

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАТВІЙ Марія Василівна

**Організаційна поведінка в управлінні персоналом. / Organizational
behavior in personnel management**

**"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"**

Кваліфікаційна робота

**Виконала студентка групи МЕНз-41
М. В. Матвій**

**Науковий керівник:
к.е.н., професор, Є. П. Качан**

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ЇЇ РОЛЬ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	17
2.1. Аналіз факторів, що впливають на організаційну поведінку персоналу підприємства.....	17
2.2. Оцінка впливу організаційної поведінки працівників на результативність діяльності підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ.....	39
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

В сучасних умовах динамічного розвитку організацій та постійних змін у зовнішньому середовищі ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху компанії. В цьому контексті організаційна поведінка відіграє важливу роль, оскільки дозволяє зрозуміти, як індивідуальні та групові особливості впливають на робочий процес, комунікацію та продуктивність працівників.

Організаційна поведінка – це міждисциплінарна галузь знань, що поєднує психологію, соціологію, менеджмент та економіку. Вона досліджує мотивацію, лідерство, організаційну культуру, конфлікти та інші аспекти взаємодії в трудових колективах. Розуміння цих факторів допомагає керівникам не лише підтримувати ефективність працівників, а й створювати сприятливе робоче середовище, що сприяє їхньому професійному розвитку та підвищенню рівня задоволеності роботою.

Актуальність дослідження організаційної поведінки зумовлена необхідністю адаптації підприємств до сучасних викликів, таких як діджиталізація, зміна моделей зайнятості, зростання конкуренції та глобалізація.

У зв'язку з цим вивчення організаційної поведінки є важливим для розробки ефективних стратегій управління персоналом та досягнення довгострокових цілей компанії.

Дослідженням управління організаційною поведінкою та визначенням критеріїв її формування займалося чимало як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у вивчення цієї тематики зробили такі вчені, як І. Абрамова, Л. В. Балабанова, О. О. Болотова, А. В. Вітюк, С. О. Гайдученко, Н. М. Грущинська, Г. А. Дорошук, О. М. Дюк, Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, О. Б. Каламан, Д. В. Мандрикін, О. О. Панасенко, Т. О. Пасічник, О. І. Попрозман, М. В. Семикіна, В. І. Щелкунов, М. Шкільняк та інші. Водночас низка аспектів, зокрема особливості формування організаційної поведінки в умовах

нестабільного зовнішнього середовища та воєнних викликів, залишаються недостатньо дослідженими, хоча їх актуальність є надзвичайно високою.

Метою роботи є аналіз основних аспектів організаційної поведінки, визначення її впливу на ефективність управління персоналом та розробка рекомендацій щодо покращення взаємодії в організаціях.

Основними завданнями дослідження є:

- розкрити теоретичні основи організаційної поведінки та її роль у сучасному менеджменті;
- проаналізувати фактори, що впливають на організаційну поведінку персоналу підприємства;
- оцінити вплив організаційної поведінки працівників на результативність діяльності підприємства;
- розробити напрями вдосконалення організаційної поведінки персоналу.

Об'єкт дослідження - процеси організаційної поведінки у діяльності підприємств та їхній вплив на управління персоналом.

Предмет дослідження - закономірності, принципи та механізми організаційної поведінки, що впливають на ефективність управління персоналом.

У процесі дослідження організаційної поведінки в управлінні персоналом застосовано комплекс **методів**. Теоретичний аналіз дозволив вивчити наукові джерела, концепції та теорії організаційної поведінки, що стали основою для подальших досліджень. Порівняльний аналіз допоміг оцінити різні підходи до управління персоналом через призму організаційної поведінки та визначити найефективніші з них. Для збору емпіричних даних використано соціологічні методи, зокрема анкетування, опитування, що дозволили встановити чинники, які найбільше впливають на поведінку працівників у робочому середовищі. Статистичні методи використано для аналізу даних щодо продуктивності працівників, а також для оцінки впливу корпоративної культури на рівень залученості та ефективність персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі сучасних тенденцій розвитку організаційної поведінки в контексті управління персоналом та обґрунтуванні її впливу на ефективність функціонування підприємств. Визначено та систематизовано ключові фактори, що впливають на рівень організаційної поведінки, а також її зв'язок із продуктивністю працівників. Запропоновано нові підходи до формування ефективної організаційної поведінки шляхом розвитку корпоративної культури, удосконалення мотиваційних механізмів та оптимізації комунікаційних процесів у колективі. Удосконалено методи адаптації персоналу, що сприяють зниженню рівня плинності кадрів. Розроблено практичні рекомендації щодо використання організаційної поведінки як інструменту підвищення ефективності управління персоналом у сучасних організаціях.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ЇЇ РОЛЬ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Організаційна поведінка є ключовим елементом управління, оскільки дозволяє зрозуміти та контролювати поведінку працівників задля підвищення ефективності підприємства. Вона охоплює аналіз індивідуальних особливостей співробітників, їхньої взаємодії в колективі та впливу корпоративної культури на загальні результати діяльності. Результативність компанії значною мірою залежить від поведінки персоналу, який виконує основні бізнес-процеси та сприяє реалізації стратегічних цілей організації.

Сутність організаційної поведінки полягає не лише у виконанні трудових завдань, а й у професійному розвитку співробітників, збагаченні їхнього досвіду, формуванні нових компетенцій та підтриманні психологічного комфорту в колективі.

Організаційна поведінка є багатогранною дисципліною, що поєднує різні підходи до аналізу поведінки працівників у колективі. Кожен із підходів розглядає людську поведінку з певної перспективи, враховуючи як біологічні, так і соціально-психологічні чинники [25, с. 176].

Біологічний підхід акцентує увагу на фізіологічних і біологічних потребах людини, що визначають її мотивацію та рішення. Соціологічний підхід, своєю чергою, розглядає поведінку особи як результат впливу соціального середовища, у якому вона знаходиться. Психоаналітичний підхід підкреслює роль підсвідомих мотивів, які часто є прихованими, але визначають дії людини.

Гуманістичний та когнітивний підходи зосереджені на внутрішніх механізмах прийняття рішень. Гуманістичний підхід вважає, що поведінка формується під впливом біологічних та соціальних факторів, тоді як когнітивний акцентує увагу на особистих переконаннях, потребах та мотивації людини. Біхевіористський підхід пояснює поведінку через систему стимулів і реакцій,

наголошуючи на тому, що дії, які отримують винагороду, повторюються у майбутньому. Підхід соціального навчання розглядає поведінку людини як процес самопізнання та адаптації до змін навколишнього середовища.

Таблиця 1.1

Підходи до вивчення організаційної поведінки: багатовимірний аналіз
[12, с. 13]

Підхід	Опис
Біологічний	Поведінка людини значною мірою визначається її фізіологічними та біологічними потребами.
Соціологічний	Людина діє під впливом суспільного середовища, її поведінка формується у взаємодії з іншими людьми та подіями навколо.
Психоаналітичний	Багато аспектів поведінки людини є неусвідомленими та прихованими у її підсвідомості. Реальні мотиви дій можуть бути глибоко прихованими.
Гуманістичний	На поведінку впливають як біологічні чинники, так і соціальне оточення. Мотиви та реакції людини можуть бути як свідомими, так і прихованими.
Когнітивний	Людина ухвалює рішення на основі своїх переконань, потреб та очікувань. Її поведінка залежить від свідомого осмислення ситуації та особистої мотивації.
Біхевіористський	Поведінка пояснюється через систему стимулів і реакцій. Дії, які отримують винагороду, закріплюються і повторюються у майбутньому.
Соціального навчання	Людина не просто реагує на зовнішні умови, а активно їх змінює. Вона навчається на досвіді, адаптуючи свою поведінку відповідно до обставин.
Ціннісно-цільовий	Поведінка людини визначається її особистими цінностями та життєвими цілями, що впливають на прийняття рішень.
Настановний	Поведінка залежить від сформованих у людини соціально-психологічних установок, що визначають її реакції та дії у певних ситуаціях.
Маркетинговий	Поведінка людини формується під впливом узгодженості її особистих потреб і цілей із цінностями та стратегічними пріоритетами компанії. Важливу роль відіграють фактори мотивації та зовнішнє ринкове середовище.

Окрім класичних підходів, у сучасному середовищі виникає потреба у нових концепціях дослідження організаційної поведінки. Зокрема, ціннісно-цільовий підхід зосереджений на ролі особистих цінностей та життєвих цілей у формуванні поведінки працівника. Настановний підхід вказує на те, що

соціально-психологічні установки людини значною мірою впливають на її реакції у різних ситуаціях. Маркетинговий підхід враховує взаємозв'язок між цінностями та цілями працівників і підприємства, а також вплив ринкового середовища на мотивацію персоналу.

Табл. 1.2 демонструє чотири основні моделі управління персоналом: авторитарну, піклувальну, підтримуючу та колегіальну. Кожна з них характеризується своїм підходом до управління, взаємодії між керівництвом і працівниками, а також впливом на ефективність роботи колективу:

1) авторитарна модель - основою управління в цій моделі є влада, а головний акцент робиться на повноваженнях керівника. Працівники підкоряються наказам, що призводить до залежності від безпосереднього керівника. Задоволення потреб персоналу зводиться до забезпечення базових умов існування. Їхня участь у процесі праці мінімальна, що може призвести до низької мотивації та відчуженості співробітників;

2) піклувальна модель - базується на економічних ресурсах, що дозволяє забезпечити працівникам певний рівень безпеки та соціальних гарантій. Менеджмент орієнтований на розподіл матеріальних благ, а працівники очікують від організації підтримки у вигляді пільг. Взаємодія в колективі будується на пасивному співробітництві, що сприяє зниженню ініціативності;

3) підтримуюча модель - орієнтується на керівництво та активну підтримку співробітників. Працівники беруть участь в управлінні, а їхня поведінка спрямована на виконання робочих завдань, що сприяє формуванню мотивації та стимулюванню ініціативи. Відносини між працівниками та керівництвом стають більш гнучкими, що підвищує продуктивність праці та задоволення від роботи;

4) колегіальна модель - найбільш демократичний підхід, що базується на партнерстві та спільній роботі в команді. Відповідальність працівників зростає, вони демонструють самодисципліну та активну залученість у робочий процес. Основним мотиватором є самореалізація, а рівень ентузіазму колективу знаходиться на оптимальному рівні.

