

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління поведінкою персоналу»

здобувача Онищенко Владислава Валентиновича

Науковий керівник: к. е. н., доцент Щетініна Людмила Валеріївна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

Київ 2022

_____ (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 - Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І.Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Онищенко Владислава Валентиновича**

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління поведінкою персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ПрАТ «Чумак»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади управління поведінкою персоналу
Розділ 2	Оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»
Розділ 3	Напрями розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»
Об'єкт дослідження:	процеси управління поведінкою персоналу в ПрАТ «Чумак»
Предмет дослідження:	теоретичні, методичні та практичні аспекти управління поведінкою персоналу в ПрАТ «Чумак»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	на основі теоретико-методичних засад розробка напрямів розвитку управління поведінкою персоналу в ПрАТ «Чумак».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- визначити сутність, складові та моделі формування політики управління персоналу;
	- розглянути концептуальні підходи до управління поведінкою персоналу
	- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу;
У розділі 2	- здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Чумак»;
	- оцінити ефективність управління поведінкою персоналу ПрАТ «Чумак»;
У розділі 3	- розробити програму заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»;
	- обґрунтувати заходи підвищення лояльності персоналу у ПрАТ «Чумак»
	- визначити соціально-економічну ефективність заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Щетініна Л.В.

(ініціали, прізвище)

« 30 » листопада 2021 р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Онищенко В.В.

(ініціали, прізвище)

« 30 » листопада 2021 р.

Реферат

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший та третій мають 3 підпункти, другий - 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми управління поведінкою персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 71 аркуш, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 13 таблиць, 16 рисунків. Під час написання використано 33 джерела.

Об'єктом дослідження є процеси управління поведінкою персоналу в ПрАТ «Чумак».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління поведінкою персоналу в ПрАТ «Чумак»

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є на основі теоретико-методичних засад розробка напрямів розвитку управління поведінкою персоналу в ПрАТ «Чумак».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- вивчити сутність, складові та значення управління поведінкою персоналу;
- розглянути концептуальні підходи до управління поведінкою персоналу;
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Чумак»;
- оцінити дотримання принципів управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»;
- оцінити ефективність управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»; визначити програму заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»;
- визначити заходи підвищення лояльності персоналу у ПрАТ «Чумак»;
- визначити соціально-економічні ефективності заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»;

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: порівняння, систематизації та узагальнення; статистичного аналізу; індукції, дедукції та системного підходу; формалізації; графічний метод.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в аналізі отриманих результатів у ПрАТ «Чумак» та можливості подальшого використання іншими компаніями даного дослідження та тим самим покращуючі управління поведінкою персоналу в них.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених програм заходів розвитку управління поведінкою персоналу для вдосконалення даного процесу у ПрАТ «Чумак» з метою покращення роботи компанії. Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: управління поведінкою персоналу, лояльність персоналу, мотивація, система управління персоналом, функціональна гнучкість, колектив.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Онищенко Владислава Валентиновича

(прізвище, ініціали)

на тему _____ «Управління поведінкою персоналу» _____

(назва теми)

1. *Актуальність теми:* Персонал головний стратегічний ресурс підприємства, завдяки якому компанія може досягти високого прибутку і бути конкурентоспроможною. Тому питання управління поведінкою персоналу досить актуальні.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:* Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи проаналізовані підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «трудова поведінка». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за заданою проблематикою.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* Автором роботи запропоноване власне визначення поняття «трудова поведінка». Розроблено програму заходів щодо розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак».
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* Теоретичні висновки та практичні рекомендації є цінними. Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи представлені соціальний та економічний ефекти від впровадження розроблених заходів щодо управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак».
5. *Наявність недоліків:* Побудова роботи в цілому є логічною, формулювання об'єкта, предмета, мети, завдань мають несуттєві змістовні недоліки. У роботі не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів, а авторська наукова позиція не завжди проголошена. Не достатньо висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні порушення. У списку використаних джерел не завжди наявна сучасна література.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* Кваліфікаційна бакалаврська робота може бути допущена до захисту з попередньою оцінкою 56 балів.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доцент, к.е.н.

Л.В.Щетініна

«14» червня 2022 р.

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Сутність, складові та значення управління поведінкою персоналу	6
1.2 Концептуальні підходи до управління поведінкою персоналу.....	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ЧУМАК».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Чумак»	25
2.2. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу	39
у ПрАТ «Чумак».....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ЧУМАК»	50
3.1. Програма заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак».....	50
3.2. Заходи підвищення лояльності персоналу у ПрАТ «Чумак».....	57
3.3. Визначення соціально-економічної ефективності заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак».....	60
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із найважливіших чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах виступає управління персоналом та не зважаючи на темпи науково-технічного прогресу та стрімке зростання ролі машин, комп'ютерів та штучного інтелекту в житті людства та роботі організації, важливість людських трудових ресурсів аж ніяк не зменшується. Досвід, навички, знання та потенціал кадрів безумовно впливають на загальну продуктивність роботи організації.

Задля ефективного виконання поставлених завдань працівникам необхідні належні умови праці та комфортний соціально-психологічний клімат. Тільки за умови виконання цих речей можливо отримати міцну команду з хорошим внутрішнім мікрокліматом, яку буде об'єднувати спільна мета, до якої вони будуть прагнути. Саме вищенаведене є основою управління поведінкою персоналу. Поведінка людини – це деяка послідовність дій в окремій ситуації, які мають залежність від її характеру, соціальних поглядів та індивідуальних особливостей. У випадку кропіткої роботи керівництва в цьому напрямку, співробітники чесно виконують поставлені завдання і готові звикнути до нових умов та змін, так як розуміють, що керівництво їх цінує.

В літературі зустрічаються інші варіанти структурування системи підприємства, проте завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема покращення механізму управління поведінкою персоналу для нас є не новою. Її актуальність не зменшується, а навпаки - швидко набирає оберти. Цим питанням займалось дуже багато дослідників, серед них Данюк В.М. і Колот А.М. [7], Шубалий О.М. [1], Барабанов І.В. [3], Новак В.О. [5], Космина Ю.М. [6], Гакова М.В. [10], Сухорукова Т.Г. [11], Пуховська Л.П. [29] та ін.

Вищенаведені науковці вивчали цю проблему з різних сторін та дійшли певних висновків, які будуть використані в нашій роботі. Виділення не

вирішених частин. Незважаючи на високий рівень професіоналізму названих авторів, все ще існує досить широкий комплекс проблем, пов'язаних із розробкою методичного інструментарію економічної діагностики системи управління поведінкою персоналу на підприємстві.

Багато дослідників вважають, що головними моментами в роботі з персоналом повинні бути:

-ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації (в першу чергу для оволодіння новими технологіями);

- інтеграція прагнень, потреб та запитів працівників з інтересами організації.

В промисловості України більше ніж половина співробітників служб управління персоналом зайняті нормуванням і оплатою праці, для прикладу, в системах управління трудовими ресурсами в США найбільша частка працівників зайнята адаптацією, відбором та оцінкою персоналу.

Задля залучення одного кандидата в США витрачають до 16-18 людино-годин, в Японії - до 48 людино-годин, показники по Україні є в декілька разів меншими. Щороку кількість працівників кадрових служб в США збільшується на 2 %. Наразі в Україні не відслідковується широке застосування досвіду іноземних держав у сфері управління персоналом.

Тільки деякі організації вводять нетрадиційні системи оплати праці, навчання працівників явище поки що не дуже розповсюджене, підбору персоналу не надається потрібної уваги. Лише деякі нововведення знайшли місце на українських підприємствах.

Метою роботи є на основі теоретико-методичних засад розробка напрямів розвитку управління поведінкою персоналу в ПрАТ «Чумак».

Для досягнення цієї мети у роботі вирішується ряд завдань:

- вивчити сутність, складові та значення управління поведінкою персоналу;

- розглянути концептуальні підходи до управління поведінкою персоналу;
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Чумак»;
- оцінити дотримання принципів управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»;
- оцінити ефективність управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»;
- визначити програму заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»;
- визначити заходи підвищення лояльності персоналу у ПрАТ «Чумак»;
- визначити соціально-економічні ефективності заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»;

Об'єктом дослідження є процеси управління поведінкою персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління поведінкою персоналу.

Методи дослідження. Під час виконання роботи були використані такі методи дослідження: систематизації та узагальнення; порівняння, індукції, дедукції та системного підходу; формалізації; графічний метод; статистичного аналізу.

Інформаційною базою даної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, статистичні матеріали за даною проблематикою, звітні дані підприємства.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, складові та значення управління поведінкою персоналу

Висока наукоємність, інноваційний та інформаційний характер сучасного виробництва, зумовили необхідність введення в дію нових характеристик персоналу організації, підвищили важливість не тільки розвитку його навичок, вмінь та особистісних характеристик, а й додалися вимоги до його поведінки. Виходячи з цього в сучасному менеджменті з'явився новий поведінковий напрям управління.

Метою цього напряму стало розширення, за допомогою наукових методів, уявлень про всі аспекти поведінки в організаційному середовищі, навчанням навичками управління поведінки людей, їх вдосконалення. Аналізуючи публікації різних науковців, які висвітлюють поведінковий аспект в економічній теорії, дало можливість зазначити актуальні теоретичні проблеми даної сфери. Перелік таких проблем подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Сучасний аспект дослідження поведінки.

Автор	Назви розділів та підрозділів в роботах
Шубалий О.М. [1]	Соціально-психологічні аспекти управління персоналом
Рульєв В.А. [2]	Соціальний розвиток та соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу
Барабанов І.В. [3]	Різновид управління поведінкою персоналу
Драчук Ю.З [4]	Основи організаційної поведінки

Джерело: розроблено автором на основі [1-4]

Узагальнення цих теоретичних питань окреслює широке коло актуальних поведінкових проблем, серед них: можливість навчання поведінці; визначення її критеріальної основи; факторів, що її формують; типології поведінки; її економічна оцінка тощо. Поведінка як особлива характеристика трудового ресурсу стала об'єктом уваги економічної теорії ще на початку ХХ ст. Даний науковий напрям отримав розвиток у США в межах концепції соціального контролю над економікою, здійснюваного різними методами. Теорії американських вчених поклали початок новому напрямку економічної

думки, який сьогодні прийнято називати інституціоналізмом. Прихильники якого визначили за необхідне досліджувати поряд з економічними соціальні та психологічні умови і аспекти існування економічних процесів.

Шубалий О.М. та колектив авторів стверджували, що ідея важливості використання індивідуальних особливостей людини народилася в психології. За її рекомендаціями для успішного впливу на поведінку кожного працівника керівники організацій повинні розглядати його як унікальну сукупність поведінкових і культурних факторів [1].

Стать, раса, характер та інші характеристики людини є додатковими факторами, які необхідно брати до уваги. Зважаючи на складність і багатогранність поведінки людини, при її дослідженні психологи використовують різні переліки її характеристик.

Беручи до уваги те, що кожна людина – індивідуальність, можемо відповідно сказати, що в кожного з нас є певні внутрішні чинники, які суттєво впливають на нашу кінцеву поведінку. На ці внутрішні чинники впливає багато факторів, які відбуваються з людиною кожного дня. Для більш наочного вигляду таких чинників поглянемо на рис. 1.1.

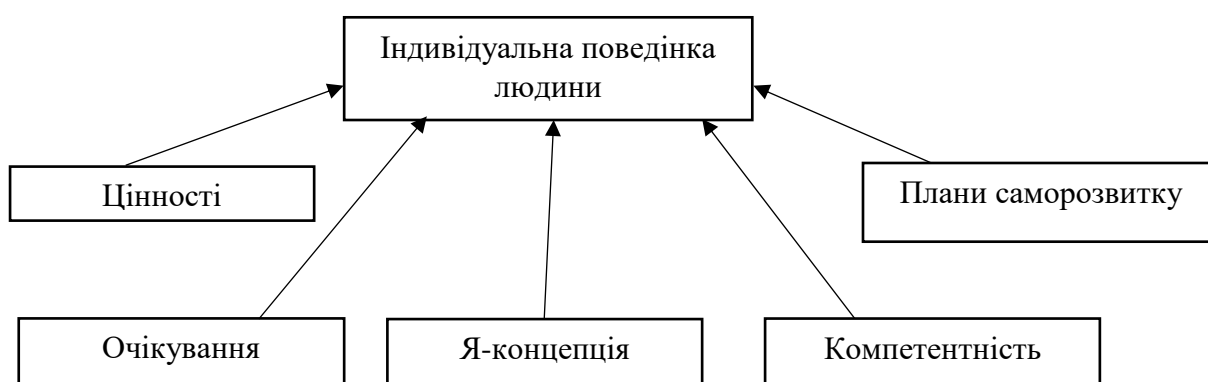


Рисунок 1.1. - Внутрішні чинники індивідуальної поведінки людини

Джерело: розроблено автором на основі [5;33]

На нашу думку, вищезазначений рисунок можна інтерпретувати наступним чинм: компетентність – вміння та здібності; Я-концепція – те що людина думає сама про себе, та про навколишнє середовище; очікування – те що людина очікує сама від себе та від оточуючих; цінності – те що особа

бачить важливим; плани саморозвитку – певна послідовність дій, яка кожна особа складає виходячи зі свої інтересів та планів на життя, а якщо в професійній діяльності, то виходячи з планів щодо посади, яку він займає.

Космина Ю.М. зазначає: «У непростій структурі кожного підприємства як економічно-активного суб'єкта економіки, персонал має ключове значення у здійсненні всіх функціональних процесів, які згодом втілюються в кількісні показники продуктивності праці та фінансової ефективності. Не може підприємство ефективно взаємодіяти на ринку без чіткої та налагодженої системи управління людськими ресурсами, тобто є неприпустимим нехтування або недооцінювання такого важливого явища, як поведінка персоналу. З огляду на це, для успішного управління організаційними процесами необхідно робити акцент на важливості прямого впливу на персонал, що, своєю чергою, вимагає дослідження та оцінювання цілісної системи факторів впливу на поведінку персоналу. Крім того, необхідно врахувати всі ключові процеси стратегічного планування та управління людськими ресурсами крізь вектор впливу зовнішніх факторів. Основною рушійною силою кожного підприємства є його розвиток, а для сталого розвитку організації необхідною передумовою є підвищення організаційної ефективності. Для досягнення організаційної ефективності менеджер повинен мати чітке бачення майбутніх цілей підприємства, які характеризуються високою варіативністю. У контексті організаційного менеджменту вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на поведінку персоналу є беззаперечним. Основним завданням управлінця є подолати будь-який дисбаланс між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу. Якщо внутрішні фактори можуть бути частково керованими, то зовнішні фактори впливу не мають постійного характеру, тобто вони є непередбачуваними» [6].

На нашу думку, Космина Ю.М. дуже вдало обґрунтував важливість управління поведінкою персоналу на підприємстві та висвітлив основну рішійну силу даного питання – розвиток. Також вважаємо доцільним додати, що вдале управління поведінкою персоналу дійсно може збільшити

продуктивність персоналу в компанії та тим самим покращити її економічну складову.

Зазвичай характерологічну поведінку оцінюють в координатах конкуренція - кооперація, конфлікт - співробітництво. Адаптивна поведінка персоналу характеризує його пристосування до змін технології чи організації виробництва, статусів, ролей. Адаптація кожного працівника є індивідуальною, тому керівник колективу повинен бути спроможним підтримати підлеглих, запропонувати кожному свою програму пристосування до змін, бути готовим використати різні заходи щодо подолання опору нововведенням. Узгодження позицій у взаємовідносинах можливе за рахунок розвитку комунікаційних процесів і ділового спілкування.

