

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГИРКО ДМИТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ О.А. Дороніна
«___» _____ 2024 р.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛУ

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент персоналу
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Марценюк О. В., старший викладач
кафедри менеджменту

та поведінкової економіки _____

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Гирко Д. О. Організаційна поведінка в управлінні персоналу. Бакалаврська робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Донецький національний університет імені Василя Стуса. Кафедра «Менеджменту та поведінкової економіки» - Вінниця, 2024. – 58 с., 6 табл., 1 рис., список використаних джерел зі 41 найменування, 3 розділи, 9 підрозділів.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню організаційної поведінки персоналу в загальному, та методам щодо її покращення на підприємстві, а також аналізу та стратегії в організації поведінки персоналом в системі управління.

Окрема увага приділена організації поведінки на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» та рекомендаціям щодо вдосконалення.

В данній роботі викладені дослідження основних процесів управління та організації поведінки в трудовому колективі ТОВ «Нова Пошта».

Ключові слова: Колектив, управління, поведінка, підприємство, вдосконалення, ефективність.

ANNOTATION

Hyrko D. O. Organizational behavior in personnel management. Bachelor's thesis for a bachelor's degree in specialty 073 "Management." - Vasyl' Stus Donetsk National University. Department of Management and Behavioral Economics - Vinnytsia, 2024 - 58 p., 6 tables, 1 figure, a list of references of 41 titles, 3 sections, 9 subsections.

The bachelor's thesis is devoted to the study of organizational behavior of personnel in general, and methods for its improvement at the enterprise, as well as analysis and strategy in the organization of personnel behavior in the management system. Particular attention is paid to the organization of behavior at the enterprise "Nova Poshta" LLC and recommendations for improvement.

This paper presents the research of the main processes of management and organization of behavior in the labor collective of "Nova Poshta" LLC.

Keywords: Team, management, behavior, enterprise, improvement, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1 Сутність і значення організаційної поведінки персоналу	6
1.2. Методика формування організаційної поведінки персоналу	11
1.3 Проблеми формування організаційної поведінки персоналу	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»	22
2.2. Особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом ТОВ «Нова пошта».....	26
2.3. Аналіз ефективності організаційної поведінки в системі управління персоналом ТОВ «Нова пошта»	31
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»	38
3.1. Напрями покращення організаційної поведінки в системі управління персоналом ТОВ «Нова пошта»	38
3.2. Стратегія вдосконалення організаційної поведінки в системі управління персоналом ТОВ «Нова пошта»	42
3.3. Аналіз ефективності стратегії вдосконалення організаційної поведінки в системі управління персоналом ТОВ «Нова пошта»	43
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом є важливим напрямом в стратегічному управлінні сучасною організацією, в умовах інноваційної економіки і переобладнання виробництва суть людини зростає, а до здібностей, рівня професіоналізму і обізнаності пред'являються усе більш високі вимоги. Ступінь розвитку персоналу безпосередньо впливає на конкурентні можливості організації і її стратегічні переваги.

Конкурентоспроможність організації, успішне управління персоналом сприяє формуванню ефективної колективу, що є одним із важливих факторів конкурентоспроможності підприємства. Професійні та мотивовані працівники здатні формувати інноваційні ідеї, підвищувати продуктивність і якість продукції або послуг.

Для здобудку досягнення тривалого успіху компанії потрібне постійне виявлення ціннісних можливостей, втілення їх у вигляді нових пропозицій. У нашій країні в умовах конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації, підприємства, що швидко змінюється, повинні не лише звертати увагу на внутрішньому положенні справ, і особливо на управлінні персоналом.

Отже, одним з найважливіших складових управління є саме персоналом, оцінка якого дозволить встановити досвід, навички і уміння, які необхідні для втілення конкретного завдання робітнику на його робочому місці. Так, як на даний момент недостатньо уваги приділяється аналізу системи управління персоналом на підприємстві дана тема є актуальною.

Питання аналізу системи управління персоналом на підприємстві вивчало багато українських та зарубіжних вчених, серед них: М.В.Гунченко, Л.В. Балабанова, О.В. Крушельницька, В.А. Савченко та ін.

Об'єктом дослідження є колектив підприємства, та його організаційна поведінка.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу організаційної поведінки персоналу підприємства, визначення шляхів подальшого удосконалення.