Таблиця 1.2

Аналіз моделей управління персоналом [1, с. 45]

Модель Фактори	Авторитарна	Піклування	Підтримуюча	Колегіальна
Базис моделі	Влада	Економічні ресурси	Керівництво	Партнерство
Орієнтація менеджменту	Повноваження	Гроші	Підтримка	Робота в команді
Орієнтація працівників	Підпорядкування	Безпека та пільги	Виконання робочих завдань	Відповідальна поведінка
Психологічний результат	Залежність від безпосереднього керівника	Залежність від організації	Участь в управлінні	Самодисципліна
Задоволення потреб працівників	Існування	Безпеки	Статусу та визнання	Самореалізації
Участь працівників у процесі праці	Мінімальна	Пасивне співробітництво	Пробуджені стимули	Помірний ентузіазм

Організаційна поведінка формується під впливом кількох основних складових, серед яких визначальними є люди, структура, технології та навколишнє середовище. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організації:

1) люди - співробітники є основною рушійною силою будь-якої організації. Вони можуть працювати індивідуально або у складі груп, утворюючи цілісну систему трудових ресурсів підприємства. Саме персонал сприяє досягненню стратегічних цілей, тому керівництво має приділяти увагу управлінню кадрами, створенню сприятливого робочого клімату та розвитку взаєморозуміння між працівниками. Менеджери повинні вивчати особливості характеру співробітників, їхні потреби та мотивацію, що сприятиме покращенню ефективності роботи та продуктивності;

2) структура - визначає ролі, взаємовідносини та ієрархію всередині компанії. Чітке розмежування обов'язків між працівниками дозволяє ефективно

координувати діяльність, оптимально розподіляти робочі завдання відповідно до кваліфікації персоналу та забезпечувати узгодженість у роботі. Організаційна структура також сприяє встановленню продуктивної взаємодії між керівництвом і співробітниками, що позитивно впливає на загальний рівень управління компанією;

3) технології - важливий елемент, що визначає спосіб виконання завдань та ефективність праці. Вони включають обладнання, програмне забезпечення, методи роботи та інші ресурси, які допомагають оптимізувати виробничі процеси. Використання сучасних технологій дає змогу підвищити якість виконання завдань, знизити витрати та спростити складні операції. Проте технологічні інновації можуть також обмежувати свободу дій працівників, оскільки потребують дотримання певних стандартів і процедур;

4) навколишнє середовище - охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії. Зовнішнє середовище включає соціальні, економічні, політичні та культурні аспекти, з якими підприємство взаємодіє у процесі своєї роботи. Внутрішнє середовище формується корпоративною культурою, організаційною структурою та ресурсною базою компанії. Для успішного функціонування організації необхідно враховувати всі ці фактори та адаптувати діяльність до змін у зовнішньому середовищі.

На рис. 1.1 відображено структуру управління поведінкою персоналу, яка базується на нормативних концепціях та спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. В основі моделі лежать закони та концепції, що визначають принципи формування та реалізації управлінських рішень у сфері організаційної поведінки. Управління поведінкою персоналу залежить від різних чинників, серед яких ключову роль відіграють мотиви працівників, корпоративна культура та зовнішні обставини. Саме вони впливають на методи управління та вибір відповідних механізмів регулювання трудової діяльності. Управлінський процес спрямований на досягнення місії та цілей підприємства, що вимагає дотримання

певних принципів, таких як системність, економічність, науковість, узгодженість та прозорість.



Рис. 1.1. Модель управління поведінкою персоналу: концептуальні засади, механізми та методи реалізації [33, с. 90]

Функціональна складова управління поведінкою персоналу включає такі аспекти, як планування та організація діяльності співробітників, персонал-маркетинг, мотивація, контроль, координація та регулювання робочих процесів.

Для ефективної реалізації цих функцій використовуються різні механізми впливу: організаційні, мотиваційні та культурологічні. Вони сприяють формуванню сприятливого робочого середовища, розвитку командної взаємодії та підвищенню загальної продуктивності працівників.

Методи управління поведінкою персоналу можуть бути організаційно-економічними, адміністративними та соціально-психологічними. Перші передбачають застосування матеріальних стимулів та ефективного розподілу ресурсів, другі – регламентацію діяльності через накази, правила та посадові

інструкції, а треті орієнтовані на створення комфортного психологічного клімату, комунікацію між працівниками та розвиток корпоративної культури.



Рис. 1.2. Стратегічні пріоритети управління організаційною поведінкою [32, с. 196]

Управління організаційною поведінкою є важливим аспектом ефективного функціонування підприємства, оскільки саме воно забезпечує продуктивну взаємодію між працівниками та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. На рис.1.2 відображено чотири ключові завдання, які є основою для побудови ефективного управлінського процесу, орієнтованого на підвищення результативності праці, згуртованості колективу та гармонізації робочих відносин:

1) забезпечення розвитку трудового потенціалу та його ефективного використання. Одним із головних ресурсів будь-якої організації є її персонал, тому важливо не лише залучати кваліфікованих спеціалістів, а й створювати умови для їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання. Для цього необхідно розробляти програми підвищення кваліфікації, стимулювати навчання та підвищення компетенцій працівників;

2) формування ефективного мотиваційного механізму - висока мотивація працівників є запорукою їхньої зацікавленості у виконанні робочих завдань та досягненні корпоративних цілей. Для цього необхідно створити систему матеріального та нематеріального заохочення. До матеріальних інструментів мотивації належать конкурентоспроможна заробітна плата, премії, бонуси,

соціальні пакети. Нематеріальні фактори включають корпоративну культуру, визнання заслуг, кар'єрні перспективи, комфортні умови праці та можливості самореалізації;

3) формування механізму управління конфліктами - конфлікти у трудовому середовищі є неминучими, адже вони можуть виникати через різницю інтересів, особистих поглядів або неузгодженість у виконанні завдань. Однак важливо не лише реагувати на конфлікти, а й запобігати їхньому виникненню;

4) забезпечення системи підвищення лояльності та згуртованості персоналу - лояльність працівників до компанії є важливим фактором стабільності кадрового складу та зниження рівня плинності кадрів.

Таблиця 1.3

Вплив організаційної поведінки на розвиток підприємства та персоналу
[5, с. 120]

Для організації	Для індивіда
Збереження та підвищення ділової активності	Стабілізація морально-психологічного стану, ефект «психологічного дому»
Збереження та нарощування якості виробництва, продукції, послуг	Формується почуття приналежності до спільної справи (макро- та мікрорівень), організації загалом
Зростання якості організаційної взаємодії	Закладаються передумови для зростання задоволеності від процесу праці, адже трудова діяльність осмислена, урізноманітнена
Прискорення обміну інформації в усіх напрямках	Формується середовище для «виращування» компетентних кадрів
Стабілізація та покращення морально-психологічного клімату в колективі	З'являються гарантії зайнятості як на об'єктивному, так і суб'єктивному рівнях
Активізація вирішення проблеми різного характеру	Посилення / поява проактивного ставлення до життя
Одновекторна спрямованість формального та неформального лідерства	Посилення рівня самомотивації

Організаційна поведінка є ключовим фактором, що впливає як на ефективність роботи підприємства, так і на розвиток та задоволеність працівників. Вона визначає характер комунікації, рівень взаємодії між співробітниками та керівництвом, а також сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

З точки зору організації, ефективне управління організаційною поведінкою сприяє підвищенню ділової активності та формуванню стійкої корпоративної культури. Чітке розподілення обов'язків, ефективне використання ресурсів і якісна взаємодія між співробітниками дозволяють підприємству нарощувати

продуктивність та зберігати високу якість продукції та послуг. Важливим аспектом також є налагоджена система обміну інформацією, яка забезпечує швидке реагування на зміни та впровадження інновацій. Значний вплив має морально-психологічний клімат у колективі. Комфортне робоче середовище та довіра між працівниками сприяють стабільності персоналу, зменшенню рівня стресу та підвищенню мотивації. Крім того, добре організована поведінка всередині компанії дозволяє оперативно вирішувати проблеми, що виникають, та активізувати взаємодію між формальним і неформальним лідерством.

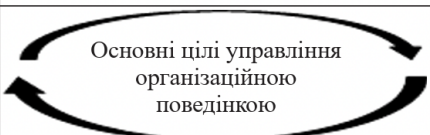
З точки зору працівників, організаційна поведінка має безпосередній вплив на їхню мотивацію, задоволеність роботою та кар'єрні перспективи. Формування почуття приналежності до компанії та командного духу дозволяє співробітникам відчувати свою значущість та відповідальність за результати роботи. Чітка організація та налагоджена взаємодія сприяють зростанню задоволеності трудовою діяльністю, оскільки працівники розуміють свою роль у загальному процесі та бачать результати своєї роботи. Окрім цього, сприятливий організаційний клімат створює умови для професійного розвитку, формування компетентних кадрів та набуття нових навичок. Завдяки активному обміну інформацією співробітники мають можливість навчатися, адаптуватися до змін та брати активну участь у житті компанії. Важливою є також гарантована зайнятість, яка забезпечує працівникам відчуття стабільності та впевненості у майбутньому. Ще одним важливим аспектом є формування проактивної поведінки серед персоналу. Завдяки ефективному управлінню організаційною поведінкою працівники розвивають ініціативність, здатність до самостійного прийняття рішень та відповідальність за власну роботу, що також сприяє посиленню самоконтролю, що позитивно впливає на продуктивність праці та загальну ефективність організації [6, с. 110].

Організаційна поведінка відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства та впливає на всі рівні взаємодії – від керівництва до рядових співробітників. Її ефективне управління сприяє покращенню ділової активності,

якості продукції та послуг, зміцненню внутрішніх комунікацій та стабільності в колективі. З іншого боку, для працівників вона створює комфортне середовище, забезпечує умови для професійного розвитку, мотивує до активної участі в робочих процесах та сприяє підвищенню рівня самореалізації. Таким чином, гармонійне поєднання інтересів організації та її працівників формує основу для довгострокового успіху та стійкого розвитку компанії.

Таблиця 1.4

Ключові цілі управління організаційною поведінкою та їхній вплив на ефективність організації [7, с. 32]

Сформувати почуття єдності, організованості та об'єднаності персоналу	Психологічне розвантажити та підтримати членів колективу	Сформувати комфортне середовище в межах колективу, організації
Розвинути співпрацю, взаємну допомогу і здорову конкуренцію	 Основні цілі управління організаційною поведінкою	Підвищити продуктивність праці персоналу
Досягти розуміння в межах робочого процесу		Підвищити якість праці персоналу
Сформувати та підтримувати командний дух	Сформувати та розвинути індивідуальну та групову мотивацію, самомотивацію	Зміцнити авторитет топ-менеджменту, підвищити лояльність персоналу

У табл. 1.4 окреслено ключові стратегічні цілі управління організаційною поведінкою, які спрямовані на зміцнення корпоративної культури, підвищення ефективності роботи та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Одним із найважливіших завдань є формування почуття єдності, організованості та об'єднаності персоналу. Працівники, які відчують свою приналежність до команди, більш відповідально ставляться до роботи, проявляють ініціативність та краще взаємодіють один з одним. Важливу роль відіграє розвиток співпраці, взаємодопомоги та здорової конкуренції. Співробітники, які підтримують один одного, легше адаптуються до змін і швидше вирішують робочі завдання. Здорова конкуренція мотивує працівників до самовдосконалення, стимулює їх досягати кращих результатів, але при цьому не створює негативної атмосфери суперництва. Для ефективної роботи необхідно також досягти розуміння в межах робочого процесу. Чіткий розподіл обов'язків, налагоджена система комунікації та розуміння спільних цілей

дозволяють уникнути непорозумінь та сприяють ефективному виконанню завдань.