У соціології прийнято вважати, що організації є соціальними системами, діяльність яких регулюється як законами суспільства, так і психологічними законами.

Колектив авторів вважає, що соціальні ролі та статус - такий же атрибут людської особистості, як і психологічні потреби. Поведінка людей формується як під впливом їх індивідуальних бажань, так і груп, членами яких вони є. Фактично в кожній організації існують дві соціальні системи. Одна з них - формальна (офіційна) соціальна система, інша – неформальна [2].

Проаналізувавши чинники, які впливають на формування загальної поведінки персоналу організації нами було сформовано рис.1.2.

Розуміючи важливість орієнтирів поведінки людини, які пов'язані цінностями та культурними нормами безпосередньо з соціальним середовищем наведемо перелік таких орієнтирів табл.1.2.



Рисунок 1.2. - Чинники, які впливають на формування загальної поведінки персоналу виробничої організації

Джерело: розроблено автором на основі [2;33]

Вищенаведені чинники мають вагоме значення у формуванні загальної поведінки персоналу організації, та пояснюють причини виникнення тих чи інших поведінкових форм в колективі. Знаючи ці чинники, набагато легше вибудувати стратегію управління поведінкою персоналу головним дійовим особам в організації.

Таблиця 1.2 - Типологізація орієнтирів поведінки людини

Орієнтир поведінки	Характеристика орієнтира поведінки	Функція орієнтира
Життєвий план (проект-мета)	<ul style="list-style-type: none"> - Самопроєктування майбутнього, включення майбутнього у своє реальне буття; - Визначення сфери особистісних значимостей 	Формування, збереження, відтворення людини як особистості
Ідея належного	<ul style="list-style-type: none"> - Єднання картини суцього з уявленням про належне; - Вольове саморегулювання поведінки людини виходячи зі свого уявлення про належне 	Свідоме формування людиною себе як особистості, орієнтація поведінки в ситуації максимальної особистісної й (або) соціальної невизначеності, створення передумов стратегічної поведінки

Продовження таблиці 1.2

Цінност	- Слугують основою вибору дії, цілей, засобів з наявних альтернатив; - Підстава для впорядкування переваг, відбору й оцінки альтернатив; - Визначають деякі «межі» дій, не тільки направляють їх, а й регулюють	Створення образу світу, що має для людини важливе значення
Соціальні й культурні норми	- Виражають соціально й природно припустиме прийнятному, можливо, очікуваному й схвалюваному в поведінці; - Більш жорстко детермінують поведінку, ніж цінності	Оптимізація поведінки (у смислі її успішності й соціальної прийнятності) за допомогою стереотипних вчинків, стереотипних рішень; економія інтелектуальних, психологічних та інших людських ресурсів індивіда

Джерело: розроблено автором на основі [33].

Характер поведінки індивіда в будь-якій ситуації формується взаємодією його особистих характеристик і характеристик ситуації як визначення всіх особистих й ситуативних характеристик, так і діагностика їх взаємодії, у більшості випадків є досить складним завданням. Тому управління поведінкою персоналу необхідно орієнтувати на ситуаційний підхід, ідея якого полягає в тому, що не існує єдиного правильного універсального виду управління для будь-якої ситуації. За умови необхідності, зміни поведінки підлеглих керівники повинні бути готовими знайти комбінацію інструментів, адекватних особливості ситуації.

Нині ситуаційний підхід отримує все більшу популярність, оскільки практика показала, що при знанні відповідних характеристик роботи й відповідних характеристик працівників, які виконують роботу, існує кілька прийомів управління, більш ефективних, ніж всі інші [5].

Ф. Лютенс і Р. Крейтнер запропонували загальну модель рішення проблем модифікації поведінки всієї організаційної системи, яку назвали «ситуаційним управлінням поведінкою» [31].

Реалізація цієї моделі передбачає здійснення програми з п'яти кроків:

- 1) формулювання бажаної поведінки;
- 2) вимір частоти поведінкових реакцій;

- 3) аналіз обставин прояву поведінкових реакцій;
- 4) корекція поведінки на основі використання стратегій навчання поведінці;
- 5) оцінка змін у поведінці працівників [5].

Запропонована модель модифікації поведінки характеризує спробу забезпечити більшу чіткість і наочність уявлення того, наскільки вчинки працівника відповідають бажаній поведінці персоналу в організації. Найбільш суттєвою особливістю управління поведінкою відносно інших об'єктів управління персоналом є вимоги дотримання певної швидкості прийняття рішень. На якість і швидкість прийняття рішень, в свою чергу, суттєво впливає стратегія поведінки керівника, який повинен приймати на себе функції лідера, здатного захопити підлеглих ідеями, стати їм порадником і партнером при вирішенні складних ситуацій.

Оскільки підлеглих слід сьогодні одночасно розглядати як цілеспрямовані і ціленаправлені системи, вчинки яких все складніше прогнозуються, керівники повинні обирати за ситуацією комбінацію двох варіантів інструментів впливу на поведінку. Управляючи організаційною поведінкою, слід мати на увазі, що в одному й тому ж середовищі люди діють по-різному.

Кваліфікація і професіоналізм керівника колективу визначається сьогодні силою впливу на підлеглого, здатністю змусити останнього змінити поведінку в необхідному напрямку. Можливість такого впливу обґрунтовується теоретично і практично. Людина може дотримуватися певної поведінки, маючи досвід досягнення на її основі своїх цілей, а також бажаючи скористуватися шансом залишитися в організації за умови вибору тієї поведінки, що вимагає від неї керівництво. Цей факт беруть за основу учені, які вважають можливим навчання поведінці.

Аналізуючи можливі сценарії навчання поведінці, можна виділити наступні [5]:

- Перший - сценарій спроб і помилок. Сутність його полягає в тому, що людина аналізує за певними критеріями різні способи досягнення актуальної для себе мети чи варіанти взаємодії з колегами або керівником і в результаті обирає найбільш оптимальний з них.

- Другий спосіб навчання поведінці отримав назву способу формування автоматизованих реакцій. Його реалізація передбачає моделювання кожного етапу складної поведінкової реакції і для кожного з них вибір механізмів позитивного чи негативного підкріплення. Тобто або стимулювання закріплення варіанта поведінки, або руйнування підстав його використання.

- Третій варіант навчання поведінці передбачає не обов'язково зрозуміле для людини наслідування поведінки іншої людини. Він базується на спостереженні й відтворенні моделі поведінки, яка обирається за еталоном.

Стосовно охарактеризованого вище переліку сценаріїв можна зауважити, що кожний з них слід застосовувати в залежності від наявних ресурсів, знань, навичок керівника і позитивної готовності підлеглих до його реалізації. Доведена багатьма ученими залежність між поведінкою і навчанням поведінці працівника дає підстави для розроблення програм формування і розвитку механізмів управління поведінкою персоналу. Перш за все визначимо особливості біхевіористського підходу до змін в поведінці людини.

При їх розробленні слід приймати до уваги такі доведені факти:

1) будь-яка поведінка має наслідки, які можуть бути позитивними, негативними або нейтральними;

2) поведінка - це функція її наслідків, при цьому: позитивні наслідки збільшують імовірність даного аспекту поведінки; негативні наслідки зменшують таку ймовірність; нейтральні наслідки ведуть до повільного зменшення ймовірності даного аспекту поведінки;

3) те, що є результатом поведінки, важливіше того, що було раніше [4].

Визначення функціональних, бажаних видів поведінки повинно визначатися керівництвом підприємства, а для цього доцільно орієнтуватися

на основні варіанти документів, які регламентують поведінку: психологічний контракт, моральний, етичний та корпоративний кодекси.

1.2 Концептуальні підходи до управління поведінкою персоналу

В наш час інформатизації та інтелектуалізації суспільних процесів має тенденцію до росту вплив соціально-психологічних факторів щодо результатів діяльності підприємства, який потребує від працівників розвитку навичок управління поведінкою персоналу.

Задля впровадження правильних рішень у цій сфері великого значення набуває розробка необхідного методичного забезпечення. Дане обґрунтування потребує уточнення сутності та змісту системи понять, а саме – «поведінка», «поведінка колективу», «організаційна поведінка», «трудова поведінка». Найчастіше термін «поведінка» в менеджменті вживається щодо особистості, і її як предмет дослідження обирають багато вчених [7-10].

Так, в літературі вже достатньо розроблене методичне забезпечення аналізу соціальних процесів, які впливають на результати роботи підприємств, визначені потреби, що активізують поведінку організацій, запропоновані методики оцінки колективної думки. До числа провідних категорій соціології праці відносяться соціальна поведінка і її модифікації - трудова, економічна, організаційна, функціональна, комунікаційна, виробнича, демографічна, нормативна. У них відображені властивості основних суб'єктів соціального життя: особи, групи, колективу. Різновидом соціальної поведінки є трудова діяльність і трудова поведінка.

Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. навели наступне визначення: «Трудова поведінка - це сукупність свідомих дій і вчинків працівника в організації, що визначають спрямованість та інтенсивність реалізації його потенціалу відповідно до потреб, цілей, намірів та інтересів. Трудова поведінка відображає внутрішнє ставлення працівника до умов і результатів його діяльності» [7].

На нашу думку, визначення вищеперерахованих вчених є зрозумілим та лаконічним та цілком розкриває зміст даного поняття. Проаналізувавши дане питання, можемо запропонувати власне трактування даного поняття.

Трудова поведінка - це індивідуальні та групові дії, що показують спрямованість та інтенсивність реалізації людського фактора в діяльності організації.

Механізм управління поведінкою як індивідуалізованою діяльністю менш визначений, оскільки пов'язаний з введенням в дію регуляторів, які знаходяться на рівні підсвідомості.

Метою управління поведінкою персоналу є:

- 1) підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- 2) підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема у досягненні максимального прибутку;
- 3) забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [1].

Але узагальнення досвіду дає підстави говорити про те, що на поведінку колективу впливають внутрішні соціопсихічні характеристики людей, характер лідерства, цінності корпоративної культури, характер соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

Тобто, можемо сказати, що трудова поведінка відіграє вагомий роль в функціонуванні компанії та має великий вплив на успішність організації. Від трудової поведінки залежать, як результати особисто працівника, так і колективу в цілому, так як він є гвинтиком великої машини, яка має одну мету.

Можна сказати, що поведінка колективу - це його комплексна характеристика, яка може бути представлена будь-якою комбінацією її варіантів у певній ситуації. Такі комбінації розвитку поведінки колективу повинні бути під контролем його керівника.

Сухорукова Т.Г. наголошує про типи поведінки людини в організації і зазначає наступні : відданий і дисциплінований співробітник, пристосованець;

“оригінал” і “бунтар” [11]. Більш наочне подання типів поведінки людини в організації та їх детальний опис подано на рис. 1.3.

Перший тип поведінки (відданий і дисциплінований член організації) характеризується тим, що людина повністю приймає цінності й норми поведінки, намагається поводитися таким чином, щоб своїми діями ніяк не входили в протиріччя з інтересами організації. Він щиро намагається бути дисциплінованим, виконувати свою роль відповідно до прийнятих в організації норм і форми поведінки.

Другий тип поведінки («пристосуванець») характеризується тим, що людина не приймає цінності організації, однак намагається поводитися, дотримуючись норм і форм поведінки, прийнятих в організації. Він робить усе за правилами, але його не можна вважати надійним членом організації, тому що, він, хоча і є гарним і старанним працівником, може в будь-який момент покинути організацію або зробити дії, що суперечать її інтересам, але відповідні його власним.

Третій тип поведінки «оригінал» характеризується тим, що людина приймає цінності організації, але не приймає існуючі в ній норми поведінки. У цьому випадку, в нього може бути багато труднощів у взаєминах з колегами й керівництвом.

Четвертий тип поведінки («бунтар») характеризується тим, що людина не приймає ні норм поведінки, ні цінностей організації, увесь час входить у суперечність із організаційним оточенням і створює конфліктні ситуації. Необхідність певного типу поведінки для таких людей є змушеною, зовні нав'язаною.

Рисунок 1.3 - Типи поведінки людини в організації.

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Проаналізувавши рис. 1.3., можна сказати, що всі чотири типи поведінки людини в організації суттєво відрізняються та мають різний вплив для колективу та компанії в цілому. Перший тип з точки зору компанії є еталонним, так як він поважає інтереси компанії та ніколи не входить в

протиріччя її цінностей, такі працівники мають велику цінність на ринку праці та створюють дійсно міцну команду та покращають загалом поведінку в колективі.

Щодо другого типу, то на нашу думку, він є найбільш розповсюджений з точки зору ринку праці та психології людини, так як такий тип людини робить свою роботу добре, проте їй не дуже цікаві цінності компанії та вона, можливо, розглядає теперішнє місце роботи, як трамплін до нових висот в кращих компанія чи зацікавлена тільки в запропоних грошах, які їй обіцяють.

Третій і четвертий тип поведінки є дещо схожим та не дуже корисним для загальної атмосфери в колективі, бо своїми діями вони тільки погіршують поведінку персоналу в цілому та знижують ефективність взаємодії команди.

Проте, якщо в компанії відбувається певна робота з людьми таких типів, то можна отримати велику користь в розрізі розуміння проблем керівниками організації. Наприклад, такі типи поведінки можуть дати можливість організаціям впровадити ґрунтовні зміни в проблемних питаннях, які виокремили такі працівники, на відміну від перших двох типів, які напваки роблять все можливе щоб показати керівникам організації, що їх все влаштує та в компанії ідеальні умови. Такі працівники не в змозі відкрити очі компанії на реальні проблеми, які безумовно є в кожному колективі.

Виходячи з вищезазначеного, можна сказати, що кожен тип має свою вагу для компанії та кожен может може принести неабияку користь, якщо в компанії є спеціалісти, які вмюють спрямовувати негативні та позитивні риси в інтереси організації.

Формування поведінки - це поступова побудова потрібного стану поведінки шляхом підкріплення відповідних реакцій [4].

Науковці виділяють чотири системи формування поведінки: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, покарання і погашення [12,13].

Позитивне підкріплення має включати якийсь “підкріплюючий стимул”, який реалізується після виконання співробітником певних дій. Він потрібний, щоб підвищити ймовірність того, що ці корисні дії будуть

повторені надалі. І чим більше позитивних емоцій несе в собі стимул, тим більша ймовірність того, що люди повторюватимуть корисні дії знову і знову.

Негативним підкріпленням є будь-яка неприємна подія чи стимул, навіть дуже слабкий, дію якого можна припинити чи уникнути, змінивши поведінку.

Тобто, можна зазначити, що людині потрібне яесь негативне підкріплення щоб розуміти чому так робити не можна, бо так влаштований наш мозок. Спочатку слід відчучи яесь негативне підкріплення в роботі чи в житті, а вже потім людина с великою ймовірність знизить кількість таких спроб та буде працювати за правилами.

Той керівник, який хоче удосконалення від підлеглих і при цьому здебільшого висловлює невдоволення, міг досягти кращих результатів, якби поряд із цим була також можливість позитивного підкріплення. Навчені досвідом працівники можуть витерпіти велику кількість негативних підкріплень, але навіть і вони стають незадоволеними, якщо, крім цього, вони нічого не отримують. Поєднання позитивного та негативного підкріплень набагато ефективніше.

Покарання спричиняє неприємну ситуацію при спробі припинити небажану поведінку. Покарання, фактично є управлінням за допомогою несприятливих наслідків, метою якого - недопущення в майбутньому небажаного підкріплення.

Прикладом покарання, може бути обмеження співробітника на якийсь час у відвідуванні спортзалу на роботі, відмова в абонементі в басейн, що надається компанією і в можливості користуватися робочим транспортом, особистим водієм та інше. Усунення будь-якого підкріплення, котре підтримує поведінку, називають погашенням. Непідкріплена поведінка може поступово згасати. Саме тому, працівникам бажано засвоювати поведінку підкріпленням, за його відсутності отриманий ефект буде згасати.