Метою дослідження є проведення аналізу організаційної поведінки персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідне рішення наступних завдань:

1. Визначити сутність і значення організаційної поведінки персоналу
2. Проаналізувати методику формування організаційної поведінки персоналу
3. Визначити проблеми формування організаційної поведінки персоналу

Методологічною основою роботи є такі методи: порівняння, анкетування, структурний аналіз, системний підхід, метод наукового пізнання.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність і значення організаційної поведінки персоналу

Дисципліна організаційної поведінки бере свій початок зі звіту американських фахівців з управління Р. Гордона та Д. Хауелома, які у 1959 р. опублікували результати своїх досліджень, що включали анкетування студентів та викладачів бізнес-шкіл. Їхні висновки свідчили, що викладання таких дисциплін, як управління, психологія бізнесу не повною мірою відображає потреби керівників.

У 1973 р. з'явився перший підручник з організаційної поведінки, автором якого був Фред Лютенс. Ф. Лютенс визначає організаційну поведінку як науку про опис, пояснення, передбачення та управління людською поведінкою в організації. Однак перші ідеї про управління поведінкою співробітників були зафіксовані в наукових працях вчених ще на початку ХХ ст. Можна виділити низку етапів у розвитку наукової думки про організаційну поведінку.

Етап I. Хоторнські експерименти (з 1924 р. Елтон Мейо): основним результатом експериментів стало те, що результати діяльності людей залежать не тільки від освітленості, графіка роботи, перерв на відпочинок, винагороди за виробіток, але також важливими є внутрішньогрупові норми в робочих бригадах, реакції людей на увагу дослідників. Все це призводить, зрештою, до підвищення самооцінки співробітників і, як наслідок – до підвищення продуктивності праці.

Етап II. Випускники провідних американських бізнес-шкіл дуже добре знають технічні аспекти управління, фінансовий аналіз, бухгалтерію, стратегічне планування, маркетингові стратегії та ін., але мало знають про людей, підлеглих. До кінця 1970-х. превалювало ставлення до людських ресурсів як до витрат бізнес-процесів: роботодавець платить працівникам заробітну плату, створює

комфортні умови праці, час як працівники часто незадоволені, влаштовують страйки (важлива роль при цьому належить профспілкам).

Етап III. На третьому етапі поступово приходить і посилюється розуміння того, що людина – не витрати – це найважливіший капітал організації, стратегічний ресурс бізнесу. Крім того, все більше людей зайнято тепер в інформаційному виробництві, роботі з інформацією, залучені до створення інтелектуального продукту, беруть участь у сервісних видах діяльності. У керівництва з'являється потреба задіяти та активізувати інтелектуальні, творчі, організаційні здібності людей. У цей час поширене гасло: «Люди – це найважливіший актив організації». Невипадково на рубежі 1970-80-х рр. йде бурхливий розвиток теорій мотивації.

Етап IV. Дуже важливу роль в інституціоналізації організаційної поведінки як самостійної дисципліни зіграла поява спеціалізованих академічних журналів («Дослідження в організаційній поведінці», «Організаційна поведінка», «Організаційна поведінка та процеси прийняття рішень»), звідки можна було бачити, що організаційна поведінка не зводиться лише до психології, соціології або нормативного підходу. У цей період стає зрозумілим, що організаційна поведінка – синтетична дисципліна, в яку роблять свій внесок представники соціальної психології, соціології, економіки праці, соціальної антропології.

Щодня керівник вирішує величезну кількість питань, пов'язаних із поведінкою окремих людей або цілих груп. Деколи ці питання переходять у розряд проблем. На перший погляд деякі з цих проблем не здаються настільки вже важливими, але з них складаються стійкі взаємини та характер взаємодії з підлеглими, колегами, клієнтами. У результаті ці відносини визначають успішність діяльності конкретного керівника.

Зростання ролі людського чинника підвищує значимість категорії соціальної чи організаційної поведінки. Вивчення закономірностей цієї науки дозволяє сформулювати у керівників теоретичні уявлення та практичні навички управління поведінкою людей в організації.

Організаційна поведінка - систематизований науковий аналіз індивідів, груп та організацій з метою зрозуміти, передбачити та удосконалити індивідуальне виконання та функціонування організації в цілому. Організаційна поведінка являє собою комплексну прикладну навчальну дисципліну про управління поведінкою людини в організації, орієнтовану на застосування соціально-психологічних методів управління трудовою поведінкою [1, с. 209]

Організаційну поведінку можна розглядати на трьох рівнях, що базуються на знаннях певних наук:

- вивчення особистості (дослідження індивідуальних особливостей, здібностей, обмежень, психічних властивостей, станів особистості, мотивів та ін.) - загальна психологія, психологія особистості;
- вивчення груп (формування та розвиток групи, характеристики групи, групові процеси, лідерство, конфлікти та ін.) - соціальна психологія; психологія праці;
- вивчення організації в цілому (організаційні стандарти, норми, організаційна культура, організаційні зміни) - психологія керування, менеджмент.