Ще одним важливим аспектом є психологічне розвантаження та підтримка членів колективу. Працівники, які мають можливість отримати підтримку від колег та керівництва, краще справляються зі стресовими ситуаціями, що позитивно позначається на їхній продуктивності та емоційному стані. Створення комфортного середовища в колективі та організації сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню лояльності працівників і зменшенню рівня плинності кадрів. Не менш важливими є підвищення продуктивності та якості праці персоналу. Якщо працівники чітко розуміють свої завдання, мають необхідні ресурси та працюють у комфортних умовах, їхня ефективність значно зростає. Крім того, якісно виконані завдання сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення високої ефективності організації важливо також формувати та розвивати індивідуальну та групову мотивацію. Працівники, які мотивовані до самовдосконалення, проявляють ініціативу та готовність брати на себе відповідальність. Стимулювання професійного зростання, заохочення до активної участі в робочому процесі та створення можливостей для самореалізації сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності роботою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Аналіз факторів, що впливають на організаційну поведінку персоналу підприємства

Приватне підприємство «М-БУД», засноване у 2000 році та розташоване в місті Тернопіль за адресою: вулиця Текстильна, 34А, спеціалізується на будівельно-монтажних роботах. Основна діяльність компанії охоплює зведення житлових будинків із цегли та панельних конструкцій, прокладання інженерних мереж, а також виконання ремонтних робіт різної складності. Фінансування підприємства здійснюється за рахунок державного бюджету, а всі проєкти реалізуються через відкриту тендерну систему «Prozorro», що забезпечує прозорість укладання контрактів. Такий механізм дозволяє компанії успішно конкурувати на ринку та підтверджує високий рівень кваліфікації її фахівців.

Однак унаслідок війни та загальної економічної нестабільності обсяг замовлень значно скоротився, що змусило керівництво оптимізувати чисельність персоналу. Незважаючи на це, підприємство зберегло основних працівників, необхідних для забезпечення ключових виробничих процесів. Попри сучасне технічне обладнання та здатність виконувати масштабні будівельні проєкти, компанія стикається з труднощами у залученні нових клієнтів [34].

На сьогодні виробничі потужності «М-БУД» використовуються не в повному обсязі через обмежену кількість замовлень. Держава залишається основним замовником компанії, однак через фінансові труднощі та воєнний стан не може забезпечити реалізацію великомасштабних проєктів. Конкурентами підприємства є як державні будівельні організації, так і приватні компанії, що працюють у цій сфері.

Підприємство здійснює свою діяльність завдяки чіткому розподілу функцій між адміністративним та виробничим секторами, що дозволяє

ефективно організовувати робочі процеси. Кожен із цих напрямів виконує свою важливу роль у забезпеченні безперебійного виконання будівельних проєктів, що сприяє досягненню загальної мети – якісному виконанню робіт і задоволенню потреб замовників.

Таблиця 2.1

Ключові напрями діяльності ПП «М-БУД» [34]

Адміністративні	Виробничі
Загальне управління підприємством	Будівельно-монтажні роботи: - будівництво житлових, комерційних та промислових об'єктів, а також реконструкцію та ремонт існуючих будівель; - проведення інженерних комунікацій, таких як електрика, водопостачання, каналізація та опалення; - встановлення конструкцій, обладнання та систем на об'єктах будівництва
Управління проєктами	
Проектування будівельно-монтажних робіт	
Розрахунок кошторисів	Фінішні роботи (фарбування, облицювання, укладання плитки, встановлення вікон та дверей)
	Матеріально-технічне забезпечення
Залучення клієнтів, надання консультацій та ведення переговорів	Охорона будівельних майданчиків
	Прибирання адміністративних приміщень та будівельних майданчиків

Аналізуючи показники діяльності ПП «М-БУД» за 2020–2024 роки, слід відзначити, що у період 2020-2022 рр. спостерігалось стабільне зростання виробництва. Підприємство нарощувало обсяги продукції, що свідчить про позитивний розвиток, розширення ринку або підвищення попиту. Однак у 2023 р. відбувся різкий спад виробництва майже на третину, що зумовлено як зовнішніми факторами (економічна нестабільність, проблеми з постачанням сировини, скорочення замовлень), так і внутрішніми викликами підприємства. У 2024 р. ситуація покращилася, що свідчить про поступове відновлення після

кризового періоду. Повна собівартість виробництва продукції загалом зростала разом з обсягами виробництва, що є логічним процесом. Однак у 2023 р., коли обсяги виробництва значно знизилися, собівартість також скоротилася, що пов'язано з оптимізацією витрат. У 2024 р. собівартість знову зросла, відображаючи відновлення виробничої діяльності.

Прибуток підприємства найбільш високим був у 2022 р., коли виробничі показники досягли піку. Водночас рентабельність також зросла, що означає ефективне управління витратами та підвищення маржинальності продукції. У 2023 р., через спад виробництва, прибуток знизився, проте рівень рентабельності залишався доволі високим. У 2024 р. рентабельність зросла до 26,8%, що свідчить про ефективне відновлення діяльності.

Таблиця 2.2

Показники діяльності ПП «М-БУД» впродовж 2020–2024 рр.*

Рік	Обсяг виробництва продукції, тис. грн	Повна собівартість, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
2020	21354	17314	4040	23,3
2021	24597	19658	4939	25,1
2022	28184	22168	6016	27,1
2023	19500	15609	3891	24,9
2024	22734	17928	4806	26,8

* Складено автором за даними [34]

Кадрова стратегія ПП «М-БУД» спрямована на створення ефективного робочого середовища через ретельний добір персоналу, його професійний розвиток та мотивацію. Усі співробітники працюють на основі чітко визначених трудових договорів, які регламентують їхні обов'язки, права та відповідальність за якість виконаної роботи. Такий підхід сприяє прозорості у взаємодії між працівниками та керівництвом, а також підтримці високих стандартів виконання завдань. Щоб підвищити продуктивність персоналу, підприємство застосовує систему матеріального заохочення, яка включає конкурентну заробітну плату,

премії за високі досягнення та соціальні пільги. Окрім цього, «М-БУД» працює над оптимізацією використання технічних ресурсів, що дозволяє створити комфортні умови праці та підвищити ефективність реалізації проєктів.

Рівень освіти, професійна підготовка, кваліфікація та досвід роботи співробітників є ключовими критеріями оцінки кадрового потенціалу підприємства. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні високої якості робіт та здатності виконувати складні технічні завдання. Крім того, кадрова політика враховує і кількісні показники, зокрема чисельність персоналу, його розподіл за віком, статтю та рівнем кваліфікації. Аналіз відпрацьованого часу дозволяє оцінити продуктивність колективу та ефективність організації праці.

Аналіз змін у чисельності персоналу здійснюється за допомогою таких показників, як коефіцієнти плинності, обороту, змінюваності та стабільності кадрів. Наприклад, рівень ротації працівників відображає внутрішню мобільність персоналу в компанії. Однак для невеликих підприємств, зокрема ПП «М-БУД», цей показник може мати обмежене аналітичне значення через невелику кількість співробітників. Для підвищення ефективності кадрової політики підприємство може розширити можливості професійного розвитку працівників, зокрема через організацію навчальних програм, тренінгів і стажувань. Використання сучасних технологій в управлінні персоналом, наприклад автоматизація HR-процесів, дозволить скоротити адміністративні витрати та підвищити загальну продуктивність роботи.

Також доцільним є регулярне проведення опитувань щодо задоволеності працівників умовами роботи, що допоможе виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах і вчасно вживати заходів для їх усунення. Такі ініціативи сприятимуть створенню стабільного та ефективного колективу, що є важливим фактором для досягнення стратегічних цілей компанії.

Протягом 2020–2024 рр. у ПП «М-БУД» відбувалися значні зміни у чисельності персоналу, що відображає як внутрішні процеси підприємства, так і зовнішні економічні фактори. Загальна кількість працівників скоротилася з 53

осіб у 2020 р. до 34 осіб у 2023 р., що свідчить про суттєве зменшення трудових ресурсів. Однак у 2024 р. відбулося незначне зростання до 38 працівників, що вказує на стабілізацію ситуації або часткове відновлення виробничої діяльності.

Таблиця 2.2

Динаміка змін у кількості персоналу ПП «М-БУД» впродовж 2020–2024 рр.*

	2020	2021	2022	2023	2024
Керівники	4	3	2	1	1
Спеціалісти	5	4	3	2	2
Службовці	4	4	4	2	2
Робітники	40	38	35	29	33
Всього	53	49	44	34	38

* Складено автором за даними [34]

Найбільш відчутне скорочення відбулося серед керівного складу та спеціалістів. Якщо у 2020 р. підприємство мало чотирьох керівників і п'ятьох спеціалістів, то у 2023 р. їх залишилося лише по одному та два відповідно, що свідчить про оптимізацію управлінських функцій, зменшення витрат на адміністративний персонал або зміну бізнес-моделі компанії. Подібна тенденція спостерігається і серед службовців, чисельність яких зменшилася вдвічі у 2023 р. та залишилася на тому ж рівні у 2024 р. Щодо робітників, то їхня кількість також поступово скорочувалася, зменшившись із 40 осіб у 2020 р. до 29 у 2023 р. Водночас у 2024 р. відбулося зростання до 33 працівників, що є наслідком збільшення виробничого навантаження або залучення нових проєктів та свідчить про те, що підприємство намагається відновити свою діяльність після періоду скорочення.

Загалом, кадрові зміни в ПП «М-БУД» вказують на процес адаптації до ринкових умов. Ймовірно, у 2023 р. підприємство стикнулося з труднощами, що змусило скоротити персонал. Проте позитивна динаміка у 2024 р. дозволяє

припустити, що компанія почала відновлювати свої позиції та поступово нарощувати трудові ресурси.

