

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра УП і ЕП

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри

Д.е.н., ст.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)

«___» _____ 2023р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування «Економіка»
на тему: «Управління поведінкою персоналу сучасної організації»
(на прикладі ТОВ «ДЕНГРУП»)

Виконавець:
здобувачка ЦЗВФН, 6-М гр
Голубенко В. А.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Сорока О.В.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Сутність та підходи до тлумачення організаційної поведінки.....	6
1.2. Значення організаційної поведінки для ефективного використання людського ресурсу організації	14
1.3 Управління поведінкою персоналу.....	20
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДЕНГРУП».....	30
2.1. Аналіз діяльності ТОВ «ДЕНГРУП».....	30
2.2. Характеристика персоналу ТОВ «ДЕНГРУП».....	36
2.3. Дослідження поведінки персоналу ТОВ «ДЕНГРУП».....	45
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДЕНГРУП».....	56
3.1 Напрями удосконалення елементів механізму впливу на організаційну поведінку персоналу ТОВ «ДЕНГРУП» у сучасних умовах.....	56
3.2 Соціально- психологічні тренінги як метод впливу на особистісні та поведінкові характеристики співробітників.....	62
3.3 Діагностика сервісної поведінки персоналу ТОВ «ДЕНГРУП» методом «MysteryShopping».....	69
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальності теми. У сучасних умовах існує багато факторів, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Зазвичай це технології, люди та їх кваліфікація, виробничі потужності, фінансування, інноваційність. До цих факторів також відноситься організаційна поведінка, місце і роль якої в системах управління на українських підприємствах недооцінюють. Це інструмент управління, система правил, стандартів і норм для співробітників або всього колективу. Організаційна поведінка є одним із інструментів менеджменту, сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств, вимагає оволодіння новітніми техніками управління та формування спеціальних організаційних і культурних методів.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що колектив компанії, є основою та запорукою її ефективної діяльності. А ефективність співробітників безпосередньо залежить від організаційної поведінки, яка сформована в окомпанії. Керівництво завжди стикається з проблемою пошуку шляхів підвищення ефективності бізнесу. Тому впровадження та вдосконалення організаційної поведінки в управлінні персоналом підприємства є важливою частиною ефективної діяльності підприємства та економічної стабільності.

Питання, пов'язані з вивченням організаційної поведінки персоналу, розглядаються у працях таких зарубіжних вчених: В. Дж. Ньюстр, Кейт Девіс, Майкл Армстронг, Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн, К. Е. Оксінюїд. В останні роки дослідження проблем організаційної поведінки знайшли відображення у працях вітчизняних вчених: С.О.Гайдученко, В.Л.Гевко, Г.М.Захарчин, О.В.Харчишина, Т.О.Чебакова та ін. Водночас стрімкий розвиток окремих вітчизняних підприємств призвів до зміни організаційно-поведінкових характеристик їх персоналу, що уможливило продовження досліджень даної проблеми. Слід також зазначити, що питання виявлення особливостей організаційної поведінки у системах управління персоналом недостатньо висвітлено в науковій літературі.

Метою роботи кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад управління поведінкою персоналу організації та розроблення практичних рекомендацій покращення управління поведінкою персоналу ТОВ «ДЕНГРУП».

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі *завдання*:

- визначити сутність організаційної поведінки як ефективного інструменту управління персоналом;
- розрікрити особливості організаційної поведінки;
- оцінити загальну діяльність ТОВ «ДЕНГРУП»;
- надати характеристику персоналу досліджуваного підприємства;
- - проаналізувати поведінку персоналу ТОВ «ДЕНГРУП»;
- надати рекомендації щодо впровадження заходів з питань вдосконалення управління організаційною поведінкою керівництву ТОВ «ДЕНГРУП».

Об'єктом дослідження є організаційна поведінка в системі управління персоналом ТОВ«ДЕНГРУП».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління організаційною поведінкою в системі управління персоналом.