Аналізуючи позитивне підкріплення, варто відзначити принципи, які лежать в його основі та виділити наступні:

- Принцип умовного підкріплення означає, що підкріплення має запроваджуватися лише в тому випадку, якщо бажана поведінка була виконана. Підкріплення, введене, коли бажана поведінка не була виконана, стає неефективним.

- Принцип негайного підкріплення означає, що підкріплення буде найефективнішим, якщо його запровадити відразу після того, як бажана поведінка відбулася. Чим більше часу минає після прояву поведінки, тим менш ефективним буде підкріплення.

- Принцип обсягу підкріплення означає, що більше кількість підкріплення, введеного після бажаної поведінки, тим більше впливає підкріплення на частоту бажаної поведінки. Кількість або розмір підкріплення є відносним. Підкріплення, яке може бути незначним для однієї людини, може бути значним для іншої. Таким чином, розмір підкріплення повинен визначатися залежно від поведінки та людини.

- Принцип депривації підкріплення означає, що чим більше людина позбавлена підкріплення, тим більший вплив воно буде мати на виникнення бажаної поведінки в майбутньому. Однак, якщо людина нещодавно отримала достатньо підкріплення та є задоволеною, підкріплення матиме менший ефект [14-17].

Тобто, вищезазначені принципи в позитивному підкріпленні, дозволяють більше детально проаналізувати ефекти від того чи іншого підкріплення та тим самим структурують дії керівників в розрізі тих чи інших робочих ситуацій. Можна зрозуміти, як діяти коли поведінка виконана або невиконана, в який період часу підкріплення буде наефективнішим.

Науковці відзначають певні розклади, які суттєво впливають на ефективність підкріплень, а саме:

- Розклад з фіксованим інтервалом:

Означає надання підкріплення за заздалегідь визначеним, постійним графіком. Підкріплюється перша бажана поведінка, яка виникає після закінчення інтервалу. Наприклад: щомісячний платіжний чек.

- Графік змінних інтервалів:

Він також використовує час як основу для застосування підкріплення, але він змінює інтервали між підкріпленнями.

- Графік з фіксованим співвідношенням:

Підкріплення вводиться після того, як бажана поведінка повторюється певну кількість разів. Наприклад: Рейтинг частини.

- Графік змінних співвідношень [14;18-20].

У цьому випадку має відбутися певний прояв бажаної поведінки, перш ніж буде доставлено підкріплення, але кількість поведінки коливається приблизно в середньому. Цей тип графіка підкріплення викликає найбільший інтерес і віддає перевагу працівникам для виконання деяких завдань. Це, як правило, найпотужніший з усіх розкладів підкріплення.

Аналізуючи графік підкріплення, можемо зазначити, це правило, що вказує, які випадки поведінки будуть посилені. У деяких випадках поведінка може посилюватися щоразу, коли це відбувається. Іноді поведінка може взагалі не підкріплюватися. Тобто, такий графік може бути доречним при його вдалому використанні відповідальними за це особами.

Отже, в сучасному світі управління поведінкою персоналу грає дуже важливу роль в розвитку суспільства, оскільки від правильного підходу до управління поведінкою персоналу залежить управління організацією в цілому. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу

Оцінка управління поведінкою персоналу є важливим елементом вдалого функціонування компанії в цілому. Вона показує рівень взаємодії працівників в колективі та прямопорційно впливає на продуктивність праці відділу та всієї організації.

Оцінка управління поведінкою персоналу дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Підприємства існують для досягнення поставлених перед ними цілей. Ступінь реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно діє організація та використовує наявні ресурси. В основі управління лежить зворотний зв'язок, що включає ті чи інші способи виміру та порівняння.

Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу складає уявлення:

- про мікроклімат в колективі та можливі проблеми його функціонування;
- залежності психоемоційного стану працівників на продуктивність праці;

Оцінювання управління поведінкою персоналу виконує вимірювальну і розвиваючу функції, їх зміст представлено на рис. 1.4.

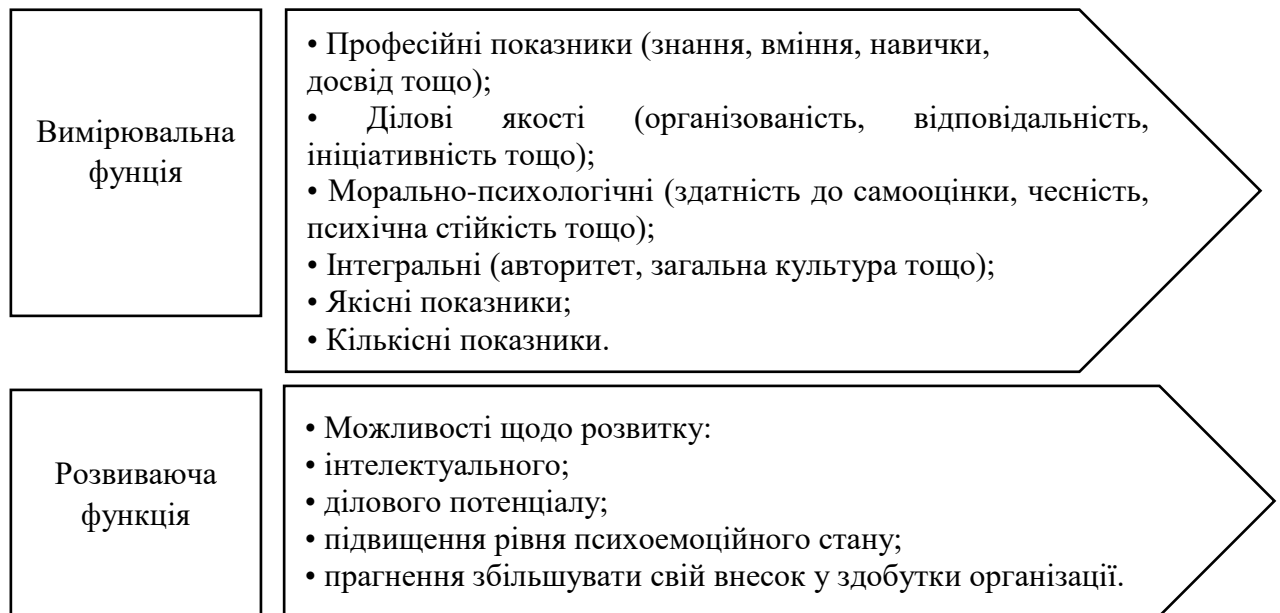


Рисунок 1.4. - Вимірювальна і розвиваюча функції: змістовні показники

Джерело: розроблено автором на основі [21-23]

Треба зазначити, що у списку показників, за якими оцінюється ефективність управління поведінкою персоналу, дуже велике значення має

зворотній зв'язок, адже саме зворотній зв'язок є ключовим під час обміну інформацією між персоналом і керівництвом про хід роботи.

Сучасна наука має в своєму розпорядженні значні напрацювання підходів і методів до оцінки управління поведінкою персоналу. За їх допомогою з різних позицій можна як підійти до самого предмета оцінки, так і визначитися із суб'єктом оцінки. Система оцінки поведінки персоналу завжди формується під впливом потреб вирішення практичних завдань, які мають бути простими і зрозумілими для сприйняття. У системах оцінювання поведінки персоналу застосовуються різноманітні методи, а в їх межах - техніки оцінювання.

Під методом оцінювання поведінки персоналу розуміється сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки та ефектів праці персоналу.

Враховуючи вищевикладене, ми вважаємо, що оцінка ефективності управління поведінкою персоналу - це вагомий, потужний, технологічний інструмент в руках керівника, де закладено основний ресурс для коригування, регулювання, стимулювання та опосередкованого впливу для отримання бажаної поведінки персоналу, наслідком чого є необхідний кінцевий результат, виражений в ефективності праці.

Щодо методів оцінювання поведінки персоналу, то їх існує велика кількість, які зазначено на рис. 1.5. Всі вони допомагають визначити наявність проблем в колективі якщо вони є, та покращити управління поведінкою персоналу на кожному з рівнів.

Описовий метод	Оцінювач повинен виявити та описати позитивні і негативні риси поведінки працівника. Метод не передбачає чіткої фіксації результатів, тому часто використовується як доповнення до інших методів.
Метод анкет та порівняльних анкет	Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівнику, інакше залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.
Структуроване поведінкове інтерв'ю	Інструмент, який використовується для аналізу компетенції (комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівнику для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). Структура поведінкового інтерв'ю така: питання відносяться до минулого релевантного досвіду людини і будуються за принципом «воронки», тобто від загальних питань про професійну ситуації до конкретних прикладів дій, які дали змогу досягти заявленого результату
Метод «360 градусів»	Цей вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди із самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а іноді і з клієнтами оцінюваного.
Метод вирішальних ситуацій	Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях, тобто «вирішальних ситуаціях». Ці описи розподіляються по рубриках відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній рубриці
Рейтингова шкала поведінкових установок	Це комбінація методів оцінки поведінки на робочому місці та інших критеріїв результативності, підконтрольних працівнику, заснованих на використанні «вирішальних ситуацій», Кожна шкала оцінки результатів пов'язана з конкретною поведінковою установкою, описаною в розрізі рівня виконання. Співвідносячи результати співробітника зі шкалою по кожному аспекту, оцінювач може більш точно оцінити результати співробітника.
Метод шкали спостереження за поведінкою	Аналогічний попередньому метод, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше.

Рисунок 1.5 - Методи оцінювання поведінки персоналу та їх характеристики.

Джерело: розроблено автором на основі [24-27;32]

Вибір та використання ефективних методів оцінки може значно підвищити якість та продуктивність праці команди, та усунути недоліки міжособистисних стосунків організації. З іншого боку, неправильне використання цих інструментів може не дати бажаного ефекту, так як дані методи потребують професійного підходу від спеціалістів, які повинні вміти правильно їх застосовувати. Саме тому, слід акцентувати увагу на дорученні цих завдань компетентним особам.

Підсумовуючи, можемо сказати, що ми проаналізували теоритико-методичні засади управління поведінкою персоналу та розглянули сутність, складові та значення даного процесу. Також було розглянуто концептуальні та методичні підходи для оцінки ефективності управління поведінкою персоналу. Дана інформація буде необхідна для подальшого аналізу обраного в роботі підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ЧУМАК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Чумак»

ПрАТ "Чумак" – компанія національного рівня, одне з найбільших підприємств в Україні. Основною діяльністю організації є виробництво продуктів харчування. Компанія "Чумак" дає можливість своїм покупцям найсмачніші майонези, томатну пасту, соки, кетчупи, соуси, макаронні вироби та консервовані овочі. Корпоративний слоган "Чумака" – "З лану до столу". Слоган наповнений сенсом, так як виробничі потужності компанії знаходяться на ланах, саме тому тільки зібраний врожай за годину може бути вже на заводі для переробки та подальшого вживання. Завдяки вдалому розташуванню організації на півдні України, в екологічно чистій місцевості, гарантує високу якість товарів компанії.

Компанія-виробник продуктів харчування «Чумак» була створена шведською South Food спільно з декількома херсонськими заводами в 1996 р., а в 2000 р. заводи компанії об'єдналися в закрите акціонерне товариство «Чумак». До складу компанії входить Каховський консервний завод (Херсонська обл.), завод по рафінуванню і розливу соняшникової олії (Каховка, Херсонська обл.). З 2010 року введена в експлуатацію Каховська макаронна фабрика. Продукція експортується в США, Канаду, Казахстан, Грузію, Ізраїль, Іспанію і Балтійські країни. Компанія заснована шведськими підприємцями Йоханом Боденом і Карлом Стуреном, які уперше приїхали в Україну в 1993 році.

Компанія має 6 філії, що розташовані по всій території України та одну філію на території Республіки Білорусь. На даний момент до складу компанії входить Каховський консервний завод (Херсонська обл.), завод по рафінуванню і розливу соняшникової олії (Каховка, Херсонська обл.). З 2010 року введена в експлуатацію Каховська макаронна фабрика.

У компанії працює близько 795 співробітників. Компанія є одним із найкращих роботодавців країни.

Даний емітент знаходиться в херсонській області за адресою, м. Каховка, вул. Козацька, 3. Зареєстрований виконавчим комітетом Каховської міської ради Херсонської області, 04.05.2000. Також можемо виділити 3 галузевих належностей цієї компанії, а саме :

- 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
- 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів
- 10.84 Виробництво прянощів і приправ.

Керівником компанії “Чумак” є Левчук Андрій Володимирович.

В компанії впроваджені системи менеджменту якості та безпечності харчової продукції, їх виробничий процес має сертифікацію відповідно до вимог ключових стандартів управління DSTU ISO 9001: 2009, DSTU ISO 22000: 2007 і BRC Global. “Чумак” постійно перевіряють їх клієнти і незалежні аудитори.

Підприємство «Чумак» є приватним акціонерним товариством. Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) – це акціонерне товариство, в якій є статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки власністю товариства. Між учасниками цієї структури відбувається певний управлінський процес в якому розподіляються функції та задачі управління, а виходячи з цього - права і відповідальність за їх виконання. Формування організаційної структури підприємства повинно спрямовуватися на забезпечення ефективної діяльності підприємства, на здійснення та запровадження нових, а також зміну старих підходів до управління структурою підприємства.

Управління в акціонерному товаристві здійснюють:

- рада акціонерів;
- наглядова рада;

- генеральний директор;
- загальні збори акціонерів.

В організаційній структурі управління підприємством можна виділити декілька рівнів. В ПрАТ «Чумак» найвищий рівень займає рада акціонерів. На зборах акціонерів обирається наглядова рада, яка функціонує у періоди між засіданнями ради акціонерів і має право вирішувати майже всі питання. Наглядова рада обирає Генерального директора, що виступає керівником підприємства і діє в межах своїх повноважень.

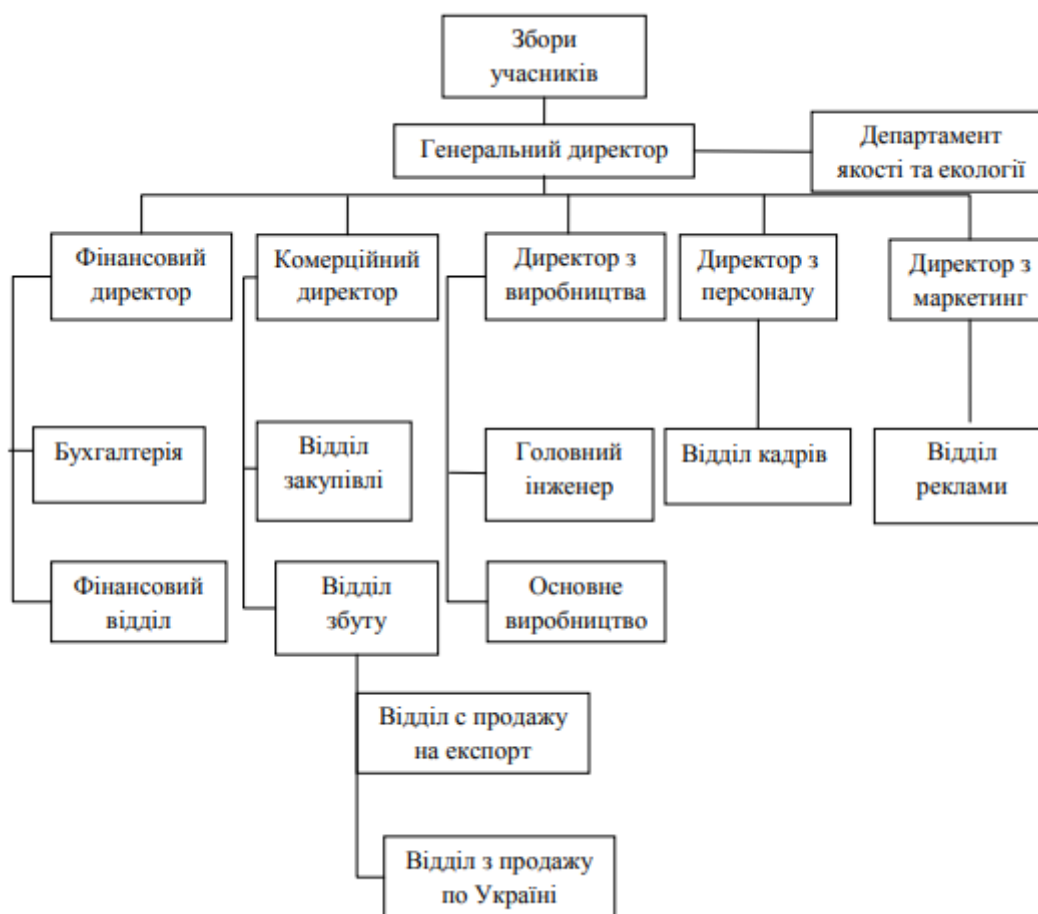


Рисунок 2.1. - Структура управління ПрАТ «Чумак»

Джерело: складено автором

На підприємстві функціонують 6 відділів: фінансовий, комерційний, виробничий, відділ персоналу та маркетингу і департамент якості та екології. Також виділяють відділ експорту, який включає менеджерів та представників з різних країн. На чолі кожного з відділів стоїть директор, підзвітний Генеральному директору.

