивну, так і агресивну поведінку слід розглядати як захисні реакції особи, яка з певних причин відчуває тривогу або відчуває загрозу ззовні. Оскільки активація захисних механізмів відбувається на підсвідомому рівні, людина може тривалий час не усвідомлювати певних поведінкових реакцій і тому може не знати, як діяти конструктивно, стикаючись з несподіваними або неадекватними реакціями.

Один із способів підвищити самосвідомість - змінити свої природні моделі поведінки. У будь-якому випадку, навчена поведінка залишається в межах вродженого темпераменту (пасивного чи агресивного), тому набуті поведінкові навички залишаються цілком природними. Тенденції до певної поведінки можна скорегувати шляхом посилення або послаблення певних рис особистості. Результатом такої корекції є впевнені поведінкові реакції індивіда, які проявляються як комунікативні навички, які допомагають йому відстоювати свої права, зберігаючи при цьому самооцінку, впевненість у собі, компетентність [51, с.290-295].

На думку дослідників [56, 61], людям, які поважають і цінують себе, властива асертивна поведінка. Автори сформулювали «потрійний принцип», який стверджує, що напористі люди поведуться рішуче, чесно і доброзичливо в будь-якій ситуації. Вони кажуть, що рішучість означає не дозволяти іншим маніпулювати вами чи шантажувати, чесність означає не дозволяти втягувати себе в аморальні ситуації, навіть якщо вас спровокують, а доброта означає виявляти повагу та плекати інших. Він зазначає, що це важливо повідомляти. Він відкритий не тільки до власної думки, а й до конструктивного обміну думками.

Публікації [7, 9, 20] дають визначення асертивності, яку можна розглядати як рису особистості, що виявляється у самоствердженні, свідомому прийнятті потреб інших без власних страхів, тривог чи напруги, сарказм тощо. Для такої людини характерне позитивне ставлення до людей і достатня самооцінка.

Принцип асертивності – це емпіричне правило поведінки в суспільстві та в спілкуванні з іншими. Крім того, спілкування базується на істинно людських принципах і відкидає маніпуляції, жорстокість і агресію по відношенню до інших.

Самоствердження – це правильна оцінка власного стану та поведінки, можна сказати, це шлях до самореалізації та саморозвитку. У психології тлумачення терміну значно ширше [7, 9, 20].

Термін «асертивність» не існує ізольовано, а охоплює досить широкий спектр споріднених термінів, які як безпосередньо, так і взаємопов'язані. Прямі зв'язки складаються з таких понять, як напориста поведінка, впевнений зовнішній вигляд, ефективне спілкування, емоційна та соціальна компетентність і соціальна сміливість. Зворотний зв'язок – агресія, пасивна поведінка, маніпулювання, тривога, соціальна тривожність, нерішучість тощо [7, 9, 20].

Новопридбана поведінка проявляється наступним чином в обох випадках вимоги інших можна розглядати як загальні стандарти. Пасивним людям слід

менше думати про бажання інших і більше звертати увагу на власні бажання. Люди, схильні до агресивної поведінки, повинні бути більш уважними до потреб інших, ніж до власних [9, 19, 26].

Таким чином, людина може поводитися в тій чи іншій ситуації впевнено, ініціативно або пасивно. Проактивна поведінка усуває пасивність і агресію. Пасивні люди дозволяють іншим приймати рішення за них, навіть якщо вони знають, що пізніше про це пошкодують або почуватимуться безсилими чи позбавленими прав. Агресивні люди порушують права інших, нав'язуючи їм свою волю, принижуючи та ображаючи виключає взаємну повагу, оскільки означає, що агресор задовольняє власні потреби, підриваючи самооцінку тих, на кого він нападає. Таким чином, агресивна поведінка призводить до захисної поведінки, яка призводить до більш агресивної поведінки.

Пасивна поведінка — це прийняття обставин «інших людей» без урахування власних потреб і бажань. І лише напориста поведінка являє собою засновану на повазі міжособистісну взаємодію та пропонує можливість досягти бажаного результату [28, 31]. Таким чином, рівень асертивності найбільше впливає на стиль поведінки людини по відношенню до себе та оточуючих. Ця риса відображає відповідну мотивацію досягнення, певну впевненість у собі та емоційно-ціннісно-орієнтоване ставлення, які, будучи інтегрованими, перетворюються на почуття власної гідності та самоповаги.

Позитивна поведінка допомагає людям жити більш повноцінним життям, як емоційно, так і інтелектуально. Усе це тому, що ми дозволяємо собі розкіш говорити те, що думаємо та відчуваємо. Наполегливість створює рівність у стосунках між людьми та формує гнучкість поведінки, необхідну для подолання труднощів, що веде до успіху.

РОЗДІЛ 2. А НАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ДОСЛІДЖУВАНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «Бріг і К»

2.1. Характеристика економічної та організаційної діяльності підприємства

При оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства ефективність управління аналізується за показниками прибутковості та ділової активності. При аналізі господарської діяльності, крім вивчення основних кількісних показників, необхідно аналізувати виконання планових показників, які відображають діяльність підприємства та її динаміку.

Особливу увагу слід приділити аналізу ефективності використання ресурсів і темпів зростання впровадження, авансування капіталу, прибуток. При цьому темпи зростання продажів повинні перевищувати темпи зростання авансового капіталу, а темпи зростання прибутку — темпи зростання продажів.

Погіршення фінансового стану підприємства супроводжується «виснаженням» його власного капіталу. Це збільшує його боргові зобов'язання, тим самим зменшуючи його фінансову безпеку та фінансову незалежність. А, як відомо, критерієм надійності ділових відносин між партнерами є фінансова стабільність. Стабільність економічного зростання говорить про те, що підприємству не загрожує банкрутство. Тому перед управлінням бізнесом постає завдання забезпечення стійких темпів зростання економічного розвитку.

Зростання ділової активності характеризується прискоренням продажів і скороченням термінів продажу. Під господарською діяльністю також можна розуміти ефективність використання активів (різних груп), власного капіталу тощо. Аналіз ваших продажів (вимірюється кількістю продажів) і періоду продажів (вимірюється кількістю днів у періоді), буде здійснено. Тому фінансове становище компанії безпосередньо залежить від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються на реальні гроші.

Зростання ділової активності характеризується скороченням тривалості операційного та фінансового циклів, а від'ємне значення останнього свідчить про те, що підприємство боргове.

У табл. 2.1 наведено динаміку коефіцієнтів ділової активності, які розраховуються на основі даних звіту про фінансові результати та балансу ПП «БРІГ І К». Оборотність майна показує, скільки оборотів здійснює усе майно підприємств за рік. Чим більшим є цей показник, тим краще для підприємства, оскільки тоді одиниця майна (активів) приносить за рік більше прибутку.

У 2018 році оборотність активів на досліджуваному підприємстві становив 2.60, це говорить про те, що за рік усе майно підприємства в середньому здійснює 2.60 обороти. У 2019 році значення цього показника не змінилося і також склало 2,60 оборота. У 2020 році коефіцієнт оборотності активів досліджуваного підприємства зменшився на 0,61 оборота і склав 1,99 оборота. Зменшення оборотності майна на кінець досліджуваного періоду є негативним явищем на ПП «БРІГ І К», оскільки уповільнюється отримання прибутку.

Тривалість обороту показує, скільки часу (днів) одиниця активів здійснює один оборот за рік. У 2018 році тривалість обороту активів ПП «БРІГ І К» становила 138,53 дні, у 2019 році значення цього показника склало 138,20 дні, що на 0,32 дні менше, ніж у попередньому році. Така зміна цього показника була позитивною для підприємства, яке досліджується, оскільки пришвидшилося отримання прибутку. У 2020 році тривалість обороту збільшилася на 42,30 дня порівняно з 2019 роком і значення цього показника становило на кінець досліджуваного періоду 180,51 дні, що є негативним явищем на ПП «БРІГ І К».

Далі проаналізуємо оборотність власного капіталу ПП «БРІГ І К». У 2018 році значення цього показника становило 5,05 оборота, у 2019 році воно зросло на 1,09 оборота порівняно з попереднім роком і склало 6,13 оборота, що є

максимальним значенням на ПП «БРИГ І К» протягом досліджуваного періоду. У 2020 році оборотність власного капіталу ПП «БРИГ І К» склала 5,76 оборота, а це на 0,37 оборота менше, ніж у 2019 році.

Тривалість обороту капіталу ПП «БРИГ І К» у 2018 році становила 71,34 дня, у 2019 значення цього показника зменшилося до 58,71 дня. У 2020 відбулося зростання тривалості обороту капіталу на досліджуваному підприємстві на 3,79 дні або на 6,45% порівняно з попереднім роком і, таким чином, вона склала 62,49 дня.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на ПП «БРИГ І К» в свою чергу протягом досліджуваного періоду більшився. У 2018 році його значення становило 23,25 оборота, що на 9,12 оборота менше, ніж у 2019, коли значення цього показника становило 32,38 оборота. У 2020 році оборотність дебіторської заборгованості на ПП «БРИГ І К» збільшилася до 70,44 оборота. Це говорить про те, що швидкість сплати заборгованості підприємству збільшилася, про що свідчить коефіцієнт тривалості погашення дебіторської заборгованості – на кінець досліджуваного періоду, у 2020 році, значення цього показника зменшилося до 5,11 дні, що на 6,01 дні менше, ніж у 2019 році. Також збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості ПП «БРИГ І К» може свідчити про зменшення продажу в кредит.

Щодо коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, то він показує розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству, яке досліджується. У 2018 році значення цього показника на ПП «БРИГ І К» складало 6,62 оборота, що на 0,76 оборота менше, ніж у 2019 році, коли було зафіксоване максимальне значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості – 6,88 оборота. У 2020 році відбулося зменшення цього коефіцієнта до 6,11 оборота, що на 0,76 оборота менше, ніж у 2019 році. Це свідчить про зменшення швидкості сплати заборгованості на підприємстві на кінець досліджуваного періоду. Період погашення кредиторської заборгованості

у 2020 році збільшився до 58,88 дні, що на 6,55 дні більше, ніж у 2019 році, коли було зафіксовано мінімальне значення цього показника – 52,33 дня.

Що стосується оборотності запасів та тривалості їх обороту, то значення цих показників визначити не вдалося, оскільки у фінансовому звіті суб'єкта малого підприємництва, який складається на ПП «Бріг і К», відсутня інформація про собівартість продукції. І, як наслідок цього, не вдалося визначити період операційного та фінансового циклів.

Підводячи підсумки проведеного аналізу, можна сказати, що динаміка майже всіх показників ділової активності ПП «БРИГ І К» заслуговує негативної оцінки, оскільки значення всіх коефіцієнтів оборотності зменшуються на кінець досліджуваного періоду, а тривалості обороту – зростають, а це є негативним моментом і свідчить про погіршення використання капіталу, мобільних засобів, матеріальних оборотних коштів, готової продукції, дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Досить суттєвим моментом аналізу ефективності використання майна підприємства виступає оцінка показників рентабельності. Показники рентабельності виступають відносними показниками прибутковості підприємства. В практиці інноваційного менеджменту використовуються різні показники рентабельності, але всі вони показують, скільки одиниць прибутку (чистого, операційного, від звичайної діяльності) отримують на одиницю реалізованої продукції (активів, капіталу, виробничих фондів).