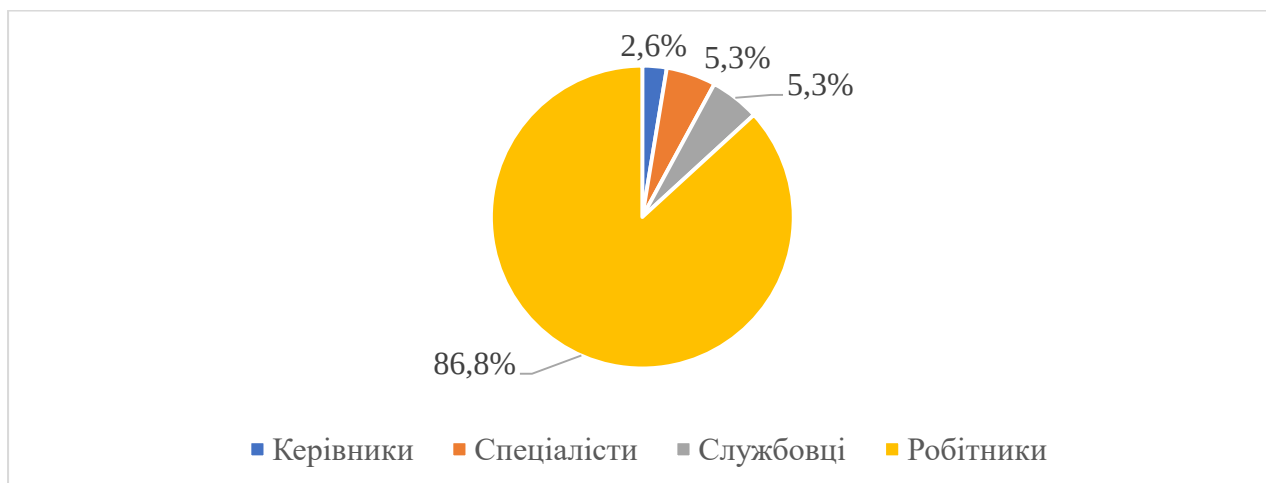


Рис. 2.1. Структура персоналу ПП «М-БУД» у 2024 р.*

* Складено автором за даними [34]

На рис. 2.1 відображено розподіл працівників ПП «М-БУД» у 2024 р. за категоріями. Найбільшу частку серед персоналу займають робітники – 86,8%, що свідчить про те, що підприємство є виробничо-орієнтованим, і основна діяльність пов’язана саме з фізичною чи технічною роботою. Частка службовців та спеціалістів становить по 5,3% кожен, що вказує на незначну кількість адміністративного та технічного персоналу, що може бути наслідком оптимізації управлінського складу або підвищення ефективності роботи цих категорій працівників. Найменшу частку займають керівники – лише 2,6%, що означає те, що управлінська структура є компактною, а підприємство дотримується принципу мінімізації адміністративного апарату, передаючи частину управлінських функцій спеціалістам або автоматизуючи деякі процеси.

Організаційна поведінка персоналу ПП «М-БУД» залежить від комплексу факторів, які можна поділити на три основні групи: соціально-психологічні, організаційно-економічні та індивідуальні.

Соціально-психологічні фактори включають корпоративну культуру, стиль управління, взаємовідносини у колективі та рівень конфліктності. Корпоративна культура формує єдині цінності компанії, що впливає на загальну дисципліну та рівень взаємодії працівників. Лідерство та стиль управління визначають довіру до керівництва та ефективність внутрішньої комунікації, а якісні взаємовідносини у колективі сприяють згуртованості та підвищенню мотивації. Рівень конфліктності, у свою чергу, є важливим індикатором стабільності робочої атмосфери.

Організаційно-економічні фактори включають оплату праці, умови роботи, кар'єрні перспективи та гнучкість графіка. Високий рівень заробітної плати та ефективна система мотивації є ключовими чинниками залученості персоналу. Умови праці впливають на ефективність виконання завдань та безпеку співробітників, що особливо важливо у виробничій сфері. Кар'єрні можливості визначають рівень залученості працівників, а гнучкий графік сприяє балансу між роботою та особистим життям, що є важливим фактором у сучасних умовах.

Індивідуальні фактори включають рівень освіти, професійний досвід, особисті цінності, мотивацію, стресостійкість та демографічні особливості. Освічені та досвідчені працівники більш продуктивні та здатні ефективно виконувати поставлені завдання. Особисті цінності та мотивація визначають відповідальність за виконану роботу, а здатність адаптуватися до змін впливає на стабільність у кризових ситуаціях. Вік та сімейний стан також відіграють роль у визначенні потреб працівників щодо стабільності або можливості кар'єрного зростання.

Для успішного функціонування ПП «М-БУД» важливо враховувати всі три групи факторів. Ефективне управління персоналом має базуватися на створенні сприятливої корпоративної культури, забезпеченні конкурентоспроможних умов праці, а також розвитку індивідуальних якостей співробітників, що дозволить не

лише підвищити продуктивність, а й сформувати стабільний, мотивований та професійний колектив.

Таблиця 2.3

**Фактори, що впливають на організаційну поведінку персоналу
ПП «М-БУД»***

Група факторів	Фактор	Вплив на організаційну поведінку
Соціально-психологічні	Корпоративна культура	Формує цінності та стандарти роботи у ПП «М-БУД»
	Лідерство і стиль управління	Визначає рівень довіри до керівництва та ефективність комунікацій
	Взаємовідносини у колективі	Впливає на взаємодію між співробітниками та мотивацію до роботи
	Рівень конфліктності	Визначає стабільність робочої атмосфери та рівень стресу
Організаційно-економічні	Оплата праці та система мотивації	Стимулює продуктивність працівників та їхню лояльність
	Умови праці та забезпечення ресурсами	Впливає на якість виконання завдань та безпеку праці
	Кар'єрні можливості	Визначає залученість персоналу та перспективи розвитку
	Гнучкість робочого графіка	Впливає на баланс між робочим та особистим життям
Індивідуальні	Освіта та професійний досвід	Визначає компетентність працівників і рівень виконання завдань
	Особисті цінності та мотивація	Формує ставлення до роботи та рівень відповідальності
	Стресостійкість та адаптивність	Впливає на продуктивність у складних умовах
	Вік та сімейний стан	Визначає потребу у стабільності або кар'єрному зростанні

* Складено автором самостійно.

Організаційна поведінка персоналу значною мірою залежить від сукупності різних факторів, які впливають на ефективність роботи, взаємодію в колективі та загальну продуктивність підприємства. У табл. 2.4 подано основні чинники, що формують організаційну поведінку в ПП «М-БУД», із зазначенням ступеня їхнього впливу.

Деякі аспекти організаційної культури та управління персоналом мають вирішальне значення для формування ефективної роботи колективу:

- корпоративна культура є основою організаційної поведінки, оскільки вона визначає цінності, норми та стандарти роботи на підприємстві. В ПП «М-БУД» вона допомагає створювати спільне бачення цілей компанії та підвищує згуртованість колективу;

- лідерство і стиль управління безпосередньо впливають на рівень довіри до керівництва та ефективність комунікації. Компетентний менеджмент сприяє формуванню позитивного мікроклімату, підвищенню відповідальності та мотивації співробітників;

Таблиця 2.4

**Взаємозв'язок факторів та їх вплив на організаційну поведінку персоналу
ПП «М-БУД»***

Ступінь впливу (низький/ середній/ високий)	Фактор	Прояв у ПП «М-БУД»
Високий	Корпоративна культура	Формування спільних цінностей та норм поведінки
Високий	Лідерство і стиль управління	Довіра до керівництва, ефективність комунікацій
Високий	Оплата праці та система мотивації	Вплив на продуктивність та задоволеність роботою
Високий	Взаємовідносини у колективі	Впливає на командну взаємодію та мотивацію
Високий	Рівень конфліктності	Визначає рівень напруженості в колективі
Середній	Гнучкість робочого графіка	Дозволяє балансувати роботу та особисте життя
Середній	Кар'єрні можливості	Визначає залученість персоналу
Середній	Освіта та професійний досвід	Впливає на якість виконання завдань

* Складено автором самостійно.

- оплата праці та система мотивації є ключовим фактором продуктивності. Високий рівень заробітної плати, преміальні системи та додаткові стимули сприяють задоволеності персоналу та покращують робочі результати;

- взаємовідносини у колективі впливають на рівень співпраці між працівниками. Дружня атмосфера та командна взаємодія підвищують мотивацію, зменшують ризик конфліктів та сприяють досягненню спільних цілей;

- рівень конфліктності є важливим індикатором стабільності робочого середовища. Високий рівень напруги в колективі може призводити до зниження продуктивності, тому важливо своєчасно врегульовувати суперечності та впроваджувати заходи для зміцнення командного духу.

Деякі чинники не є визначальними, але також суттєво впливають на ефективність роботи персоналу та його залученість:

- гнучкість робочого графіка дає можливість співробітникам поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами, що позитивно впливає на рівень їхньої задоволеності та мотивації;

- кар'єрні можливості визначають залученість персоналу до роботи. Якщо компанія пропонує перспективи професійного зростання, працівники проявляють вищий рівень відповідальності та продуктивності;

- освіта та професійний досвід безпосередньо впливають на якість виконання завдань. Співробітники з вищим рівнем підготовки краще адаптуються до нових викликів, швидше освоюють нові технології та більш ефективно виконують свою роботу.

Для забезпечення ефективної організаційної поведінки персоналу ПП «М-БУД» необхідно підтримувати сильну корпоративну культуру, розвивати лідерські якості менеджерів, вдосконалювати систему мотивації та створювати комфортні умови праці. Також важливо сприяти професійному розвитку працівників та надавати можливості кар'єрного зростання. Всі ці заходи

дозволять зміцнити командний дух, підвищити продуктивність і сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

2.2. Оцінка впливу організаційної поведінки працівників на результативність діяльності підприємства

Організаційна поведінка персоналу є важливим фактором, що визначає ефективність роботи підприємства. Вона включає набір норм, правил і моделей взаємодії між працівниками, які впливають на рівень продуктивності, командну згуртованість та загальну результативність компанії. Рівень залученості працівників, їхня мотивація та дотримання корпоративних стандартів безпосередньо впливають на якість виконання завдань та досягнення стратегічних цілей підприємства. Висока трудова дисципліна, відповідальність та орієнтованість на спільні результати сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії, тоді як низька ефективність організаційної поведінки може призводити до конфліктів, зниження продуктивності та зростання плинності кадрів.

Оцінка організаційної поведінки персоналу підприємства є ключовим елементом управління трудовими ресурсами та впливає на загальну ефективність його діяльності. Вона охоплює кілька важливих аспектів, зокрема оцінку рівня задоволеності працівників та їхньої мотивації, що дозволяє визначити рівень лояльності персоналу та їхню продуктивність. Також важливим фактором є аналіз конфліктів, оскільки наявність непорозумінь у колективі може знижувати ефективність роботи та погіршувати атмосферу всередині організації. Крім того, оцінка соціально-психологічного клімату дає змогу зрозуміти рівень взаємодії між працівниками, їхню довіру до керівництва та загальну задоволеність умовами праці. Організаційна культура, як складова оцінки поведінки персоналу, формує корпоративні цінності, стандарти та правила

взаємодії, що впливають на якість роботи та дотримання стратегічних цілей підприємства. Сукупний аналіз цих чинників дозволяє керівництву підприємства розробляти ефективні стратегії для покращення організаційної поведінки та підвищення продуктивності персоналу.