Згідно з структурою підприємства можна визначити ще один рівень керування: рівень начальників підрозділів. Сюди входять начальники цехів, начальники лабораторій. Заступник головного бухгалтера, менеджери та інші посади, які тим чи іншим чином відповідають за свій підрозділ.

У ПрАТ «Чумак» існує ієрархія (піраміда) управління з диференціацією по рангу командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету, положенню: вищий, середній і низовий рівні управління. Ієрархія управління - інструмент для реалізації цілей фірми і гарантія збереження системи. Чим вищий ієрархічний рівень, тим більше обсяг і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації.

До вищого рівня управління відноситься директор. До середнього рівня управління: фінансовий директор, директор виробництва, директор з розвитку, комерційний директор, директор з реклами. До низової ланки управління відноситься директор господарського відділу, головний бухгалтер.

В таблиці 2.1. наведемо розподіл керівників підприємства за рівнями менеджменту.

Таблиця 2.1 - Розподіл керівників ПрАТ «Чумак» за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	11,11
Середній	5	55,56
Низовий	3	33,33
Всього:	9	100,00

Джерело: складено автором

Основна частина керівників ПрАТ «Чумак» відносяться до середнього рівня управління. Керівник підприємства вищого рівня забезпечує інтереси і потреби власника підприємства, виробляє політику організації та сприяє її практичної реалізації. Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання. Керівники низового рівня

управління відповідають за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

Отже, організаційна структура ПрАТ «Чумак» є передумовою ефективного функціонування всіх підсистем підприємства, а також основою досягнення його стратегічних цілей. При цьому, в рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх виконання. Формування організаційної структури підприємства повинно спрямовуватися на забезпечення ефективної діяльності підприємства, на здійснення та запровадження нових, а також зміну старих підходів до управління структурою підприємства.

ПрАТ «Чумак» відрізняється від інших виробників тим, що має власну сировину із томатів на своїх потужностях і переробляє. Компанія має кілька довгострокових партнерів, п'ять фермерських господарств, з якими співпрацює фактично з моменту її заснування. Технології, які використовуються компанією «Чумак» не стоять на місці, вони постійно змінюються та вдосконалюються. Вдосконалюються також технології безпосереднього виготовлення продукції: впровадження пастеризації інгредієнтів, заміна цукру на стевію і тд.

Проаналізуємо економічні показники роботи підприємства, на основі «Звіту про фінансові результати» за 2019-2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники діяльності ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 роки

Величина, тис. грн..	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р	
				Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Обсяг виробництва	840264	934083	1220238	286 155	30
Обсяг реалізації	761755	965034	1083221	118 187	12
Валовий прибуток	310927	349560	377531	27976	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	996658	1092859	1204522	111663	10,22
Інші операційні доходи	49192	28006	16371	-11635	-41,56
Прибуток від операційної діяльності	24595	38088	77653	39565	103,9
Інші доходи	251641	101819	24438	-77381	-76
Інші фінансові доходи	918	274	248	-26	-11,31
Фінансовий результат до оподаткування	(336608)	(167599)	29844	197443	17,8
Чистий прибуток	-	-	29844	-	-

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Провівши аналіз показника чистого доходу протягом досліджуваного періоду виявлено, що найбільше його значення було в 2021 році, на що вплинуло збільшення загального обсягу виробленої та реалізованої продукції підприємства. Валовий прибуток також характеризується позитивною динамікою до зростання та в 2021 році він перевищив значення 2020 року на 8%. Наступний аналізований показник – інші операційні доходи. Дослідивши даний показник, можна сказати, що він вдвічі скоротився у 2020 р., а в 2021 р. відбулося його стрімке падіння і підприємство недоотримало доходів на 41,56%, порівняно з попереднім роком. Прибуток від операційної діяльності в 2021 році характеризується збільшенням порівняно з 2020 роком (на 103,9%). Це викликано збільшенням величини отриманого валового прибутку, зменшення збутових та інших операційних витрат. Інші фінансові доходи підприємства ПрАТ «Чумак» протягом 2019-2021 рр. відзначаються різким спадом з 918 тис. грн до 248 тис.грн. За три роки обсяг виробництва неухильно продовжує зростати так само як і обсяг від реалізації. Обсяг виробництва й продажу товарів – це основні показники, що характеризують діяльність

організації, і аналіз цих показників має значення з метою оцінки своєї діяльності як у етапі планування виробництва так і виконання планів.

В 2019-2021 роках компанія ПрАТ «Чумак» отримувала дохід від звичайної діяльності, яка не пов'язана на пряму з виробництвом та реалізацією продукції. Найбільший результат отримуваних інших доходів отримано в 2019 році (251641 тис. грн).

Оновлення асортименту – це процес зміни застарілих зразків продукції на сучасніші та технологічно досконаліші або випуск принципово нової продукції. Також здійснюється розширення асортименту продукції, а саме : “Чумак Маринад Соевий з гірчицею”, “Чумак Соус Краснодарський зі смаженим часником”, “Чумак Соус Краснодарський з в'яленими томатами та базиліком”, “Чумак Спагеті-соус Болоньез”, “Чумак Майонезний соус Легкий з олією авокадо 30%”, “Чумак Засмажка червона паприка”, “Чумак Соус Лаваш рол” та багато інших позицій. ПрАТ «Чумак» постійно оновлює лінійку своєї продукції, що робить його конкурентноспроможним не тільки на ринку Україна, а і на світовому ринку. Ми можемо спостерігати позитивну динаміку економічної діяльності ПрАТ «Чумак».

Проведемо аналіз складу персоналу та витрат на оплату праці за 2019-2021 роки та відобразимо отримані результати в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Характеристика персоналу і показники витрат на оплату праці ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 роки

Назва показника	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р	
				Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	795	795	795	0	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	46096	58060	67769	9709	16,27
Продуктивність, тис. грн./чол.	57,98	73,03	85,24	12,21	16,72

Джерело: складено автором на основі розрахунків

В силу специфіки виробництва є підйоми і спади чисельності працівників (наприклад, середина серпня — чисельність зростає, так як починається переробка томатів), але застосовуються всі можливості для

забезпечення працівників роботою і, таким чином, гарантії стабільної роботи всього колективу. Проте середньооблікова чисельність працівників протягом 3-х років залишається не змінною і дорівнює 795 осіб. Щодо продуктивності праці – то в 2021 р. обсяг виробництва на 1 працівника дорівнює 85,24 тис. грн.

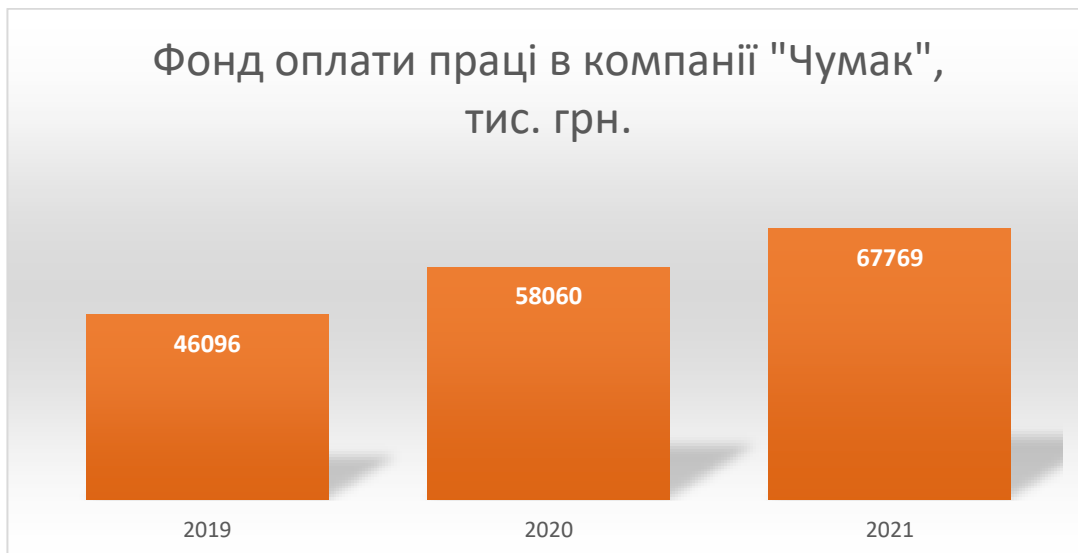


Рисунок 2.2. - Фонд оплати праці в ПрАТ «Чумак», тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків



Рисунок 2.3. - Продуктивність праці в ПрАТ «Чумак», тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Таким чином, система управління персоналом на ПрАТ «Чумак» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. У зв'язку з цим, доцільно буде дослідити

динаміку оплати праці на ПрАТ «Чумак» в порівнянні з встановленими мінімумами та рівнем заробітної плати в галузі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розмір оплати праці працівників ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021/2019	
	2019	2020	2021	+/-	%
Мінімальна ЗП, грн.	4173	5000	6500	2327	240,19
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн.	2102	2270	2481	379	123,94
Середня місячна ЗП для ПрАТ «Чумак», грн.	5758	6874	7735	1975	169,40
Середня місячна ЗП по галузі	5000	6500	7619	2619	217,51

Джерело: фінансова звітність підприємства

Згідно вищенаведених даних, мінімальна заробітна плата в Україні зросла на 2327грн., а прожитковий мінімум – 379 грн. В той же час, середня місячна заробітна плата працівників ПрАТ «Чумак» зросла на 1975 грн., що є позитивною тенденцією.

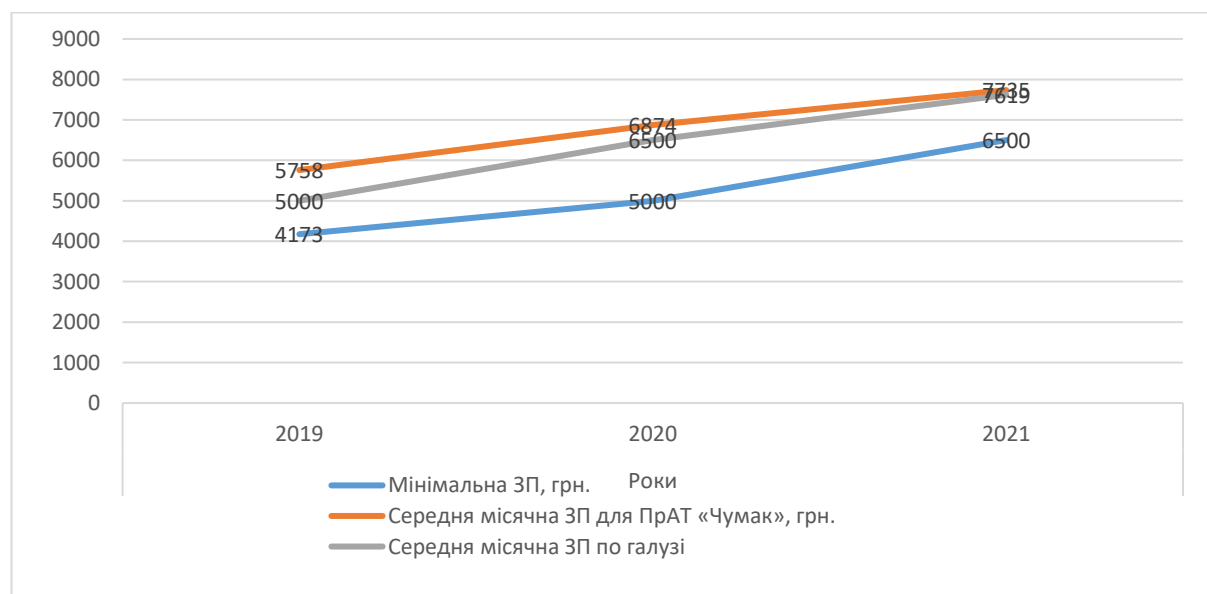


Рисунок 2.4 - Оплата праці працівників ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 рр.

Джерело: фінансова звітність підприємства

Слід також зазначити, що рівень оплати праці працівників ПрАТ «Чумак» значно вищий за мінімальну заробітну плату по Україні та трохи вищий за середньомісячну заробітну плату по галузі. В процесі управління персоналом на ПрАТ «Чумак» звертає особливу увагу на процес відбору кадрів, що включає в себе процес вивчення психологічних і професійних

якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам ПрАТ «Чумак» і його самого.

Але, слід відзначити, що ПрАТ «Чумак» використовує спрощену процедуру відбору, що пояснюється неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів на проведення серйозних заходів пошуку та відбору персоналу. Навчання керівників і фахівців здійснюється як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. На ПрАТ «Чумак» рішення про прийом на роботу приймає керівник фірми, на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій здобувача. Головна мета співбесіди - знайомство та аналіз досвіду претендента, його досягнень, оцінка індивідуальних якостей - загальної ерудиції, глибини розуміння проблем, комунікативних здібностей, цілеспрямованості.

Також варто проаналізувати вікову структуру персоналу компанії ПрАТ «Чумак», яка наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Вікова характеристика персоналу ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 рр.

Вік	Роки		
	2019	2020	2021
від 18 до 25	154	165	159
від 25 до 35	289	276	291
від 35 до 45	254	267	261
від 45 та старше	98	87	84

Джерело: статистична звітність підприємства

За результатами табл.2.5. можемо зазначити, що віковий розподіл в компанії ПрАТ «Чумак» змінювався, проте не суттєво. Найбільше працівників вікової групи “від 25 до 35 років”, піком даної групи став 2021 рік та становив 291 особу. Щодо найменшої представленості у вікових групах стала “від 45 та

старше” та найменше становила також у 2021 році – 84 особи. Задля більш наочного розуміння поглянемо на рис.2.5.

