



ЗАХІДНОДОНБАСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Міжрегіональної Академії управління персоналом

Кафедра економіки та менеджменту
Спеціальність менеджмент

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни Основи підприємницької діяльності
тема Аналіз та оцінка внутрішніх і зовнішніх умов управління
поведінкою персоналу

Студентки Силки Я.В.

прізвище, ім'я, по батькові

Групи ІН35-9-23-Б1М(4.0д)

Перевірів Волокитіна Л.О., к.ек.н.

підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада

Нормоконтроль Пестова О.А.,
доцент кафедри

підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада

Павлоград
2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ	
1.1. Основні концепції управління поведінкою персоналу та його значення в менеджменті.....	5
1.2. Дослідження взаємозв'язку організаційної поведінки та поведінки персоналу.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ УМОВ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ	
2.1. Оцінка стану та тенденцій розвитку підприємств агропромисловості...	16
2.2. Оцінювання поведінки персоналу та його вплив на ефективність підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. РЕГУЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Сучасні суспільні та соціально-економічні процеси характеризуються динамічністю та непередбачуваністю, що вимагає від організацій пошуку оптимальних методів управління для швидкої та ефективної реакції на зовнішні впливи. Сьогодні вже недостатньо враховувати лише економічні критерії, оскільки в умовах крос-культурної співпраці та швидкого обміну інформацією результативність підприємств залежить від інтелектуального потенціалу персоналу та соціокультурних факторів, що впливають на їхню поведінку.

Управління персоналом є ключовим фактором у успішному функціонуванні підприємства. Незважаючи на це, багато українських менеджерів не використовують сучасні методи управління персоналом для підвищення продуктивності та ефективності. Необхідно вдосконалювати підходи до управління персоналом, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Учені зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як А. Сміт, А. Маслоу, Ф.Тейлор, Е. Мейо, К. Левін, Т. Діл, Д. Іванцевіч, Д. Мартін, С. Маллінз, У. Оучі, С.Роббінс, Т. Соломанидіна, Е. Шейн, Д. Колкуїт, М. Ліндквіст, Д. Хелрігел, М.С. Дороніна, Г.М. Захарчин, А.М. Колот, О.Є. Кузьмін, Д.С. Ліфінцев, Ф.І.Хміль, Н.П. Карачинова, Л.Г. Ліпич, О.Г. Мельник, І.Б.Олексів, Н.Ю. Подольчак, Р. Гестеланд, Ж.Думец, Д. Ньюстром, Р. Ное, Ф. Тромпенаарс, внесли значний внесок у розробку методологічних засад дослідження управління поведінкою персоналу. Вони детально дослідили сутність організаційної поведінки, вплив поведінки персоналу на ефективність та інноваційність підприємства, а також розглянули окремі аспекти управління поведінкою персоналу в контексті загальної системи менеджменту й інтелектуалізації суспільства. їх дослідження також включали вивчення впливу крос-культурної комунікації на гармонізацію поведінки персоналу.

Мета дослідження полягає в розробці теоретичних та методико-прикладних засад управління поведінкою колективупідприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконати наступні завдання:

- покращити термінологічну базу в галузі управління персоналом;
- розробити класифікацію типів поведінки працівників підприємства;
- покращити методи оцінки поведінки працівників підприємства;
- розробити модель поведінки персоналу, яка буде враховувати умови змін.

Об'єктом дослідження є процес управління поведінкою персоналу на агропромисловому підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти управління поведінкою персоналу агропромислового підприємства з урахуванням корпоративної культури.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися різноманітні методи наукового дослідження, такі як синтез, систематизація й узагальнення для розкриття сутності управління поведінкою персоналу, статистичний та порівняльний аналіз для вивчення умов управління та потенціалу розвитку підприємств, структурно-логічний аналіз для розвитку теоретичних засад управління, анкетування для оцінювання факторів впливу на поведінку персоналу та графічний метод для наочного викладу матеріалу дослідження.

РОЗДІЛ 1.

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

1.1. Основні концепції управління поведінкою персоналу та його значення в менеджменті

Управління персоналом - важлива складова управління. Керівники виконують свою роль у досягненні цілей організації та контролю діяльності підлеглих. Управлінці мають створити умови для персоналу з зовнішнього ринку праці та забезпечити їх ефективне використання для досягнення організаційних цілей [6].

Організаційна структура, права та обов'язки персоналу, канали поширення інформації - ключові аспекти для досягнення ефективності в організації [12]. Успішність організації залежить від трудової поведінки персоналу. Вона визначається внутрішніми прагненнями та цінностями працівників, що впливає на їх спрямованість та активність. Керівники на всіх рівнях повинні звертати особливу увагу на забезпечення ефективної трудової поведінки персоналу, використовуючи мотиваційну політику та корпоративну культуру, оскільки це має велике значення для успішної роботи організації.

Трудова поведінка, натомість, включає в себе всі аспекти взаємодії працівника з оточуючими його людьми, включаючи керівництво, колег та клієнтів. Поведінка на робочому місці визначається не лише виконанням завдань, але й способом спілкування, взаємодії та вирішення конфліктів. Отже, працевлаштування та трудова етика, хоч і взаємопов'язані, є різними аспектами діяльності працівника в організації. Трудова поведінка - це комплекс дій працівника, які свідомо регулюються і пов'язані з його професійними можливостями і інтересами, а також з діяльністю виробничої організації та виробничим процесом [2].

Ефективна трудова поведінка працівника полягає в надійності, сумлінності, відданості виконанню обов'язків, готовності допомагати команді,

активності, співпраці та готовності виходити за межі своїх обов'язків. Ефективна трудова поведінка полягає в задоволенні працівника своєю роботою і відсутності бажання змінювати її. Для досягнення цього необхідно створити в організації всі умови для кар'єрного задоволення персоналу [19]. Згідно з рис. 1.1, ключовими елементами успішного кар'єрного зростання є постійний кар'єрний розвиток, підвищення кваліфікації через навчання персоналу, а також створення сприятливих умов праці. Ці аспекти сприяють професійному розвитку працівників та досягненню нових висот у їх кар'єрі.

Особисті потреби включають участь працівників у громадському житті організації для їх соціалізації, а також кар'єрний розвиток, зростання кваліфікації та підвищення професійного рівня.

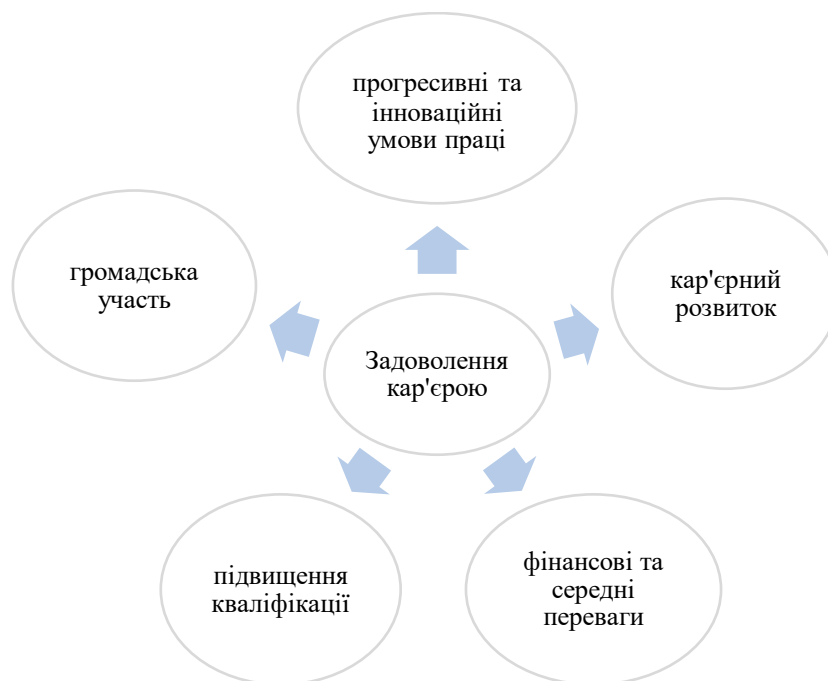


Рис. 1.1. Основні складові для досягнення задоволення в кар'єрі

Інтерес до роботи залежить від її змісту, організації, методів управління та впливу працівника на виробництво. Успіх залежить від ініціативи, самостійності та участі у прийнятті рішень [3].

Основний мотив людської праці - матеріальне винагородження, особливо в умовах економічної нестабільності. Важливо, щоб оплата праці була справедливою, а не лише великою, для задоволення персоналу. Текст в

основному стверджує, що рівна заробітна плата та доступ до інформації про неї можуть негативно впливати на мотивацію праці [22]. Тому важливо, щоб винагорода відповідала внеску - безпосередньо впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Ефективне управління поведінкою персоналу діяльності організації - це впливає на установки та менталітет співробітників для досягнення спільних цілей.

Поведінка персоналу визначається характером і обставинами людини, і має на меті адаптацію до оточуючого середовища. Багато менеджерів роблять поширену помилку, враховуючи вплив лише одного фактора. Для успішного керівництва важливо розуміти основні типи поведінки персоналу.