Однією з важливих характеристик економічної діяльності підприємства є фінансовий стан підприємства, який характеризується ліквідністю його балансу, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Для дослідження ліквідності балансу всі активи і пасиви підприємства розбивають на 4 групи. Активи групуються за ступенем ліквідності наступним чином:

1. Найбільш ліквідні активи (A1) – це суми грошових коштів

підприємства на поточному, валютному та інших рахунках, у касі, короткострокові фінансові вкладення (цінні папери), які можуть бути використані для здійснення поточних розрахунків негайно.

2. Активи, що швидко реалізуються (A2) (активи, для перетворення яких у наявні кошти потрібний визначений час) – це дебіторська заборгованість, платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати, та інші оборотні активи.

3. Активи, що повільно реалізуються (A3) (найменш ліквідні оборотні активи) – це запаси.

4. Активи, що важко реалізуються (A4), — це активи, призначені для використання в господарській діяльності протягом тривалого періоду часу. В цю статтю можна включити статті розділу I активу балансу «Необоротні активи».

5. Пасиви балансу залежно від ступеня зростання строків погашення зобов'язань групуються так:

1. Найбільш строкові зобов'язання (П1) — це кредиторська заборгованість, позики для працівників, інші короткострокові пасиви.

2. Короткострокові пасиви (П2) — це короткострокові кредити банків та інші позики, що підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

3. Довгострокові пасиви (П3) — це довгострокові кредити банків, позикові кошти та інші довгострокові пасиви.

4. Постійні пасиви (П4) — це власний капітал підприємства — статті розділу I пасиву балансу.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються умови:

$$\begin{aligned} A1 &\geq П1, & A2 &\geq П2, \\ A3 &\geq П3, & A4 &\leq П4. \end{aligned}$$

Розрахунки з аналізу ліквідності балансу ПП «БРІГ І К» протягом досліджуваного періоду оформлено у вигляді табл. 2.2. Проаналізувавши

ліквідність балансу ПП «БРИГ І К» (табл. 2.2), можна зробити висновки, що протягом усього досліджуваного періоду підприємству не вистачало найбільш ліквідних активів – грошових коштів у сумі 183,20 тис. грн. у 2018 році; 168,20 тис. грн. у 2019 та 265,00 тис. грн. у 2020. Схожа ситуація спостерігається і з активами, що швидко реалізуються у 2019 та 2020 роках. Зазначимо, що надлишок четвертої групи активів протягом періоду, який досліджується не слід оцінювати як позитивну, а навпаки, вона показує відсутність у підприємства власного оборотного капіталу, зменшення якого знижує фінансову стійкість.

По активах, що повільно реалізуються, протягом періоду, який досліджується на ПП «БРИГ І К» були в наявності наднормові залишки і виконані умови співвідношень, за якими визначається ліквідність балансу підприємства.

Ступінь ліквідності визначається тривалістю періоду, впродовж якого активи можуть трансформуватися в грошові кошти. Чим коротший період, тим вища ліквідність. З цією метою визначається індекс ліквідності, що показує кількість днів, необхідних для перетворення поточних активів у готівку (табл. 2.3). Отже, даному підприємству на кінець 2020 року необхідно 23,55 днів для перетворення поточних активів у готівку. У табл. 2.3 наведено динаміку коефіцієнтів рентабельності, розрахованих на основі даних звіту про фінансові результати та балансу ПП «БРИГ І К». Провівши аналіз рентабельності підприємства помітно, що всі показники протягом досліджуваного періоду на ПП «БРИГ І К» є досить низькими, а у 2018 році було зафіксовано максимальні значення по всіх коефіцієнтах протягом досліджуваного періоду.

Якщо ж розглянути динаміку коефіцієнтів прибутковості на ПП «БРИГ І К», то можна помітити, що всі показники рентабельності зменшилися у 2020 році. Далі проаналізуємо кожен з коефіцієнтів рентабельності детальніше. Так, у 2018 році рентабельність активів на ПП «БРИГ І К» становила 6,20%, що на 4,02% більше, ніж у 2019 році, коли значення цього показника зменшилося до

2,18%. У 2020 році значення коефіцієнта рентабельності активів на ПП «БРИГ І К» зменшилося на 1,42% порівняно з попереднім роком і склало 0,43% і це було мінімальним значенням рентабельності активів протягом періоду, який досліджується. Щодо рентабельності власного капіталу на ПП «БРИГ І К», то у 2018 році значення цього показника становило 12,04%. У 2019 році коефіцієнт рентабельності власного капіталу склав 5,12%, що на 6,92% менше, ніж у 2018 році, коли було зафіксовано максимальне значення цього показника. У 2020 році значення коефіцієнту рентабельності зменшилося на 2,94% порівняно з 2019 роком і склало 2,18%.

Далі проаналізуємо коефіцієнт рентабельності виробничих фондів. У 2018 році було зафіксовано максимальне значення цього показника на ПП «БРИГ І К» протягом періоду, який досліджується – 7,06%. У 2019 році рентабельність виробничих фондів на ПП «БРИГ І К» становила 2,39%, що на 4,67% менше, ніж у попередньому році. У 2020 році значення цього коефіцієнта на досліджуваному підприємстві зменшилося до 0,79%, що на 1,61 менше, ніж у 2019 році.

За умов переходу до ринку платоспроможність підприємств, тобто здатність розраховуватися по зобов'язаннях, стає однією з найважливіших характеристик результативності роботи суб'єктів господарювання. Вона визначає не лише їх взаємовідносини з партнерами, банками, бюджетом, а й зрештою їх функціонування чи банкрутство, інвестиційну привабливість тощо.

Коефіцієнти розраховуються на підставі даних фінансової звітності та показують здатність підприємства швидко погашати зобов'язання та перетворювати активи у грошові кошти. Як бачимо з табл. 2.3 показники платоспроможності ПП «БРИГ І К» протягом досліджуваного періоду мають різну тенденцію змін.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність майна підприємства швидко перетворюватись в грошові кошти, У 2018 році на ПП

«БРІГ І К» становив 0,016 при його оптимальному значенні 0,2-0,35. Таке значення цього коефіцієнту пояснюється малою сумою грошових коштів порівняно із великим обсягом поточних зобов'язань на початок досліджуваного періоду. У 2019 році цей показник збільшився на 0,003 пункта і становив 0,019 пункта, а у 2020 році повернувся до значення, яке було зафіксоване у 2018 році – 0,016, що на 0,003 пункти менше порівняно з 2019 роком. Це сталося, в основному, за рахунок збільшення суми грошових коштів та зменшення поточних зобов'язань. Для підприємства така тенденція є негативною, оскільки значення даного коефіцієнта значно нижче за оптимальне значення протягом періоду, який досліджується.

Проміжний коефіцієнт покриття характеризує співвідношення оборотних активів, за винятком запасів і грошових коштів, до поточних зобов'язань. При нормативному значення цього показника 0,7-0,8 на ПП «БРІГ І К» у 2018 році було зафіксовано максимальне значення цього показника, яке становило 0,316 пункта. У 2019 році даний коефіцієнт зменшився на 0,244 пункти і склав 0,073. Це говорить про те, що за допомогою дебіторської заборгованості підприємство нездатне погашати свої зобов'язання, перетворюючи даний актив у грошові кошти. У 2020 році значення цього коефіцієнта ще зменшилося на 0,020 пункта порівняно з попереднім роком і склало 0,053 пункту.

Щодо коефіцієнту покриття, то при його нормативному значенні від 1 до 2, у 2018 році він становив 0,825 пункти, що є максимальним значенням на ПП «БРІГ І К» протягом досліджуваного періоду. У в 2019 році значення цього показника на досліджуваному підприємстві становило 0,172 пункти, що на 0,653 пункти менше, ніж у попередньому році. У 2020 році коефіцієнт покриття зменшився до 0,104 пункти, що на 0,069 пункти менше, ніж у 2019 році. Як бачимо тенденція цього показника на кінець досліджуваного періоду спрямоване на зменшення, що є негативним явищем на підприємстві. Також значення коефіцієнту покриття протягом періоду, який досліджується, не

задовольняє нормативного значення, а це, в свою чергу, говорить про те, що ПП «БРИГ І К» не здатне покривати свої поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів.

Якщо порівняти поточну дебіторську і кредиторську заборгованості, то виявимо, чи підприємство має менше боргів, ніж винні йому. При цьому оптимальне значення даного коефіцієнту – 1. Отже, у 2018 році співвідношення дебіторської заборгованості до кредиторської на ПП «БРИГ І К» становило 0,301; у 2019 році значення даного показника зменшилося на 0,247 пункта і склало 0,054 пункта, оскільки відбулось збільшення вартості кредиторської заборгованості. У 2020 році коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості на ПП «БРИГ І К» зменшився на 0,017 пункта і склав 0,037.

Таким чином, проаналізувавши платоспроможність підприємства, можна стверджувати, що на кінець досліджуваного періоду на ПП «БРИГ І К» зменшується здатність розраховуватися по своїх зобов'язаннях, оскільки тенденція всіх показників спрямована на зменшення, а це, в свою чергу, погіршує фінансовий стан підприємства. Отже, дані показують зниження ефективності всієї фінансово-господарської діяльності та використання ресурсного потенціалу ПП «БРИГ І К» за 2020 рік в порівнянні з 2019 роком, про що свідчить зменшення всіх показників рентабельності. Зауважимо, що зменшення відмічених показників рентабельності було викликане одержанням ПП «БРИГ І К» у 2020 році чистого прибутку в сумі 2,10 тис. грн., що вдвічі менше, ніж у 2019 році.

2.2. Дослідження робочого часу персоналу на підприємстві

Одним із важливих і основоположних критеріїв, що характеризують виконання функції управління, є використання робочого часу працівниками

підприємства. Різні показники, такі як структура витрат, використання ресурсів, рівень витрат, невиробничі витрати тощо відображають як позитивні, так і негативні недоліки в існуючій організації праці.

Структура витрат робочого часу також розкриває функціональний зміст, тобто типи завдань і дій, які виконують різні групи керівників. Тому вони відповідають за те, як раціонально побудовані процеси управлінської праці, вирішені проблеми розподілу праці та створені умови для ефективної роботи. Більш конкретно, тривалість робочого часу управлінського персоналу з розбивкою за компонентами витрат на оплату праці виглядає так (табл.2.5): Вивчення робочого часу дозволяє зрозуміти завантаженість окремих працівників і час, який витрачається на найважливіші та поширені види роботи в органах влади. Їх аналіз дасть змогу встановити норми праці (якщо вони є) та більш чіткі критерії оцінки праці.

Можна зробити висновок, що вивчення та аналіз використання робочого часу є необхідним кроком для вдосконалення системи управління персоналом компанії. Ця класифікація використовується під час розгляду витрат на робочі години. Існує кілька класифікацій, які схожі за змістом, але мають різний рівень деталізації вартості. Відповідно до цієї класифікації загальний робочий час в основному поділяється на робочий час і час відпочинку [3, 9, 28].

Робочий час (Р) — період, протягом якого виконується робота, що відповідає певній функції управління.

Робочий час можна поділити на час, витрачений на виконання службових обов'язків, час, витрачений на роботу, і час, витрачений на невиробничу діяльність.

Час виконання робочого завдання складається з підготовчого та заключного часу, пов'язаного з початком або завершенням будь-якого виду роботи. Тобто час на отримання завдання та підготовленої документації, консультація при отриманні завдання, нормативно-довідкових матеріалів,

узгодження та підписання документів, здача виконаної роботи. Час обслуговування робочого місця (WHT) — це час, необхідний для підготовки до завершення роботи, це ведення та забезпечення оброблених документів та інформаційних засобів, здача документів, прибирання робочого місця, навчання працівників та передача інструментів, підготовка технічного обладнання до роботи тощо.