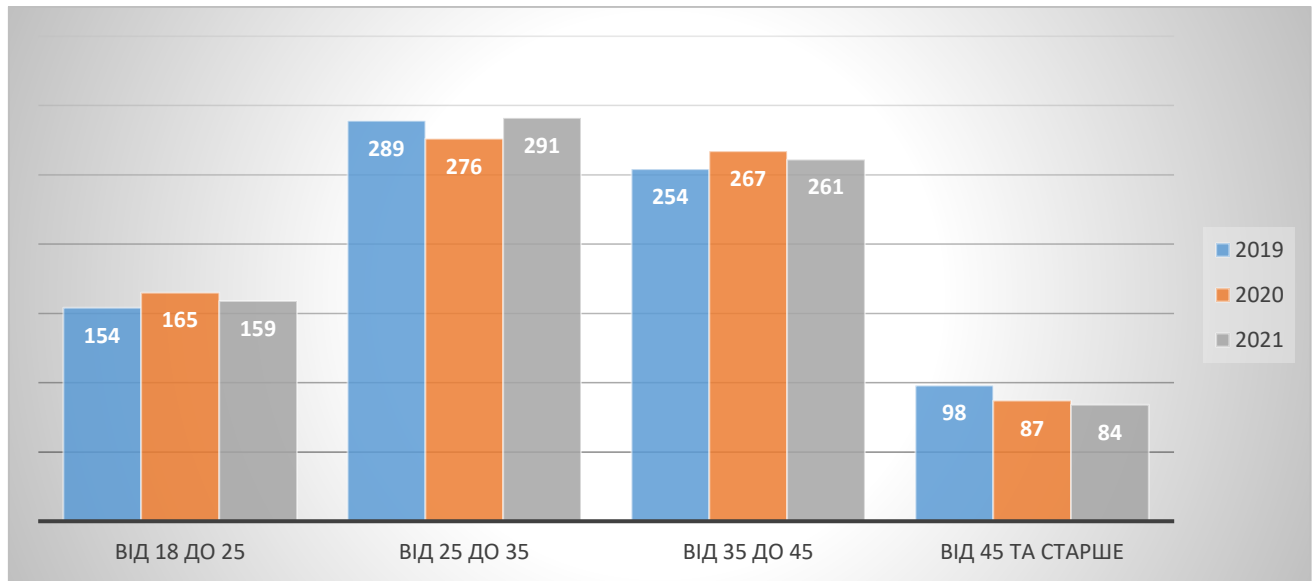


Рисунок 2.5 – Віковий розподіл персоналу ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 рр.

Джерело: статистична звітність підприємства

Додатково розглянемо гендерну характеристику компанії ПрАТ «Чумак», яка наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Гендерна характеристика ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 рр.

Стать	Роки		
	2019	2020	2021
Чоловік	328	376	402
Жінка	467	419	393

Джерело: статистична звітність підприємства

За результатами табл.2.5. можемо зазначити, що гендерний розподіл в компанії ПрАТ «Чумак» змінювався, проте за результатами дослідження протягом 2019-2021рр. в компанії завжди більше було жінок ніж чоловіків. Варто зазначити, що найбільша кількість жінок в даній організації за результатами дослідження була в 2019 році – 467 осіб, а чоловіків в 2021 – 393 особи (рис.2.6.). З даного аналізу можемо сказати, що кількість чоловіків в компанії зростає, а жінок навпаки зменшується. Якщо така тенденція буде

продовжуватися, то можна спрогнозувати, що кількість чоловіків в організації в подальшому може стати більшою, а ніж жінок.

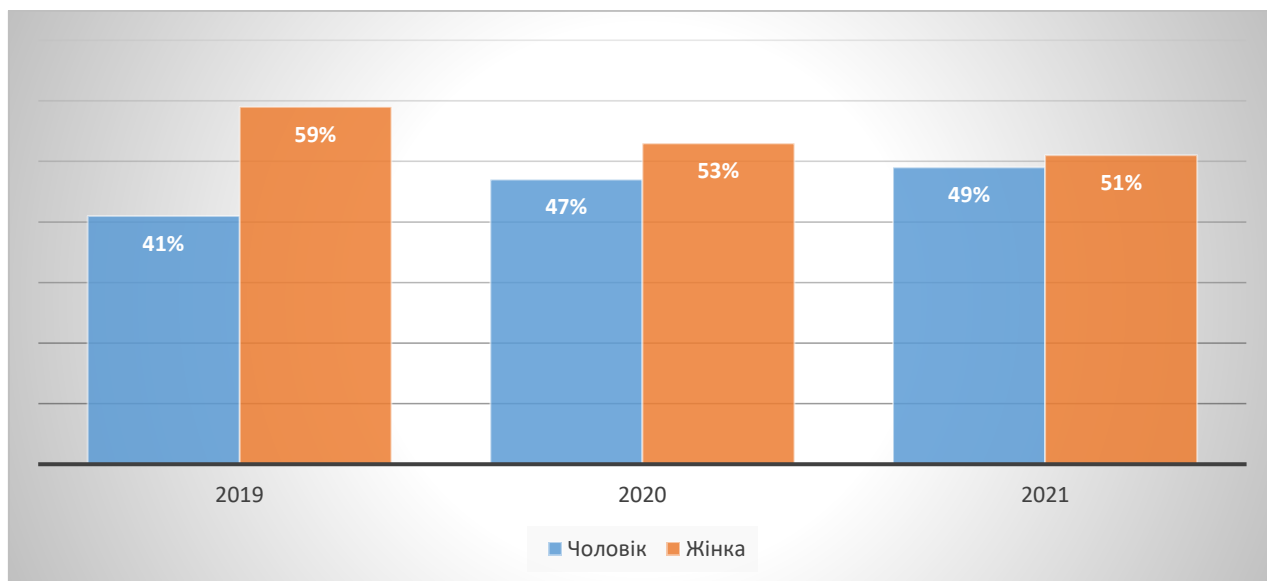


Рисунок 2.6 – Гендерний розподіл працівників ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 рр.

Джерело: статистична звітність підприємства

Найважливішою складовою будь-якого підприємства є люди, так як дії працівників й приводять компанію до того чи іншого результату. Нерідкість коли освіта людина напряму впливає на її досягнення в той чи іншій сфері, та як правило освіта допомагає посісти більш високу посаду. Саме тому, слід ознайомитися з освітнім розподілом працівників в компанії ПрАТ «Чумак» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Освітня характеристика персоналу ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 рр.

Освіта	Роки		
	2019	2020	2021
Вища	456	432	421
Бакалавр	210	200	191
Магістр	246	232	230
професійно-технічна	232	243	257
середня	107	120	117

Джерело: статистична звітність підприємства

За результатами табл.2.7. можемо сказати, що освітній розподіл персоналу в компанії ПрАТ «Чумак» змінювався, проте за результатами дослідження протягом 2019-2021рр. в компанії найбільша кількість людей з вищою освітою, що показує високий відбір компанії за освітньою складовою. Найбільше людей з вищою освітою було в 2019 році – 456 осіб, а найменше в 2021 році – 421 особа. Але простежується тенденція до зменшення персоналу з вищою освітою. Найменше людей в компанії протягом 2019-2021 року з середньою освітою, найменша кількість спостерігається у 2019 році – 107 осіб, а найбільша у 2020 році – 120 осіб відповідно. Стосовно професійно-технічної освіти, то найбільша кількість була в 2021 році – 257 осіб, а найменша в 2019 – 232 особи (рис.2.7.). Тобто, можемо стверджувати, що компанія в першу чергу орієнтована на працівників з вищою та професійно-технічною освітою та розглядає їх, як рушійну силу до збільшення ефективності функціонування ПрАТ «Чумак».

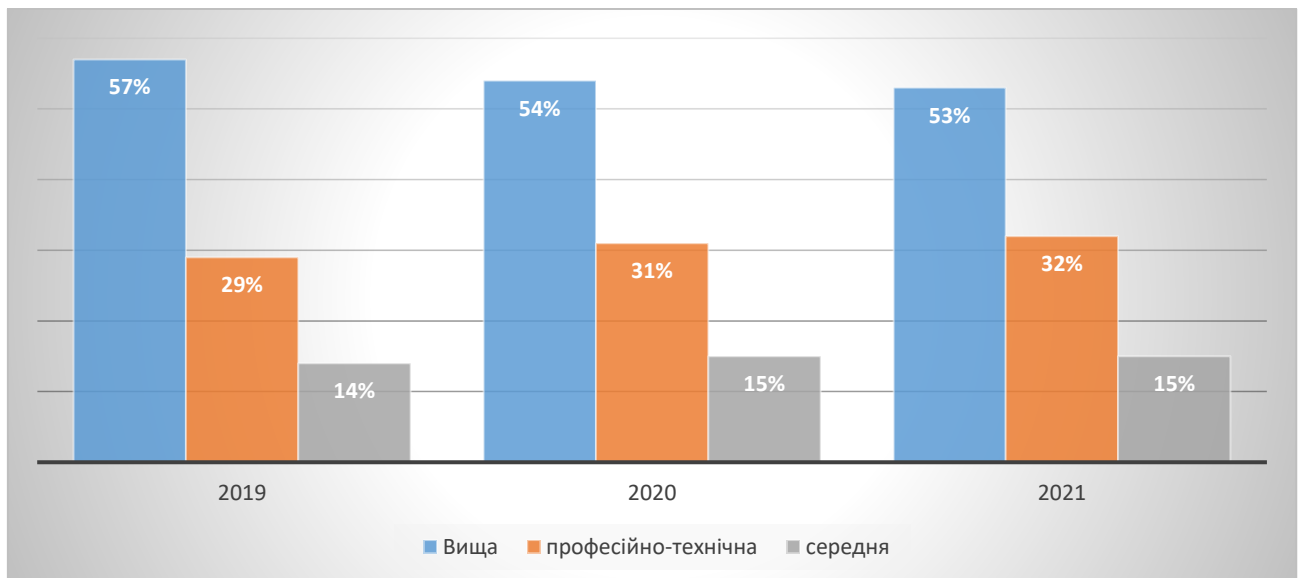


Рисунок 2.7 – Розподіл персоналу за освітою в ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 рр.

Джерело: статистична звітність підприємства

Сьогоднішній ПрАТ «Чумак» має штат постійних працівників, кількість яких перевищує 795 чоловік, а в період збору врожаю ця цифра сягає 1500 працівників. Крім того, в сільськогосподарському секторі, що співпрацює з компанією, вже майже 15000 робітників.

Рух персоналу на підприємстві ПрАТ «Чумак» пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині самого підприємства. Динаміка руху персоналу за три останні роки наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники руху персоналу ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
				2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
	2019	2020	2021	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	795	795	795	0	0	0	0
2. Прийнято працівників, осіб	11	9	4	-2	-22,2	-5	-125
3. Вибуло працівників, усього осіб	7	12	7	5	41,6	-5	-71,1
з них:							
– з причин скорочення штатів	3	2	1	-1	-50	-1	-100
– за власним бажанням	2	4	3	2	50	-1	-33,3
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	1	3	2	2	66,6	-1	-50
– невідповідність займаній посаді	1	2	1	1	50	-1	-100
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	0	1	0	1	100	-1	0
4. Загальний коефіцієнт обороту, %	2,2	2,6	1,3	0,4	X	-0,9	X
5. Коефіцієнт обороту по прийому, %	1,3	1,1	0,5	-0,2	X	-0,6	X
6. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,8	1,5	0,8	0,7	X	-0,7	X
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,3	0,8	0,6	0,5	X	-0,2	X
8. Коефіцієнт сталості, %	99,1	98,4	99,1	-0,7	X	0,7	X
9. Коефіцієнт заміщення, %	0,5	-0,3	-0,3	-0,8	X	0	X

Джерело: статистична звітність підприємства

Підприємство ПрАТ «Чумак» прагне до найвищої продуктивності праці, заінтересоване в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень.

В цілому, завершуючи загальну характеристику та аналіз діяльності ПрАТ «Чумак» за 2019-2021 рр., слід зазначити, що це організація, яка доволі швидко розвивається. Товариство є платоспроможним та його прибутки збільшуються з кожним роком. Також за три роки збільшився у три рази річний фонд заробітної плати. Плинність кадрів на нормальному рівні, що показує задоволеність працівників даною організацією та бажання розвиватися саме в ній. Але певним недоліком можемо відзначити низьку середньомісячну зарплатню одного працівника.

2.2. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»

Розуміння людської поведінки відіграє велику роль у визначенні організаційної ефективності функціонування підприємства. Поведінка людини в організації визначається її власними (особистісними) рисами, впливом умов формування індивідуальної діяльності - особливостями групи, до якої він включений, умовами спільної діяльності, причетністю організації до певного виду діяльності. Відповідно можливості з успіхом включити людину в організаційне оточення, навчити поведінці залежать однаково від показників як цього оточення, так і від показників його особистості.

Суть системи управління поведінкою персоналом ПрАТ «Чумак» є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства (рис. 2.8).

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ЧУМАК»	
Мета - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства, станом ринку праці.	
ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ	ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ
Мотивація	Принципи менеджменту
Здібності	Методи управління
Інтелект	Функції управління
Цінності	Організаційна структура
Компетентність	Технології менеджменту
Інноваційність	
Потенціал	

Рисунок 2.8 - Система управління поведінкою персоналу ПрАТ «Чумак»

Джерело: складено автором

Управління поведінкою персоналу ПрАТ «Чумак» в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів, схематично відображених на рис. 2.9.

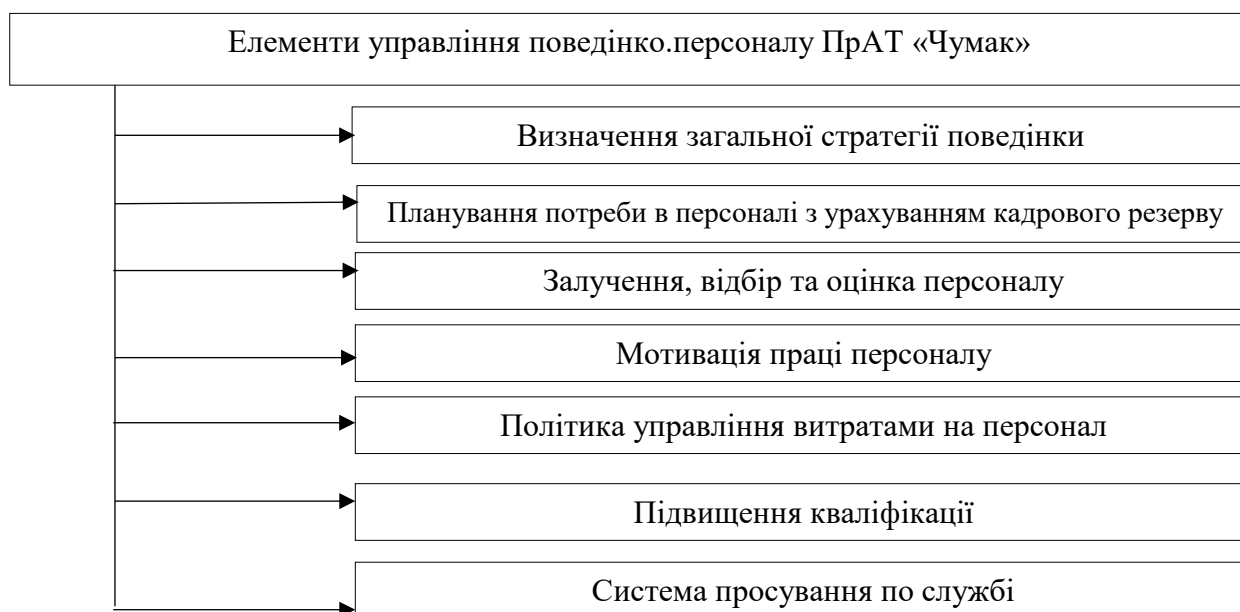


Рисунок 2.9. - Елементи управління поведінкою персоналу ПрАТ «Чумак»

Джерело: складено автором

Загальна стратегія управління поведінкою персоналу є одним найважливіших елементів в цій системі та допомагає визначити подальший напрямок дій в цьому питанні.