В залежності від ситуації, поведінку можна поділити на професійну (офіційну або неофіційну) та міжособистісну (див. рис.1.2).

Поведінка на робочому місці впливає на ефективність організації, а взаємини між співробітниками формують атмосферу в колективі. Поведінка може бути індивідуальною або колективною, спланованою або спонтанною, відображаючи реакцію на події [11]. Згідно з експертами, керування спланованою поведінкою вимагає переконування людей і є складним завданням.

Поведінка може бути розділена на управлінську та виконавчу, в залежності від того, чи спрямована вона на керівництво або виконання вказівок. Вона може мати різні характеристики, залежно від внутрішніх імпульсів. Існують ціннісні та ситуативні типи поведінки, які відрізняються за типом мотивації. Ситуативна поведінка - людина як флюгер.



Рис. 1.2. Поведінка персоналу в різних сферах діяльності

Характер поведінки може бути пасивним або активним, причому активна поведінка часто може бути сприйнята як агресивна. Пасивна поведінка характеризується боязкістю, невпевненістю, відсутністю ініціативи та відповідальності, підкореністю зовнішнім вимогам та неуважанням власних потреб. Такий стиль поведінки рідко допомагає досягти поставлених цілей. Вибір поведінки може впливати на те, як інші сприймають нас. Жертовна поведінка може здаватися безпечнішою, але водночас може призводити до втрати власної ідентичності. Агресивна поведінка може викликати страх і невпевненість у інших, але також може призвести до конфліктів і ворожнечі. Важливо знайти баланс між цими двома типами поведінки, щоб зберегти гармонію у взаємодії з іншими людьми. Асертивна поведінка виникає з урахуванням власних потреб, але також враховує інтереси та права інших людей. Вона сприяє конструктивному діалогу та співпраці, допомагає уникнути конфліктів, заощадити час і енергію, ефективно спілкуватися та досягати своїх цілей, не пошкоджуючи відносини з іншими.

Рівень командної праці та взаємодії в колективі, який відображається у груповій поведінці, є наслідком соціалізації в суспільстві. Вона відображає ступінь згуртованості групи та рівень співпраці між її учасниками.

Поведінка людини залежить від її психіки та відповідності нормам суспільства [15]. Менеджери вищого рівня успішно поєднують лідерські якості з колективною працею, що дозволяє їм ефективно керувати командою.

Узагальнюючи, існують два типи поведінки, які відображають ступінь ідентичності людини до групи. Стереотипна поведінка відображає ідентичність та зв'язок з оточенням. Цей тип поведінки відображає рівень комунікативності людини. Ефективне управління персоналом - це неможливо без використання комунікаційних технологій. Інноваційна поведінка - це не лише креативність, але і відмова від стереотипів.

Для успішного управління в організації потрібно створити ефективні управлінські процеси, що сприятимуть сталому й ефективному розвитку підприємства. Завдяки системі менеджменту, що відповідає потребам економічного середовища, ми забезпечуємо оптимальне функціонування організації. Ефективне управління поведінкою персоналу є необхідною умовою успішності підприємства. Люди та їхні здібності є найціннішим активом будь-якого суб'єкта господарювання [5].

Управління поведінкою персоналу полягає в застосуванні соціально-психологічних методів для досягнення успішної співпраці та взаєморозуміння між керівниками і підлеглими. Ці методи сприяють мотивації працівників до досягнення поставлених цілей, покращують комунікацію в колективі. Розуміння психологічних аспектів поведінки персоналу дозволяє керівникам ефективно впливати на них, сприяючи підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Ефективне управління персоналом передбачає застосування методів, спрямованих на вплив на настрій та психіку працівників. Ці методи дозволяють ефективно впливати на взаємодію між управлінським персоналом та іншими членами колективу. Організаційна культура та етика є ефективними

засобами досягнення цієї мети. Мета управління поведінкою персоналу та менеджменту - забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення продуктивності та стимулювання інновацій [7].

Управління поведінкою персоналу є складним процесом, який не може бути однозначно визначеним або зведеним до стандартних правил. Таке пояснення випливає з того, що поведінка людини залежить від багатьох чинників, включаючи її психологічну структуру, внутрішні джерела поведінки, потреби, інтереси, мотиви та цінності.

Культурологічний підхід до організації дозволяє розглядати людину як ключовий елемент управління, а не лише як працівника. Це дозволяє краще розуміти її поведінку, цінності та унікальність, що в свою чергу сприяє підвищенню успішності організації. Даний приклад демонструє ефективність впровадження стратегії організації, яка базується не лише на економічних засобах, але й на цінностях, символах та національних архетипах.

У системі управління персоналом стратегічна складова включає ряд важливих елементів, таких як система управління знаннями, управління змінами і антикризове управління. Система управління знаннями дозволяє організації збирати, зберігати і передавати знання між співробітниками, що сприяє підвищенню ефективності роботи і розвитку організації. Управління змінами включає в себе планування, впровадження і контроль змін в організації, що дозволяє адаптуватися до змінних умов і забезпечувати стійкість. Антикризове управління передбачає розробку стратегій і дій для подолання кризових ситуацій і забезпечення стабільності організації. Всі ці елементи спільно сприяють досягненню стратегічних цілей і успіху організації. Це представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Зв'язок між поведінкою персоналу та напрямками сферами менеджменту

По-перше, кожен працівник має свій індивідуальний характер, який впливає на його поведінку. Крім того, поведінка людей визначається їх власними пристрастями та групами, до яких вони приналежать. Вибір поведінки керівника-лідера визначає стратегію управління та впливає на якість прийнятих рішень [9].

1.2. Дослідження взаємозв'язку організаційної поведінки та поведінки персоналу

У ранніх наукових працях Левіна, Бернарда, Герцберга та Врума досліджувалася поведінка персоналу підприємства, його прояви, види та мотиви, а також їх врахування. В табл. 1.1 представлені основні моделі організаційної поведінки, які важливі і доповнюють наукові дослідження в галузі організаційної теорії. Необхідно усвідомлювати, що ефективна діяльність підприємства полягає не лише в матеріальних ресурсах, але й у вмінні прогнозувати та контролювати поведінку працівників.

Таблиця 1.1

Основні моделі організаційної поведінки - ключ до розуміння
внутрішньої динаміки організацій

Моделі організаційної поведінки	Суть моделей
Авторитарна модель	Основна ідея моделі полягає в тому, що управлінцеві належить повна влада над працівником. У цій моделі праці працівник має мінімальну участь у процесах і повністю підпорядковується керівництву, виявляючи повну залежність.
Модель опіки	Ця модель спрямована на економічні ресурси та гроші, де працівники мотивуються безпекою та пільгами, і повністю залежать від організації. Вони виконують свої обов'язки пасивно, без активної участі у прийнятті рішень.
Підтримуюча модель	Ця модель управління ґрунтується на підтримці працівників та їх активній участі у процесі прийняття рішень з метою стимулювання їх до виконання робочих завдань. Статус і визнання працівника є важливими аспектами цієї моделі, оскільки вони мають вплив на задоволення працівника від його роботи. У такому підході працівники мають можливість брати участь у процесі управління, що сприяє їхній мотивації та розвитку.
Колегіальна модель	Ця модель ґрунтується на принципах партнерства та співпраці. Менеджмент ставить на роботу у командах, де кожен працівник має відчуття відповідальності та самодисципліни. Працівники мають можливість самореалізації, що дозволяє їм задовольняти свої потреби. Працівники відчують задоволення від своєї діяльності, хоча їх ентузіазм у процесі праці є помірним.

Українська економіка стикається з серйозними проблемами на сучасному ринку праці, а саме недосконалою конкуренцією. Багато працівників незадоволені умовами праці та зарплатою, що призводить до дезорганізації та низької мотивації. Це значна частка ринку праці. Це важливий аспект як для окремих організацій, так і для економічного середовища в цілому. Важну роль у цьому процесі відіграє розвиток корпоративної культури та організаційної поведінки.

Організаційна поведінка вивчає, як працівники ведуть себе на робочому місці, як вони спілкуються між собою, як вирішують конфлікти та співпрацюють для досягнення спільних цілей. Ця наука вивчає як індивідуальні, так і групові аспекти поведінки в організаційному середовищі [26]. У відмінні від точних наук, де для досягнення цілей використовуються

сталі фундаментальні закони та моделі, організаційна поведінка оперує більш гнучкими та контекстуальними підходами [24].

Організаційна поведінка у менеджменті є незалежною від закону гравітації чи використання теореми Піфагора, а також універсальною. Вона не може бути використана як єдиний спосіб вирішення проблеми класифікації, оскільки не має однозначного рішення.

Наука організаційної поведінки не може дати однозначних відповідей на всі питання, що стосуються поведінки персоналу на підприємстві. Проте вона пропонує концепції та моделі, які допомагають зрозуміти, чому працівники та менеджери діють певним чином у різних ситуаціях. Розвиток навичок та талантів у галузі організаційної поведінки може призвести до позитивних результатів для підприємства.