Готувати форми та інші носії інформації, самостійно закуповувати канцелярське приладдя тощо. Для більш детального аналізу цього виду витрат загальний час обслуговування розділимо на організаційні, технічні та інформаційні витрати [29, 34].

Основний (або робочий) час (O) – час, витрачений на виконання функцій і завдань, для яких створено посаду. За характером діяльності основна робота поділяється на організаційні, творчі, формально-логічні та технічні завдання.

Час виконання організаційно-адміністративних завдань (A) – час, витрачений на вирішення організаційних проблем, пов'язаних з управлінням діяльністю персоналу, та виконання інших завдань, пов'язаних з адміністративною роботою.

Час творчого завдання (T) включає час, витрачений на аналітичні завдання, проектування, планування та пошук оптимальних рішень, тобто час, витрачений на виконання евристичних завдань.

Формальний логічний робочий час (FL) – час, витрачений на виконання завдань, пов'язаних з перетворенням інформації за встановленими методами, правилами та алгоритмами.

Технічний робочий час (B) - час, пов'язаний зі збором і передачею інформації, виконанням облікових завдань, тобто завдань, пов'язаних з операційною діяльністю.

Він може виконувати всі види базових завдань з механізацією або без неї. Тому в цій класифікації розрізняють час, витрачений на ручну роботу,

роботу, керовану машиною, і роботу, керовану машиною. В окремих випадках є також невиробнича праця (НП). Тобто виправлення некоректно виконаної роботи, пошук та надання документів та робочого обладнання, пов'язаних з централізованим розподілом, пошук посадових осіб, виконання публічних договорів тощо. Час, витрачений на впровадження, класифікується відповідно.

Час відпочинку – включає час, протягом якого працівник не займається жодною діяльністю. Це як регламентовані, так і нерегламентовані перерви[34, с.96].

Регулярні перерви – це час для відпочинку та задоволення особистих потреб. Це допомагає підтримувати працездатність і запобігає втомі. Тривалість перерви різна для різних груп працівників і залежить від різноманітних факторів. Буде 10-хвилинна перерва для особистого використання. Для кожної групи персоналу, для кожної зміни її тривалість не залежить від виду робіт.

Нерегламентовані перерви - це перерви, які виникають внаслідок порушення трудової дисципліни і балакучості (ОП), а також з організаційно-технічних причин (ОТ). До останніх відносяться перерви, викликані очікуванням співробітників для виконання своїх завдань, привітаннями керівників, затримкою обслуговування, розбіжностями в режимі роботи різних служб і т.д.

Загалом цей вид переривання часто називають перериванням через порушення в роботі системи [35, с. 103-106].

Запропонована класифікація витрат робочого часу корисна для визначення величини різних видів витрат робочого часу в загальних витратах, для вивчення зайнятості працівників окремим видом робіт, а також для вивчення вартості виконання того чи іншого виду робіт. Його можна використовувати для визначення тривалості та циклів і експлуатації, ступеня її механізації та для інших цілей. Дослідження використання робочого часу

проводять двома методами: спостереження та опитування. Групи спостереження включали фотозйомку (FRC), самофотозйомку під час роботи (SFRC), техніку миттєвого спостереження (MMS), тайм-менеджмент і спеціальний відеозапис. Вибір методу залежатиме передусім від цілей та обсягу дослідження.

Критеріями цілеспрямованого використання методу є точність і повнота отриманих даних, економічна ефективність методу. Порівняльна характеристика найбільш поширених методів спостереження за цими критеріями наведена в таблиці 2.6. При вивченні використання робочого часу працівниками підприємства «Бриг і К» була використана методика, яка враховувала власне врахування робочого часу працівниками. Цей спосіб економічний і має значні переваги перед нинішніми. Ніхто не може точніше описати вартість будь-якої роботи та робочий час, необхідний для її виконання, ніж самі робітники.

Звичайно, важливо перевірити наступне: Компетентний та сумлінний директор. Тому ми ретельно підготувалися до впровадження, враховуючи формат карток SFRC, визначаючи спосіб запису даних та інструктуючи учасників щодо заповнення листків спостереження. Книги спостережень бувають різних форматів. Деякі записують початок і перерви в роботі, а інші відображають робочий час у вигляді прямої лінії на спеціальній сітці.

Під час самозйомки ми перебували у відділенні, де проходила самозйомка, перевіряли точне співвідношення часу, витраченого на один тип, на інший, стежили за своєчасністю запису даних. Основна мета полягала в тому, щоб спостережні листи не заповнювалися лише один раз наприкінці робочого дня, що призводило б до неточного обліку робочого часу.

Автофотозйомка як метод спостереження, крім своїх переваг, має і суттєві недоліки. Надійне зображення прогулів, особливо тих, які залежать від самих працівників, не може бути гарантовано. Однак цей недолік можна

подолати. Щоб визначити суму цих збитків, організатори спостереження повинні досліджувати лише збитки та їх причини та робити цілеспрямовані фото в робочий час або робити фото в той же день, що й самозйомка проводити періодичні спостереження або

На підготовчому етапі до проведення автофотографування, особливо при масштабних спостереженнях, необхідно визначити предмет дослідження, тривалість спостереження та можливість машинної обробки. Один із способів зробити самофотографію — вести «щоденник робочого часу» і вивчати, серед іншого, завдання різних рівнів управління та те, як вони використовують свій робочий час. Крім часу, витраченого на виконання індивідуальних завдань, у щоденнику записуються й інші дані, які можуть бути корисними для подальшого аналізу та для внесення пропозицій щодо раціоналізації виконуваної роботи. Ця форма вважається більш корисною для моніторингу виконання часу, ніж для вивчення розподілу часу. Додатково відзначається постійне завдання щодо ведення щоденника.

Постійним завданням є систематичний контроль витрат часу, що лише тимчасово визначає зміст виконуваних функцій, і виявлення повторюваних і випадкових завдань з метою їх подальшої раціоналізації. Ведення журналу може приймати різні форми, включаючи книги, реєстри та картотеки. Кожен має свої переваги та недоліки.

У картковому форматі кожен вид роботи та дії фіксується на спеціальній картці та розміщується в картотеці за вказаною ознакою (група, вид роботи). Кожна картка фіксує час, відведений на виконання завдання під час його виконання та виконання завдань, що вимагають концентрації.

Картки нумеруються та кодуються, а потім класифікуються та обробляються відповідно, що полегшує організацію та аналіз даних [5, 19, 42]. Наступним типом спостереження є фотозйомка робочого часу (HRH). Воно може бути суцільним або вибіркоvim, індивідуальним або груповим.

Фотографія використовується в роботі лідерів і широко визнана ідеальною для оцінки даних про втрачений робочий час. Такі фотографії робочого часу часто називають безперервними фотографіями.

Аналіз фотоматеріалів починається з підсумовування тих самих витрат, складання балансу фактичного робочого часу та порівняння з нормативним балансом у хвилинах і відсотках (табл.2.7, додаток К2). Як видно з таблиці, робочий час у цьому випадку використовується не дуже ефективно.

Є непродуктивні витрати робочого часу, тобто непродуктивна робота - 12 хв. Збої та втрати через виробничі помилки - 43 хв. Порушення трудової дисципліни - 29 хв.

На підготовку до роботи витрачається більше часу, ніж стандартний баланс у чотири хвилини та обслуговування робочого місця – 8 хв. Це теж непродуктивні витрати.

Натомість вони можуть збільшити час на перерви та особисті потреби до обумовленого часу, тобто 23 хвилин.

Таким чином, усунення витрат непродуктивного робочого часу може збільшити час безвідмовної роботи на 73 хвилини (4+8+12+43+29-23).

Для визначення фактичного рівня використання фонду робочого часу за результатами ФРФ можна розрахувати декілька показників, зокрема коефіцієнти використання робочого часу, пов'язані з недоліками, порушеннями та відхиленнями всередині підприємства. Внаслідок порушення трудової дисципліни.

Коефіцієнт використання робочого часу (Кр.ч.) розраховується, як відношення суми значень елементів затрат нормованого часу до тривалості зміни:

$$\text{Кр.ч.} = \frac{T_{пз} + T_{оп} + T_{орм} + T_{воп} + T_{пт}}{T_{зм}};$$

Дорівнює оптимальному значенню 1,0 Кр. год. Якщо фактичний коефіцієнт менше 1, це вказує на втрачений або непродуктивний робочий час. Коефіцієнт втрат робочого часу ($K_{\text{пнт}}$), пов'язаний з недоліками, порушеннями та відхиленнями на підприємстві, розраховується як відношення фактичних втрат робочого часу з цих причин протягом зміни до тривалості зміни:

$$K_{\text{пнт}} = \frac{T_{\text{пнт}}}{T_{\text{зм}}} ;$$

коефіцієнт втрат робочого часу внаслідок порушень трудової дисципліни ($K_{\text{птд}}$) розраховується шляхом ділення втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни на тривалість зміни :

$$K_{\text{птд}} = \frac{T_{\text{птд}}}{T_{\text{зм}}} ;$$

$$K_{\text{птд}} = \frac{29}{480} = 0.060, \text{ або } 6.0 \%$$

Разом з непродуктивною роботою (у структурі затрат часу – 2.5 %) усі втрати робочого часу становлять 17.5 % , що вплинуло на загальний рівень використання фонду робочого часу (100 % - 17.5 % = 82.5 %).

Виходячи з фактичних значень непродуктивних витрат робочого часу, ми можемо визначити резерви можливого зростання продуктивності праці за рахунок їх усунення у відсотках. Для цього фактичні втрати по кожному елементу відносять до фактичного оперативного часу за зміну та множать на 100 :

$$\text{ПП}_{\text{птд}} = \frac{T_{\text{птд}}}{T_{\text{оп}}} * 100,$$

де ПП - можливе зростання продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни , % :

$$\text{ПП}_{\text{птд}} = \frac{29}{334} * 100 = 8.7 \%$$

Загальне значення сумарного резерву зростання продуктивності праці , так і за рахунок непродуктивних затрат робочого часу (ПП заг), за умови їх повної ліквідації , можна обчислити за формулою , % :

$$\text{ПП}_{\text{заг}} = \frac{T_{\text{опн}} - T_{\text{опф}}}{T_{\text{опф}}} * 100 ,$$

де $T_{\text{опн}}$ і $T_{\text{опф}}$ - змінний відповідно нормативний і фактичний оперативний час
407 – 334

$$\text{ПП}_{\text{заг}} = \frac{407 - 334}{334} * 100 = 21.8 \%$$

Таке підвищення продуктивності праці можливо при збільшенні годин роботи за рахунок втрат і непродуктивних витрат робочого часу, які планується скоротити. Визначає, як усунути конкретні втрати або непродуктивні витрати часу на реалізацію визначених положень, у який термін, хто здійснюватиме заходи та хто відповідатиме за них; Визначено очікувану економію робочого часу та їх економічну ефективність за рахунок реалізації окремих заходів. FRF не дуже корисний для вивчення загального змісту роботи, оскільки завдання, які

виконують працівники, не мають чітко визначених характеристик і неможливо визначити, що саме робить працівник. Наприклад, якщо співробітник сидить і думає, ви не зможете сказати, чи він думає про рішення чи про особисті справи.

На етапі спостереження недоцільно задавати питання самим співробітникам. Таким чином, використання фотографій для вивчення загального робочого часу має сенс, лише якщо ви повністю усвідомлюєте зміст роботи працівників, за якими спостерігаєте. Метод моментального знімка – це різновид фотозйомки робочого часу. Записується не час, а дані про те, що робив працівник у певний час.