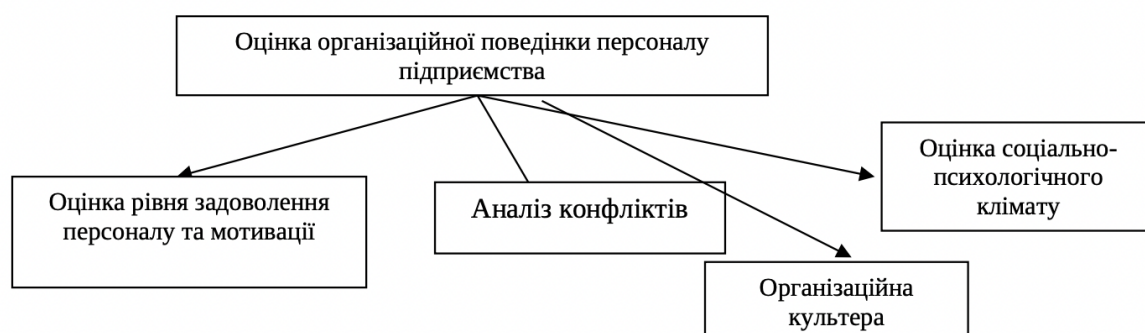


Рис. 2.2. Структура оцінки організаційної поведінки персоналу підприємства [4, с. 23]

Результати опитування у табл. 2.5 демонструють загальний рівень задоволеності працівників, а також виявляють основні аспекти, які потребують вдосконалення для підвищення ефективності роботи та мотивації персоналу. 65% респондентів задоволені своєю роботою, що свідчить про позитивний рівень організаційної культури та умов праці. Однак 20% незадоволені, а ще 15% висловили часткову задоволеність, що свідчить про необхідність доопрацювання певних аспектів організаційної поведінки та умов праці.

Найбільш привабливими аспектами роботи в ПП «М-БУД» респонденти назвали: колектив (40%), стабільність (30%), оплата праці (30%). Дані підтверджують важливість соціального середовища в компанії. Дружні стосунки та стабільність на роботі сприяють формуванню позитивного клімату в колективі.

Найбільш важливими для персоналу є: підвищення заробітної плати (50%),

кар'єрний ріст (30%), гнучкий графік (20%). Очевидно, що фінансові стимули залишаються головним чинником мотивації. Разом з тим, значна частка працівників очікує кар'єрного розвитку та більшої гнучкості робочого графіка.

Таблиця 2.5

**Результати анкетування рівня задоволеності персоналу та мотивації
ПП «М-БУД»***

Питання	Результати (відсоток відповідей)		
Чи задоволені ви своєю роботою в компанії?	Так - 65%	Ні - 20%	Частково - 15%
Що вам найбільше подобається у вашій роботі?	Колектив - 40%	Стабільність - 30%	Оплата - 30%
Що б ви змінили у своїй роботі для підвищення задоволеності?	Краща оплата - 50%	Кар'єрний ріст - 30%	Гнучкий графік - 20%
Чи вважаєте ви умови праці комфортними?	Так - 70%	Ні - 15%	Частково - 15%
Чи забезпечує компанія всі необхідні ресурси для ефективного виконання вашої роботи?	Так - 60%	Ні - 25%,	Частково - 15%
Чи вважаєте ви свою заробітну плату конкурентоспроможною?	Так - 50%	Ні - 35%	Частково - 15%
Чи влаштовує вас система преміювання та бонусів?	Так - 45%	Ні - 40%	Частково - 15%
Що, на вашу думку, може покращити систему мотивації в компанії?	Вищі премії - 40%	Кар'єрне зростання - 30%	Покращення умов - 30%
Як ви оцінюєте рівень взаємодії з колегами?	Добрий - 60%	Задовільний - 30%,	Незадовільний - 10%
Чи підтримує керівництво відкриту комунікацію з персоналом?	Так - 55%	Ні - 30%	Частково - 15%
Чи бачите ви можливості для професійного розвитку в компанії?	Так - 50%	Ні - 30%	Частково - 20%
Чи задовольняє вас рівень навчання та розвитку в компанії?	Так - 45%	Ні - 35%	Частково - 20%

* Складено автором самостійно.

Більшість співробітників (70%) вважають, що умови праці є комфортними, що свідчить про загалом сприятливе робоче середовище. Водночас 15% працівників мають часткові зауваження, а ще 15% висловили незадоволеність, що свідчить про наявність певних проблемних зон, зокрема щодо рівня

технічного забезпечення, організації робочих місць та умов безпеки на підприємстві.

Опитування показало, що 60% співробітників вважають рівень забезпечення ресурсами достатнім для ефективного виконання своїх обов'язків. Однак 25% відзначили, що їм бракує необхідних засобів, а ще 15% висловили часткову згоду з тим, що ресурсне забезпечення потребує покращення, що свідчить про потребу в модернізації обладнання, оновленні матеріалів чи вдосконаленні логістичних процесів усередині компанії. Недостатнє ресурсне забезпечення може негативно впливати на якість та швидкість виконання завдань, тому його вдосконалення є важливим завданням для керівництва.

Фінансовий фактор є одним із найважливіших у мотивації персоналу. Половина працівників (50%) вважають свою заробітну плату конкурентоспроможною, але 35% респондентів вважають її недостатньою, що свідчить про потребу у перегляді рівня зарплат відповідно до ринкових стандартів. Щодо системи преміювання, лише 45% працівників вважають її ефективною, тоді як 40% висловили невдоволення, що вказує на можливі прогалини у механізмі нарахування бонусів та необхідність його удосконалення. Чітка, прозора та справедлива система матеріального заохочення може значно підвищити рівень мотивації та продуктивності персоналу.

Опитування показало, що працівники вбачають три основні напрями для підвищення мотивації: збільшення премій та бонусів (40%), можливості кар'єрного зростання (30%), покращення умов праці (30%). Результати вказують на необхідність не лише перегляду рівня фінансової винагороди, але й створення механізмів професійного розвитку, що сприятиме залученості персоналу та довгостроковій лояльності до компанії.

Рівень командної взаємодії та комунікації всередині колективу є важливим чинником ефективності роботи. 60% працівників позитивно оцінили взаємодію з колегами, що свідчить про хорошу атмосферу у колективі. 30% респондентів вважають її задовільною, але потребують покращення. 10% працівників

висловили незадоволеність рівнем співпраці. Такі результати свідчать про необхідність зміцнення командної роботи, впровадження корпоративних заходів та тренінгів для розвитку ефективної комунікації між працівниками. Крім того, 55% респондентів вважають, що керівництво підтримує відкритий діалог із персоналом, 30% відзначили нестачу комунікації, а 15% мають часткові зауваження, що вказує на необхідність посилення взаємодії між менеджментом і працівниками через регулярні зустрічі, обговорення поточних проблем і залучення персоналу до процесів прийняття рішень.

Можливість кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації є важливим фактором утримання персоналу та його залученості в робочий процес. 50% респондентів бачать перспективи для розвитку в компанії, що є позитивним сигналом. 30% не бачать можливостей для кар'єрного зростання, що свідчить про недостатню увагу керівництва до професійного розвитку працівників. 20% висловили часткову згоду, що вказує на потребу в розширенні навчальних програм. Крім того, лише 45% працівників задоволені рівнем професійного навчання, що свідчить про необхідність додаткових тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та внутрішніх програм розвитку персоналу.

Результати опитування вказують на те, що в ПП «М-БУД» є досить високий рівень задоволеності працівників основними аспектами роботи, такими як умови праці, взаємодія в колективі та корпоративна культура. Однак існують певні аспекти, які потребують вдосконалення:

- оплата праці та преміювання потребують перегляду відповідно до ринкових умов;
- покращення комунікації між керівництвом та персоналом допоможе зміцнити довіру та ефективність управління;
- забезпечення ресурсами та покращення умов праці сприятиме підвищенню продуктивності;
- створення чіткої системи кар'єрного зростання та навчальних програм дозволить персоналу розвиватися та бачити перспективи в компанії.

Конфлікти в робочому середовищі є неминучим явищем, оскільки кожен працівник має свої погляди, очікування та методи роботи. У ПП «М-БУД» також фіксуються конфліктні ситуації, які впливають на атмосферу в колективі, продуктивність персоналу та рівень задоволеності працівників своєю роботою.

За результатами дослідження, впродовж останнього року в ПП «М-БУД» було зафіксовано 8 конфліктних ситуацій. Основними причинами їхнього виникнення стали:

- низький рівень комунікації між працівниками та керівництвом (40%) – працівники часто не отримують чітких інструкцій щодо виконання завдань, що призводить до непорозумінь і розбіжностей у підходах до роботи. Також деякі співробітники відчують недостатню увагу з боку керівництва до їхніх запитів і потреб;

- нерівномірний розподіл обов'язків і навантаження (35%) – деякі співробітники вважають, що їхня робота є більш складною та відповідальною порівняно з іншими, що викликає напругу в колективі та відчуття несправедливості;

- фінансові питання, пов'язані з оплатою праці та преміюванням (25%) – незадоволення рівнем заробітної плати, відсутність чітких критеріїв преміювання та розподілу бонусів викликає конфлікти між працівниками, а також між персоналом та керівництвом. Такі фактори є ключовими у формуванні конфліктних ситуацій, і якщо їх не вирішувати вчасно, вони можуть призвести до зниження мотивації персоналу, погіршення командної взаємодії та навіть збільшення рівня плинності кадрів.

Керівництво підприємства застосовує різні підходи для вирішення конфліктів та покращення взаємодії між працівниками. Основні методи, які використовуються в ПП «М-БУД», включають:

- медіація та переговори – залучення незалежних посередників або керівництва для пошуку компромісного рішення. Такий метод дозволяє

вислухати всі сторони конфлікту, зрозуміти їхні позиції та знайти взаємовигідне рішення;

- зустрічі та бесіди з керівництвом – керівники підрозділів регулярно проводять особисті бесіди з працівниками, які мають труднощі у взаємодії з колегами або незадоволені певними аспектами роботи. Такі зустрічі допомагають зрозуміти суть проблеми та оперативно ухвалити відповідні рішення;

- перегляд умов праці – у випадках, коли конфлікти виникають через нерівномірний розподіл навантаження, керівництво може змінювати посадові обов'язки, вводити ротацію працівників або покращувати умови праці.

Рівень комунікації між працівниками та керівництвом є одним із ключових факторів, що впливають на наявність конфліктів у колективі. За результатами опитування:

- 55% працівників задоволені рівнем комунікації в компанії, що свідчить про загалом позитивний клімат у колективі;

- 30% респондентів висловили часткове задоволення, тобто вони вважають, що комунікація існує, але потребує покращення;

- 15% працівників вважають комунікацію незадовільною, що вказує на потребу в запровадженні більш відкритих каналів спілкування між керівництвом і персоналом.