Організаційна поведінка персоналу формує колективну мотивацію під впливом зовнішніх факторів, таких як інтелектуалізація суспільства, інформаційні технології, соціалізація і гуманізація праці. Дані зв'язки постійно змінюються і взаємодіють між собою, тому неможливо встановити їх як сталий закон чи правило.

Трудова мотивація відіграє важливу роль серед традиційних проблем організаційної поведінки. Незважаючи на складність процесу відстеження та внутрішню сутність, завдяки теорії організаційної поведінки можна аналізувати прояви трудової мотивації через спостереження за поведінкою в конкретному середовищі та виробничій ситуації [21].

Багато українських роботодавців продовжують дотримуватися старих підходів до управління персоналом, розглядаючи працівників лише як ресурси з певною кваліфікацією. Щоб подолати ці проблеми, потрібно розуміти, що компанія є живим організмом, який потребує відповідної системи управління персоналом на основі корпоративної культури.

Організаційна поведінка є молодого галуззю науки, яка використовує підходи, що вивчають людську поведінку. Ця галузь є складною через свою багатоаспектність та еклектичність, які характерні для наук, що поєднують

декілька галузей. **Організаційна поведінка** - це ключові ідеї з теорії управління, розвитку організацій та управління персоналом, які впливають на успішність підприємства.

Організаційна поведінка є складною галуззю знань, яка базується на різних положеннях наук. Хоча вона є цілісною, можна виділити окремі напрями досліджень, які відображають різні тлумачення цього поняття.

При дослідженні зв'язку між організаційною поведінкою та поведінкою персоналу, необхідно спочатку встановити поняття поведінки персоналу, описати її особливості та принципи формування.

У зв'язку з важливістю поведінки персоналу та його ставлення як ключового фактора (див. рис.1.4) необхідно уточнити сутність термінів "ставлення" або "відношення працівника". Цей фактор прямо пов'язаний з поведінкою людини. Конфлікт, що виник поза робочим місцем, може негативно вплинути на продуктивність працівника протягом усього робочого дня. Організації повинні впроваджувати різні методи для створення позитивного ставлення у своїх працівників, оскільки це має прямий вплив на їх продуктивність. Важливо, щоб організація мала достатні знання про кожного працівника, щоб застосовувати до нього найкращі методи впливу, які сприятимуть досягненню найкращих результатів як для організації, так і для працівника.



Рис. 1.4. Фактори, які впливають на формування поведінки персоналу

Ефективна комунікація - ключовий елемент успіху будь-якого підприємства чи організації. Взаємодія між керівництвом та персоналом визначає не лише якість виконаної роботи, але й загальний розвиток підприємства. Методи спілкування та якість комунікації впливають на мотивацію персоналу, їхню продуктивність та загальний клімат в колективі. Тому важливо надавати належну увагу розвитку навичок комунікації серед усіх працівників, починаючи від керівництва і закінчуючи звичайними працівниками.

Успішне управління поведінкою персоналу та організаційною поведінкою в організації залежить від ефективної комунікації. Її вплив на сприйняття персоналу сприяє ухваленню рішень, що задовольняють більшість працівників. Комунікація встановлює етичні норми та стандарти для персоналу, розуміння їх переконань та вплив на соціальну, моральну та етичну відповідальність.

Отже, враховуючи ці принципи, можна зазначити, що основним інструментом управління поведінкою персоналу у взаємодії з організаційною поведінкою є ефективна комунікація. Для досягнення цієї мети, головним завданням керівника організації є чітке і переконливе пояснення свого бачення та цілей кожному члену команди, щоб забезпечити максимальний потенціал організації на довгострокову перспективу. Загалом, поведінка працівників в організації має важливе значення для створення організаційної культури та досягнення успіху. Важливість взаємозв'язку між персоналом і організацією виявляється як на практичному, так і на теоретичному рівнях, оскільки це сприяє ефективному управлінню та прийняттю рішень.

Організаційна поведінка є ключовим фактором для ефективності та розвитку підприємства. Правильне розуміння взаємозв'язків між об'єктами та сферами управління є передумовою. Взаємодія мотивації, етики, лідерства та культури в управлінні дозволяє підняти менеджмент організацій на новий рівень ефективності. Людський ресурс є нескінченним, і вміння правильно ним оперувати стає все більшим пріоритетом для успішного управління.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ УМОВ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Оцінка стану та тенденцій розвитку підприємств агропромисловості

Уважно досліджуючи вплив зовнішнього середовища на організацію, особливу увагу слід приділити його впливу на персонал. Для цього варто провести аналіз стану вітчизняної промисловості, зокрема агропромислової галузі, а також ринку праці.

Аналіз ринку праці в Україні виявив численні структурні проблеми, спричинені економічними чинниками. Визначення недоліків і шляхів поліпшення ринку праці є важливим кроком у вирішенні цих проблем.

Проведений аналіз стану та тенденцій розвитку вітчизняної промисловості дозволяє зробити висновок про поточний стан галузі та передбачити її майбутні перспективи. Українська економіка виявила високу чутливість до світових економічних потрясінь під час воєнної кризи 2022-2024 років. Це свідчить про відсталість та неефективність її структури. Конкуренція на світових ринках сировини зросла, що призвело до збільшення коливань попиту. З початку квітня 2022 року, коли зовнішній попит різко зменшився, Україна почала відчувати значні негативні наслідки світової фінансово-економічної кризи. Це серйозно підірвало енергозатратну та низькорентабельну вітчизняну промисловість. У 2022 році вітчизняний агропромисловий комплекс зазнав значних втрат, коли обсяг промислового виробництва впав на 21,9%. Після цього він втратив можливість конкурувати на зовнішніх ринках, що призвело до сповільнення приросту агропромислового виробництва порівняно з попереднім періодом. Протягом 2022-2024 років індекси росту основних галузей агропромисловості свідчать

про низьку чутливість даного сектора промисловості до економічних потрясінь на ринку.

Український ринок праці у 2023 році має високу частку зайнятих у промисловості - 15%. Зменшення потреби підприємств у нових працівниках призводить до збільшення навантаження на існуючі робочі місця. Висока конкуренція на ринку праці сприяє трансформаційним процесам у розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу.

Мотивація є ключовим фактором у керуванні поведінкою персоналу, оскільки вона визначає рушійну силу, яка впливає на результативність діяльності організації [13]. Людська поведінка залежить від багатьох факторів, не тільки від одного мотиву. Для того, щоб зрозуміти мотивацію людей, необхідно мати розуміння їхніх потреб. Однак, на початкових етапах грошовий фактор може відігравати головну роль [4].

Однією з найважливіших складових мотивації працівників залишається розмір заробітної плати. Матеріальні винагороди все ще важливі для мотивації працівників. Аналізуючи рівень зарплати в Україні та агропромисловості за допомогою рис. 2.1.

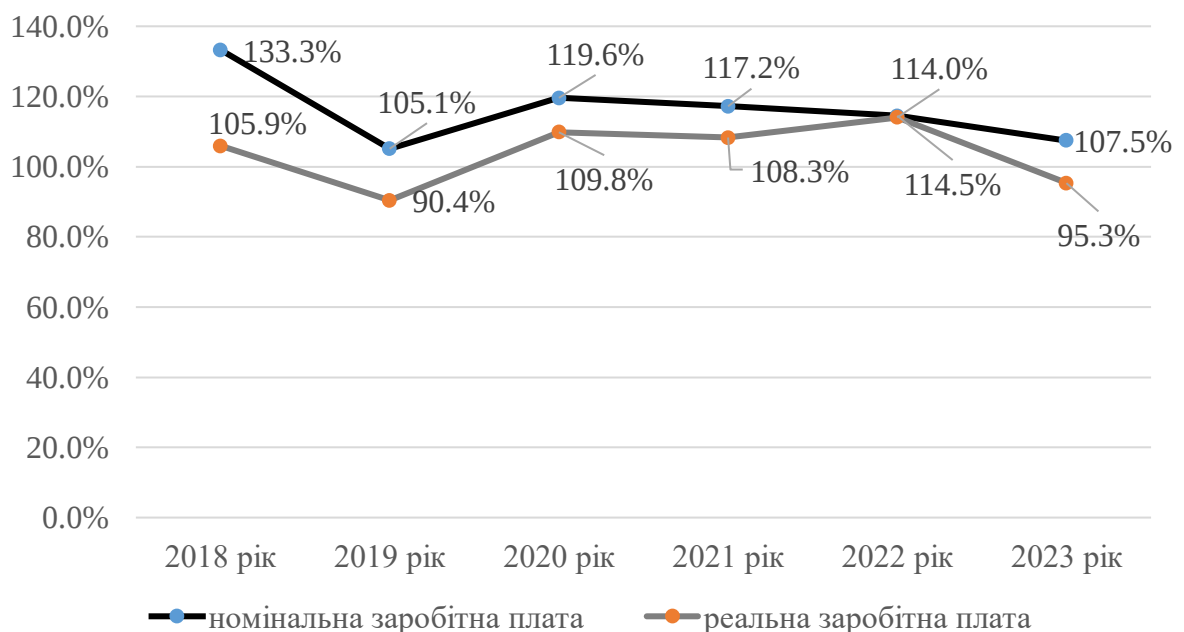


Рис. 2.1. Середньомісячна заробітна плата в Україні серед підприємств агропромисловості за період з 2018 по 2023 рр.