Методи дослідження Методологічною основою досліджень слугували загальнофілософські методи і принципи пізнання (аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження), абстрактно-логічний (узагальнення й формулювання висновків), системний аналіз ефективності застосування управління, комплексний підхід – при розробці шляхів та напрямів удосконалення куправління організаційною поведінкою; методи аналізу статистико-економічної інформації (табличний, графічний методи); а також методи соціологічного дослідження (спостереження, анкетування та інтерв'ю).

Інформаційною базою дослідження виступили наукові статті та науково- методичні матеріали з теми дослідження, статистичних матеріалів офіційних Інтернет-ресурсів досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що результати дослідження пропонуються для ТОВ «ДЕНГРУП» з метою покращення управління поведінкою персоналу компанії.

Публікації та апробація результатів дослідження. Наукова фахова публікація:

Сорока О.В, Голубенко В.А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3178> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-65

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретико-методологічних засад управління поведінкою персоналу організації та розроблення практичних рекомендацій покращення управління поведінкою персоналу ТОВ «ДЕНГРУП» дозволяє зробити наступні висновки

1. Організаційну поведінку можна визначити як складну та багатогранну категорію, що зумовлює існування підходів, які її розглядають: біологічного, соціологічного, психоаналітичного, гуманістичного, когнітивного, поведінкового, соціального навчання тощо. Поряд з існуючими, в сучасних умовах доцільно виокремити ціннісно-цільовий, настановний, маркетинговий підходи. Традиційно виділяють чотири моделі організаційної поведінки: автократичну, опікунську, підтримуючу і колегіальну (колективну).

2. Цілями управління поведінкою персоналу є: підвищення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах, підвищення ефективності виробництва та праці, особливо максимізація прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності діяльності колективу.

3. Практичний аналіз деяких аспектів організаційної поведінки ми здійснили на прикладі н ТОВ «ДЕНГРУП». Досліджуване нами підприємство працює на оптовому ринку дитячих іграшок. Компанія є одним з найбільших імпортерів і дистриб'юторів на українському ринку з більш ніж 10 000 найменувань товарів. Структура досліджуваного нами підприємства є лінійно-функціональною і базується на лінійних підрозділах, які виконують основну роботу в організації, та спеціалізованих функціональних підрозділах, які їх обслуговують.

4. Аналіз даних основних показників діяльності підприємства показує, що на ТОВ «ДЕНГРУП» значно впали основні показники у 2022 р порівняно з 2020 р. Ці негативні тенденції у роботі підприємства пов'язані насамперед із нестабільною політичною та економічною ситуацією, що спричинив воєнний стан у нашій країні внаслідок воєнної агресії Росії.

5. Аналіз динаміки мобільності персоналу показує, що за останні три роки кількість працівників зменшилася на 7 чол. Проте за досліджуваний період майже всі коефіцієнти мали тенденцію до зниження. Так коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 70% порівняно з 2020 роком; Варто зазначити, що показник плинності кадрів також зменшився на 50 %, порівняно з 2020 роком також зазнав змін і коефіцієнт стабільності персоналу. Він також зменшився на 4,3%

6. Дослідження поведінки персоналу було спрямоване на: оцінку етичного клімату, який склався в досліджуваній компанії; вивчення частоти конфліктів на ТОВ «ДЕНГРУП»; самооцінку особистісних конфліктів; дослідження причини конфліктів і визначення найпоширеніших варіантів їх рішення; уточнення поняття «лояльність» на підставі думки співробітників ТОВ «ДЕНГРУП»; аналізу факторів, що впливають на лояльну поведінку персоналу.

7. За результатами аналізу можна сказати, що етичний рівень корпоративної поведінки даної організації є доволі середнім. Усі працівники помірно ояльні до керівництва та його організації, готові доповідати керівництву про свої помилки, повністю підкоряються керівникам, навіть якщо вони не впевнені в правильності їхніх дій, не допускають крадіжок.