Цілі організаційної поведінки як наукової дисципліни:

1. Систематизований опис поведінки людей у різних ситуаціях, що виникають у процесі праці.
2. Пояснення причин вчинків людей за певних умов.
3. Передбачення поведінки працівника у майбутньому.
4. Основна мета - оволодіння навичками управління поведінкою людей у процесі праці.

Об'єкт організаційної поведінки - сукупність реакцій окремих працівників та колективних суб'єктів поведінки (груп) на впливи внутрішнього та зовнішнього середовища.

Предмет організаційної поведінки - основні закономірності, які визначають поведінку людей в умовах спільної праці та міжособистісного спілкування.

Будь-яка наука спирається деякі базисні концепції. Організаційна поведінка також ґрунтується на ряді базисних ідей про природу людини та організації.

Природа людини:

1. Індивідуальні особливості. Кожна людина унікальна, отже, підхід до кожної людини має бути індивідуальним. Найбільш ефективна мотивація до праці передбачає специфічний підхід керівника до кожного працівника. Положення про унікальність кожної людини називається законом індивідуальних особливостей.

2. Сприйняття. Кожна людина індивідуально сприймає об'єкти реального світу. Наше ставлення до тих чи інших об'єктів проходить крізь фільтр індивідуального сприйняття. Цей процес залежить від накопиченого досвіду, особистих характеристик, соціально-психологічних установок тощо. Наслідком є так зване селективне сприйняття, тобто людину приваблюють ті об'єкти та особливості робочого середовища, які найбільше відповідають його очікуванням, установкам, інтересам. У свою чергу, дії людини визначаються її сприйняттям дійсності. Керівники повинні враховувати цей факт під час розподілу робочих завдань, постановки цілей тощо.

3. Цілісність особистості. Організація не може брати до уваги лише професійні якості особистості. Досвід людини, її характер, здатність взаємодіяти з людьми і т.д [4, с.100].

6 Теорія менеджменту: організаційна поведінка відбиток з її роботи, тобто людина має сприйматися цілісно, у всьому взаємозв'язку особистих та професійних якостей. Відносно організаційної поведінки цей принцип передбачає те, що організація потребує не просто кваліфікованих співробітників, а розвинених осіб.

4. Мотивована поведінка. Поведінка людини формується під впливом її потреб. Мотивування – обов'язковий атрибут будь-якої системи керування організацією. Ресурси не можуть бути ефективно використані доти, доки до них не прикладеться праця попередньо вмотивованих людей.

5. Прагнення причетності. Людина прагне до того, щоб виправдати рольові очікування, впоратися із дорученою роботою. Деякі співробітники активно прагнуть того, щоб, використовуючи свої таланти та ідеї, сприяти успіху організації. Керівники повинні враховувати це бажання та заохочувати його.

6. Цінність особистості. Людина заслуговує на те, щоб з нею поводитися не так, як з іншими факторами виробництва. Кожен співробітник організації чекає уважного та поважного ставлення з боку керівництва. І керівництво має виправдовувати ці очікування. Природа організації:

1. Організація - соціальна система. Будь-яка організація є соціальною системою. Її діяльність регулюється як законами суспільства, так і психологічними законами. Поведінка людей формується як під впливом їх індивідуальних потреб, так і під впливом груп, членами яких є. Крім того, в організації існує дві соціальні системи: формальна та неформальна.

2. Спільність інтересів. Організації потребують людей для досягнення своїх цілей і люди потребують організації для досягнення своїх цілей, тобто необхідно визначити спільність інтересів. За відсутності взаємних інтересів відсутня і загальна база, де створюється щось цінне для соціуму.

3. Етичні засади. Деякі організації усвідомлюють необхідність дотримання етичних принципів, розробляють різні програми, які сприяють забезпеченню високих моральних стандартів як менеджерів, так працівників [6, с.67].