Також за останній рік у відділ кадрів надійшло 5 звернень зі скаргами щодо конфліктних ситуацій у колективі, що свідчить про наявність певних напружень, які потребують уваги керівництва. Для ефективного контролю за рівнем конфліктності в компанії проводяться щоквартальні опитування, що допомагає вчасно виявляти потенційні проблеми та запобігати їх загостренню.

Оцінка соціально-психологічного клімату в ПП «М-БУД» дозволяє зрозуміти, наскільки комфортним є робоче середовище для працівників, як вони сприймають комунікацію з колегами та керівництвом, а також чи мають можливість впливати на робочі процеси.

45% респондентів охарактеризували атмосферу як дуже сприятливу, а ще 35% вважають її сприятливою, що свідчить про загалом позитивний психологічний клімат у компанії. Водночас 15% працівників висловили нейтральну думку, а 5% вважають атмосферу несприятливою, що вказує на певні проблемні зони, які можуть впливати на робочу ефективність.

Більшість працівників (50%) завжди відчувають підтримку колег, а ще 30% відповіли, що часто отримують допомогу. Водночас 15% відчувають підтримку лише іноді, а 5% рідко отримують допомогу від колег, що свідчить про потребу в посиленні командної роботи та згуртованості колективу.

Таблиця 2.6

**Результати анкетування соціально-психологічного клімату в
ПП «М-БУД»***

Питання	Результати (відсоток відповідей)
Як ви оцінюєте загальну атмосферу в колективі?	Дуже сприятлива – 45%, Сприятлива – 35%, Нейтральна – 15%, Несприятлива – 5%
Чи відчуваєте ви підтримку з боку колег?	Завжди – 50%, Часто – 30%, Іноді – 15%, Рідко – 5%
Чи комфортно вам спілкуватися з керівництвом?	Так – 55%, Частково – 30%, Ні – 15%
Чи часто у вашому колективі виникають конфліктні ситуації?	Дуже часто – 5%, Часто – 15%, Рідко – 50%, Майже ніколи – 30%
Чи відчуваєте ви, що ваша думка враховується в прийнятті рішень?	Так, завжди – 40%, Іноді – 35%, Майже ніколи – 25%
Наскільки ви задоволені рівнем співпраці між відділами?	Повністю задоволений – 50%, Частково задоволений – 35%, Не задоволений – 15%
Чи є у вас можливість звернутися до керівництва з робочими питаннями?	Так – 60%, Частково – 30%, Ні – 10%
Чи існує в компанії система зворотного зв'язку для вирішення проблемних ситуацій?	Так – 55%, Частково – 35%, Ні – 10%
Як би ви оцінили рівень довіри між працівниками?	Дуже високий – 40%, Високий – 35%, Середній – 20%, Низький – 5%
Чи вважаєте ви робочу атмосферу сприятливою для продуктивної діяльності?	Так – 60%, Частково – 30%, Ні – 10%

* Складено автором самостійно.

55% співробітників зазначили, що їм комфортно спілкуватися з керівниками, 30% вважають, що комунікація частково налагоджена, а 15% не задоволені взаємодією з керівництвом, що вказує на необхідність підвищення відкритості керівників до зворотного зв'язку та залучення працівників до діалогу.

Більшість респондентів (50%) заявили, що конфліктні ситуації виникають рідко, а 30% вважають, що вони майже ніколи не трапляються. Однак 15% відзначили, що конфлікти трапляються часто, а 5% назвали їх дуже частими, що свідчить про необхідність вдосконалення механізмів розв'язання конфліктних ситуацій, щоб мінімізувати їхній негативний вплив на робочу атмосферу.

40% працівників впевнені, що їхню думку враховують завжди, а ще 35% вважають, що це трапляється іноді. Однак 25% респондентів вважають, що їхня думка майже ніколи не враховується, що вказує на потребу у вдосконаленні механізмів зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

50% співробітників повністю задоволені рівнем співпраці між різними підрозділами компанії, ще 35% висловили часткову задоволеність, а 15% залишаються незадоволеними міжвідділовою взаємодією, що свідчить про наявність бар'єрів у комунікації між підрозділами, які потребують вдосконалення.

Позитивним фактом є те, що 60% працівників мають можливість звернутися до керівництва щодо робочих питань, а ще 30% відчують таку можливість частково. Однак 10% вважають, що такої можливості не мають, що може вказувати на необхідність покращення відкритості управлінців до працівників.

55% респондентів підтвердили, що в компанії існує система зворотного зв'язку для вирішення проблемних ситуацій. 35% частково підтверджують її ефективність, а 10% вважають, що вона відсутня або не працює належним чином, що свідчить про необхідність вдосконалення механізмів внутрішньої комунікації.

Більшість респондентів зазначили, що рівень довіри між співробітниками знаходиться на високому рівні: 40% вважають його дуже високим, 35% оцінили як високий, 20% вказали на середній рівень, 5% вважають рівень довіри низьким. Загалом, рівень довіри між працівниками є достатньо високим, але для його зміцнення необхідно приділяти більше уваги створенню сприятливого корпоративного клімату.

60% працівників вважають, що робоча атмосфера сприяє продуктивній діяльності, 30% частково підтримують цю думку, а 10% не згодні, що означає, те що більшості співробітників комфортно працювати в існуючих умовах, проте деякі аспекти робочого середовища потребують покращення.

Аналіз організаційної культури в ПП «М-БУД» дозволяє визначити рівень дотримання корпоративних норм, взаємодії працівників, а також загальне сприйняття співробітниками цінностей компанії. Більшість респондентів (50%) оцінюють дотримання корпоративних норм як дуже високе, а 30% вважають його високим, що свідчить про те, що компанія ефективно формує та впроваджує внутрішні стандарти поведінки. Водночас 15% опитаних зазначили, що рівень дотримання норм є середнім, а 5% оцінюють його як низький, що свідчить про наявність окремих випадків невідповідності корпоративним вимогам.

Більше половини працівників (55%) відзначили, що у компанії панує взаємоповага. Ще 35% висловили часткову згоду з цим твердженням, що означає можливість виникнення окремих ситуацій, які можуть порушувати робочу гармонію. 10% респондентів вважають, що взаємоповага у колективі відсутня або є недостатньою, що вказує на потребу у додаткових заходах для зміцнення командного духу.

60% респондентів вважають, що компанія підтримує відкриту комунікацію, ще 30% відзначають, що комунікація є частково ефективною. Водночас 10% працівників зазначили, що відкритість комунікації потребує покращення, що свідчить про те, що хоча загальна ситуація є позитивною, існує

необхідність вдосконалення механізмів обміну інформацією між різними рівнями управління.

Політика компанії знаходить підтримку серед працівників: 50% повністю погоджуються з її цінностями, а 40% частково розділяють корпоративні принципи. Проте 10% співробітників не бачать відповідності між особистими переконаннями та цінностями компанії, що може впливати на їхню лояльність та рівень залученості до корпоративного життя.

Таблиця 2.7

Результати опитування щодо організаційної культури в ПП «М-БУД»

Питання	Результати (відсоток відповідей)
Як ви оцінюєте рівень дотримання корпоративних норм у компанії?	Дуже високий – 50%, Високий – 30%, Середній – 15%, Низький – 5%
Чи вважаєте ви, що в колективі панує взаємоповага?	Так – 55%, Частково – 35%, Ні – 10%
Чи підтримує компанія відкриту комунікацію між працівниками та керівництвом?	Так – 60%, Частково – 30%, Ні – 10%
Чи відповідають цінності компанії вашим особистим цінностям?	Так – 50%, Частково – 40%, Ні – 10%
Чи відчуваєте ви себе частиною команди та корпоративної культури?	Так – 65%, Частково – 25%, Ні – 10%
Чи бере компанія до уваги зворотний зв'язок від працівників?	Так – 45%, Частково – 35%, Ні – 20%
Наскільки важливими для вас є традиції та корпоративні заходи компанії?	Дуже важливі – 40%, Важливі – 35%, Нейтрально – 15%, Неважливі – 10%
Чи мотивує вас корпоративна культура компанії до більш продуктивної роботи?	Так – 55%, Частково – 30%, Ні – 15%
Чи відчуваєте ви, що компанія підтримує розвиток працівників?	Так – 50%, Частково – 35%, Ні – 15%
Чи вважаєте ви, що організаційна культура сприяє професійному зростанню?	Так – 45%, Частково – 40%, Ні – 15%

* Складено автором самостійно.

Найвищий показник отримало питання про відчуття працівниками себе частиною команди: 65% повністю ідентифікують себе з компанією, а ще 25% частково погоджуються з цим твердженням. Однак 10% не відчувають себе частиною корпоративного середовища, що може вказувати на необхідність покращення адаптаційних програм для нових співробітників.

Лише 45% респондентів вважають, що їхні пропозиції та коментарі активно враховуються керівництвом, тоді як 35% зазначили, що це відбувається лише частково. Водночас 20% працівників вказали, що їхній зворотний зв'язок не береться до уваги, що свідчить про необхідність покращення механізму взаємодії між керівництвом та персоналом.

40% співробітників вважають корпоративні заходи дуже важливими, 35% вважають їх важливими, 15% займають нейтральну позицію, а 10% не вважають їх значущими, що свідчить про те, що більшість працівників підтримують ідею корпоративної єдності через спільні події.

55% респондентів вважають, що корпоративна культура позитивно впливає на їхню продуктивність, 30% частково погоджуються, а 15% не бачать такого впливу, що означає, те, що організаційна культура є важливим мотивуючим фактором, але її елементи можуть бути переглянуті для більшого залучення персоналу.

Половина опитаних (50%) зазначили, що компанія сприяє їхньому професійному розвитку, ще 35% вважають, що підтримка є, але не в повному обсязі. Однак 15% респондентів не бачать можливостей для свого розвитку в межах компанії, що може бути сигналом до вдосконалення навчальних програм та кар'єрних перспектив.

45% респондентів вважають, що організаційна культура сприяє їхньому кар'єрному зростанню, 40% висловили часткову підтримку, а 15% не відчують такого впливу, що вказує на необхідність розширення можливостей кар'єрного розвитку в межах компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Сучасні організації функціонують в умовах динамічного ринку, де ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від організаційної поведінки персоналу. Спосіб взаємодії працівників, їхня мотивація, рівень кваліфікації та готовність адаптуватися до змін визначають успішність компанії в досягненні стратегічних цілей.

Одними з ключових аспектів організаційної поведінки є забезпечення високої якості продукції, управління різноманітністю в колективі та безперервне підвищення рівня професійної підготовки співробітників. Підприємства, які приділяють увагу цим факторам, мають більше шансів на зміцнення своєї конкурентної позиції та покращення ефективності роботи.