8. Відповідаючи на питання, що таке лояльна поведінка, більшість респондентів описали це як співробітника, який розуміє та поділяє цілі та цінності компанії (67%), відчують і виявляють причетність до успіху компанії (57%). Незначні оцінки отримали такі характеристики як бути лідером команди, смиренно погоджуватися з думкою роботодавця, реалізовувати особисті плани успіху, мати можливість брати участь в управлінні справами компанії.

9. Співробітники організації відзначають, що конфлікти в їх колективі - досить часте явище. Дані опитування свідчать про те, що 40% конфліктних ситуацій в ТОВ «ДЕНГРУП» виникають у спілкуванні з колегами по роботі,

35% конфліктних ситуацій в компанії виникають у спілкуванні з керівниками, і, відповідно, 25% конфліктних ситуацій виникають у спілкуванні з клієнтами.

Отже, для вдосконалення управління поведінкою персоналу ТОВ «ДЕНГРУП» необхідна розробка спеціальних заходів і пропозицій.

10. Нами сформульовані цілі управління організаційною поведінкою та згуртованістю колективу в сучасних умовах функціонування підприємств та організацій, що мають реалізовуватися їх менеджментом: формувати почуття єдності, організованості та об'єднаності персоналу; розвивати співпрацю, взаємну допомогу і здорову конкуренцію; досягти розуміння в межах робочого процесу; формувати та підтримувати командний дух; психологічне розвантажувати та підтримувати членів колективу; формувати комфортне середовища в межах колективу, організації; підвищувати продуктивність праці персоналу; підвищувати якість праці персоналу; формувати та розвинути індивідуальну та групову мотивацію, самомотивацію; зміцнювати авторитет топ-менеджменту, підвищувати лояльність персоналу.

11. В якості методу впливу на особистісні та поведінкові характеристики співробітників нами запропоновані Соціально- психологічні тренінги для ТОВ «ДЕНГРУП». Соціально-психологічний тренінг- це метод групової роботи, який дозволяє підвищити інтенсивність і стабільність змін, що відбуваються, щоб максимально використати можливості для всіх учасників. Проведення навчання та тренінгів є одним із найважливіших засобів попередження деструктивних конфліктів та зниження професійного стресу працівників, головним завданням якого є формування психологічних здібностей та підвищення стресостійкості працівників формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Вважаємо, що за організацію цих тренінгів буде відповідати Фахівець відділу по роботі з персоналом ТОВ «ДЕНГРУП» який спочатку повинен вирішити деякі з наступних завдань: розглянути алгоритм проведення тренінгу; встановити механізми розробки планів тренінгу; сформулювати тактичні та стратегічні цілі навчання; сформувати комплекс різноманітних психологічних завдань в

залежності від цілей і завдань тренінгу; змодельовати механізм змін в процесі тренінгового навчання; здійснювати дотренінгову підготовку і післятренінговий супровід. Участь керівників і всіх працівників організації в навчальних тренінгах, спрямованих на формування конфліктологічної компетентності, дозволяє здійснювати своєчасну профілактику деструктивних конфліктних зіткнень, формувати сприятливий морально-психологічний клімат, створювати ефективний кадровий резерв організації.

12. Оцінювати сервісну поведінку персоналу ТОВ «ДЕНГРУП» ми пропонуємо методом «MysteryShopping». «Mystery Shopping» оцінює сервісну поведінку людей у контактній зоні за допомогою експертів, які виступають у ролі «підсадних покупців» (замовників, клієнтів тощо). Враховуючи зміст, потенційні переваги та актуальність методу Mystery Shopping, нами розрахованні можливі економічні ефекти від впровадження даного інструменту для оцінки продавців ТОВ «ДЕНГРУП». Економічний ефект впровадження методики »Таємний покупець» складає: 22900 грн. Ефективність впровадження методики «Таємничий покупець»- 83% Термін окупності вкладених коштів: 14,4 міс.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оксинойд К. Э. Организационное поведение: учебник. К.: Професионал, 2009. 480 с.
2. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Х: 2000. 416 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. К .2005. 301 с.
4. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение. пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. К, 2000. 448 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами К. 2004. 832 с.
6. Шермерорн Дж. Организационное поведение. пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. 8-е изд. К. 2006. 637 с.
7. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. Харків, 1999. 472 с.
8. О.В. Сардак. Теоретичні аспекти організаційної поведінки персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 3 (59). 2013. С 212-218.
9. Горелов О. И. Организационное поведение учеб. курс (учеб .-метод. комплекс). URL: <http://www.e-college.ua/xbooks/xbook085/book/index/index.html>. (дата звернення 11.10.2023)
10. Журавльова І.В., Кудлай А.В. Управління людським капіталом підприємства: Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 284 с.
11. Тоффлер Э. Новая технократическая волна на Западе. К.: Прогресс, 1986. 398 с
12. Залюбовский И. Зачем нам нужны современные технологии кадровой работы. *Персонал*. 2002. №2. С. 28-29.
13. П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. Технология управления персоналом. Х.: Экзамен, 1999. 576 с.

14. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации. Под ред. А.Л. Гапоненко, Т.М. Орловой. Х.: ИД «Социальный отношения», 2003. 184 с
15. Вечерковски Р. Управление корпоративным знанием на основе картины динамического ресурса. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2003. №4. С. 35-42.
16. Крюков С.В. Организационное поведение: теория и практика. Х: Феникс, 2006. 272 с.
17. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
18. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Львов.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. 688 с.
19. Офіційний сайт ТОВ «ДЕНГРУП». URL: [https:// dengroup.ua](https://dengroup.ua) (дата звернення 12.10.2023р)
20. Річна фінансова звітність ТОВ «ДЕНГРУП» за 2020 рік. URL : [https:// dengroup.ua](https://dengroup.ua) (дата звернення 12.10.2023р).
21. Річна фінансова звітність ТОВ «ДЕНГРУП» за 2021 рік. URL: [https:// dengroup.ua](https://dengroup.ua) (дата звернення 12.10.2023р).
22. Річна фінансова звітність ТОВ «ДЕНГРУП» за 2021 рік. URL: [https:// dengroup.ua](https://dengroup.ua) (дата звернення 12.10.2023р).
23. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
24. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Актуальні проблеми формування командобудування як фактор ефективного управління бізнесом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3(14). С. 303–308.
25. Управління стресом на робочому місці. URL: <http://surl.li/bwtzh> (дата звернення: 04.11.2023).
26. Балабанова Л.В. Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 407 с.

27. Гончарук Наталія, Онуфрієва Ліана. Психологічний аналіз рівнів побудови комунікативних дій. Psycholinguistics. Психолінгвістика. Психолінгвістика. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип.24(1). С. 97–117. URL: [https://doi: 10.31470/2309-1797-2018-24-1-97-117](https://doi.org/10.31470/2309-1797-2018-24-1-97-117). (дата звернення 10.11.2023)
28. Діденко Є.В. Основи самоменеджменту: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спец. 051 «Економіка» за освіт. програмою «Економічна кібернетика». Харків: ХНУРЕ, 2019. 191 с.
29. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2018. 389 с.
30. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту
URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf
(дата звернення 10.11.2023)
31. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. Київ.: Ексоб, 2017. 384 с
32. Іванцевичі Д.М. Лобанов А.А. Людські ресурси управління: Основи управління персоналом. Київ: Справа, 2017. 246 с.
33. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук; за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
34. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 176 с.
35. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.
36. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2018. 150 с.
37. Туриніна О. Л. Методологія та методи психологічного дослідження: навч.- метод. посіб. Київ: «Персонал», 2018. 206 с. 9. Чала Ю. М., Шахрайчук

А. М. Психодіагностика: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХП», 2018. 246 с

38. Armstrong M., Taylor S. 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers.

39. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In: Psychological Review, New York: Harper, pp. 50, 370-396.

40. McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, pp. 67, 737-743

41. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, pp. 81, 86-96 .

42. Porter, L. and Lawler, E. (1968). Managerial attitudes and performance, Homewood, Ill: Irwin Dorsey.

43 Schultz D. P., Schultz S. E. Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology. Routledge, 2020