Збільшення зарплати в агропромисловості призводить до зростання попиту на висококваліфіковані робочі місця.

Протягом періоду з 2018 по 2023 роки середня заробітна плата в Україні зросла на 2204 грн. або на 218% від початкового рівня. Однак це зростання не вказує на позитивні зміни у мотивації заробітної плати, оскільки ціни також зросли протягом цього періоду (див. рис. 2.2).

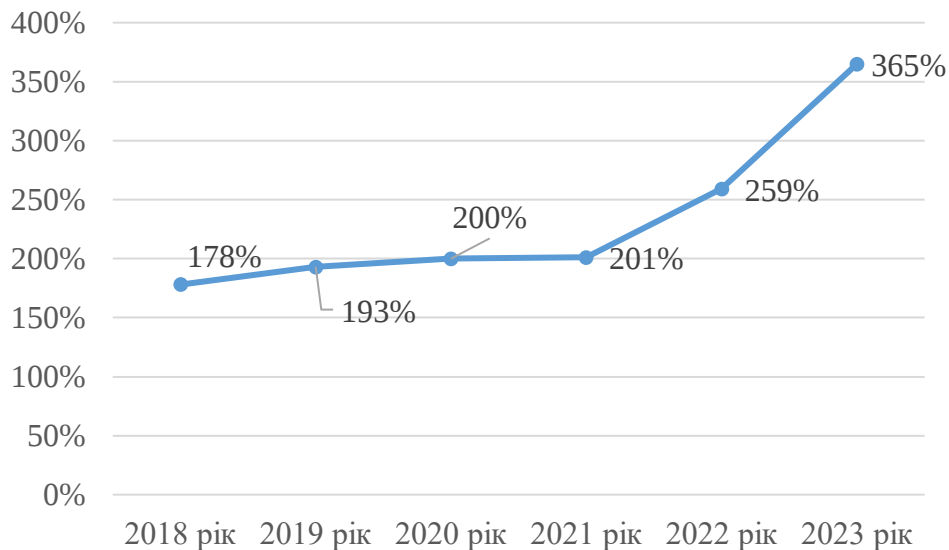


Рис. 2.2. Індекс інфляції за період з 2018 по 2023 роки

Підвищення зарплати на підприємствах позитивно впливає на мотивацію та дисципліну персоналу, забезпечуючи їх збереження на високому рівні. Це сприяє зростанню продуктивності праці і покращує ефективність управління поведінкою персоналу. Однак, варто зазначити, що матеріальний аспект не є єдиним фактором, який впливає на розвиток персоналу. Підвищення заробітної плати має бути супроводжене іншими заходами, такими як професійний розвиток, надання можливостей для кар'єрного зростання.

За аналізом статистичних даних, (див. рис. 2.3). за 2018-2023 роки спостерігалось зменшення підприємств, що впроваджували організаційні інновації. Організація недооцінює ефективність інновацій у розвитку своїх ресурсів. Ключовими економічними чинниками є організаційні інновації, які

впливають на управління поведінкою персоналу.

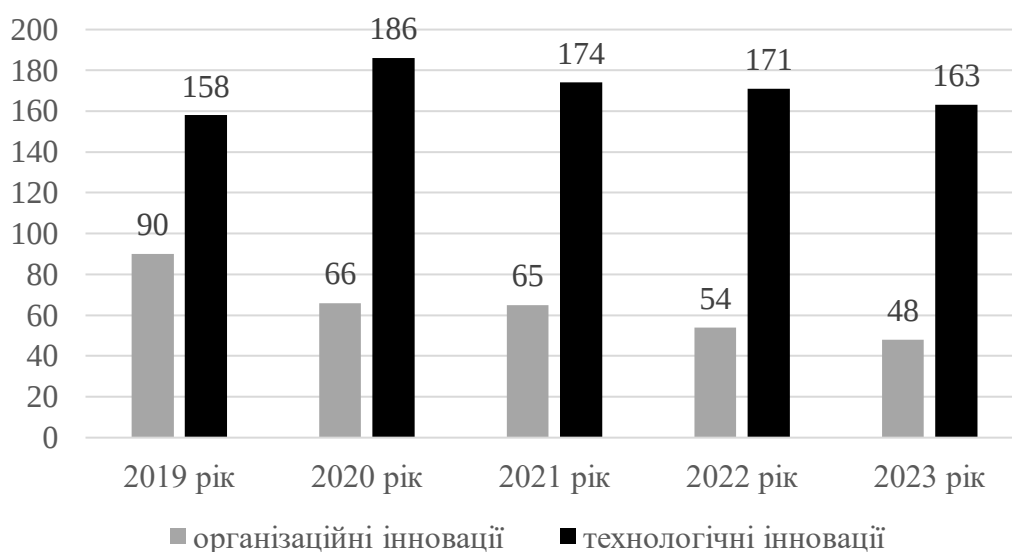


Рис. 2.3. Порівняння кількості агропромислових підприємств, що впроваджують інновації в організацію та технології

За період з 2020 по 2023 рік кількість підприємств, які впроваджують організаційні інновації, збільшувалася плавно, але без змін. Фокус на навчанні та підготовці персоналу - ключ до успіху. Це свідчить про зростання інноваційної активності в промисловості загалом (див. рис. 2.4).

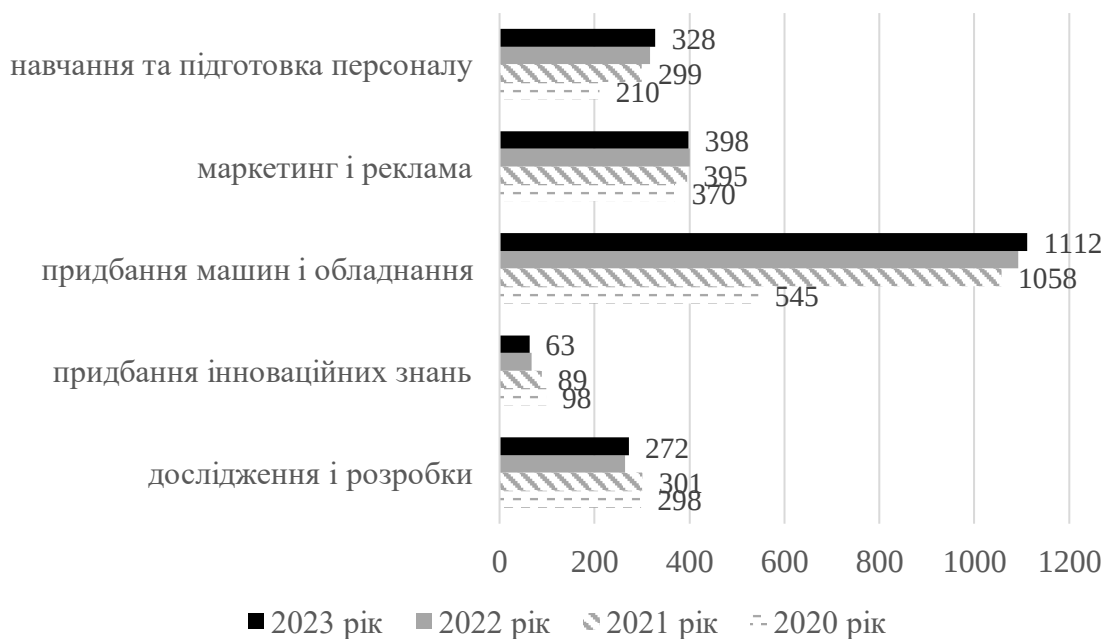


Рис. 2.4. Інноваційна діяльність промислових підприємств в різних напрямках впроваджених інновацій

Українська промисловість поступово активізується у плані фінансування інновацій. Така практика допомагає збільшити обсяг інвестицій і досягти показників, що перевищують рівень кризи.

Дослідження показали, що багато іноземних інвестицій спрямовані на інновації в промисловості (див. рис. 2.5). Це означає, що більшість інновацій в українських підприємств реалізується за допомогою іноземних інвесторів. Україна має багато вітчизняних підприємств, що отримують фінансування від держави та місцевих інвесторів. Проте, підприємства з іноземним капіталом отримують набагато більше інвестицій. Загальний висновок з цих даних полягає в тому, що українські компанії не проявляють достатньої активності у залученні коштів для розвитку, як у сфері технологій, так і в інноваційному напрямку.

Управління поведінкою персоналу значно впливається українським ринком та економічними факторами. Один з ключових чинників - це показники зростання ВВП на душу населення та його безпосередній вплив на продуктивність праці. Останнім часом темпи зростання ВВП на душу населення сповільнилися через низьку продуктивність праці.