Отже, цілісна організаційна поведінка трактує взаємини «індивідоорганізація» лише на рівні особистості, групи, організації та соціальної системи загалом. Цей підхід передбачає прагнення до обліку якомога більшої кількості факторів, що впливають на поведінку людей. Завдання менеджерів полягає у застосуванні методів організаційної поведінки, що сприяють досягненню індивідуальних, організаційних та суспільних цілей. Тим самим менеджери роблять свій внесок у створення такої організаційної культури, в якій знаходять застосування та розвиваються здібності мотивованих співробітників, функціонують ефективні команди, компанії досягають своїх цілей, а суспільство «пожинає плоди» успіху.

1.2. Методика формування організаційної поведінки персоналу

Методи формування організаційної поведінки людських ресурсів. Необхідність підвищення ефективності роботи підприємств спонукає менеджерів з персоналу приділяти все більше уваги необхідності підвищення ефективності роботи з персоналом. Важливу роль у цьому відіграє стратегічна та поступова динаміка. Однак менеджерам з персоналу потрібні чіткі інструменти для здійснення такого впливу. Будь-яку організацію можна визначити як коаліцію людей, об'єднаних спільною метою. Ці люди створюють систему, яка включає багато різних функцій і ролей, які служать процвітанню компанії і визначають її успіх [14, с.118].

Структура ефективної організації побудована так, щоб праця кожного була внеском у спільну справу. Якщо співробітники розуміють це, вони чітко усвідомлюють своє становище і роль у цій системі, можуть визначити сфери відповідальності, в яких вони мають право самостійно приймати рішення. Автономні системи побудовані за принципом самоорганізації і прагнуть досягти оптимальної рівноваги, тому будь-які зміни в системі відбуваються з працею і повільною реакцією. Інший більш ефективний підхід: навіть якщо співробітник прийме неправильне рішення, йому пояснять, що це не приведе організацію до бажаної мети, і його попросять бути незалежним. Знайдіть інший варіант, який буде вигідний вам обом, і для всієї компанії. У цьому випадку у співробітників розвивається гнучкість поведінки. Ефективне навчання співробітників прийняттю правильних рішень має стати безперервним і цілеспрямованим процесом [17, с.59].

Керівники та співробітники по-різному трактують поняття лояльності. За словами співробітників, це просто позитивне або нейтральне ставлення до компанії. Менеджери вважають, що лояльність — це відданість організації, що виражається в сумлінному виконанні всіх завдань, а також у дружніх стосунках, що розвиваються всередині групи, і в командному духі. При цьому лояльними

можна назвати лише тих співробітників, яких не приваблюють обіцянки «золотих гір». Лояльність завжди базується на задоволеності співробітників важливими для них аспектами роботи в компанії. Такі фактори, як соціальна захищеність співробітників, прозорість системи управління, людяність (відсутність необґрунтованої жорсткості по відношенню до співробітників з боку керівництва) і корпоративна культура компанії, виражена в системі мотивації, будь то організація вечірок всередині компанії або формулювання винагороди, і політика соціального забезпечення є особливо важливою. І звичайно, корпоративна культура виражається в культурі взаємин співробітників і керівництва. Лояльність співробітників, так чи інакше, впливає на всі процеси, що відбуваються в організації. Однією з небагатьох явних ознак низької лояльності є висока плинність кадрів. Щоб відстежувати лояльність, важливо вивчати мотивацію співробітників, тому що виявлення та задоволення ключових мотиваторів співробітників є найкращим способом підтримувати високий рівень лояльності. Переконайте його, що він не тільки буде старанно працювати для компанії, але це також допоможе йому створити лояльність співробітників. Він повинен переконатися, що: він отримує справедливую заробітну плату; Його заслуги будуть оцінені по достоїнству і не тільки матеріально; керівництво зацікавлене в його кар'єрному зростанні, розвитку кар'єри, а також у створенні необхідних умов для комфортної роботи. Важливо також, що компанія повинна суворо дотримуватися всіх умов контракту з працівником, тобто бути гранично чесною з ним [18, с.141].

Кожен керівник знає, що керувати лояльним співробітником набагато легше, ніж нелояльним. Лояльність співробітників обмежує витік цінного персоналу і, отже, витік інформації з організації. І, нарешті, в організації, де керівники користуються довірою співробітників, легше зробити великі зміни. Успіх і динамічний розвиток такого підприємства гарантовано. Не менш важливу роль у поведінці персоналу відіграє середовище компанії, яке базується на цілях і місії компанії. Крім того, середовище формується з урахуванням психології колективу, який є ядром компанії, і навіть психології засновників.