Вона розвиває і деталізує ділові, корпоративні стратегії підприємства та підпорядковані завданню їх реалізації. Стратегія управління персоналом ПрАТ «Чумак» – залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Система управління поведінкою персоналу на ПрАТ «Чумак» будується на таких принципах:

- Вагомість (люди є ключовою і найбільш цінною складовою підприємства);
- Обґрунтованість (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності підприємства);
- Системність (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів управління);
- Об'єктивність оцінки (підприємство гарантує, що оцінка кожного працівника та кандидатів на посади здійснюється об'єктивно. Під об'єктивністю мається на увазі, що оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо);
- Націленість на результат (усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу ПрАТ «Чумак»);
- Постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників (розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників);

- Відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства (система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства).

В системі управління поведінкою персоналу ПрАТ «Чумак» сформульовані вимоги до керівників і співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Ці вимоги зафіксовані в функціональних компетенціях.

Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транслиують цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь. Керуючий вплив на діяльність ПрАТ «Чумак» здійснюється за допомогою методів управління.

Проаналізуємо в таблиці 2.9. застосовувані методи управління поведінкою персоналу на ПрАТ «Чумак».

Таблиця 2.9 - Методи управління поведінкою персоналу на ПрАТ «Чумак»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	25
	2.2. Система преміювання	Середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Низовий	5
	3.2. Хвала і осуд	Низовий	10
	3.3. Примус, спонукання	Низовий	7

Джерело: складено автором

Серед адміністративних методів на ПрАТ «Чумак» використовуються дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і

організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою заробітною плати, системою преміювання, матеріальною допомогою, матеріальними пільгами. Серед соціально-психологічних методів на підприємстві використовуються переконання, похвала, осуд, примус, спонукання.

Ключовим питанням в ефективному управлінні поведінкою персоналу в компанії ПрАТ «Чумак» та в багатьох інших є питання управління колективом, що складається з різних співробітників. Різноманітність є складником організаційної культури та найважливішою характеристикою робочого оточення. Різноманітність включає в себе всі відмінності між людьми. Різноманітності утворюють явні та неявні, очевидні й неочевидні відмінності, включаючи відмінності за віком, освітою, статевими ознаками, національністю і за наявністю фізичних вад, індивідуальністю, стилем робіт тощо. Орієнтація на реалізацію потенційної цінності цих відмінностей повинна привести до створення атмосфери, в якій кожен індивідуум відчуває себе гідно оціненим, а його таланти повністю розкриваються, завдяки чому організація досягає своїх цілей. За умови ефективного управління різноманітністю відмінності між людьми можуть і повинні сприяти підвищенню потенціалу організації, її результативності. Метою управління різноманітністю є створення середовища та обставин, в яких реалізується потенціал усіх працівників. Для цього слід сформулювати основні положення місії і цінностей організації, які мають відображати особисті та виробничі вимоги до потреб усіх працівників. Ці положення визначають загальний напрямок діяльності всієї організації і є справою всіх її працівників.

До основних факторів аналізу ефективності управління поведінкою персоналу можна віднести: природні властивості людини, її індивідуально-психологічні особливості; систему потреб, мотивів, інтересів; систему управління особистістю.

З метою дослідження ставлення персоналу ПрАТ «Чумак» стану мотивації, нами була розроблена анкету та проведено анкетування персоналу

організації. Завдання анкетування - проаналізувати відносини персоналу до рівня мотивації. В анкетуванні взяли участь 10 співробітників ПрАТ «Чумак». З них 7 чоловіків та 3 жінки. Вік респондентів від 20-25 - 2 особи, від 26-30 - 4 особи, від 30-45-2 особи, від 45-50 - 2 особи. Мають вищу освіту – 4 особи, професійно-технічну - 4 особи, середню -2 особи.

Усі респонденти відповіли, що були чесними у відповідях на запитання. На питання «Чи знаєте ви методи мотивації?» Семеро людей відповіли ствердно, не знають два респонденти, і щось чули – одна людина. На запитання «Як ви ставитеся до різних видів мотивації?» - шість респондентів відповіли відмінно, два відповіли - добре, дві людини відповіли задовільно. На запитання «Чи потребує ПрАТ «Чумак» у реорганізації стану мотивації?» Респонденти відповіли: так потребує – шість респондентів, ні не потребує – дві людини, і не знаю відповіло – дві людини. На запитання «Ви бачите себе у ПрАТ «Чумак» за кілька років?» Шість респондентів відповіли ствердно, два респонденти відповіли – не знаю, і два співробітники, не бачать себе через кілька років у цій компанії. На запитання «Чи гнучка ви людина?» три респонденти вважають себе гнучкими, семеро людей вважають, що вони не гнучкі. На запитання « Що для вас важливо на вашому робочому місці? Два респонденти обрали ставлення до колегами, три-кар'єрне зростання, п'ять – заробітну плату. На запитання «Як ви оцінюєте майбутні зміни в системі мотивації? Позитивно оцінюють зміни шість респондентів, нейтрально відносяться один співробітник, і три респонденти негативно поставилися до майбутніх змін. Результати анкетування представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Результати анкетування щодо стану системи мотивації ПрАТ «Чумак»

Кількість респондентів	Стать		Вік	Освіта	Результати
	Чол.	Жін.			
10	7	3	-	-	-
3	-	-	20-25	-	-

Продовження таблиці 2.10

2	-	-	26-30	-	-
3	-	-	30-45	-	-
2	-	-	45-50	-	-
4	-	-	-	Вища	-
4	-	-	-	Проф-техніч.	-
2	-	-	-	Середня	-
10	Чи були чесні відповіді на всі запитання				100%
7	Знають методи мотивації				70%
6	Позитивно ставляться до реорганізації стану мотивації у ПрАТ «Чумак»				60%
4	Позитивно ставляться до різних видів мотивації				60%
3	Позитивно оцінюють майбутні зміни в системі мотивації				60%
6	не бачать себе через кілька років у ПрАТ «Чумак»				20%

Джерело: складено автором

На основі відповідей респондентів можна стверджувати, що є певні проблеми в психологічному стані в колективі, у взаємодії персоналу, залученості та лояльності. Але необхідно зазначити загальне позитивне очікування в системі мотивації у ПрАТ «Чумак».

В основі трудової поведінки лежать мотиви, внутрішні устремління, що визначають спрямованість трудової поведінки людини та її форми. Одне й те поведінка може мати різну мотиваційну основу. За експертним оцінюванням зроблено висновок, що вагомими чинниками управління поведінкою персоналу є мотивація.

Порівняння результатів діяльності ПрАТ «Чумак» та показників рівня мотивації праці дозволить визначити напрям вдосконалення методів управління поведінкою персоналу. Показник рівня мотивації персоналу дає уявлення про ступінь участі персоналу у прийнятті рішень, плануванні, контролі та оцінці результатів діяльності, про рівень децентралізації управління, лояльності персоналу, спрямованість системи мотивації на

досягнення особистих чи колективних цілей, що дозволяє визначити основні напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Оцінимо рівень мотивації персоналу ПрАТ «Чумак». Для цього скористаємося методом многокутника. Критеріями за яким утворюється п'ятикутник мотивації персоналу є: «прийняття рішень», «планування», «організація», «оцінка, контроль», «мотивація». Кожен критерій оцінюється від 0 до 2, де: від 1 до 2 рівня мотивації персоналу визначається як високий, від 0,5 до 1 - середній, більше 0 і до 0,5 – низький. При чому форма п'ятикутника може бути двох типів.

Перший тип має правильну форму п'ятикутника. Це свідчить, що підприємство рівномірно реалізує інструменти мотивації персоналу за всіма функціями управління організації, що є запорукою її позитивної діяльності.

Другий тип має неправильну форму п'ятикутника: один вектор більше інших або всі вектори розвинені по-різному, що свідчить про недовикористання потенціалу мотивації праці в системі управління персоналом. Значення інтегрального показника рівня мотивації персоналу визначається як більше 0 і до 2,5 - свідчить про низький рівень мотивації праці персоналу, більше 2,5 і до 5 – про середній, більше 5 - високий рівень. При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати, що для показника низького рівня мотивації персоналу підприємства характерно низькі темпи зростання результативності праці, показник високого рівня є одним з передумов досягнення високих темпів зростання як шляхом підвищення мотивації, так і шляхом особистої участі у прийнятті рішень, плануванні, організації, контролі своєї діяльності, колективної згуртованості.

Слід зазначити, що роль інструментів мотивації персоналу значно зростає: при невизначеності майбутньої ситуації, недостатньому рівні інформованості або розповсюдженні дезінформації у трудовому колективі, відсутності знань та досвіду у сфері планування, відсутності впевненості у фінансовій та соціальній стабільності членів колективу.

Застосування графоаналітичного методу при оцінці рівня мотивації персоналу на ПрАТ «Чумак» дозволило одержати результати, наведені на рис.

2.10.

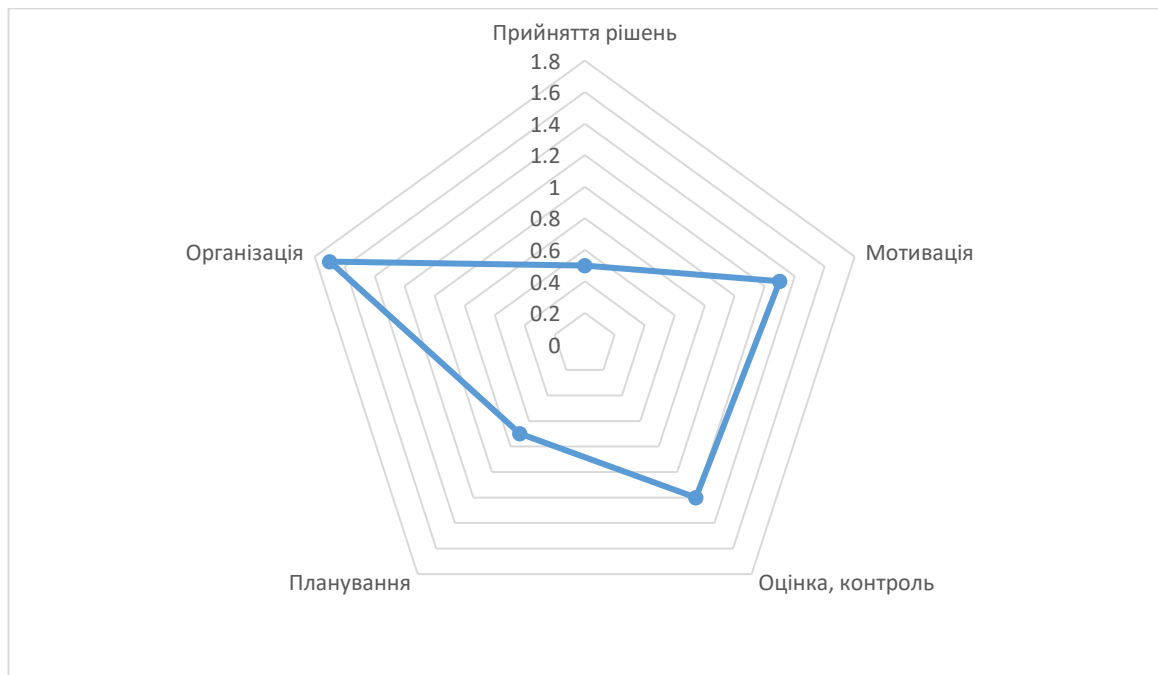


Рисунок 2.10. - Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу на ПрАТ «Чумак»

Джерело: складено автором на основі проведеної експертної оцінки

П'ятикутник мотивації праці ПрАТ «Чумак» має неправильну форму, оскільки два вектора («прийняття рішень» та «планування») менш розвинені ніж інші. Показник рівня мотивації персоналу дорівнює 5,2 ($0,5+1,3+1,2+0,6+1,6$) свідчить про рівень мотивації персоналу дещо вище середнього, але одержані значення довжини векторів показують недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішення та планування діяльності підприємства.

Характеристики показника мотивації праці ПрАТ «Чумак» свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника, його знань, досвіду, структурного підрозділу (специфіки діяльності, професійно-кваліфікаційного складу колективу). Для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо: залучення працівників управління фірмою на основі

розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів, удосконалення планування кар'єри; впровадження складання індивідуальних планів роботи на окремих робочих місцях.

Відомо, що раціональне використання персоналу і високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку. Водночас ефективність використання персоналу залежить від оперативності реагування апарату управління на певні фактори впливу.

Отже, ПрАТ «Чумак» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямованої на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних талантів. Показник мотивації праці ПрАТ «Чумак», як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, показує недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішення та планування діяльності підприємства.

Сучасному підприємству, а саме ПрАТ «Чумак» потрібні не тільки кваліфіковані працівники, а й розвинені особистості, які вміють аналізувати результати своєї діяльності, вирішувати проблеми, прогнозувати свої можливості, самовдосконалюватися.

На деревовидній діаграмі (рис.2.6), можна побачити проблеми в управлінні поведінкою персоналу в ПрАТ «Чумак». Проаналізувавши, можемо зазначити, що компанії потрібно внести корективи щодо питань, які виокремлені в ній задля покращення економічної та психологічної складової в компанії. Вартість та економічна доцільність впровадження заходів щодо усунення цих проблеми, буде наведена в наступному розділі.

На рис. 2.6 представлена деревовидна діаграма для аналізу проблеми «Управління поведінкою персоналу» в ПрАТ «Чумак».



Рисунок 2.11. - Деревовидна діаграма для аналізу проблеми «Управління поведінкою персоналу» в ПрАТ «Чумак»

.Джерело: складено автором

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ЧУМАК»

3.1. Програма заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»

В ринкових умовах завданням першорядної важливості стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку промислових підприємств, що можливе лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем управління поведінкою персоналу на їх робочому місці. Управління поведінкою персоналу стає фактором забезпечення психологічної стабільності та сприяє досягненню економічних результатів, підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських утворень.

В основі сучасних концепцій управління поведінкою персоналу, людина виступає як найважливіший ресурс процесу виробництва та одночасно як особистість з її потребами, мотивами, інтересами, цінностями. Підхід до персоналу як ресурсу означає індивідуальний підхід до кожного працівника в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні поведінкою персоналу.

Управління поведінкою персоналу повинно ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства.

Свою поведінку персонал проявляє в тому, що він надійно і сумлінно виконує свої обов'язки, готовий в ім'я інтересів справи в умовах мінливої ситуації виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків, знаходить можливості для співпраці, докладає додаткові зусилля, проявляє активність. Здійснення на підприємстві ефективного управління поведінкою персоналу дозволить вирішити такі завдання, як забезпечення підприємства ПрАТ "Чумак" висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками в необхідних обсягах, створення умов для більш повного розкриття їх творчого потенціалу та ефективного його використання, забезпечення умов для високопродуктивної праці, мотивації, розвитку всіх працівників, збалансування інтересів підприємства та працівників, що, в свою чергу, дозволить істотно підвищити ефективність господарювання та досягти стійких конкурентних переваг підприємства ПрАТ "Чумак" на ринку.

Управління поведінкою персоналу являє собою багатогранний і винятково складний процес, який повинен мати завершеність на основі комплексного вирішення психологічних проблем, впровадження нових напрямів в управління поведінкою й удосконалення існуючих форм, методів роботи.