На даний момент це найпоширеніший і відносно точний метод. Суть метода полягає у проведенні випадкових спостережень за діяльністю персоналу і запису того, що діється в момент спостереження. Всього проводиться від 500 до 1000 спостережень, причому, чим менше часу займає визначена робота в загальному об'ємі часу, тим більше число спостережень необхідно. Специфіка використання цього методу визначається, головним чином, цілями і задачами, які стоять перед нами. Існує декілька напрямків використання цього методу і відповідних його різновидів для аналізу робочого часу управлінського персоналу. Проводячи аналіз робочого часу управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві за основу ми взяли метод моментних спостережень. І різні види робіт ми позначили наступними символами :

- А- перебування поза підприємством ;
- В- час, який співробітник знаходиться на підприємстві, але не працює;
- С- управлінська діяльність без використання технічних засобів;
- Д- обговорення роботи;
- Е- використання персонального комп'ютера;
- F- розмова по телефону.

Вищевідзначені показники зведено у таблиці 2.8. і 2.9 (додаток Л).

За результатами проведених нами розрахунків, що подані в таблиці 2.8 робочий час не завжди використовувався досить ефективно. Так, 10,2%

робочого часу працівники адміністративного персоналу витрачають, перебуваючи поза підприємством, знаходячись в дорозі між філіалами. Має місце неякісне використання робочого часу, тобто – управлінська діяльність без використання персонального комп'ютера порівняно обмежена. 74,2% робочого часу управлінський персонал займається безпосередньо організаційно-виробничою діяльністю. У процесі цієї роботи використання персонального комп'ютера займає 17,4%, що становить 23,5% від загального робочого часу. Неефективне використання комп'ютера знижує продуктивність праці та призводить до неефективних витрат робочого часу.

За результатами проведеного дослідження як позитивне явище слід відзначити те, що час на відпочинок та особисті потреби складає 3,1% , а це на 4,8% менше, ніж нормативний показник (7,9%). Непродуктивні затрати робочого часу, а саме: непродуктивна робота, перерви і втрати часу внаслідок порушення трудової дисципліни та інші негативні фактори, призвели до зменшення оперативного робочого часу до 73 хв. Таким чином, щоб ліквідувати непродуктивні витрати робочого часу, слід усунути вищезазначені непродуктивні затрати робочого часу.

2.3. Оцінка ділових якостей персоналу підприємства

В умовах стрімкого зростання ринку ефективна система управління людськими ресурсами може забезпечити конкурентоспроможність підприємств і забезпечити значні конкурентні переваги за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Це має величезний вплив на створення статі.

Визначальним фактором рентабельності виробничої організації в даних економічних умовах є не тільки фізичні умови праці людини, а й її інтелект, емоційні та психологічні характеристики, а також здатність до творчої спільної роботи. Виникла сучасна економічна теорія, яка дозволяє обґрунтувати підхід

до вивчення поведінки економічних агентів [7, 9, 25, 52]. Ця тенденція пронизала й теорію менеджменту, яка збагатилася новими темами та об'єктами дослідження, суттєво сприяючи посиленню його соціалізації.

У такій ситуації поведінка співробітників в організації є важливою характеристикою, яка потребує уваги керівництва.

Слід зазначити, що запропонований поведінковий підхід враховує багато факторів, які сприяють створенню ефективної мотиваційної системи.

Зазвичай домінують соціально-економічні фактори.

Тому можна стверджувати, що будь-яка модель мотивації базується насамперед на психологічних аспектах.

Вплив підсистеми управління компанією на поведінку залежить від знання елементів як індивідуальної психології, що визначає поведінку окремих працівників, так і масової психології, яка є психологією окремої групи працівників.

Тобто мотивацію слід сприймати як імовірнісний процес.

Іншими словами, те, що мотивує працівника в одній ситуації, не матиме впливу ні на цього працівника в іншій ситуації, ні на іншого працівника в подібній ситуації.

З цієї причини існує потреба в розробці багатфакторної моделі мотивації, у якій мотивація залежить від потреб співробітників, очікувань і уявлень про справедливість винагороди.

Ефективність діяльності конкретного працівника залежить від його особистісних якостей, особистих інтересів, уявлення про свою роль у спільній діяльності.

Рівень витрат на оплату праці залежить від оцінки працівниками адекватності рівня оплати праці та впевненості в отриманні винагороди [3, 43].

Фактори, які визначають поведінку співробітників і які необхідно враховувати при мотивації співробітників, включають вік, стать, впевненість у собі та освіту, професійну підготовку, психологічний клімат у колективі та вплив зовнішнього середовища.[5, 52]

Методи мотивації можна поділити на індивідуальні та групові. Персоналізація форм і методів винагороди є фундаментом дієвості будь-якої моделі мотивації, так як матеріальні стимули продовжують домінувати.

Найважливішими і вирішальними факторами в процесі праці є навички та кваліфікація працівників, їх ставлення до роботи, їхні потреби та можливості їх задоволення. Тому підвищення продуктивності праці, якості та конкурентоспроможності продукції, фінансових результатів залежить від ініціативи та розкриття потенціалу кожного, хто хоче працювати і відповідно заробляти. Для цього необхідно ширше використовувати системи мотивації в компаніях. Звичайно, люди працюють з різними цілями і надають різного значення своїй діяльності. Дані соціологічних досліджень показують, що існує три основних типи працівників. Особи мотивовані до роботи інтересом до своєї роботи та її значенням. Найголовніше – це люди, яким платять за свою роботу. Існують різні значення (високі, низькі, середні) для людини, чий потреби реалізуються через працю.

Таким чином, суть, вкладена в роботу, впливає на стратегії поведінки працівників і системи управління роботою. Щодо механізмів мотивації: перший тип працівників характеризується прагненням досягти високих результатів, а другий характеризується прагненням уникнути догани, особливо коли це супроводжується зниженням матеріальних стимулів, третій – перевищенням вищезазначене. Це все про усвідомлення власних потреб до критичної міри.

Отже, поведінка працівників визначається мотивацією трудової діяльності, в основі якої лежить реалізація цікавої роботи, доходу чи інших

потреб працівників. Якщо немає комплексних мотиваційних впливів на співробітників із спільною цільовою орієнтацією для всіх членів організації, то необхідно формувати мотиваційну систему для окремих осіб, що стосуються кожного окремого. Тож, є більш чітким і цінним, ніж розпливчастий, неструктурований, а іноді просто опис цілей спільної діяльності всіх співробітників організації.

Таким чином, поведінковий підхід дає змогу використовувати індивідуальні можливості кожного працівника, будуючи систему мотивації, яка враховує як індивідуальні, так і суспільні потреби. У цьому полягає практична цінність розглянутого підходу.

В умовах соціально орієнтованої ринкової економіки зростає роль і значення системи мотивації та перебудови суспільно-виробничих відносин як основного джерела підвищення ефективності виробництва та національного добробуту. У таких умовах актуальним є системний підхід до визначення сутності соціально-економічної мотивації працівників, а також механізмів її коригування та оптимізації на рівні взаємодії інтересів підприємства та працівників.

Сучасна мотивація працівників характеризується відсутністю організаційних і соціально-економічних моделей, налагоджених систем регулювання та механізмів розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У такій ситуації необхідно вдосконалювати процес мотивації працівників з урахуванням наявних соціальних ресурсів підприємства та соціально-економічних потреб працівників.

Опитані компанії також оцінюють ділові навички своїх співробітників. Це здійснюється за найбільш загальними критеріями, які суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічну обстановку в колективі, а отже, на атмосферу всього трудового процесу та його практичні результати.

У таблиці (додаток М) наведено перелік характеристик, за якими оцінюються ділові якості працівників. Кожна корпоративна оцінка якості має чотири рівні сприйняття та оцінюється в балах. Низький – 0,5, Середній – 1, Вище середнього – 2, Високий – 3 бали. За кожен характеристику працівнику присвоюється оцінка від 0,5 до 3 балів, враховуючи її особливу важливість.

Загальну оцінку якості фірми отримують підсумовуванням оцінок атрибутів з урахуванням важливості кожного атрибута. Основна ідея цієї оцінки полягає в тому, щоб за допомогою балів кількісно виразити найважливіші якості та характеристики конкретного співробітника вашої компанії.

Відбір професійного персоналу в досліджуваних компаніях є одним із найважливіших етапів підбору персоналу, який включає, наприклад, створення кадрового комітету. Формулювання вимог до посади Оголошення конкурсу в засобах масової інформації Медичний огляд стану здоров'я та працездатності претендентів Оцінка психологічної стійкості кандидатів.

Аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів. Кандидати будуть оцінюватися всебічно шляхом оцінювання та підготовки остаточного списку. Висновок кадрової комісії щодо добору кандидатів на вакантні посади. Підтвердження виконання робіт та підписання договору. Оформити кадрову документацію на кандидатів та подати до відділу кадрів.

Згідно проведеного дослідження можемо зробити висновок, що основними заходами щодо стабілізації трудового колективу, а також зниження плинності кадрів, покращення якості персоналу, повинні використовуватись такі аспекти, як удосконалення підбору персоналу; реалізація заходів щодо розвитку персоналу (підвищення кваліфікації, просування по службі, робота з резервом керівних кадрів); адаптація прийнятих працівників на підприємстві, у підрозділі; управління мотивацією працівників за допомогою факторів стимулювання; удосконалення форм і методів управлінської та виховної роботи.

Загалом мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певної поведінки. Ці сили можуть бути зовнішніми або внутрішніми, і вони змушують людину діяти певним чином, свідомо чи несвідомо. Мотивація трудової поведінки стосується інтерналізації трудової діяльності працівників шляхом впливу на їхні потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ідеали та мотивації для досягнення очікуваної трудової поведінки. Ключовим є створення позитивної мотиваційної сили. Ознакою успішної компанії є методи і прийоми, які використовує керівництво для мотивації трудової поведінки співробітників.

Визначте кілька груп стимулів, які використовуються для того, щоб спонукати працівників до певних дій. До першої групи заохочень належать грошові (заробітна плата, премії) та негрошові путівки, безкоштовне лікування, медичне обслуговування, страхування тощо .

Друга група стимулів включає соціальні стимули (престиж роботи, можливості професійної та формальної кар'єри), просування по службі); моральний (повага та винагорода з боку оточуючих; творчий – можливості самовдосконалення та самореалізації).

Мотивація спонукає окремих людей і цілі команди до досягнення особистих і колективних цілей, тому, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, система управління не буде ефективно функціонувати. Для ефективного управління системою мотивації трудової поведінки співробітників у компанії та створення програми мотивації необхідно:

- Зрозуміти модель основного мотиваційного процесу: Потреби – Цілі – Дії – Досвід – Очікування – Знати фактори, що впливають на мотивацію – набір потреб, які викликають рух до реалізації цілей і Створити умови, які можуть; бути задоволеним.

- Визнайте, що мотивація - це не самоціль, а шлях до реалізації.

Обрана програма мотивації повинна базуватися на аналізі поточної ситуації та бажаного стилю взаємодії між начальством і підлеглими.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПОВЕДІНКОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «Бріг і К»

3.1. Заходи щодо вдосконалення мотивації праці на підприємстві

У практиці вітчизняних підприємств переважали традиційні матеріальні стимули, системам негрошової мотивації не приділялося достатньої уваги, а елементи американської та західноєвропейської систем мотивації були механічно перенесені на українські підприємства в результаті система мотивації, як правило, не є повністю ефективною.