Для того щоб модель поведінки працівника в компанії була ефективною, вона повинна базуватися на двох ключових елементах: стратегічних цілях підприємства та рівні задоволеності персоналу своєю роботою. Організаційна поведінка вважається результативною тоді, коли вона сприяє реалізації стратегічного напрямку компанії, тобто всі дії працівників відповідають загальному курсу розвитку підприємства.

Однак досягнення стратегічних цілей можливе лише за умови стабільності цього процесу. Таку стабільність забезпечує рівень задоволеності співробітників своєю працею, який досягається за наявності необхідних умов для задоволення основних потреб персонал [20, с. 153]:

1) підвищення продуктивності та якості роботи - забезпечення високої якості продукції є важливим завданням для кожного підприємства, адже саме якість впливає на рівень довіри клієнтів та їхню лояльність у довгостроковій перспективі. Високоякісна продукція краще відповідає очікуванням споживачів,

що підвищує їхню задоволеність та зміцнює репутацію компанії. Щоб досягти високих стандартів якості, організації повинні враховувати такі ключові показники, як надійність, довговічність, ефективність, відповідність вимогам та позитивний імідж на ринку. Сучасні управлінські підходи все частіше включають методи реінжинірингу, які орієнтуються на потреби споживачів та оптимізацію процесів всередині компанії. Одним із важливих аспектів таких змін є активне залучення персоналу до вдосконалення робочих процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності діяльності підприємства;

2) робота в багатокультурному середовищі - сучасні організації складаються з працівників, які можуть відрізнятися за походженням, культурою, мовою, релігією, статтю та іншими соціальними характеристиками. Така різноманітність може бути значною перевагою, оскільки сприяє появі нових ідей, залученню талантів та розширенню можливостей компанії. Проте керування багатокультурним середовищем може стати викликом для підприємств. Важливо забезпечити гармонійні відносини між співробітниками, враховуючи їхні особисті цінності та переконання. Різні працівники можуть по-різному сприймати однакові рішення компанії, що потребує гнучкого підходу з боку керівництва. Менеджери повинні враховувати індивідуальні особливості своїх підлеглих, адаптуючи підходи до їхньої роботи та взаємодії, щоб підвищити рівень співпраці та продуктивності в колективі;

3) підвищення рівня кваліфікації персоналу – у сучасному світі бізнесу постійно відбуваються зміни, пов'язані з розвитком технологій, зміною умов ринку та оновленням структур управління. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії повинні інвестувати у розвиток персоналу та підтримувати безперервне навчання своїх працівників. Адаптація до змін є ключовим чинником успіху, оскільки недостатня кваліфікація може стати перешкодою для досягнення поставлених цілей. Працівники потребують як технічних, так і управлінських навичок, щоб ефективно виконувати свої обов'язки та оперативно реагувати на нові виклики. Менеджерам варто

зосередитися на впровадженні системи професійного навчання та розвитку персоналу, що включає курси, тренінги, програми підвищення кваліфікації та стажування. Інвестування у персонал не лише покращує його продуктивність, а й сприяє формуванню мотивованого та високоефективного колективу [27, с. 48];

4) розширення можливостей персоналу - забезпечення працівників більшою свободою у прийнятті рішень є важливим аспектом ефективного управління персоналом. Жорсткі регламенти та суворі обмеження часто призводять до зниження продуктивності, тоді як надання співробітникам більшої автономії сприяє підвищенню їхньої зацікавленості у виконанні робочих завдань. Делегування відповідальності працівникам різних рівнів є складним, але необхідним кроком для сучасних організацій. Надання можливості брати участь у прийнятті рішень щодо робочих процесів сприяє зміцненню взаємодії між керівництвом і колективом, а також підвищує рівень лояльності персоналу до компанії;

5) заохочення інновацій та адаптація до змін - конкурентне середовище змушує компанії шукати нові рішення та активно впроваджувати інновації. Для досягнення успіху на ринку бізнес повинен прагнути до унікальності своїх продуктів або послуг. Відсутність адаптації до ринкових умов може призвести до втрати позицій або навіть до закриття підприємства. Гнучкість та відкритість до змін дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними та залучати нових клієнтів;

6) виклики глобалізації - сучасний бізнес все більше виходить за межі національних ринків, що створює як нові можливості, так і додаткові виклики. Компанії більше не обмежуються фізичним розташуванням, а ведуть діяльність на міжнародному рівні. Цифрові технології, онлайн-продажі та швидкі транспортні й комунікаційні мережі дозволяють бізнесу розширювати свою присутність у глобальному масштабі. Все більше компаній переходять до електронної комерції, що дозволяє охопити ширшу аудиторію клієнтів. Наприклад, такі корпорації, як Amazon, здійснюють більшу частину своїх

операцій через інтернет-платформи, а не через традиційні магазини. Таким чином, цифровізація стає ключовим фактором успіху для бізнесу в умовах глобалізації;

7) покращення етичної поведінки в організації - етична поведінка відіграє важливу роль у створенні позитивного робочого середовища та підвищенні ефективності роботи персоналу. Організації повинні забезпечити, щоб працівники дотримувалися встановлених правил та норм, сприяючи розвитку корпоративної культури, заснованої на чесності та відповідальності. Важливо створити стабільні та зрозумілі умови праці, що допоможуть зменшити рівень невизначеності та конфліктів у колективі. Компанія має чітко регламентувати допустиму поведінку співробітників та запровадити заходи для запобігання неетичним діям, таким як використання службової інформації у власних інтересах. Для цього керівництво може впроваджувати тренінги та навчальні програми, які підвищують рівень обізнаності працівників щодо етичних стандартів та сприяють формуванню відповідальної корпоративної культури [31, с. 508];

8) підвищення якості обслуговування клієнтів - успішна діяльність компанії значною мірою залежить від її ставлення до клієнтів та здатності забезпечити високий рівень сервісу. Якщо компанія орієнтується на потреби споживачів і ефективно їх задовольняє, це сприяє зростанню її прибутків і зміцненню репутації на ринку. Для досягнення високих стандартів обслуговування важливо розвивати довірливі відносини з клієнтами, розуміти їхні потреби та очікування. Працівники мають проявляти доброзичливість, професіоналізм і швидко реагувати на запити клієнтів. Формування клієнтоорієнтованого підходу допомагає не лише утримати споживачів, а й залучити нових, що позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії [27, с. 44];

9) формування корпоративної культури та залучення персоналу - важливим завданням організації є створення ефективної системи управління

корпоративною культурою, яка сприяє залученню працівників і підтримці їхньої мотивації. Високий рівень залученості персоналу сприяє формуванню відчуття значущості їхнього внеску у спільну справу, що позитивно позначається на їхній продуктивності. Підприємства, які активно інвестують у розвиток культури, не лише створюють сприятливі умови для роботи, а й отримують конкурентну перевагу. Формування організаційної поведінки, що базується на чітко визначених цінностях та стандартах, вимагає стратегічного підходу. До ключових аспектів управління корпоративною культурою належать контроль якості, стратегічне планування, управління продуктивністю та кар'єрним розвитком персоналу. Ефективне впровадження цих інструментів допомагає створити сильну та згуртовану команду, яка працює на досягнення спільних цілей [39, с. 80]

Таблиця 3.1

Напрями покращення організаційної поведінки персоналу ПП «М-БУД»*

Проблема	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
Низька мотивація працівників	Впровадження системи преміювання за якісне та швидке виконання робіт	Збільшення продуктивності та залученості працівників
Конфлікти у колективі	Організація командних зустрічей, корпоративних заходів та тренінгів	Покращення атмосфери в колективі, зменшення конфліктів
Висока плинність кадрів	Поліпшення умов праці, гнучкі робочі графіки та конкурентна оплата	Стабільність кадрового складу та зниження рівня звільнень
Низький рівень кваліфікації	Проведення регулярних курсів та майстер-класів із нових технологій	Підвищення професійного рівня персоналу та якості виконаних робіт
Недостатня клієнтоорієнтованість персоналу	Розвиток навичок комунікації через тренінги та внутрішні стандарти обслуговування	Збільшення задоволеності клієнтів, покращення репутації компанії
Труднощі адаптації нових працівників	Наставництво та підтримка нових працівників у перші місяці роботи	Прискорена адаптація нових співробітників та підвищення їх ефективності

* Складено автором самостійно.

Однією з ключових проблем ПП «М-БУД» є низька мотивація працівників, що призводить до зниження продуктивності та небажання співробітників виконувати свої обов'язки на високому рівні. Для вирішення цієї проблеми передбачено впровадження системи преміювання за якісне та швидке виконання завдань. Очікується, що це стимулюватиме працівників до активнішої роботи, сприятиме підвищенню їхньої залученості та ефективності.

Важливим аспектом для комфортної роботи персоналу є відсутність внутрішніх конфліктів. Напружена атмосфера в колективі негативно впливає на продуктивність і командну взаємодію. Для запобігання цьому запропоновано організовувати командні зустрічі, корпоративні заходи та тренінги, які допоможуть покращити внутрішню комунікацію та сприятимуть формуванню згуртованого колективу.

Висока плинність персоналу є серйозною проблемою, яка може призводити до нестабільності в роботі підприємства та постійної необхідності адаптації нових працівників. Для її зменшення пропонується покращити умови праці, забезпечити гнучкий робочий графік та конкурентну заробітну плату, що дозволить утримувати досвідчених співробітників, зменшить кількість звільнень і зробить роботу на підприємстві більш привабливою.

Низький рівень кваліфікації працівників негативно позначається на якості виконання робіт, а також на ефективності використання сучасних технологій. Для усунення цієї проблеми запропоновано проведення регулярних курсів та майстер-класів, які дозволять співробітникам оновлювати знання та навички, що не тільки підвищить їхню професійну компетентність, а й сприятиме загальному розвитку підприємства [33, с. 91].

Недостатня клієнтоорієнтованість персоналу знижує довіру споживачів і вплинути на репутацію компанії. Для вирішення цієї проблеми запропоновано розвиток навичок комунікації серед працівників через тренінги та внутрішні стандарти обслуговування. Очікується, що це сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів і покращенню іміджу компанії.

Нові співробітники часто стикаються з труднощами при входженні в робочий процес, що впливає на їхню ефективність. Щоб допомогти їм швидше адаптуватися, підприємство може впровадити систему наставництва, де більш досвідчені колеги будуть підтримувати новачків у перші місяці роботи, що дозволить швидше інтегрувати їх у команду та покращити ефективність роботи.

Відтак, для підвищення ефективності організаційної поведінки персоналу ПП «М-БУД» варто зосередитися на мотивації, професійному розвитку, формуванні здорової атмосфери в колективі та покращенні умов праці.