Організація управління поведінкою персоналу може значно сприяти підвищенню ефективності праці. Гармонізувати роботу колективу і зробити його керованим, подібно оркестру, – першочергова задача керівника. Важливим фактором орієнтації персоналу на успішну роботу є мотивація праці. Щоб мотивувати співробітника виконувати окрему роботу на високому рівні, необхідно зрозуміти, чого хоче він сам, чітко сформулювати поставлену перед ним задачу і показати йому, як він, вирішивши цю задачу, задовольнить свої потреби. Щоб досягти ефективного результату від психологічного стану в колективі необхідно здійснити наступні заходи:

1. Викликати у працівника почуття довіри.
2. Впливати на думку та поведінку працівника, не викликаючи при цьому образи.

3. Персоніфіковано та дозовано використовувати методи матеріального і нематеріального стимулювання.

Щоб вірно управляти поведінкою персоналу необхідно знати його індивідуальні особливості і потреби, знати його бажання і проблеми, розділяти його інтереси. Для цього бажано провести анкетування усіх працівників. В анкету включити наступні питання:

- прізвище, ім'я, по-батькові;
- посада;
- вік;
- дата народження;
- хобі;
- що подобається в організації фірми;
- що не подобається;
- з ким би хотів працювати разом;
- що пропонується змінити;
- чого прагне співробітник досягти в житті;
- мрія;
- плани на майбутнє;
- які свята святкує.

З огляду на ці відповіді створити людині сприятливі умови праці, допомогти здійснити мрії не тільки в плані роботи.

Для згуртованості колективу рекомендується проводити наступні заходи:

- корпоративні вечірки;
- поїздки;
- відпочинок на природі;
- групові ігри;
- приймати участь у благодійних акціях;
- проводити тренінги;
- проводити бесіди.

Також слід анкетувати персонал неодноразово, щоб дізнатись, чого досягли працівники, що подобається, що необхідно змінити, створити „скриньку довіри”, куди кожний співробітник може написати власні побажання. Необхідно винагороджувати усіх за бажання допомогти підприємству. Також для згуртованості колективу рекомендується проводити за бажанням кожного співробітника бесіди із психологом.

Для позитивного клімату серед відношення співробітників один до одного слід створити відповідну атмосферу в приміщенні. Пропонується стіни пофарбувати в приємні, теплі, але ні в якому разі не подразнюючі кольори, розмістити акваріум та інформаційне табло, яке щогодини повідомлятиме про приємні новини, зробити таку їдальню, щоб людина насправді могла там відпочити, повісити на дверях, стінах таблиці із висловленнями відомих людей про успіх, щоб кожний співробітник міг повірити у себе.

В будь-якому разі, навіть чітке виконання розробленого алгоритму не позбавить від опору змінам із боку персоналу. Основні причини опору: страх перед невідомим, втрата почуття впевненості в майбутньому.

Засоби протидії опору:

- проведення співбесід стосовно нововведення;
- доступна консультація персоналу із боку спеціалістів в цій області та психолога;
- винагорода тих, хто позитивно сприйняв зміни;
- проведення ділових ігор та тренінгів;
- створення бонусних вихідних днів.

Психологічна робота з персоналом ПрАТ «Чумак» являє собою комплекс заходів спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Залучення персоналу ПрАТ «Чумак» повинно відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись Законів про працю.

Раціональний розподіл складу персоналу у структурних підрозділах ПрАТ «Чумак» проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи.

При цьому вирішуються такі завдання:

- формування активно діючих трудових колективів в межах структурних підрозділів;
- перспективність розміщення працівників сприятиме їх росту.

При розміщенні персоналу ПрАТ «Чумак» дотримуються таких принципів:

- відповідності – це відповідальність моральних і ділових якостей претендентів вимогам робочих місць, посад.
- перспективності та змінності - встановлення вікового цензу для різних категорій посад; визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на одному і тому самому робочому місці; можливість зміни професії або спеціальності та підвищення кваліфікації.

На підприємстві ПрАТ "Чумак" ротація персоналу сприяє змінності, оскільки застій кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для організації.

Основним завданням формування стабільного виробничого колективу ПрАТ «Чумак» є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності кадрів, зміцнення виконавської і трудової дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Колектив – це цілісний організм, від структури якого залежить поведінка кожного працівника. Ефективність роботи колективу визначається якістю і обсягом взаємовпливу, взаємовідносин членів колективу і служби інформації.

На роботу колективу ПрАТ «Чумак» впливають такі фактори:

- чітка, одна для всіх мета, що об'єднує людей для вирішення поставлених завдань;
- мотивація членів групи, їх взаємовідносин;

- структура влади в колективі, вплив на авторитет членів групи і підгруп;

- чітко виражена групова незалежність;
- якість комунікації і жорстка відповідальність за результати;
- свобода діяльності як умова успішної роботи.

Організаційна атмосфера і методи управління ПрАТ «Чумак» повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих як групу і підтримувати спілкування з ними як з групою, та добре знати стадії розвитку групи і зробити все можливе для її створення.

Оцінка реального працівника, його трудового потенціалу дозволяє диференційовано підходити до включення його в систему зайнятості, розміщення в певних підрозділах. Слід пам'ятати, що праця виконує основну функцію матеріального забезпечення життя людини. Вона, як правило є основним джерелом її доходу. З трудовою діяльністю пов'язаний не тільки дохід, а й можливість розвитку, самореалізації працівників. Корпоративна культура демонструє середовище діяльності працівників підприємства, водночас вона є основним стратегічним інструментом, здатним згуртовувати всіх працівників на виконання місії та завдань підприємства.

Пропозиції, щодо покращення управління поведінкою персоналу на ПрАТ "Чумак":

1. Підбір та розстановка кадрів повинна бути такою, щоб кожен член трудового колективу приносив користь та сприяв підвищенню прибутку та покращенню діяльності на підприємстві.

2. Просування працівників по службі, залучення їх в управління, залучення їх до розподілу прибутку.

3. Зміцнення взаємозв'язків адміністрації, профспілки, керівників і підлеглих.

4. Розробити модель корпоративної організаційної культури.

На основі пропозицій нами було розроблено програму заходів розвитку управління поведінкою персоналу (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1. - Програма заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»

Назва заходу	Відповідальна особа	Витрати (тис.грн.)
Планування стратегії поведінки персоналу.	Начальник відділу персоналу	15 000
Планування кар'єрного зростання.	Начальник відділу персоналу	12 000
Розроблення базових мотиваційних важелів в управлінні поведінкою персоналу.	Служба персоналу	5 000
Розширення мотиваційного поля залежно від ціннісних орієнтацій персоналу.	HR-менеджер	3 000
Соціально-психологічна діагностика колективу: аналіз групових і міжособистісних взаємовідносин та рівня конфліктності.	HR-менеджер	4 000
Узгодження функціональних обов'язків керівників структурних підрозділів.	Служба персоналу	1 000
Регулювання процесами адаптації та навчання персоналу	HR-менеджер	2 000

.Джерело: складено автором

Формування соціально спрямованого управління в Україні передбачає всебічний розвиток людини – головного чинника розвитку суспільства. Через це актуальними на рівні ПрАТ "Чумак" залишаються питання, пов'язані з управлінням поведінкою персоналу.

У сучасних ринкових умовах, коли стабільний економічний розвиток ПрАТ "Чумак" значною мірою залежить від зацікавленості працівників у кінцевих результатах, виникає потреба у розкритті їх трудового потенціалу, а через це – в стимулюванні особистості до саморозвитку й самоствердження у праці. Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є розробка програми комплексної мотивації персоналу.

3.2. Заходи підвищення лояльності персоналу у ПрАТ «Чумак»

При вивченні явища лояльності персоналу в організації виникає питання про фактори впливу на рівень лояльності персоналу. У літературі з цього приводу немає однозначної думки. Вважається, що увага і турбота є своєрідною платою за лояльність. Співробітники сприймають рівень підтримки організації як ступінь, в якій організація цінує їх внесок в роботу. Сюди відносяться не грошові виплати, а скоріше поступки керівництва на прохання персоналу, підтримка організації в скрутних життєвих ситуаціях, забезпечення співробітників всім необхідним в роботі та ін. Позитивна зв'язок організаційної підтримки з лояльністю була підтверджена багатьма дослідженнями.

Ми можемо запропонувати такі заходи підвищення лояльності персоналу:

- Збір та облік відгуків співробітників

Діючим кроком до зміцнення лояльності працівників є збирання та облік зворотного зв'язку з ними. Співробітники хочуть завжди знати, в якому положенні вони знаходяться, і, як і в будь-яких інших відносинах, коли ця ясність втрачається, все опиняється під питанням. Лояльність співробітників – це органічний результат організації, яка активно працює над створенням та підтримкою позитивного зворотного зв'язку, завжди прислухаючись до проблем співробітників.

Але перш ніж співробітники зможуть давати щирі відгуки, вони повинні почуватися в безпеці та комфорті. Організація не зобов'язана реалізовувати кожен ідею співробітника, але вона повинна показати їм хід своїх думок, чому вона вирішила відмовитися від тієї чи іншої ідеї або чому вона неможлива сьогодні.

- Визнавати та цінувати працівників

Одне з кількох переваг визнання заслуг співробітників у тому, що це сприяє зміцненню лояльності співробітників. Така лояльність компанії

починається зі ставлення до працівників як до людей, а не як до гвинтиків у механізмі. Крім того, кілька опитувань показали, що співробітники працюватимуть довше та продуктивніше, якщо їх визнають та цінують.

Похвала мотивує співробітників прагнути робити ще більше, що в свою чергу, виховує лояльність до компанії. Треба зміцнювати лояльність шляхом винагородження. Наприклад, співробітники повинні знати, що компанія визнає добре виконану роботу і що організація надає відповідну нагороду за неї. Це буде мотивувати співробітників компанії ще більше та сприяти зміцненню лояльності в колективі.

- Пропонування стимулів та пільг

Фінансові стимули та інші привілеї можуть бути чудовими мотиваторами. Проте, є кілька стимулів, які компанія може запропонувати, крім премії за підсумками року. Наприклад, це може бути: абонементи у спортзал, оздоровчі програми, безкоштовні курси для всієї сім'ї та багато іншого, що підвищить лояльність персоналу.

- Створити позитивне, безпечне робоче середовище

Однією з причин проблем в управлінні поведінкою персоналу є токсичне робоче середовище. Саме тому, створення позитивного, безпечного робочого середовища, яке створене на взаємній повазі та довірі, може допомогти у збільшенні лояльності.

Треба створювати можливості для спілкування, бо кожна людина хоче бути почутою. Наприклад, HR-менеджери можуть створювати середовище, що сприяє відкритому спілкуванню. Також можна планувати відкриті зустрічі, на яких співробітники можуть вільно ставити запитання, відкривати анонімні канали зв'язку для тих, хто боїться висловити свою занепокоєння, та проводити політику відкритих дверей на всіх рівнях керівництва компанії.

- Довіра до своїх співробітників та розширення їх можливостей

Автономія плюс довіра мають першорядне значення для побудови відносин, які дозволяють співробітникам працювати на повну силу. Звернення до співробітників за порадою та пропозиціями – це спосіб показати, що керівники рівні з ними та цінують їхній внесок. Так як кожен член команди почуватися уповноваженим і важливим, він з більшою ймовірністю буде відданий ідеї компанії.

Також доречним може бути розширення прав та можливостей співробітників, а саме по можливості, залучення їх у процес прийняття рішень. Керівникам слід бути відкритими для прийняття ідей та відгуків працівників. Це не тільки допоможе їм відчувати, що їх цінують, але й може дати компанії справді вдалі ідеї.

- Проведення тимблдингу

Дуже ефективним заходом може стати участь у заходах згуртування колективу, наприклад, пікніки, бейсбольні матчі, відвідування місцевих визначних пам'яток тощо. Слід заохочувати співпрацю між різними відділами та дізнаватися про колег не з точки зору працівника, а про саму людину, як вона себе веде в побуті та взагалі поза роботою.

- Усунення невизначеності

Сьогодні ситуація на ринку праці більш невизначена, ніж будь-коли раніше. Спади та підйоми в економіці постійно порушують раніше стабільні галузі та ринки. В результаті працівники замислені і не впевнені у майбутньому. Така атмосфера стресу може знижувати продуктивність праці та змушувати працівників постійно перебувати у пошуках нових перспектив. Хоча компанія не може виправити ситуацію в економіці, компанія “Чумак” може допомогти співробітникам почуватися спокійно, інформуючи їх та повідомляючи про майбутні зміни.

На нашу думку, всі вищезазначені заходи підвищення лояльності персоналу зможуть покращити процес управління поведінкою персоналу в компанії, та в подальшому тільки збільшити ефективність та продуктивність

персоналу. Таким чином економічні показники також будуть збільшуватися, а компанію в свою чергу посяде ще більш потужну позицію на ринку праці.

3.3. Визначення соціально-економічної ефективності заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак»

На сучасному етапі оцінка ефективності управління поведінкою персоналу ПрАТ «Чумак» потребує використання всіх наукових підходів, їх узагальнення та комбінування. На жаль, сьогодні, для більшості організацій характерним є або ігнорування системи управління персоналом, або оцінка ефективності управління персоналом проводиться, як правило, за допомогою спеціально створених для цього показників (плинність кадрів, рівень заробітної плати та інше).

Для ефективної роботи системи управління поведінкою персоналу слід враховувати проблеми розвитку організації, зміну її цілей, виникнення нових проблем. Ефективність системи управління є результатом балансування між цілями організації і цілями її робітників. Рішення цього протиріччя можливе при правильному (ефективному) підході до функціонування системи управління поведінкою персоналу.

Методи соціально-психологічного характеру направлені на користування моральних стимулів впливу на працівника за допомогою прийомів психології з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлену необхідність, потребу людини, яка йде зсередини.

Говорячи про економічну ефективність впроваджених заходів із удосконалення управління поведінкою персоналу в ПрАТ «Чумак», пов'язана із позитивними змінами у продуктивності праці працівників та підвищенні загальної ефективності діяльності підприємства.

Розрахуємо економічну ефективність підходу обраного нами для впровадження на підприємстві – «Програма заходів розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак».

За науковими даними, можна припустити, що в компанії є певні недоліки в психологічному кліматі. Саме тому було вирішено провести оцінювання стану психологічного клімату з цього питання на підприємстві, за результатами якого видно, що воно суттєво знижує мотиваційний ефект лояльності персоналу та негативно впливає на продуктивність праці працівників. Тобто, за науковими даними, можна припустити, що низький мотиваційний ефект лояльності персоналу на підприємстві знижує продуктивності працівників на 25%.

Отримана інформація дозволить нам розрахувати орієнтовні збитки, яких завдають підприємству виявлені недоліки в психологічному кліматі. Так, в 2021 році підприємством було витрачено 67 769 тис. грн на оплату праці, припустимо, що працівники отримували заробітну плату в розрахунку, якщо вони працюватимуть із 100% продуктивністю. Як уже зазначалося, в ході дослідження було припущено, що низький мотиваційний ефект від психологічного клімату знижує продуктивність праці на 25%. Отже, можна сказати, що працівники працювали із 75% продуктивністю праці, при цьому отримуючи заробітну плату в 100% розмірі. Тобто, ми спостерігаємо значні перевитрати на оплату праці персоналу підприємства. Зважаючи на викладене, розрахуємо орієнтовний розмір збитків спричинений наявною ситуацією:

Показник орієнтовних збитків визначається за формулою:

$$З = \text{Ф.П.} * \text{П.П.}, \quad (3.1)$$

де З – розмір збитків, грош. од.;

Ф.П. – фонд оплати праці, грош. од.;

П.П. – показник продуктивності праці, %;

$$З = 67\,769 \text{ тис. грн} * 0,25 = 16\,942,25 \text{ тис. грн.}$$

Отже, впродовж одного року наявні недоліки в психологічному кліматі персоналу на підприємстві спричинили збитки в розмірі 16 942,25 тис. грн.