Тому питання, пов'язані з розробкою та вдосконаленням систем мотивації праці, є особливо важливими та актуальними в сучасних умовах. Розвиток сучасних відносин вимагає від суб'єктів господарювання підвищення ефективності своєї діяльності та досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності.

Одним із основних факторів підвищення продуктивності праці є оптимізація систем мотивації персоналу. Зосередження уваги на людському факторі підвищує ефективність роботи та сприяє підвищенню рівня капіталу організації. Використання ефективної моделі мотивації в компанії гарантує, що працівники зацікавлені у підвищенні своєї продуктивності та максимальному використанні своєї творчості. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації, а не тільки матеріального стимулювання.

З цієї причини, на нашу думку, доцільно, щоб процес удосконалення системи мотивації праці Brig and K охоплював кілька кроків, які реалізовувалися поетапно.

1. Вибір виду та системи оплати праці є першим етапом розробки системи мотивації працівників. У приватній компанії «Бріг і К» може бути один або кілька тарифних планів. Наразі найпоширенішими формами оплати праці для

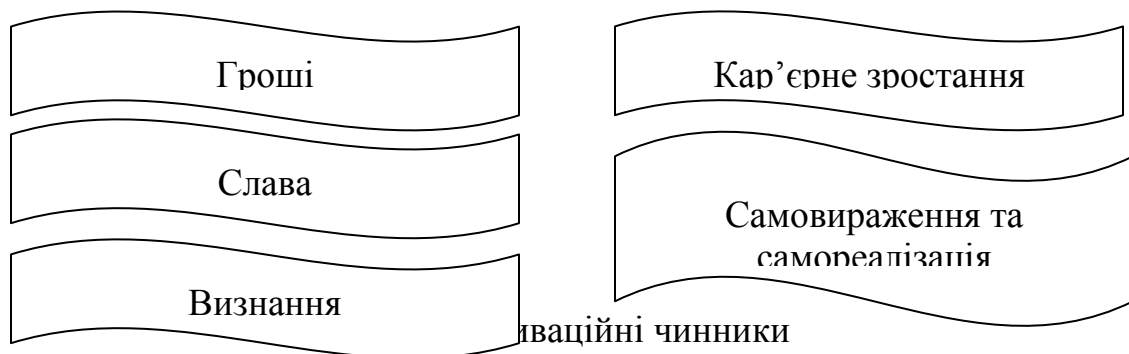
підприємств є: погодинна оплата, погодинна оплата, пряма відрядна оплата праці, відрядна оплата праці та непряма відрядна оплата праці.

Система оплати праці компанії заснована на національній системі регулювання, яка визначає початкові заробітні плати, що дозволяє виплачувати працівникам заробітну плату, вищу за стандартну для державних підприємств.

2. Створення додаткової системи мотивації для ПП «Бриг і К» є необхідним в окремих аспектах трудової діяльності працівників.

Система має різноманітні форми, включаючи премії за поточні результати роботи, додаткові виплати та надбавки, різноманітні одноразові заохочення за результати роботи та премії за підсумками роботи за рік. Додаткові системи мотивації повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями.

Розробити план розвитку компанії та заохотити працівників за роботу, яка сприяє подальшому розвитку компанії. Наприклад, різноманітні винаходи, корисні моделі, розробка та патентування промислових зразків, знання іноземних мов тощо. Оцінка сучасних систем мотивації персоналу показує, що приватних підприємства «Бриг і К» мають недостатні для більшості українських підприємств санітарно-технічні умови праці. Невдоволення роботою підлеглих або колег, можливість самореалізації (з боку управлінського персоналу) Підвищення рівня оплати праці (з боку виробничників) до відповідного рівня. Ці проблеми та потреби співробітників вимагають визначення та пошуку різноманітних засобів для покращення системи мотивації праці в компанії.



Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників (рис. 3.1). Гроші, звичайно, є найбільш очевидним і найчастіше використовуваним стимулом. З одного боку, вони є ефективним засобом підвищення мотивації, а з іншого – можуть мати і демотивуючий ефект.

На думку О. Берга, брак грошей може викликати незадоволеність роботою, але сама достатня кількість грошей не приносить тривалого задоволення [6, 25, 42]. Це дає підстави стверджувати, що система мотивації в Україні перебуває в кризовому стані, враховуючи загальну соціально-економічну ситуацію в країні.

Причиною цього є погане економічне становище населення та нечіткість орієнтирів системи стимулювання праці. З цієї причини, як правило, перевага віддається матеріальним стимулам, а важливість нематеріальних стимулів відходить на другий план. Рентабельність українських компаній постійно зростає. Співробітники прагнуть виконувати свою роботу якісно, якісно і отримувати за це гроші, це його мотивація. І якби вона не заохочувала його до роботи, компанія найняла б іншого.

Щоб підвищити залученість і мотивацію співробітників, і, що більш важливо, щоб мати можливість перетворити залученість співробітників на продуктивність, Brig & K взяв до уваги свій закордонний досвід, щоб розробити нові та інноваційні мотиваційні рішення. Вам потрібно використовувати цей метод. Відмінною рисою режиму іноземних компаній є те, що він приділяє належну увагу як матеріальним, так і нематеріальним методам стимулювання.

Конкретні методи включають системи виплат працівникам (пакети охорони здоров'я та соціального забезпечення, транспортні витрати, сімейні надбавки, плата за паркування, пакети відпусток, харчування), бонуси, коли прибутки компанії високі, і кредити на покупку житла під низькі відсотки.

Сучасна практика зарубіжних компаній та деяких українських компаній показує, що для працівників, особливо працюючої молоді, нематеріальна мотивація є основною мотивацією до праці.

На даний момент головним завданням ПП «Бріг і К» в системі мотивації є створення умов, в яких співробітники мотивовані на досягнення важливих особистих і бізнес-цілей. Співробітникам пропонується можливість отримати додаткову освіту за рахунок компанії та взяти участь у ряді навчальних курсів, які дають їм можливість застосовувати свої знання та навички не лише на роботі, а й у повсякденному житті. Тренування навичок ведення переговорів тощо.

Процес підбору персоналу в ПП «Бріг і К» характеризується відсутністю стереотипів і швидким розумінням психології, стилю роботи і способу мислення, тому співробітники відбираються як з числа випускників вищих навчальних закладів, так і з тих, хто раніше не працював. Це дозволяє компанії функціонувати як єдиний і скоординований механізм, дозволяючи співробітникам використовувати досвід і знання своїх керівників і реалізувати свій потенціал як експертів у своїх галузях. Філософія компанії полягає в тому, що співробітники самі обирають собі керівників і навіть визначають свій робочий час і розмір зарплати. «Дайте співробітникам можливість робити те, що вони хочуть. Успіх переважає невдачу в довгостроковій перспективі» [51, 62].

Це означає, що працівники мають повну свободу дій і водночас зацікавлені в результатах своєї праці з метою отримання прибутку та розвитку своїх здібностей у кар'єрі. Іншим мотивуючим фактором є стимулювання працівників шляхом спільного використання вигод, отриманих завдяки підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Перехід на гнучкий графік роботи сприяв сумісності працівників. Це означало, що вони мали реальний стимул вчитися на досвіді один одного і могли час від часу зосереджуватися на власному бізнесі, не боячись, що їхній бізнес постраждає.

Керівництву приватної компанії «Бріг і К» також слід звернути увагу на гігієнічні умови праці. Більшість офісних приміщень повинні міститися в просторах, світлих приміщеннях з мінімумом стін і перегородок і максимумом вікон і відкритого простору [2, 7, 19]. Така система, з одного боку, забезпечує незалежність від вимог команди, а з іншого – дозволяє талановитим працівникам отримувати максимально високу заробітну плату.

Іншим сучасним методом підвищення мотивації є мотивація дозвілля або модульна система компенсації дозвілля. Унікальністю цієї системи є те, що різниця в навантаженні співробітників через різницю в робочих годинах або днях тижня компенсується наданням відпусток, а не грошовими преміями.

Така форма мотивації поки що не має широкого застосування в практиці українських підприємств, але досвід її використання іноземними компаніями свідчить про необхідність її впровадження. Гнучкі умови працевлаштування (такі як гнучкий графік, скорочений робочий день, відпустка та збільшені права на відпустку) дозволяють працівникам прийняти розумні домовленості між робочим часом і часом перерви.

У ПП «Бріг і К» найчастіше використовують премії та невеликі виплати за час відпустки. Однак слід зазначити, що ці методи не дуже ефективні, тому варто скористатися європейським досвідом. Наступні методи, якщо їх використовувати разом, виявилися надзвичайно ефективними:

Індивідуальний підхід, що враховує потреби та інтереси кожного співробітника компанії. Це означає, що керівники ПП «Бріг і К» несуть значні фінансові витрати, щоб підвищити ефективність своїх компаній, а також утримати та залучити нових найкращих кадрів.

Отже, в ситуації, що склалася, ПП «Бріг і К» необхідно застосовувати комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання для вдосконалення системи трудової мотивації до успіху в роботі та співпраці

(рисунок 3.2, додаток Н). У результаті проведеного дослідження з теми варто запропонувати наступні шляхи підвищення мотивації працівників ПП «Бриг і К».

Частіше використовуйте нематеріальні стимули сертифікати досягнень, рекомендаційні листи, усні похвали та похвали тощо. Впроваджуйте корпоративну культуру. Дарувати подарунки на свята, частіше спілкуватися між співробітниками, спілкуватися безпосередньо з керівниками різних рівнів, проводити більше корпоративних свят і спортивних змагань. Створення робочого середовища, заснованого на відкритості та повазі, що сприяє розкриттю здібностей кожного працівника. Поліпшити умови праці працівників та забезпечити пакети соціальних послуг. Це розширює можливості працівників, надаючи їм більше свободи та участі в прийнятті рішень. Встановіть систему компенсації, яка спеціально винагороджує дозвілля. Це запобіжить у співробітників розвитку звички марнувати час і дозволить їм мати більше часу для себе та своєї сім'ї. Проведення навчальних та навчальних курсів, які надають працівникам можливість продемонструвати свої навички у виконанні своєї роботи.

Отже, можна зробити висновок, що мотивація працівників Brig & K як приватної компанії все ще має певні недоліки. Таким чином, можна зробити висновок, що керівництво приватних компаній Brig і K має орієнтуватися на високорозвинені країни та використовувати схожі мотиваційні інструменти, але адаптувати їх до власних працівників

Детальне вивчення досвіду побудови систем мотивації, аналіз існуючих систем мотивації ПП «Бриг і К», яка часто зводиться лише до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити нові підходи. Удосконалення трудової діяльності на досліджуваних підприємствах за такими напрямками. Матеріальні та нематеріальні переваги працівників, включаючи оплату праці працівників, різні системи розподілу прибутку, системи колективного

преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, застосування моральної підтримки, стимулювання працівників до творчої праці шляхом використання гнучких планів роботи, гуманізації праці, кар'єрного та професійного зростання, добробуту співробітників.

3.2. Удосконалення системи управління діловою кар'єрою

Наразі приватна компанія Brig und K має певну зацікавленість у професійній мобільності своїх співробітників. Як правило, це зміна кар'єри, яка передбачає реорганізацію персоналу, перерозподіл робочої сили між різними видами діяльності всередині компанії та структурний поділ на основі виробництва.