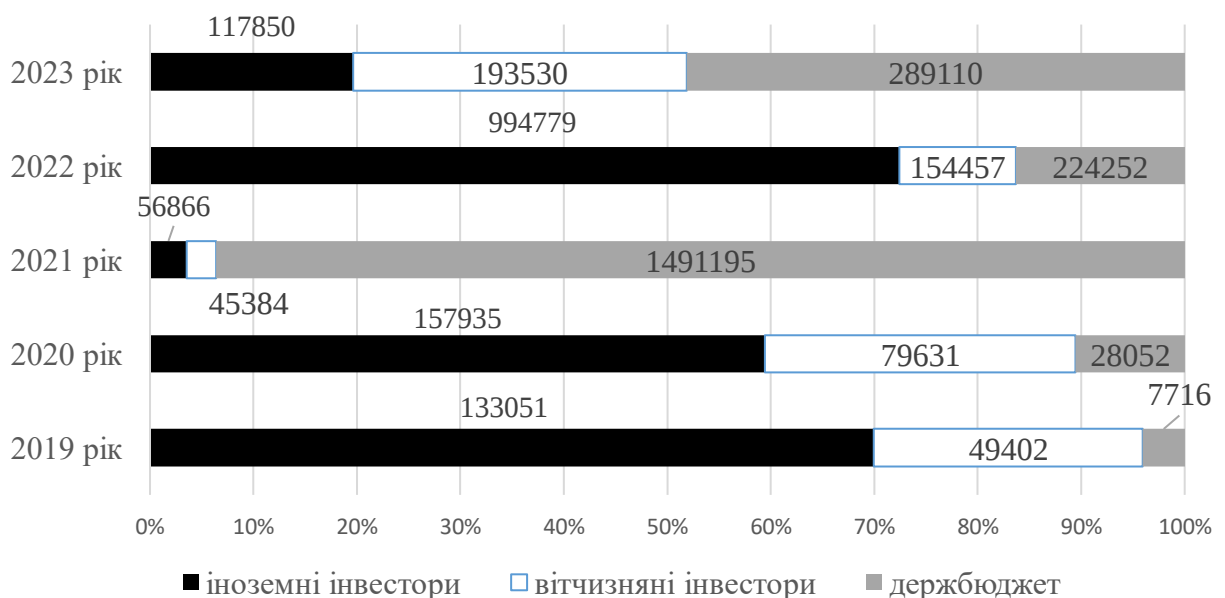


Рис. 2.5. Оптимізація фінансування інновацій залежно від джерел

У період з 2020 по 2023 рік середні темпи зростання ВВП на душу населення в Україні становили 3,6%, а середній приріст продуктивності праці склав 2,9%. Але у 2023 році темпи зростання продуктивності праці сповільнилися до 0,01%, а в першому та другому кварталах цього року в середньому знизилися на 1,7%.

Важливо враховувати вплив транснаціональних корпорацій, як вітчизняних, так і іноземних, на підприємства через залучення чистих інвестицій.

Сучасний корпоративний сектор української економіки поділяється на акціонерний, неакціонерний та похідний сегменти. У секторі акціонерних підприємств представлені приватні, публічні та державні компанії. Похідний сектор складається з концернів, корпорацій, дочірніх підприємств та асоціацій, які є формами інтеграції. Неакціонерний сектор - це всі підприємства, які не є акціонерними компаніями, але мають статус юридичних осіб [20].

У 2023 році на Дніпропетровщині функціонувало понад 4200 агропромислових підприємств корпоративного типу, з яких 1070 мали значну частку іноземних інвестицій.

Необхідно переглянути та оновити політику управління поведінкою працівників, впровадити нові системи оцінки та сучасні програми управління ефективністю і контролю якості. Це демонструє, що пріоритетність впровадження організаційних інновацій вища, ніж технологічні зміни. Умови системної рецесії на ринку вимагають уваги до організаційних аспектів управління поведінкою персоналу. У ситуації негативного економічного середовища важливо застосовувати інструменти управління організаційною поведінкою для стимулювання працівників.

Для успішного розвитку агропромислових підприємств України необхідно використовувати ефективні методи управління персоналом [17]. Дослідження аналізує вплив корпоративної культури на поведінку та управління керівного та лінійного персоналу підприємства.

Аналіз успішних промислових підприємств показав, що фактори корпоративної культури - норми, принципи та правила, що сприяють конкурентоспроможності підприємств.

2.2. Оцінювання поведінки персоналу та його вплив на ефективність підприємства

У сучасній ринковій економіці важливо використовувати новітні методи оцінки управлінського персоналу для успішної конкуренції. Оцінка поведінки персоналу - важний інструмент управління, особливо для відбору керівників та підготовки до атестації. Оцінка поведінки персоналу є ключовим елементом управління персоналом. Для ефективного оцінювання необхідно мати чітку методику, яка дозволить систематизувати процес оцінювання і впливати на поведінку працівників. Ефективна методика повинна бути структурованою та контролювати дії персоналу.

Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу включає різні аспекти, такі як економічні результати, соціально-психологічний клімат в колективі та ступінь інноваційності в компанії. Економічні показники відображають вплив персоналу на фінансові результати організації. Соціально-психологічні показники відображають задоволеність, мотивацію та комунікацію персоналу. Інноваційні показники відображають рівень впровадження нововведень та творчий потенціал персоналу. Ці дані допомагають оцінити ефективність управління поведінкою працівників і виявити можливі шляхи для її поліпшення [8]. При оцінці економічної ефективності враховуються такі фактори, як рентабельність, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможність виробленої продукції та інші аспекти.

Показники інноваційної ефективності включають в себе відсоток інноваційної продукції у виробництві, відсоток працівників, зайнятих у сфері інновацій, відсоток інвестицій у організаційні зміни.

Покращення трудової дисципліни = більша ефективність праці та менші витрати на контроль за працівниками = зростання загальної продуктивності праці в організації.

$$\text{СПЕтд} = (\text{Дб} - \text{Да}) \times \text{Ра}, \quad (2.1)$$

де СПЕтд - соціально-психологічний ефект підвищення рівня трудової дисципліни;

Дб, Да - кількість втрачених людино-днів через порушення трудової дисципліни на одного працівника в базовому та аналізованому періодах, дні;

Ра – кількість працівників.

Соціальний ефект зниження рівня плинності персоналу може бути виміряний за допомогою певної формули:

$$\text{СЕЗпп} = \frac{\text{Рз} \times \text{Дв}}{\text{Фя}}, \quad (2.2)$$

де СЕЗ пп - соціальний ефект зниження рівня плинності персоналу;

Рз - кількість працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни і за власним бажанням, осіб;

Дв - кількість втрачених людино-днів у зв'язку зі звільненням працівників;

Фя - явочний фонд робочого часу в базовому році, днів.

Соціально-психологічна ефективність персоналу: згуртованість, розвиток, активність, клімат, прив'язаність та баланс між роботою і життям.

Задоволення персоналу можна виміряти за допомогою об'єктивних та суб'єктивних показників. Об'єктивні показники включають величину оплати праці, премії, надбавки та бонуси. Суб'єктивні показники можуть бути зібрані шляхом анкетування та інтерв'ювання персоналу. Врахування як кількісних, так і якісних показників дозволяє отримати повну картину задоволення персоналу в організації.

Соціально-психологічний клімат на робочому місці розраховується цей показник за формулою:

$$P_3 = \frac{\Sigma n - \Sigma n}{n(n-1)}, \quad (2.3)$$

де P_3 - рівень групової згуртованості колективу;

Σn - загальна сума позитивних виборів;

Σn - загальна кількість негативних виборів;

n - кількість працівників досліджуваного колективу.

Це впливає на загальну економічну ефективність підприємства.

Такі оцінки допомагають роботі персоналу, розвитку кар'єри працівників, а також виявлення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації. Важливо, щоб оцінювання персоналу було об'єктивним, справедливим та спрямованим на досягнення стратегічних цілей організації [1]. Оцінка повинна базуватися на рівні інтелектуального розвитку, креативних здібностях та потенціалі зростання.

У сучасних методах оцінювання персоналу важливо враховувати специфіку управлінської діяльності, щоб вибрати найбільш ефективні засоби оцінки як поточного, так і потенційного керівництва.

Ассесмент-центр, також відомий як центр-оцінки, є важливим інструментом для оцінки персоналу. Він поєднує різні методики, спрямовані на вивчення реальних поведінкових характеристик співробітника, його професійних та психологічних особливостей.

Метод ассесмент-центрів використовується для виявлення потенціалу росту оцінюваної особи. Використання методу ассесмент-центру дозволяє ефективно визначити відповідність поведінкових характеристик оцінюваної особи до корпоративної культури підприємства. Цей метод дозволяє оцінити різні поведінкові компетенції, такі як навички міжособистісної комунікації.

В оцінці не спостерігається впливу різниці в гендері, расі або етнічності на результати оцінки.

Цей метод може бути використаний при оцінці працівників, які вже працюють. Цей метод оцінки застосовується для оцінки керівників у різних сферах, зокрема у сферах послуг, управління виробничими процесами та продажів [10].