Визначимо витрати на заходи розвитку управління поведінкою персоналу у ПрАТ «Чумак» (табл. 3.1.) :

$$15\,000 + 12\,000 + 5\,000 + 3\,000 + 4\,000 + 1\,000 + 2\,000 = 42\,000 \text{ гривень.}$$

Вартість впровадження складається із планування стратегії поведінки персоналу з огляду на розвиток лояльності персоналу, розроблення базових мотиваційних важелів в управлінні поведінкою персоналу, соціально-психологічної діагностики, проведення заходів тимбілдингу, розробка стимулів та пільг для працівників для підвищення ступеня лояльності та інше.

Ми прогнозуємо зростання продуктивності праці персоналу на рівні 15% впродовж першого року після впровадження рекомендованих заходів. За такої ситуації загальна продуктивність працівників становитиме 90%. Визначимо розмір перевитрат на оплату праці після впровадження рекомендованих заходів (за умови витрат на оплату праці на рівні 2021 року):

$$67\,769 \text{ тис. грн} * 0,1 = 6\,776,9 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо економічний ефект від впровадження проекту рекомендованих заходів після першого року з часу їх впровадження.

Показник економічного ефекту від впровадження за формулою:

$$E = Z - P - V_z, \quad (3.2)$$

де E – економічний ефект, грош. од.;

Z – розмір збитків, грош. од.;

P – розмір перевитрат на оплату праці, грош. од.;

V_z – витрати на заходи розвитку, грош. од.;

$$E = 16\,942,25 \text{ тис. грн.} - 6\,776,9 \text{ тис. грн} - 42 \text{ тис. грн} = 10\,123,35 \text{ тис. грн}$$

Проведені розрахунки свідчать про доцільність впровадження пропонованих заходів, оскільки це дозволить знизити перевитрати заробітної плати, спричинені недоліками в управлінні поведінкою персоналу на підприємстві на 10 123,35 тис. грн впродовж одного року після впровадження заходів.

Ми також прогнозуємо подальше зростання продуктивності праці працівників на підприємстві в наступні роки, за умови подальшого розвитку управління поведінкою персоналу – регулярного аналізу ефективності та внесення необхідних коректив та швидкої реакції на проблеми соціально-психологічного характеру. Налагоджена система управління поведінкою

персоналу матиме високий мотиваційний ефект для працівників та забезпечить зменшення перевитрат заробітної плати спричинених зниженням продуктивності праці на підприємстві.

Отже, можемо зазначити, що від впровадження даних заходів компанія ПрАТ «Чумак» зможе збільшити продуктивність праці працівників, залишивши на тому ж рівні фонд оплати праці. Проте, окрім економічної складової покращиться й психоемоційний стан в колективі, що покращить управління поведінкою в компанії.

Можемо прогнозувати такі покращення у розрізі поведінки персоналу :

- покращиться взаєморозуміння працівників;
- колеги почнуть активніше співпрацювати з керівниками своїх відділів;
- збільшиться довіра до організації;
- кожен співробітник зможе проявляти себе у своєму робочому колективі;
- нові працівники зможуть скоріше адаптуватися;
- знизиться рівень нездорової конкуренції;
- підвищиться ступінь лояльності персоналу до ПрАТ «Чумак».

Тобто, підсумувавши соціально-економічну ефективність заходів розвитку управління поведінкою персоналу, можемо сказати, що вона дійсно принесе максимальну користь компанії ПрАТ «Чумак» за умови правильного та повного використання всього переліку заходів, які були зазначені. Було доведено економічну та психоемоційну ефективність впроваджених заходів, а таким чином й доцільність їх використання.

ВИСНОВКИ

Актуальність даної теми обумовлена тим, що для належного виконання поставлених завдань працівникам необхідні належні умови праці та сприятливий соціально-психологічний клімат. Тільки за умови виконання цих речей можливо отримати міцну команду з хорошим внутрішнім мікрокліматом, яку буде об'єднувати спільна мета, до якої вони будуть прагнути.

Для більш ґрунтовного дослідження проблеми управління поведінкою персоналу за об'єкт аналізу було взято публічне акціонерне товариство ПрАТ «Чумак».

Метою написання бакалаврської роботи є на основі теоретико-методичних засад розробка напрямів розвитку управління поведінкою персоналу в ПрАТ «Чумак». Задля досягнення мети здійснено аналіз методів та системи управління поведінкою персоналу, а також проведено анкетування щодо стану системи мотивації, завдяки чому було виокремлено заходи для розвитку управління поведінкою персоналу.

Вивчаючи тематику даного дослідження було проаналізовано та використано наукові роботи вітчизняних та закордонних вчених, менеджерів-практиків з питань управління поведінкою персоналу.

У даній роботі викладено теоретико-методологічне та аналітичне дослідження управління поведінкою персоналу.

Основною діяльністю компанії ПрАТ "Чумак" є виробництво продуктів харчування. ПрАТ "Чумак" пропонує споживачам кетчупи, соуси, майонези, томатну пасту, соки, консервовані овочі та макаронні вироби. Корпоративний слоган "Чумака" – "З лану до столу". І це не просто слова – виробничі потужності компанії розташовані на ланах, тож щойно зібране вже за годину може дістатися до заводу для переробки. Унікальне розташування компанії на півдні України, в екологічно чистій місцевості, гарантує високу якість їх товарів.

Метою компанії є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб підприємства та вимог чинного законодавства.

Під час дослідження, було проаналізовано фінансово-економічний стан організації та структуру персоналу. За результатами якого було з'ясовано:

- показник чистого доходу протягом досліджуваного періоду найбільше становив у 2021 році, на що вплинуло збільшення загального обсягу виробленої та реалізованої продукції підприємства. Валовий прибуток також характеризується позитивною динамікою до зростання та в 2021 році він перевищив значення 2020 року на 8%.

- середньооблікова чисельність працівників протягом 3-х років залишається не змінною і дорівнює 795 осіб, що свідчить про доволі низьку плинність персоналу та в більшій мірі задоволеність організацією. Щодо продуктивності праці – то в 2021 р. обсяг виробництва на 1 працівника дорівнює 85,24 тис. грн.

- підприємство є платоспроможним та його прибутки збільшуються з кожним роком. За три роки збільшився у три рази річний фонд заробітної плати. Плинність кадрів на нормальному рівні, що показує задоволеність працівників даною організацією та бажання розвиватися саме в ній. Також можемо відзначити низьку середньомісячну зарплатню одного працівника.

- віковий розподіл в компанії ПрАТ «Чумак» змінювався, проте не суттєво. Найбільше працівників вікової групи “від 25 до 35 років”, піком даної групи став 2021 рік та становив 291 особу. Щодо найменшої представленості у вікових групах стала “від 45 та старше” та найменше становила також у 2021 році – 84 особи

- освітній розподіл в компанії «Чумак» змінювався, проте за результатами дослідження протягом 2019-2021рр. в компанії найбільша кількість людей з вищою освітою, що показує високий відбір компанії за освітньою складовою. Найбільше людей з вищою освітою було в 2019 році –

456 осіб, а найменше в 2021 році – 421 особа. Але простежується тенденція до зменшення персоналу з вищою освітою. Найменше людей в компанії протягом 2019-2021 року з середньою освітою, найменша кількість спостерігається у 2019 році – 107 осіб, а найбільша у 2020 році – 120 осіб відповідно. Стосовно професійно-технічної освіти, то найбільша кількість була в 2021 році – 257 осіб, а найменша в 2019 – 232 особи

За результатами проведеного анкетування можна сказати, що є певні проблеми в психологічному стані в колективі, у взаємодії персоналу, залученості та лояльності. Але необхідно зазначити загальне позитивне очікування в системі мотивації у ПрАТ «Чумак».

Також в ході дослідження було застосовано графоаналітичний метод при оцінці рівня мотивації персоналу на ПрАТ «Чумак». Показник рівня мотивації персоналу дорівнює 5,2 (0,5+1,3+1,2+0,6+1,6) свідчить про рівень мотивації персоналу дещо вище середнього, але одержані значення довжини векторів показують недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішення та планування діяльності підприємства.

Задля більш наочного вигляду в роботі було розроблено деревовидна діаграма для аналізу проблеми «Управління поведінкою персоналу» в ПрАТ «Чумак», на основі якої було розроблено програму заходів даної проблеми, яка включає :

- планування стратегії поведінки персоналу
- планування кар'єрного зростання.
- розроблення базових мотиваційних важелів в управлінні поведінкою персоналу.
- розширення мотиваційного поля залежно від ціннісних орієнтацій персоналу.
- соціально-психологічна діагностика колективу: аналіз групових і міжособистісних взаємовідносин та рівня конфліктності.
- узгодження функціональних обов'язків керівників структурних підрозділів.

- регулювання процесами адаптації та навчання персоналу

Відповідно до вищенаведених заходів було визначено відповідальних осіб, які будуть займатися даними впровадженнями. Начальник відділу персонал буде відповідальний за : планування стратегії поведінки персоналу, планування кар'єрного зростання. Служба персоналу матиме відповідальність за : розроблення базових мотиваційних важелів в управлінні поведінкою персоналу та узгодження функціональних обов'язків керівників структурних підрозділів. HR-менеджер буде відповідальний за: розширення мотиваційного поля залежно від ціннісних орієнтацій персоналу, соціально-психологічну діагностику колективу (аналіз групових і міжособистісних взаємовідносин та рівня конфліктності) та регулювання процесами адаптації та навчання персоналу.

Загальна сума витрат на впровадження вищенаведених заходів становила 42 000 грн.

Проведені розрахунки свідчать про доцільність впровадження пропонованих заходів, оскільки це дозволить знизити перевитрати заробітної плати, спричинені недоліками в управлінні поведінкою персоналу на підприємстві на 10 123,35 тис. грн впродовж одного року після впровадження заходів.

Можемо спрогнозувати подальше зростання продуктивності праці працівників на підприємстві в наступні роки, за умови подальшого розвитку управління поведінкою персоналу – регулярного аналізу ефективності та внесення необхідних коректив, та швидкої реакції на проблеми соціально-психологічного характеру. Налагоджена система управління поведінкою персоналу матиме високий мотиваційний ефект для працівників та забезпечить зменшення перевитрат заробітної плати спричинених низькою продуктивності праці на підприємстві.

Також, на нашу думку, можливі такі покращення у розрізі поведінки персоналу :

- покращиться взаєморозуміння працівників;

- колеги почнуть активніше співпрацювати з керівниками своїх відділів;
- збільшиться довіра до організації;
- кожен співробітник зможе проявляти себе у своєму робочому колективі;
- нові працівники зможуть скоріше адаптуватися;
- знизиться рівень нездорової конкуренції;

З вищезазначеного, можемо сказати, що за умови впровадження цих заходів, поведінка працівників в організації стане більш лояльною до підприємства та матиме позитивний ефект на результати її діяльності. Компанія матиме ще потужніший бренд роботодавця, що допоможе в залученні висококваліфікованих працівників, які лише покращать внутрішній клімат великої команди ПрАТ “Чумак”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шубалий О. М., Рудь Н. Т, Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна, О. В. Управління персоналом: підручник. 11-те вид. Луцьк: ІВВ Луц. НТУ, 2018. 404 с.
2. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Кондор, 2012. 324 с.
3. Барабанов І.В., Мисливець К.В., Управління поведінкою персоналу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 276-284. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_37
4. Матушкіна М.В. Організаційна поведінка: навч. посіб. Старобільськ: ЛНУ ім. Тараса Шевченка, 2016. 202 с.
5. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: підручник. К., Кондор, 2013. 498 с.
6. Космина Ю.М. Роль організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства. *Вісник Одеського Національного Університету ім. Мечникова*. 2014. С. 175-177.
7. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
8. Denhardt R., Denhardt J., Aristigueta M. *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*, 2016. 252 p.
9. Космина Ю. М. Аналізування факторів, які впливають на поведінку персоналу підприємства в сучасних ринкових реаліях. *Вісник НУ Львівська Політехніка*. 2013. №778. С. 64-67.
10. Гакова М.В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. С. 101-105.
11. Сухорукова Т.Г. Сучасні й класичні теорії поведінки людини в організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 145-146.

12. Скоробагатська О.О. Методика позитивного та негативного підкріплення в педагогічній психології. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. № 9 (93). С.123-134.
13. Романовський О. Г. Психологія управління: навч.-метод. посібник. Харків: Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т. 2021. 164 с.
14. Williams J. Concept of Reinforcement in Organizational Behavior. *Organizational Behavior*. 2017. P. 1-4. URL: <https://inlnk.ru/ND5Vyx>.
15. Johnston K. Four Basic Reinforcement Strategies in Organizational Behavior Modification. *Management*. 2019. P. 1-5. URL: <https://bizfluent.com/info-12139943-four-basic-reinforcement-strategies-organizational-behavior-modification.html>.
16. Jacob D. What Are the 4 Types of Reinforcement. 2021. P. 1-3. URL: https://www.medicinenet.com/what_are_the_4_types_of_reinforcement/article.htm
17. Reinforcement and Behavioral Change. *Learning and Reinforcement*. 2022. P.1-4. URL: <https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/reinforcement-and-behavioral-chang>.
18. Annabelle G. Schedules of Reinforcement. *Operant Conditioning*. 2020. P.1-5. URL: <https://www.simplypsychology.org/schedules-of-reinforcement.html>.
19. Cherry K. How Schedules of Reinforcement Work. *Behavioral psychology*. 2022. P.1-7. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-a-schedule-of-reinforcement-2794864>.
20. Theodore T. Schedules of Reinforcement. 2022. URL: <https://practicalpie.com/schedules-of-reinforcement/>.
21. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
22. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с.

23. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
24. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу. Навч. посіб. К. КНЕУ, 2021. 311, [1] с.
25. Соколовська В. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *АГРОСВІТ*. 2019. № 20.
26. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. *Збірник наукових праць. УкрДАЗТ*, 2014, вип. 146.
27. Бортнік С. М., Саган М. В. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства. *Економічний форум: наук. журн. Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: Вид. від. ЛНТУ*, 2013. № 2. С. 131-138
28. Інформаційна база даних емітентів. URL: <http://smida.gov.ua>.
29. Пуховська Л.П. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського союзу. Посібник: за наук. ред. Л. П. Пуховської, 2015. 176 с.
30. Галайда Т.О. Ефективна система оцінювання персоналу підприємства як напрям розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. С. 239-242.
31. Лютенс і Крейтнер: модифікація організаційної поведінки. URL: <http://behaviorist-socialist-ru.blogspot.com/2016/05/01.html>.
32. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 176 с.
33. Ковальова В.І. Поведінкові аспекти сучасного менеджменту. *Економіка та управління підприємствами*. 2011. С. 101-106.



метадані

Заголовок

Управління поведінкою персоналу

Автор

Науковий керівник

Онищенко**Щетініна**

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

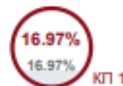
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

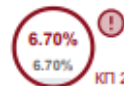
Заміна букв		184
Інтервали		0
Мікропробіли		45
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		192

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



12419
Кількість слів



96267
Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланнями "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаичний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКОВАНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko_bakalavr.pdf	76	0.61 %
2	http://btie.karf.edu.ua/article/download/133751/136604	66	0.53 %
3	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/MV_2_2017.pdf	57	0.46 %
4	https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko_bakalavr.pdf	50	0.40 %
5	http://btie.karf.edu.ua/article/download/133751/136604	46	0.37 %
6	https://paperkit.org/p/213316440/behavioural-aspects-of-modern-management-povedencheskie-aspekty-sovremennogo-menedzhmenta	46	0.37 %