Необхідно враховувати, що корпоративне середовище виникає зі стратегічних цілей і системи мотивації, прийнятої компанією, з динаміки ринку, з його історії. Тому його не можна змінити, не вплинувши на фінансову основу відносин між компанією та її працівниками. Ще одним внеском у створення сприятливого корпоративного середовища є оптимізація роботи всередині компанії. Кожен працівник повинен знати, що він робить, на яких умовах і з якою метою. Необхідний процес постійної оптимізації структури, оптимізації функціональних завдань під впливом ринкової ситуації [21, с. 55].

Сприятливий клімат позитивно впливає на продуктивність співробітників. За даними західних досліджень, лише на 15% мотивація людини залежить від зарплати, а на 85% - від стабільності компанії, позиції співробітника в організації, ступеня оцінки оточуючими, можливостей розвитку тощо. Є твердження, що після року роботи зарплата перестає стимулювати працівників «впливати» на їх роботу, і вони починають працювати рівно стільки, щоб уникнути звільнення. Це насправді відбувається, якщо рівень заробітної плати безпосередньо не пов'язаний з роботою співробітника і не розроблені методи чутливого реагування на більшість дій співробітника. Розробка такої системи є досить складним завданням, тому що спочатку необхідно визначити, який вид роботи є пріоритетним для компанії, імідж, який компанія хоче створити, і позицію компанії в майбутньому. Тому розробка гнучких мотиваційних програм сприяє зростанню та успіху компанії, стимулюючи співробітників до пошуку нових рішень, відкриття нових ринків тощо. Програми заохочення працівників слід переглядати принаймні кожні шість місяців, навіть якщо компанія не дуже активна. Слід зазначити, що в сучасному менеджменті відбуваються цікаві зміни. Звичайно, різні підприємства по-різному відчуватимуть зміни, але є дві моделі управління бізнесом, які виділяються та залежать від ринку, на якому працює бізнес. Деякі компанії працюють на високоциклічному ринку, де продукція та технології не змінюються роками, навіть десятиліттями – це насамперед організації сировинної галузі. Інші компанії працюють у швидко мінливому (хаотичному) середовищі, наприклад такі компанії, як Microsoft, – кожні кілька

місяців вони випускають новий продукт, і все постійно змінюється. Для компаній циклічного типу характерна класична вертикальна структура управління. Головна проблема менеджменту в цих компаніях, головна його проблема – як зробити новий рік хоч трохи кращим, ніж минулий. У цій компанії керівник – той, хто знає краще за всіх. Це стабільна система – в таких організаціях дуже ефективний авторитарний менеджмент – «я кажу тобі, ти роби». Процедури відомі і регламентовані давно. Все базується на трьох «С»: структура, система, стратегія. Відповідно, заохочення можуть включати лише стандартні пакети – соціальні пакети, надбавки за працю понад норму тощо. У такій системі управління людський фактор не є таким визначальним, головне — злагодженість роботи. У другому випадку управління зовсім інше. У компаніях, де стратегія змінюється майже щодня, люди постійно запитують: «Ну що нам тепер робити?» Старі знання, які вони містять, можуть навіть перешкоджати управлінню. Якщо у вертикальній структурі можна «маріонетковим» керувати кадрами, то тут люди більше думають самі – керівники вищої ланки лише дають вказівки, пояснюють і створюють сприятливі умови. Така організація базується на трьох «стовпах»: людини, мета, процес. Тому постає питання мотивації – оскільки працівники підприємств нового типу, що динамічно розвиваються, не хочуть стандартизованого підходу, то для максимізації результатів необхідно розробляти індивідуальну програму, де основним принципом є: «Я хочу, щоб це було рішення саме для мене». Слід зазначити, що делегування повноважень має сильний мотиваційний вплив на людей. Крім того, сьогодні люди оцінюють власний бізнес: хто ми, що ми є – і потім, виходячи з того, що вони виявляють, бізнес організовується. Людям потрібен менеджер, який би прямо висловлював їхні погляди і в той же час дозволяв їм проявляти ініціативу. Наприклад, у «Microsoft» Б. Гейтс заохочував керівників продажів думати та діяти так, ніби вони ведуть незалежний бізнес, персонал і регламент чітко описані [20, с.240].

Мотивація трудової діяльності багато в чому впливає на поведінку персоналу, дає стимул співробітникам для досягнення цілей, як компанії, так і

своїх власних, є своєрідним регулятором норм поведінки людей в організації, яка дозволяє ефективно управляти компанією.