Тест CogAT - це оцінка когнітивних здібностей, таких як мислення, міркування, вербальні та логічні навички. Даний метод використовується для визначення ключових характеристик, які впливають на розвиток управлінця, їхню здатність ефективно вирішувати проблеми та вміння засвоювати нові знання. Оцінка управлінця передусім ґрунтується на його інтелекті та розумових здібностях. Аналіз когнітивних здібностей допомагає передбачити поведінку працівника в умовах змін на підприємстві. Для організаційних та економічно-соціальних аспектів це має велике значення.

Оцінка поведінкових характеристик є ключовою для передбачення продуктивності, підвищення рівня досвіду та успішного навчання. Найкращі результати досягаються, коли управлінський персонал оцінюється за його високим рівнем професійної навантаженості.

Метод впровадження: проведення індивідуального опитування.

Тест на емоційний інтелект допомагає передбачити поведінку управлінського персоналу шляхом оцінки їх соціальної компетентності та здатності контролювати емоції, як власні, так і чужі. Також він допомагає визначити, наскільки особа може розрізняти різні емоції. Керування емоційним інтелектом є дуже важливим для менеджменту, оскільки здатність об'єктивно оцінювати ситуацію та поєднувати емоції ознакою постійного самовдосконалення управлінця. Це має прямий вплив на такі ключові аспекти: свідомість, контроль над емоціями, внутрішня мотивація і спроможність співчувати.

Оцінка методики є корисною для діяльності підприємства.

Метод впровадження: за допомогою проведення анкетування.

Дослідження показують, що жінки-управлінці виявляють кращі результати у вимірюванні емоційного інтелекту, ніж чоловіки.

Ефективне управління діяльністю підприємства є ключовим фактором для досягнення високого рівня міжособистісного спілкування між управлінцем і підлеглими.

Допомагає виявити, наскільки керівник ефективно керує емоціями, розуміє емоції інших та вирішує конфлікти з колегами. Цей підхід особливо важливий у сферах, де велике значення має спілкування та взаємодія з іншими людьми [27].

Тест порядності є додатковим методом оцінки, спрямованим на виявлення схильності особи, яка не дотримує цих цінностей [23].

Оцінка методу + оцінка когнітивних здібностей персоналу = важлива інформація. Це дозволяє отримати найкращий результат і виявити можливу контрпродуктивну поведінку в майбутньому.

Метод впровадження полягає у проведенні індивідуального опитування.

Застосування цього методу призводить до створення повноцінного профілю оцінюваної особи, який може бути використаний для передбачення продуктивності та запобігання непередбачуваним ситуаціям, пов'язаним зі структурними змінами.

Оцінка вагомості є важливою незалежно від ситуації і може бути застосована у різних областях, але вона найбільш ефективна, коли використовується разом з іншими методами.

Для впровадження даного методу необхідно провести анкетування серед цільової аудиторії. Анкетування дозволить зібрати відповіді та думки учасників, що допоможе зробити висновки та прийняти рішення щодо подальшого впровадження способу.

Використання методу оцінки також має передбачити можливу ефективність управління. Цей підхід допомагає виявити потенційні проблемні ситуації і розробити стратегії для подальшого розвитку персоналу.

Усі методики є взаємодоповнюючими і можуть бути використані окремо в різних ситуаціях. Вони демонструють високу ефективність у відборі нових кадрів.

Зворотній зв'язок є важливим для людей, оскільки він допомагає відстежувати їхню роботу. Обговорення оцінки виконання обов'язків дозволяє виявити недоліки у роботі керівника, що не відповідають встановленим нормам.

Управління персоналом вважає людські ресурси найціннішим активом організації і спрямовує свої зусилля на розвиток та стимулювання персоналу для досягнення стратегічних цілей. Оцінка поведінки керівника є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства. Вона оцінює ефективність виконання професійних обов'язків та функцій, а також важливість та необхідність особи для організації. Періодичне оцінювання допомагає визначити цінність керівника, обґрунтувати підвищення заробітної плати або оцінити ефективність служби підбору персоналу. Рівень сумісності управлінського персоналу визначається їх поведінковими характеристиками, які є важливим фактором. Цей рівень має великий вплив на формування психологічного клімату в організації і на всі аспекти її діяльності.

РОЗДІЛ 3.

РЕГУЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Поведінка працівників відображає їх лояльність до підприємства, рівень творчої активності та бажання постійно вдосконалюватися з метою забезпечення конкурентоспроможності та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Для досягнення успіху важливо знайти ефективні способи впливу на поведінку персоналу, щоб використати їхні професійні, інтелектуальні, соціальні та духовні можливості на максимум. Механізм впливу передбачає послідовні дії, які мають логічний порядок.

Впровадження інституційних методів в управлінні кадрами нерідко відрізняється формальністю та зводиться до функцій контролю. Необхідно враховувати інституційні чинники, що впливають на дії працівників, зокрема, організаційні та методичні інструменти (як показано на рис. 3.1).

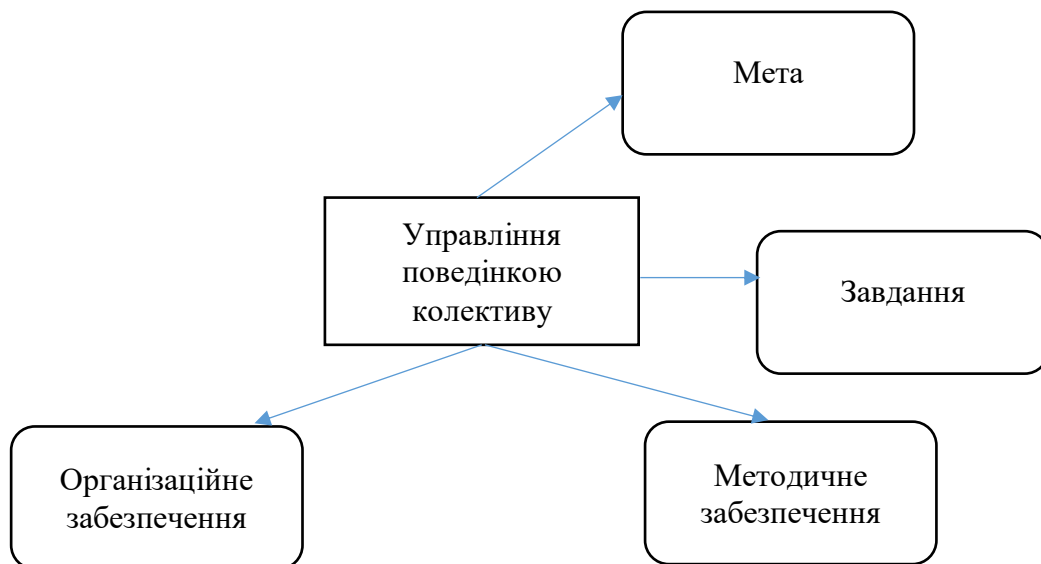


Рис.3.1. Оптимізація управління поведінкою персоналу через організаційно-методичне забезпечення

Організаційна структура відображає взаємодію між елементами компанії, зокрема, відділами управління на різних рівнях, завданнями, обов'язками, процесом управління, працівниками, рівнем зосередження або

розподілу управлінських повноважень, а також каналами передачі інформації. Ця структура підтримує обмін інформацією та прийняття рішень, в якому залучені керівники різних рівнів, категорій та спеціальностей [16].

Для ефективного функціонування складної системи відносин з підлеглими неможливе одноосібне виконання управлінських функцій керівником [5].

Адаптація працівника на підприємстві - це важливий етап, який починається після прийняття на роботу і передбачає ознайомлення з організаційною культурою, правилами та процедурами компанії. У цьому процесі працівник поступово звикає до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці на підприємстві. Вплив на поведінку персоналу є важливим соціально-психологічним фактором, тому для досягнення ефективності працівника необхідна якісна початкова адаптація на новому робочому місці. У великому підприємстві повинен існувати окремий відділ навчання та адаптації, який відповідає за прийом нових працівників і їх успішну інтеграцію в колектив та робочі процеси. Підрозділ буде відповідати за створення програми адаптації персоналу, а також програми розвитку та покращення професійних і поведінкових навичок персоналу.

У малих і середніх підприємствах, де масштаби діяльності невеликі, відділ управління персоналу може виконувати функції адаптації.

Отже, поведінка персоналу підприємства залежить від трьох факторів: ієрархічної структури організації, культури та ринкових умов. Ієрархічна структура передбачає використання влади для контролю та підпорядкування, в той час як культура формується через спільні цінності та норми, що впливають на поведінку особистості. Ринкові умови включають в себе рівноправні відносини та інтереси.

Чинники впливу, які були названі, є складними і взаємопов'язаними, і зазвичай не реалізуються окремо. На підприємстві формується економічне середовище в залежності від пріоритетності цих факторів. Вплив цих факторів

на макроекономічному рівні призводить до зменшення адміністративного тиску.

Розробка Кодексів трудової поведінки та етичного кодексу на підприємстві - це важливо. Після встановлення методичних положень та кодексів, рада буде вирішувати конфлікти та контролювати дотримання зобов'язань щодо нерозголошення конфіденційної та особистої інформації працівників. Методичне забезпечення управління поведінкою персоналу включає розробку нормативно-регламентуючих документів.