Планування кар'єри дозволяє співробітникам визначати посади, які вони можуть зайняти за певних початкових умов із належним позитивним досвідом. Вони мають сильний мотиваційний ефект і можуть призвести до серйозного розчарування за несприятливих умов, тому їх необхідно розвивати після ретельного аналізу роботи. Існує два види кар'єри: професійна та корпоративна.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник проходить різні етапи розвитку протягом свого трудового життя: навчання, вступ до професії, професійний розвиток, підтримка особистих професійних навичок і, нарешті, вихід на пенсію. Співробітники можуть проходити ці етапи один за одним у різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра в ПП «Бриг і К» та на більшості українських підприємств передбачає постійні зміни етапів розвитку працівників всередині організації (рис.3.3, додаток П). Меркуючи про свою кар'єру, можна скористатися прикладом розвитку, запропонованим вченим М. Схеми, запропоновані Вудкоком і Д.Френсісом (рис.3.4, додаток П) і Паркінсоном (табл.3.1, додаток С), наочно показують етапи, які проходить людина в своїй бізнес-кар'єрі [26, 35, 37].

Планування розгортання має форму планів зміни посади та планів розгортання. Цей план значною мірою залежатиме від того, наскільки статичною є існуюча структура та наскільки вона мінлива. Керівну кар'єру можна розділити на кілька етапів, кожен з яких відповідає не лише рівню посади, а й конкретному періоду життя (табл.3.2, додаток Т).

Останній етап, вихід на пенсію, означає завершення професійної кар'єри в цій організації (виді діяльності). Існують можливості для саморозвитку в інших видах діяльності, які можуть бути неможливими в робочий час в організації або можуть здійснюватися як хобі. Ваша повага до себе та оточуючих буде стабільною. Однак, залежно від вашого фінансового стану та стану здоров'я, завжди можуть бути інші джерела доходу або проблеми зі здоров'ям.

Планування кар'єри керівників і спеціалістів повинно стати невід'ємною частиною кадрової політики ПП «Бріг і К», яка є органічною частиною системи праці з кадровими резервами, забезпечує розвиток особистості працівників.

Стратегічні інновації, виробництво і технології, управління та вирішення соціальних проблем, завдання. Керівницько-спеціальна кар'єра - це комплексний творчий і професійний розвиток у процесі індивідуальної діяльності та кар'єрного просування на основі потенційних можливостей, постійного навчання та процесів мотивації.

Планування кар'єри для менеджерів, які приймають рішення, і для фахівців, які беруть участь у їх розробці та реалізації, зазвичай базується на гонорарах і кваліфікаційних вимогах типових кваліфікаційних характеристиках для працівників управління і виробничих структур, інших документах.

Кар'єрні плани керівників і спеціалістів є невід'ємною частиною оперативного планування з кадровими резервами, вони різні за тривалістю і являють собою плани життєвого і трудового шляху, темпи просування по службі різних категорій працівників і т.д.

В оголошеннях про роботу зазначено, що заходи щодо поступового збільшення терміну перебування на кожному рівні спрямовані на багатоетапну перевірку, стимулювання трудової діяльності, створення сприятливих умов для задоволення потреб особистості в самоствердженні та визнанні.

Планування кар'єри — це розробка найбільш відповідної системи кадрового забезпечення для конкретного керівника чи фахівця протягом усієї його кар'єри. Переведення здійснюється в рамках штатного розкладу.

«Створення та ротація». Зростання зайнятості - це заміна попередньої посади на посаду вищого рівня. Ротація – це призначення працівників на посади одного робочого рівня («по горизонталі»), як правило, супроводжується додатковим моральним і матеріальним стимулюванням [6, 26, 35].

Основним джерелом комплектування керівних посад в структурах управління підприємствами, організаціями та установами є підвищення рівня зайнятості з молодших посад на керівні посади з урахуванням розвитку структурних підрозділів, професійного досвіду та результатів щорічної атестації.

Керівники та спеціалісти. Крім того, рекомендується, щоб заповнення таких посад, як заступник директора, старший директор та інші посади, як правило, відбувалося шляхом відбору.

При складанні кар'єрного плану, тобто розвитку керівників і спеціалістів на досліджуваному підприємстві, ПП «Бриг і К», необхідно розгляд послідовності можливих позицій у лінійній конструкції чи пристрої керування; визначення можливостей підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів на різних етапах діяльності; забезпечувати систематичне оцінювання та управління виконанням роботи, культурним, технічним та професійним зростанням, досвідом та особистим розвитком; оцінка базових знань, бажання займатися теоретичною та стратегічною діяльністю в умовах ринку, знання у сферах менеджменту,

маркетингу, кадрів та аудиту; враховуючи, що з часом, при переході з однієї професійної сфери в іншу та при зміні сфери діяльності, змінюється кваліфікація працівників і в цілому зростають вимоги до працівників.

Кар'єра – це процес успішної самореалізації, що супроводжується мотивацією до успіху, самосвідомістю, успішністю та самовідданістю, самовладанням та дієвістю, впевненістю в собі та об'єктивністю, тобто суспільним визнанням, результатом підйому по кар'єрних сходах. [26; [35, с.98].

Професійний розвиток працівників на досліджуваних підприємствах, тобто перехід від одного рівня до іншого, завжди регулюється потребами підприємства, на якому вони працюють, і власними бажаннями працівників. Однак керівництво ПП «Бриг і К» і люди, від яких воно залежить, повинні пам'ятати, що кар'єра має бути контрольованим і спланованим процесом. При цьому план повинен бути максимально довгостроковим і базуватися на планах розвитку досліджуваних компаній.

При цьому планування кар'єри, яке є частиною кадрового планування, не може мати директивного характеру, оскільки з часом можуть змінюватися як особистість (її інтереси, прагнення), так і плани компанії. Кар'єрні плани можна коригувати з часом. Основою для розробки плану кар'єрного розвитку може бути наявність або вираженість таких показників, що характеризують продуктивну діяльність і поведінку працівника кар'єрні амбіції; якісна та ефективна робота за останні роки; висновки сертифікаційних (конкурсних, погоджувальних тощо) комісій або керівників компанії; професійні навички та наукові знання (навчання); рекомендація щодо закінчення навчання або працевлаштування (переведення) в інші компанії; психологічна придатність для необхідної продуктивної діяльності [21, 35, 41]

Кар'єра працівників Brigg & K Enterprises повинна будуватися з урахуванням врахувати деякі принципи її розвитку, що дозволяє виділити та

врахувати основні елементи, етапи та особливості кар'єри як процесу. Це те, що ви повинні враховувати, коли працюєте з людьми.

Найголовніше, ми заохочуємо керівництво приватної компанії Brig & K встановити наступні принципи:

- Індивідуальність. Це передбачає певну вибірковість при плануванні розвитку кар'єри, оскільки не всі керівники і фахівці зможуть задовольнити пропоновані вимоги. Навички, вік, рівень освіти тощо); Це передбачає перспективність розвитку компанії, готовність до професійного розвитку та багато інших факторів.

- Стимулювання (психологічне та матеріальне) та матеріальне забезпечення, фінансування підвищення кваліфікації працівників у рамках плану підприємства.

- Потреба в професійному зростанні. Це передбачає підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації (навичок), що потім призводить до планування.

- Психосоціальне благополуччя та задоволення через соціальне визнання, підвищення матеріального добробуту (через підвищення статусу чи категорії).

- Об'єктивність. Необхідно прибрати суб'єктивний елемент планування та управління кар'єрою менеджерів.

Керівникам ПП «Бріг і К» пропонується проводити планування кар'єри працівників із залученням безпосередніх керівників працівників та спеціалістів з кадрів. Спеціалісти з планування кар'єри повинні мати належну перспективу, розуміти довгострокові плани розвитку компанії та галузі, а також мати дані про плани та потреби в людських ресурсах. Все це забезпечує складання грамотних і точних планів кар'єри співробітників. Задовольняти потреби компанії та інтереси самих співробітників. Усі підструктури комплексно визначають професійний розвиток працівників і є взаємозалежними.

Тому, плануючи кар'єру працівника, варто враховувати всі елементи структури кар'єри. В іншому випадку компанія та соціальне середовище зіткнуться з негативними явищами. Наприклад, байдужість працівника до загальноприйнятих соціальних цінностей може призвести до принципу «кар'єра будь-якою ціною». Надмірні вимоги і завищена самооцінка можуть спонукати співробітників до прагнення до професійного розвитку, навіть якщо їхні особисті якості не відповідають вимогам роботи.

Припустимо, що компанія не планує розвивати або оновлювати технологію чи обладнання в майбутньому, але керівники планують професійний розвиток співробітників. Це означає, що в якийсь момент ваші плани перестануть бути життєздатними через відсутність варіантів переїзду.

У кожному з наведених прикладів професійний розвиток працівника був ненормальним, на шкоду компанії (робочій групі) та працівнику. Професійний розвиток працівників може бути досягнутий лише за умови, що самі працівники та керівництво компанії забезпечують розвиток усіх елементів (підструктури) протягом всієї кар'єри.

Як згадувалося раніше, кар'єра працівника – це тривалий процес, який зазвичай включає кілька повторюваних періодів. До таких періодів (етапів) належать [3, 21, 35]:

- включення до кадрового резерву для просування на керівні посади, навчання працівників РЛС за індивідуальними планами;
- призначення на вищу посаду (за результатами навчання в за резервом або за конкурсом, рішенням акредитаційної комісії або рішенням керівництва компанії);
- підвищення кваліфікації в системі безперервної освіти (ПЕ) (перепідготовка, стажування);
- ротація співробітників у відділі чи компанії з метою розширення можливостей горизонти, без будь-якої зміни зарплати і в будь-

якому випадку зі скороченням Змініть зміст своєї роботи, не змінюючи її.

Оскільки «насильницькі» методи роботи в даному випадку неприпустимі, то будь-яка ротація співробітників, навчання РЛС, зарахування в резерв, просування по службі повинні проводитися тільки за згодою співробітників.

Рекомендуємо: Плануючи кар'єру свого співробітника, необхідно звернути увагу на завдання, які необхідно враховувати, а саме співробітники встановлюють цілі щодо; балотуватися на вищу посаду; забезпечити високий рівень матеріального добробуту; розширте свій кругозір; підвищення авторитету та престижу; завоювання поваги інших. До відділів і компаній: зі співробітників набирати тих, хто відповідає вимогам і має якості, подібні до співробітників організаторські здібності, комунікабельність, працездатність, стресостійкість, почуття відповідальності тощо. Шляхом поступового зростання та переведення, готуючи вас до посад високої відповідальності.

З точки зору відділу, кадрів або керівництва компанії, якщо працівник заслуговує на планування кар'єри, яке відповідає інтересам компанії, то необхідно визначити ставлення працівника до цього. З цією метою проводяться бесіди зі співробітниками, які структуровані так, щоб висловити їхнє ставлення до проблем, які вирішує компанія, можливостей розширення компанії, RLS та необхідності відповідного навчання переміщенню.

Багато факторів беруть участь у грі, наприклад ротація та просування по службі. Бажано, щоб співбесіду проводив менеджер з персоналу або його старший спеціаліст, який найкраще підготовлений для проведення цього комплексного методу психологічної діагностики.

Визначаючи мотивацію працівника до професійного розвитку (ставлення до просування по службі, успіху, самореалізації, визнання тощо), важливо враховувати пропоновані вимоги та вираженість деяких особистих якостей професійно важливих.