Для підвищення рівня задоволеності та мотивації персоналу на ПП «М-БУД» важливо створити такі умови, які б сприяли професійному зростанню працівників та забезпечували їм відчуття значущості в компанії. Одним із ключових напрямів є перегляд системи матеріального стимулювання, що передбачає не лише конкурентоспроможну заробітну плату, але й розширення системи преміювання. Працівники повинні розуміти, що їхні зусилля та професійні досягнення будуть винагороджені. Окрім фінансових стимулів, важливою складовою мотивації є можливості кар'єрного зростання. Запровадження внутрішніх навчальних програм, тренінгів, майстер-класів сприятиме професійному розвитку працівників та підвищить рівень їхньої залученості до процесів компанії. Також доцільним є створення чіткої системи кар'єрного просування, яка дасть змогу персоналу розуміти власні перспективи в компанії.

Важливим аспектом підвищення задоволеності персоналу є покращення умов праці. Комфортне робоче середовище, зручні робочі місця, сучасне технічне забезпечення та можливість гнучкого графіка сприятимуть продуктивності персоналу. Також необхідно регулярно проводити анонімні опитування, що дозволять керівництву виявляти проблемні аспекти та оперативно реагувати на потреби працівників.

Конфліктні ситуації є невід'ємною частиною будь-якого колективу, однак у ПП «М-БУД» важливо створити ефективні механізми їхнього вирішення, аби

уникати негативного впливу на робочий процес. Для цього слід запровадити відкриту комунікацію між співробітниками та керівництвом, організовуючи регулярні зустрічі, на яких працівники можуть висловлювати свої зауваження, обговорювати проблемні питання та спільно знаходити рішення.

Ще одним важливим напрямом є впровадження медіації – системи посередництва у вирішенні конфліктів, що включає призначення спеціального фахівця або залучення психолога, який допомагатиме сторонам знайти компромісне рішення. Для зниження рівня конфліктності у колективі слід запровадити чіткі правила корпоративної поведінки. Розробка та впровадження етичного кодексу компанії допоможе регулювати міжособистісні стосунки та мінімізувати конфлікти. Також корисним буде проведення тренінгів із командної взаємодії, що сприятиме покращенню навичок комунікації серед працівників.

Соціально-психологічний клімат у колективі має безпосередній вплив на ефективність роботи персоналу. У ПП «М-БУД» слід приділити увагу формуванню сприятливого мікроклімату шляхом розвитку корпоративної культури та підтримки працівників. Одним із ключових заходів є запровадження соціальної підтримки для персоналу, що включає медичне страхування, гнучкі графіки роботи, можливість оплачуваних відпусток для підвищення кваліфікації або додаткові вихідні у важливих життєвих ситуаціях. Також важливою складовою є налагодження механізмів зворотного зв'язку. Регулярні анонімні опитування допоможуть виявити рівень задоволеності працівників умовами роботи, їхнє ставлення до керівництва та взаємодії у колективі. Впровадження внутрішніх ініціатив для покращення командної роботи, таких як корпоративні зустрічі, неформальні заходи чи спільні проєкти, сприятиме зміцненню духу співпраці між співробітниками.

Крім того, важливим аспектом є розвиток програм емоційного інтелекту, які допоможуть працівникам краще керувати своїми емоціями, ефективно взаємодіяти з колегами та уникати конфліктних ситуацій. Проведення тренінгів

та психологічних консультацій сприятиме створенню здорової атмосфери в колективі, зниженню рівня стресу та підвищенню загальної задоволеності працівників роботою.

Організаційна культура є фундаментом ефективної роботи компанії, оскільки вона формує корпоративні цінності, стандарти поведінки та визначає взаємодію між працівниками. У ПП «М-БУД» слід зосередитися на зміцненні організаційної культури через системне впровадження ініціатив, що сприятимуть підвищенню залученості персоналу.

Одним із перших кроків має стати чітке формулювання місії, візії та корпоративних цінностей компанії, що допоможе кожному працівнику усвідомити свою роль у загальному розвитку підприємства та розуміти, якими принципами слід керуватися у своїй роботі. Важливо також комунікувати ці цінності через внутрішні зустрічі, інформаційні бюлетені, корпоративні заходи.

Для зміцнення корпоративного духу необхідно організовувати командні активності, такі як корпоративні свята, спільні тренінги, виїзні заходи або волонтерські ініціативи. Такі події не лише сприяють покращенню стосунків у колективі, а й підвищують рівень лояльності працівників до компанії. Ще одним напрямом удосконалення є впровадження прозорої системи управління та комунікації. Усі працівники повинні мати можливість висловлювати свої ідеї, пропозиції та бачити результати їхнього розгляду керівництвом, що може бути реалізовано через запровадження внутрішньої платформи для обговорення робочих питань, скриньки анонімних пропозицій або регулярні зустрічі з керівництвом для зворотного зв'язку.

Не менш важливим є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації. Внутрішні навчальні курси, вебінари, тренінги сприятимуть професійному розвитку працівників та підвищенню їхньої мотивації до роботи. Важливо не лише пропонувати можливості навчання, а й мотивувати співробітників до саморозвитку, наголошуючи на важливості безперервного вдосконалення навичок.

Відтак, удосконалення організаційної поведінки персоналу ПП «М-БУД» можливе через системний підхід до покращення рівня задоволеності працівників, ефективного управління конфліктами, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та розвиток корпоративної культури. Запровадження гнучких мотиваційних програм, активна комунікація між працівниками та керівництвом, підтримка професійного розвитку, формування командного духу та забезпечення комфортних умов праці допоможуть підвищити ефективність діяльності компанії та зміцнити її конкурентні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Організаційна поведінка є важливим елементом управління підприємством, оскільки визначає взаємодію співробітників, їхню мотивацію, рівень продуктивності та загальну ефективність організації. Вона включає аналіз особистих характеристик працівників, їхньої адаптації до корпоративного середовища та впливу різних підходів до управління. Основними моделями організаційної поведінки є авторитарна, піклувальна, підтримуюча та колегіальна, кожна з яких має свої переваги та обмеження. Вибір відповідної моделі визначається структурою підприємства, його цілями та потребами персоналу. Також організаційна поведінка базується на різних теоретичних підходах – біологічному, соціологічному, психоаналітичному, гуманістичному та когнітивному, що дозволяє комплексно оцінювати фактори, які впливають на поведінку співробітників.

Управління організаційною поведінкою має стратегічне значення для підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень згуртованості колективу, рівень конфліктності, мотивацію персоналу та ефективність виконання завдань. Важливу роль відіграє корпоративна культура, яка визначає загальні принципи роботи, цінності та норми поведінки в організації.

Аналіз організаційної поведінки персоналу ПП «М-БУД» засвідчив, що ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем взаємодії між працівниками, мотиваційними механізмами, організаційною культурою та якістю управління персоналом. Виявлено, що ключовими факторами, які формують поведінкові моделі співробітників, є корпоративна культура, стиль керівництва, рівень задоволеності працею, рівень конфліктності, умови праці, кар'єрні можливості та система матеріального і нематеріального стимулювання. Згідно з результатами дослідження, корпоративна культура ПП «М-БУД» відіграє вагомий роль у згуртуванні колективу та формуванні єдиних стандартів поведінки, що позитивно позначається на ефективності трудової діяльності. Проте варто зазначити, що рівень комунікації між керівництвом та

персоналом має певні недоліки – частина працівників відзначила недостатню відкритість керівництва до зворотного зв'язку. Щодо соціально-психологічного клімату в колективі, результати опитувань свідчать про переважно сприятливу атмосферу, де більшість працівників відчуває підтримку з боку колег і вважає рівень довіри у компанії достатньо високим. Однак, проблема конфліктності залишається актуальною, оскільки частина працівників зіштовхується з непорозуміннями в колективі. Кар'єрні перспективи та можливості професійного розвитку у компанії також потребують вдосконалення. Близько половини працівників зазначили, що вони не бачать чітких механізмів просування по службі, що може негативно вплинути на рівень залученості персоналу до діяльності компанії.

Аналіз організаційної поведінки персоналу підприємства засвідчив, що рівень задоволеності працівників своєю роботою є відносно високим – 65% респондентів позитивно оцінюють умови праці та корпоративну культуру. Водночас значна частина персоналу вказала на аспекти, які потребують вдосконалення, зокрема систему оплати праці, можливості кар'єрного зростання, рівень технічного забезпечення та внутрішню комунікацію. Високий рівень взаємодії між працівниками (60%) сприяє ефективності роботи, однак необхідно покращити комунікацію між керівництвом і персоналом, оскільки 30% опитаних зазначили, що її недостатньо. Фінансове стимулювання залишається головним мотиваційним чинником: 50% працівників задоволені рівнем зарплати, тоді як 35% вважають її неконкурентною, що свідчить про необхідність удосконалення системи оплати праці та преміювання. Крім того, 45% респондентів вказали, що їхні пропозиції враховуються керівництвом лише частково або зовсім не беруться до уваги, що може негативно впливати на мотивацію працівників та їхню залученість до розвитку компанії.

Щодо соціально-психологічного клімату, 80% працівників вважають атмосферу в колективі позитивною, однак 20% висловили певні зауваження щодо взаємодії з керівництвом, рівня підтримки з боку колег та частоти

конфліктних ситуацій. Основними причинами конфліктів стали низький рівень комунікації (40%), нерівномірний розподіл обов'язків (35%) та фінансові питання (25%). Оцінка корпоративної культури підприємства показала, що більшість працівників (50%) дотримуються корпоративних норм і вважають їх важливими, а 60% відзначають відкриту комунікацію в компанії. Проте 10% співробітників не розділяють цінностей компанії, що може свідчити про необхідність посилення роботи з формування корпоративного духу та залученості персоналу.

Вдосконалення організаційної поведінки персоналу є стратегічно важливим завданням для підприємства, адже воно безпосередньо впливає на продуктивність, корпоративну культуру та рівень залученості працівників. Основними напрямками покращення є оптимізація мотиваційної політики, що включає збільшення фінансових та нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури через чітке формування місії, цінностей та стандартів поведінки, а також вдосконалення системи комунікації для підвищення рівня довіри між керівництвом і працівниками.

Додатково важливими є заходи зниження рівня конфліктності в колективі, зокрема через медіацію, командні тренінги та створення механізмів швидкого реагування на проблемні ситуації. Також слід приділяти увагу навчанню та професійному розвитку персоналу, що включає регулярні тренінги, програми підвищення кваліфікації та наставництво для нових співробітників. Гнучкі умови праці, зокрема адаптивний робочий графік та покращення умов праці, сприятимуть підвищенню задоволеності працівників і зниженню плинності кадрів.

Таким чином, успішне вдосконалення організаційної поведінки потребує комплексного підходу, що поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання, формування комфортного робочого середовища, розвиток професійних навичок та забезпечення ефективної комунікації.