Кодекс корпоративної поведінки персоналу визначає стандарти та правила, які повинні дотримуватися працівники на корпоративних підприємствах. У цьому контексті великий акцент робиться на співпраці з зовнішніми партнерами та материнськими структурами. Умови, в яких працює персонал на підприємстві, мають велике значення для його ефективності. Активна крос-культурна комунікація являє собою ключовий фактор успіху, особливо в умовах взаємодії з різними культурами та на різних економічних ринках. Узгодженість дій та спільних цінностей стає основою для досягнення спільної мети в таких умовах.

Кодекс корпоративної поведінки є набором стандартів, які визначають правила поведінки підприємств у глобальному контексті. Він встановлює етичні норми для кожного працівника організації і визначає спільні дії і рішення, які приймаються в щоденній роботі. Кодекс повинен базуватися на загальних цінностях і переконаннях.

Кодекс повинен бути побудований на основі основних норм етики та правил ділової поведінки, відповідати конкретній ситуації на підприємстві і враховувати його особливості.

Кодекс корпоративної поведінки виконує чотири основні функції, які включають управлінську, іміджеву, соціально-психологічну та стабілізаційну. Управлінська функція полягає в регулюванні внутрішніх процесів і встановленні правил і процедур. Іміджева функція спрямована на підтримку та підвищення репутації компанії в очах клієнтів, партнерів та громадськості.

Соціально-психологічна функція спрямована на створення сприятливого та етичного робочого середовища, що сприяє комфорту та особистому розвитку працівників. Стабілізаційна функція сприяє забезпеченню стабільності та надійності організації.

Кодекс - це інструмент, який допомагає спрямовувати всіх працівників на спільні цілі та цінності підприємства. Він сприяє підвищенню корпоративної ідентичності, роблячи команду єдиною і згуртованою.

Кодекс підприємства - це документ, який визначає місію, цінності та стандарти поведінки персоналу. Він складається з ідеологічної та нормативної частин, де визначені основні принципи діяльності підприємства. Хоча не існує чіткого стандарту щодо наповнення кодексу, він завжди відображає цілі та завдання компанії, а також встановлює правила та вимоги до робочої поведінки персоналу.

Кодекс корпоративної поведінки є важливим документом, який визначає основні принципи та правила, які повинні дотримуватися усіма працівниками підприємства. Він складається з наступних розділів:

1. Місія та філософія підприємства: цей розділ визначає основні цілі та цінності компанії, її місію та стратегію розвитку.
2. Принципи корпоративної поведінки: в цьому розділі встановлюються основні принципи, які повинні керувати діями працівників, такі як чесність, інтегритет, відкритість, довіра та повага до інших.
3. Права й обов'язки управлінського персоналу: цей розділ визначає права та обов'язки керівників та управлінського персоналу, включаючи вимоги до їхньої професійної етики, конфіденційності та відповідальності.
4. Органи управління: в цьому розділі описуються структура та функції органів управління компанії, таких як наглядова рада, правління та інші.
5. Відповідальність: цей розділ визначає вимоги до відповідальності працівників за свої дії та рішення, а також за дотримання принципів корпоративної поведінки.

Розвиток партнерських відносин і зростання взаємозалежності бізнесу організацій на рівні країни та міжнародного ринку сприяють розвитку ділової етики. Етичні вимоги відображаються в корпоративних і професійних кодексах, що стають основою корпоративної культури організацій.

Організаційно-методичне забезпечення управління поведінкою персоналу є важливою частиною внутрішнього середовища підприємства, яка допомагає забезпечити ефективну роботу колективу.

Формальні правила поведінки на підприємстві визначають систему норм і правил, які повинні дотримуватися працівниками. Це створює внутрішнє інституційне середовище, де кожен працівник знає свої обов'язки і відповідальність за їх виконання. Однак, окрім формальних правил, важливо також враховувати неформальні аспекти поведінки персоналу, такі як корпоративна культура.

Отже, внутрішнє інституційне середовище на підприємстві складається з правил поведінки, норм, стимулів і санкцій, які встановлюють рамки взаємодії між людьми. Ці рамки можуть бути формальними (правовими, соціальними, економічними) або неформальними (традиціями, звичаями, корпоративною культурою). Корпоративна культура виступає як фактор, що сприяє гармонізації відносин і поведінки персоналу. Корпоративна культура визначає, як працівники повинні вести себе в організації, які правила і цінності вони повинні дотримуватися. Вона впливає на структуру та динаміку внутрішніх відносин в компанії, а також на способи, якими ці правила підтримуються та виконуються.

Інституційне середовище є зовнішнім фактором, що впливає на діяльність суб'єктів господарювання. У даному дослідженні досліджується вплив соціально-культурних процесів на поведінку персоналу в організації. Автори пропонують проаналізувати внутрішнє інституційне середовище підприємства, яке формується за допомогою організаційно-методичного забезпечення і має економічний вплив через опортуністичну поведінку працівників.

Витрати на прийняття управлінських рішень, проведення переговорів, розробку планів та організацію майбутньої діяльності включаються в них. Також вони включають витрати, пов'язані з нівелюванням ризиків, пов'язаних зі зміною планів та вирішенням дискусійних питань. Крім того, трансакційні витрати включають витрати на забезпечення дотримання учасниками угод, досягнутих домовленостей [18]. Отже, формування трансакційних витрат залежить від шести груп факторів: економічних, правових, організаційних, психологічних, технологічних та соціальних. Однак, у даному дослідженні акцент зроблено на соціальні, організаційні та психологічні аспекти.

Організаційно-методичне забезпечення управління поведінкою персоналу має вплив на регулювання трансакційних витрат за допомогою функцій Кодексу корпоративної поведінки. Цей Кодекс регулює відносини в межах підприємства і забезпечує дотримання соціально-етичних стандартів поведінки персоналу.

При об'єднанні окремих відділів управління персоналом в одну службу на діючому підприємстві може спостерігатися зниження ефективності її роботи.

Аналіз досвіду вітчизняних підприємств [25], які стали власністю іноземних компаній, показує, що адаптація до нових стандартів вимагає створення служби управління персоналом. Цей крок є найефективнішим при розробці стратегій управління поведінкою та персоналом в цілому. У результаті об'єднання колишніх функцій малих підрозділів підприємства, пов'язаних з персоналом, в один відділ, відбувається повна трансформація цих функцій. На підприємствах, де керівник відділу персоналу має можливість безпосередньо впливати на стратегічні управлінські рішення.

Різні функціональні підсистеми, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

1. Управління персоналом в організації охоплює різноманітні аспекти підсистеми маркетингу та загального планування людських ресурсів. Вона відповідає за розробку кадрової політики, яка включає в себе визначення

стратегії управління поведінкою персоналу. Крім того, вона вивчає потенціал людських ресурсів, щоб виявити і знайти можливості для його подальшого розвитку. Крім того, підсистема організує кадрове планування, щоб забезпечити належну кількість та якість працівників на підприємстві. Вона також аналізує ринок праці, щоб визначити потреби в персоналі та прогнозувати майбутні зміни. В цілому, підсистема маркетингу і організаційного планування людських ресурсів відповідає за ефективне управління персоналом на підприємстві.

2. Процес набору та обліку кадрів охоплює організацію залучення, проведення співбесід, оцінювання, вибір та оформлення на роботу нових співробітників, а також реєстрацію прийняття, преміювання та звільнення працівників. Важливою частиною цієї підсистеми є організація раціонального використання потенціалу працівників, їх професійна орієнтація та управління ефективністю.

3. Система трудових відносин охоплює в собі аналіз та контроль групових та індивідуальних взаємодій на робочому місці, а також відносин з керівництвом. Управління виробничими конфліктами та стресами є важливим аспектом в організації. Для досягнення успіху необхідно проводити соціально-психологічну діагностику, що дозволяє виявити причини конфліктів та стресу на робочому місці. Крім того, важливо дотримуватися етичних норм у взаємодіях з колегами та підлеглими, що сприяє покращенню робочої атмосфери.

4. Підсистема умов праці охоплює виконання різноманітних вимог, що впливають на робоче середовище. Це включає вимоги психофізіології праці, які стосуються впливу робочого процесу на психічний та фізичний стан працівників. Також до цієї підсистеми входить економіка праці, яка визначає оптимальні умови праці з економічної точки зору.

5. Складові підсистеми розвитку персоналу включають навчання та розвиток працівників, перепідготовку і підвищення кваліфікації, забезпечення кар'єрного зростання та професійного просування. Із важливих аспектів

ефективного управління підприємством є проведення поточної оцінки кадрів. Це дозволяє визначити їхні досягнення та потенціал для подальшого розвитку.