Іншими словами, варто використовувати психодіагностичні методи для оцінки якостей особистості та її відповідності стандартам професійної та професійної придатності. У плані кар'єри працівника як мотиваційні чинники щодо підприємства, тобто ПП «Бріг і К», необхідно вказати такі дані:

- назва посади, яку буде займати працівник (через ротацію або шляхом підвищення);
- вид заохочення (підвищення зарплати, безкоштовне навчання);
- вид навчання та назва концепції навчання;
- бажана спеціальність;
- досягнення, отримані працівником під час навчання, кадрового резерву, періодичних атестацій та конкурсів;
- будь-які інші дані, які розробник плану кар'єри працівника вважає за потрібне надати.

Тому ті, хто готує кар'єрні плани для співробітників компанії «Бріг і К», повинні діяти таким чином, щоб враховувалися як інтереси компанії, так і інтереси співробітників. Важливо пам'ятати, що кар'єрний план співробітника є основою для всіх переміщень і мотиваційних стимулів. Хоча плани кар'єри не можуть бути обов'язковими настановами, їх створення є справою відповідальною, і недбалість чи недбалість щодо персоналу не допускатиметься.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За відсутності загального мотиваційного впливу на співробітників, спрямованого на досягнення загальних цілей усіх членів організації, важливо зосередитися на більш близьких, більш конкретних і цінних індивідуальних мотиваціях, а не на загальних мотиваціях система, яка враховує стимули.

Важливо чітко доносити цілі спільної діяльності всіх співробітників організації до кожного окремо, а не розпливчасті, неструктуровані, а іноді просто декларовані.

Таким чином, поведінковий підхід дає змогу використовувати навички кожного працівника, водночас будуючи систему мотивації, яка враховує як індивідуальні, так і суспільні потреби. У цьому полягає практична цінність розглянутого підходу.

Програми стимулювання, які включають чітко визначені цілі та способи їх досягнення, спонукають керівників використовувати механізми психологічного впливу на співробітників для підвищення активності та відповідальності співробітників з урахуванням виробничих інтересів.

Моніторинг соціально-психологічних процесів виявляє не тільки схильність індивідів, груп і колективів до адаптації до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов на етапі інтенсифікації виробництва, а й особливості їх соціальних здібностей і навичок.

Дії керівництва щодо мотивації співробітників часто ефективніші, ніж технічні, технологічні, організаційні чи інші зміни.

Використання комплексної системи мотивації на підприємстві є ознакою професійної компетентності керівника та важливою рисою цивілізованого підприємницького стилю керівництва. Одним із основних факторів, що впливає на конкурентоспроможність компанії, є бажання та мотивація працівників виконувати роботу.

Водночас керівники намагаються допомогти своїм підлеглим працювати ефективніше. Ефективне управління залежить від розуміння мотивації співробітників. Ефективна система мотивації знижує плинність кадрів і збільшує прибуток компанії. Використовуючи ефективну та орієнтовану на дії мотивацію співробітників, ви можете переконатися, що ваші співробітники зацікавлені в розвитку свого потенціалу на користь компанії та довгостроковій співпраці.

Виходячи з проведених нами досліджень, мотивація – це процес формування унікальної мотиваційної системи, яка враховує особисті інтереси, цінності та потреби співробітників і мотивує їх через усвідомлення та бажання досягти цілей безперервний процес. Потреби, що виникають під час діяльності або після реалізації благ, що є результатом діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич З. М. Діджиталізація – дієвий інструмент комунікативної політики підприємства в період пандемії COVID-19 / З. М. Андрушкевич, В. М. Нянько, О. В. Сітарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 5. – С. 15-18. – URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N5\(286\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N5(286).pdf)
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
3. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія / О. В. Баніт. – Київ: ДКСЦентр, 2018. – 414 с.
4. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
5. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
6. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна психологія. навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 232 с.
7. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
8. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
9. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. 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.
11. Замазій О. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: концепції, технології, стратегії. Хмельницький : ХНУ, 2015. 334 с.
12. Збрицька, Т.П., Савченко, Г.О., Татаревська, М.С. (2013). Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 427 с.
13. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
14. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
15. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
16. Колот, А. М., Цимбалюк, С.О. (2019). Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 479 с.
17. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296

18. . Карамушка Л. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
19. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
20. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
21. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
22. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
23. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
24. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Басєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Басєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
25. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
26. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
27. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
28. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
29. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
30. Новак В. О. Організаційна поведінка: Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. — К. : Кондор-Видавництво, 2013. — 498 с.
31. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
32. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
33. Овсієнко А. Зовнішній вигляд як запорука позитивного іміджу ділової людини. Соціум. Документ. Комунікація : зб. наук. ст. ДВНЗ «Переяслав-Хмельн. ДПУ ім. Г. Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 7. С. 160-172.
34. Олійник Т. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв : МНАУ, 2019. 62 с.
35. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії / М. Й. Романчукевич // Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 21. – С. 165-173.
36. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.

37. 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.
38. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
39. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ: Ніка Центр, 2018. 436 с.
40. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
41. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
42. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К. Алерта. 2018. 620 с.
43. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
44. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
45. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювсько 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.
46. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
47. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
48. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
49. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / -Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
50. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
51. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. Менеджмент. 2013. № 1 (31). С. 157–160.
52. 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.
53. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : моногр. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.
54. Черчата А.О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами / А.О. Черчата // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2019. – № 1. – С. 172–179.
55. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.

56. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
57. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
58. 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
59. 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).
60. 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.
61. 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. 76-86.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1.

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

<u>Система 1</u> Експлуататорсько-авторитарна	<u>Система 2</u> Прихильно-авторитарна	<u>Система 3</u> Консультативно-демократична	<u>Система 4</u> Партисипативно-демократична
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують їх погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою.	Керівники поблажливо впевнені в собі, вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченням і частково страхом покарання, припускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють їм приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем.	Керівники значно, але не повно довіряють підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх ідеї, мотивують заохоченням і часом покаранням, організовують потік інформації в обох напрямках, консультуються із підлеглими.	Керівники повністю довіряють підлеглим з усіх питань, завжди вислуховують їх ідеї та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають до постановки цілей і оцінки роботи, організовують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Додаток Б

Таблиця 1.2

Сучасний аспект дослідження поведінки

Автор	Назви розділів та підрозділів в роботах
Красовський Ю.	Управління поведінкою у фірмі
Виханський О.	Критеріальна основа поведінки; Навчання поведінці в організації; Навчання поведінці й модифікація поведінки людини в організації; Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні
Ньюстром Дж., Девис К.	Моделі організаційної поведінки; Організаційна поведінка в різних національних культурах; Організаційна поведінка в перспективі
Моргунов Е.	Розвиток поведінки працівників за допомогою навчання

Додаток К

Таблиця 2.5

Зміст затрат робочого часу

Елемент затрат	Управлінський персонал
1. Час роботи Оперативний час Основний час Допоміжний час Разова (випадкова) робота	Час основної і допоміжної роботи на протязі якого іде процес управління підприємством Якісне або кількісне змінення складу або змісту інформації Час на збір і реєстрацію первинної інформації Робота не властива для кваліфікації або посади працівника
2. Підготовчо-завершальний час Отримання завдання Підготовка до роботи Здача роботи	Час на постановку цілі підготовку до роботи і завершення рішення завдань Час на отримання завдання від керівника Час на аналіз інформації, інструкції і документації Здача документації, технічних засобів і результативної інформації
3. Час на обслуговування робочого місця Технічне обслуговування Організаційне обслуговування	Час на технічне та організаційне обслуговування робочого місця Обслуговування технічних засобів управління Підготовка кабінету, письмового столу, відкриття і закриття сейфу, шафів та інше
4. Час на відпочинок та особисті потреби Регламентуючий внутрішньозмінний відпочинок Особиста гігієна і потреби	Перерви на протязі робочого дня, необхідні для підтримки нормальної працездатності Перерви всередині робочої зміни на відпочинок, гімнастику, провітрювання приміщень, кавові перерви Час на особисту гігієну і природні потреби
5. Організаційно-технічні перерви Технологічні	Перерви, обумовлені процесом управління: погодження і затвердження рішень Перехід від одного робочого місця до другого, очікування

перерви Організаційні перерви Порушення і відхилення на підприємстві	прийому до керівника, переїзд до офісу до підрозділу Час на ремонт невіправленого обладнання, очікування згоди рішення, повторна підготовка проектів рішення
6.Втрати робочого часу Порушення трудової дисципліни Перерви з поважних причин	Безповоротні втрати робочого часу, коли управлінська інформація не опрацьовується і рішення не приймаються Час перерв із-за запізнь на роботу, самовільне покидання робочого місця, посторонні розмови на протязі зміни, заняття особистими справами Відсутність робітника з дозволу адміністрації, раптове захворювання, травма

Додаток К1

Таблиця 2.6.

**Порівняльна характеристика різних методів спостереження для
вивчення структури затрат робочого часу
адміністративно-управлінського персоналу**

Метод	Цілеспрямоване застосування	Достоїнство	Труднощі при використанні та недоліки
Самофотографія робочого часу (без переліку елементів праці)	При одночасному вивченні змісту праці і структури затрат робочого часу. При невеликих масштабах дослідження з елементами анкетного опитування	економний	Складність у групуванні та обробці даних. Не достатня точність результатів – не виявляє повністю втрат робочого часу з вини працівника
Самофотографія робочого часу (з переліком елементів праці)	При умові попереднього вивчення змісту праці. При значному масштабі дослідження	Нетрудоемкий Економний, зручний для обробки даних	Недостатня точність результатів – не виявляє повністю втрат робочого часу з вини працівника
Фотографія робочого дня	При умові попереднього вивчення змісту праці	Більша, ніж при СФРЧ точність результатів. Використовується для контролю даних, отриманих іншими методами	Неекономний Велика трудоємкість проведення
Метод миттєвих спостережень	Застосовується, як вибірковий метод при масових спостереженнях. Цілеспрямоване попереднє вивчення організації іншими методами. Застосовується, як метод контролю результатів, отриманих іншими методами	Точність результатів Економний	Потребує високої кваліфікації спостереження

Додаток К2

Таблиця 2.7

Баланс робочого часу за даними індивідуальної фотографії управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві

№ п/п	Елементи затрат часу	Індекс	К-сть вимірів	Нормативний баланс		Фактичний баланс		Відхилення (+;-)
				хв	%	хв	%	
1.	Підготовчо-завершальний етап	Тпз	6	20	4.2	24	5.0	+4
2.	Оперативний час	Топ	12	407	84.8	334	69.7	-73
3.	Час обслуговування робочого місця	Торм	4	15	3.1	23	4.8	+8
4.	Час непродуктивної роботи	Трн	2	-	-	12	2.5	+12
5.	Час перерв, зумовлених вадами на підприємстві	Тпнт	3	-	-	43	8.9	+43
6.	Час перерв, пов'язаних з порушенням трудової дисципліни	Тпнд	4	-	-	29	6.0	+29
7.	Час на відпочинок та особисті потреби	Твоп	4	38	7.9	15	3.1	-23
8.	Змінний робочий час	Тзм	35	480	100	480	100	-

Додаток Л

Таблиця 2.8.