6. Кілька ключових аспектів входять до складу підсистеми. Це керування мотивацією праці, яке полягає в заохоченні працівників до досягнення поставлених цілей. Розробка систем оплати праці є важливим елементом мотивації персоналу, адже вона впливає на фінансовий стимул працівників. Впровадження механізмів залучення працівників до прибутків і капіталу організації є важливим, оскільки це підвищує їхню відповідальність і зацікавленість у досягненні цілей. Створення нормативно-методичного забезпечення управління персоналом сприяють підвищенню мотивації працівників і створенню позитивної атмосфери в колективі.

7. Підсистема соціального розвитку охоплює різноманітні дії, націлені на підтримку сприятливих умов для життя та здоров'я населення. Вона передбачає регулювання соціальної напруги та стресу, організацію харчування, впровадження культурно-розважальних і спортивних ініціатив, забезпечення медичного обслуговування, дозвілля та відновлення, соціальне забезпечення і заклади денного догляду за дітьми. Ці дії сприяють підвищенню рівня життя людей та задоволенню їхніх потреб у різних аспектах соціальної сфери.

8. Ця складова охоплює вивчення поточної системи керування компанією, створення нової структури, її планування та покращення, підготовку кадрового забезпечення, а також розробку та впровадження пропозицій щодо розвитку підходу до управління, що базується на принципах компанії. В цілому, ця складова відповідає за дослідження, проектування та впровадження дієвої організаційної схеми управління, а також за формування культури лідерства, яка узгоджується з цінностями компанії.

9. Юридичне забезпечення охоплює розгляд питань правового характеру у сфері трудових відносин, погодження управлінських рішень з персоналу, а також вирішення юридичних питань, пов'язаних з господарською діяльністю.

Зміст та функції цього блоку визначаються завданнями та цілями підприємства, його основними пріоритетами, а також обсягами та специфікою його діяльності.

Група внутрішніх взаємовідносин спрямована на покращення взаємодії між працівниками підприємства як на рівні колег, так і на рівні керівництва. Її завдання полягають у підтримці сприятливого робочого середовища, підвищенні комунікації та співпраці між співробітниками, що сприяє загальному розвитку організації. Ці завдання базуються на прийнятих базових цінностях.

Культура міжособистісної взаємодії в організації – це набір загальноприйнятих цінностей, правил, традицій та методів роботи, які впливають на характер спілкування між співробітниками. Вона охоплює ступінь порозуміння, взаємодопомоги та загальної зацікавленості працівників у досягненні спільних завдань. Формування передбачає переведення соціальних цілей у стандарти поведінки, які зафіксовані в офіційних документах. Це означає, що на підприємстві проводиться нормотворчий процес, спрямований на визначення змісту цього інституту [14].

На підприємстві знаходяться різні правові документи, які регулюють його діяльність та встановлюють правила і вимоги для співробітників. Серед цих документів можна виділити статут, який визначає основні принципи та цілі підприємства, трудовий договір, який визначають обов'язки та відповідальність кожного працівника, стандарти якості, які встановлюють вимоги до якості продукції або послуг. Блок делегування повноважень, відповідальності, неформальних відносин та стилю поведінки є важливим елементом цієї структури.

Група, відповідальна за дисципліну на підприємстві, забезпечує виконання внутрішніх правил, наказів та законодавства. Вона відповідає за регулювання і контроль у всіх сферах діяльності підприємства. Ця група формує культурні програми поведінки співробітників і встановлює внутрішні

правила. Її дії охоплюють всі структурні підрозділи підприємства і включають як формальний, так і неформальний контроль.

В умовах загальної кризи та швидких змін у соціальних сферах особливо важливо бути готовим до адаптації та швидкого реагування на зміни. Головна мета групи полягає не лише у відповідному реагуванні на кризові ситуації, але й у активному управлінні змінами.

ВИСНОВКИ

1. У роботі доведено, що ефективне управління поведінкою персоналу на основі корпоративної культури є важливим елементом сучасного менеджменту. Розроблена концептуальна модель управління поведінкою персоналу враховує як теоретичні аспекти, так і практичні механізми, що сприяє покращенню якості людського ресурсу в організації.

2. Управління поведінкою персоналу - це спрямовувальний та безперервний процес впливу на соціально-психологічні і ментальні установки людини, який дозволяє побудувати успішну модель збереження та ефективного використання людського ресурсу в рамках організації для досягнення її цілей та місії. Це визначення поєднує управлінський та соціально-психологічний аспекти та має прикладне спрямування в роботі менеджменту у контексті мотиваційного важеля.

3. Запропоновано нову класифікацію видів поведінки персоналу, де додані нові класифікаційні ознаки, такі як ініціативність, ступінь визначення, ступінь свободи, ступінь конфліктогенності, ступінь ідентичності. Ця класифікація дозволяє менеджерам оцінювати поведінку персоналу, визначати його здатність до роботи в команді, рівень конфліктності, креативності та активності. Це може бути корисним для розробки ефективної мотиваційної політики та впровадження нових управлінських технологій у службі управління персоналом.

4. Більшість методів оцінювання діяльності персоналу спрямована на групи працівників, а не на індивідуальний підхід. Основна мета оцінювання полягає в виявленні переваг та недоліків працівників для їх правильного використання. Запропоновано інтегрований підхід до вибору методу оцінювання поведінки персоналу на основі синтезу п'яти сучасних методів індивідуальної оцінки. Цей підхід дозволяє керівникам аналізувати рівень сумісності працівників, їх згуртованість, приналежність, конфліктогенність та стиль управлінської поведінки.

5. Управління поведінкою персоналу є важливим аспектом ефективної системи управління. Для досягнення цієї мети необхідно мати інструмент, який би враховував соціально-психологічні чинники, культурні та поведінкові особливості комунікацій. Дослідження, проведені на підприємствах ТОВ «Лада», Фермерське господарство «Худась-Т», Фермерське господарство «Славія», Агрофірма «Колос», ТОВ «СТІЛ-АГРО», показали, що існують відмінності у формальних та неформальних мережах цих підприємств, що свідчить про різний рівень згуртованості колективу. Також було виявлено низький ступінь приналежності до обох досліджуваних підприємств, що свідчить про неефективність впровадженої корпоративної культури.

Для вирішення пріоритетних завдань, спрямованих на підвищення ефективності управління поведінкою персоналу, рекомендується використовувати модель задачі про призначення як доповнення до методу соціомапінгу. Це дозволить підвищити ефективність управління персоналом і рекомендується для практичного використання службою управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2025. 456 с.
2. Вакуленко С.М. Соціологія праці: наук.-навч. посіб. К.: Знання, 2021. 262 с.
3. Василенко В.А. Менеджмент стійкого розвитку підприємства: монографія. К.: Центр навч. літ., 2025. 648 с.
4. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. К.: Професіонал, 2022. 576 с.
5. Галкіна Т.П. Соціологія управління: від групи до команди: навч. посібник. Х.: Фінанси та статистика, 2021. 224 с.
6. Герчикова І.М. Менеджмент. Суми: ЮНІТІ, 2025. 512 с.
7. Гібсон Дж. Л. Організації: поведінка, структура, процеси: пер. з англ. / Дж. Л. Гібсон, Д. М. Іванцевич, Д. Х.-м Доннелли. 8-е вид. К.: ІНФРА, 2020. 662 с.
8. Гребеньков Г.В. Юридична етика: навч. пос. 3-є вид. К.: Адерта, 2022. 211 с.
9. Дороніна М.С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Наукове видання. Х.: АдваАтм, 2023. 284 с.
10. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління: монографія. К.: Знання, 2022. 287 с.
11. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: навч. посібник. Х.: Еспада, 2023. 687 с.
12. Занковський А.Н. Організаційна психологія: навч. посібник для вузів за спеціальністю «Організаційна психологія». 2-вид. К.: Флінта: МПСІ, 2022. 648 с.
13. Захарчин Г.М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний

аспект: монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2022. 437 с

14. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видво НУ Львівська політехніка, 2022. 272 с.

15. Клок К. Кінець менеджменту та становлення організаційної демократії. Х.: Зоря, 2024. 368 с.

16. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства /пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2025. 302 с.

17. Лал Д. Непередбачені наслідки. Вплив забезпеченості факторами виробництва, культури та політики на довгострокові економічні результати. К.: Ірисен, 2021. 338 с.

18. Малахов С. Трансакційні витрати та макроекономічна рівновага. Питання економіки. 2020 № 11. С. 78–96.

19. Малінз Л. Менеджмент та організаційна поведінка. К.: Нове знання. 2023. 909 с.

20. Матковський С.О. Статистика підприємств : навч. посібник. за ред. С.О. Матковського. Львів: Світ, 2022. 440 с.

21. Організаційна поведінка. Хрестоматія: навч. посібник для факультетів: психологічних, економічних та менеджменту. Суми: Вид. дім «Бахрах», 2022 752 с.

22. Холл Р.Х. Організації: структури, процеси, результати. Суми: Руна, 2021. 512 с.

23. Щокін Г. В. Соціальна теорія та кадрова політика: монографія. К.: МАУП. 2020. 576 с.

24. HRM issues in multinational companies: case studies from Ukrainian and Russian subsidiaries. – Kiev : Kyiv Mohyla Academy Publishing, 2023. HSBC 50 years investment forecast.