Зведення результатів спостереження

Шифр	Види діяльності	1	2	3	4	5	6	Всього
А	Перебування поза підприємством	9	1	3	-	-	4	17
В	Присутність на підприємстві без роботи	-	3	-	2	1	1	7
С	Управлінська діяльність без використання технічних засобів	14	14	17	9	17	13	84
Д	Обговорення роботи	4	3	7	1	-	-	15
Е	Використання персонального комп'ютера	3	8	3	7	7	11	39

F	Телефонні розмови	-	1	-	2	-	1	4
	Загальне число спостережень	30	30	30	21	25	30	166

Таблиця 2.9

Витрати робочого часу (в %)

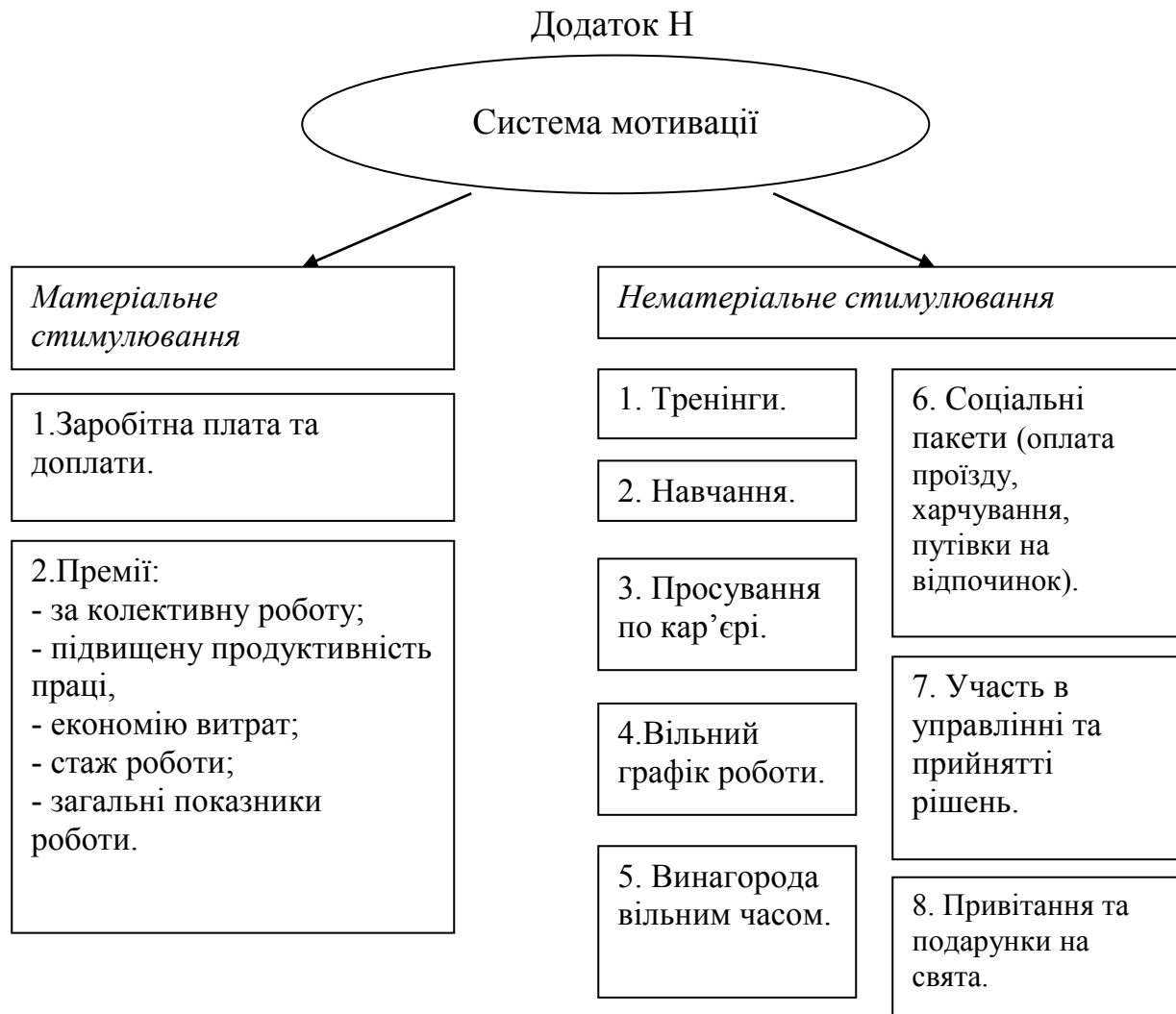
Шифр	Види діяльності	1	2	3	4	5	6	Всього
A	Перебування поза підприємством	30	3.3	10	-	-	13.3	10.2
B	Присутність на підприємстві без роботи	-	10	-	9.5	4	3.3	4.2
C	Управлінська діяльність без використання технічних засобів	46.7	16.7	56.7	42.9	68	43.3	50.7
D	Обговорення роботи	13.3	10	23.3	4.8	-	-	9.0
E	Використання персонального комп'ютера	10	26.7	10	33.3	28	36.8	23.5
F	Телефонні розмови	-	3.3	-	9.5	-	3.3	2.4
	Загальне число спостережень	100	100	100	100	100	100	100

Додаток М

Таблиця 2.10.

Оцінки характеристик ділових якостей персоналу у балах
на ПП «Бріг і К»

	Характеристики (ознаки, риси)	Питома значимість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої ваги, балів			
			1	2	3	4
			0,5	1,0	2,0	3,0
1.	Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
2.	Виявляє винахідливість та ініціативи у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
3.	Добре виконує роботу (без нагадувань, примусу) не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
4.	Точно виконує всі доручення, відповідальний	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
5.	Вміє ефективно працювати в колективі допомагає іншим його членам, колегам	0,15	0,08	0,15	0,30	0,49
6.	Сприймає зміни на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових цілей	0,15	0,08	0,15	0,30	0,43
7.	Емоційно-витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33



**Рис. 3.2. Методи удосконалення системи мотивації праці Джерело:
розроблено на основі [26, 35]**

Додаток П



Рис. 3.3. Зміна стадій розвитку працівника в одній організації

Додаток Р

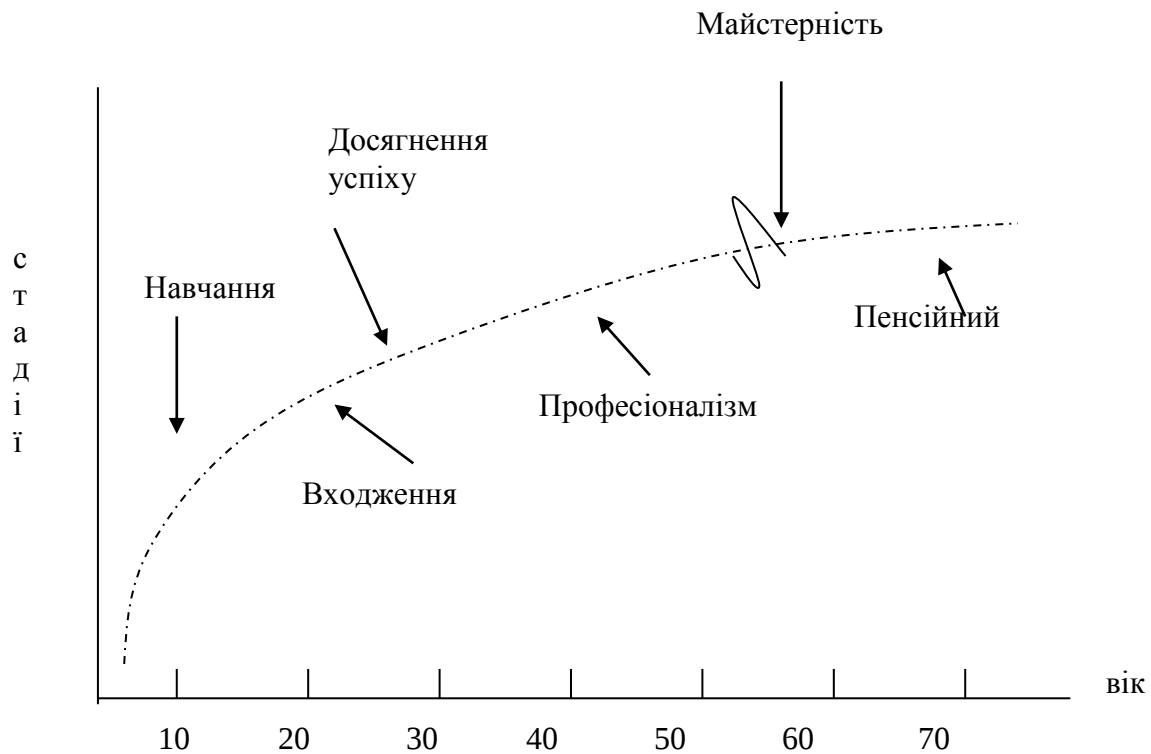


Рис. 3.4. Стадії ділового життя людини

Додаток С

Таблиця 3.1.

Фази службового шляху фахівця

<i>№ № п/п</i>	<i>Найменування фази</i>	<i>Умовне позначення</i>	<i>Алгоритм розрахунку віку досягнення, роки</i>
1	Пора готовності	Г	22
2	Пора розважливості	Р	$\Gamma+3=22+3=25$
3	Пора висування	В	$\text{P}+7=25+7=32$
4	Пора відповідальності	ВВ	$\text{B}+5=32+5=37$
5	Пора авторитету	А	$\text{BB}+3=37+3=40$
6	Пора досягнень	Д	$\text{A}+7=40+7=47$
7	Пора нагород	Н	$\text{D}+9=47+9=56$
8	Пора важливості	ВВВ	$\text{H}+6=56+6=62$

9	Пора мудрості	М	$BBB+3=62+3=65$
1	Пора глухого кута (тупика)	Т	$M+7=65+7=72$

Додаток Т

Таблиця 3.2.

Етапи кар'єри менеджера

<i>Етап кар'єри</i>	<i>Вік, років</i>	<i>Зміст етапу</i>	<i>Моральні потреби на етапі</i>	<i>Фізіологічні і матеріальні потреби на етапі</i>
Попередній	До 25	Навчання, іспити на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	До 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця чи керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати
Просування	До 45	Просування по службовим сходам, здобуває ріст кваліфікації	Ріст самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	До 60	Пік удосконалювання кваліфікації фахівця чи керівника. Підвищення кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, ріст самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	Після 60	Підготовка до відходу на пенсію, зміни і до нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, ріст поваги	Збереження рівня оплати праці і підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 65	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

Попередній етап включає навчання в школі, одержання середньої і вищої освіти та триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду

діяльності, що задовольняє її потреби і відповідає її можливостям. Якщо вона відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження людини як особистості, вона піклується про безпеку існування.

Далі настає етап становлення, що триває приблизно п'ять років – від 25 до 30 років. У цей період працівник освоює обрану професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжують турбувати безпека існування, здоров'я. Звичайно в цьому віці створюються і формуються родини, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої був би вище прожиткового мінімуму.

Етап просування звичайно триває від 30 до 45 років. У цей період йде процес росту кваліфікації, працівник просувається по службовим сходам. Накопичується багатий практичний досвід, здобуваються навички, росте потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження працівника як особистості.

У цей період набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на питаннях, що стосуються збільшення розмірів оплати праці і здоров'я.

Етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік удосконалювання кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчим самовираженням, можливий підйом на нові службові сходинки. Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе, до навколишніх, які досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволене, його продовжує цікавити рівень оплати праці, виявляється усе більший інтерес до інших джерел доходу.

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Працівник починає готуватися до відходу на пенсію. У цей період йдуть активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на вивільнювану посаду. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри (працівник одержує менше задоволення від роботи і випробує стан психологічного і фізіологічного дискомфорту), самовираження і повага до себе й іншим подібним з його оточення людям досягають найвищої крапки за весь період кар'єри. Працівник зацікавлений у збереженні рівня оплати праці, але прагне збільшити й інші джерела доходу, що замінили б заробітну плату при відході на пенсію і були б гарною додатком до пенсійного посібника.