1.3 Проблеми формування організаційної поведінки персоналу

Управління організаційною поведінкою відноситься до процесів, підходів і методів, прийнятих роботодавцями для роботи зі співробітниками, як колективно, так і індивідуально. Організаційна поведінка в цілому стає все більш важливою через центральну роль, яку відіграють працівники в забезпеченні організаційного успіху, часто характеризується такими факторами, як задоволеність працівників і клієнтів, що в кінцевому підсумку призводить до загального прибутку компанії. За словами Армстронга, задоволеність клієнтів і співробітників може бути досягнута за допомогою організаційного лідерства. У ній підкреслюється, що керівництво несе відповідальність за політику та стратегію управління людьми, ресурсами та процесами, які ведуть до бізнес-досконалості [37].

Усе це служить основою для вимірювання індивідуального та організаційного успіху. Управління відносинами з працівниками вимагає від роботодавців самостійно визначати, як досягти своїх цілей. Вони також повинні визначити наміри організації щодо того, що потрібно зробити і що потрібно змінити в тому, як компанія керує організаційною поведінкою команди. У гонитві за успіхом організації передбачається, що бізнес-стратегія, спрямована на конкурентну перевагу, виживання та сталість, повинна зосереджуватися на тому, як досягти цього шляхом максимізації співпраці з працівниками та мінімізації негативного впливу на цих працівників і будь-яких збоїв у їхній діяльності. Головна причина управління командною поведінкою в організації полягає в тому, щоб рівень залученості співробітників, відповідальності, продуктивності та внеску в кінцевий результат організації був впізнаваним і достатнім для досягнення конкурентної переваги, а не загального успіху організації. Наприклад, на думку деяких дослідників, основними завданнями

керівника в управлінні підлеглими є: спрямування співробітників на досягнення цілей, контроль за роботою, вирішення нагальних проблем і звітування начальству про хід роботи. На думку вчених, вони повинні швидко визначати потенційні проблемні зони, постійно шукати рішення, відстежувати нові можливості та вміти ними скористатися. Важливо відзначити, що ефективність досягнення цілей і завдань залежить від того, як цілі організації розподілені на позиції і завдання і як ці завдання визначені і доведені до всієї організації [11, с.117].

Основна проблема в управлінні організаційною поведінкою частково пов'язана з плутаниною між виробничими відносинами та трудовими відносинами. Хоча цей тип відносин є взаємозалежним, їх все ж не можна ототожнювати, оскільки, з одного боку, останні передбачають роботу з працівниками або колективно, або через їх профспілку, а з іншого боку, перші відносини безпосередньо належать до праці з працівниками, колективно чи індивідуально. Помилкове визначення виробничих стосунків і особистої взаємодії між працівниками часто перешкоджає процесу покращення морального стану працівників і тим самим шкодить успіху організації. До працівників слід ставитися як до унікальних особистостей з різним життєвим досвідом і цінностями. Але ми часто спостерігаємо, що менеджери ставляться до своїх працівників як до певного набору економічних інструментів, з яких вони можуть отримати прибуток. Цей застарілий підхід створює багато непорозумінь між персоналом і керівництвом і, таким чином, уповільнює розуміння обговорюваних питань без будь-якого прогресу на шляху до задоволеності гостей, особистих благ і успіху організації. Хоча існує кілька звітів про практики управління людськими ресурсами та організаційний успіх, мало нових досліджень організаційної поведінки та її впливу на організаційний успіх. Сучасне управління організаційною поведінкою вимагає від керівництва компанії звертати увагу на найважливіші нефінансові потреби співробітників для досягнення кінцевого організаційного успіху. У сучасну епоху молодіжної вищої освіти працівники вже не так стурбовані фінансовою винагородою, тому що вони

хочуть, щоб їх визнавали відповідно до їхніх досягнень. Протягом останніх десятиліть організації використовували різноманітні варіанти управління своїми співробітниками: від найтрадиційніших систем винагороди до встановлення високих зарплат для підвищення мотивації та морального духу співробітників, спрямовуючи їх до успіху. Однак тепер стало зрозуміліше, що такі фактори, як надання корисної інформації працівникам у формі адекватного спілкування, важливі для успіху організації. Наприклад, працівники повинні бути точно поінформовані про філософію організації та проблеми, що впливають на їх майбутнє, щоб мати можливість приймати особисті рішення. У будь-якому бізнесі позитивні результати наявності генерального директора, який цінує спілкування та стосунки, позитивно впливають на всю організацію. Це пояснюється тим, що працівники мають інформацію, необхідну для прийняття рішень, які, на їхню думку, є найкращими, а кращі рішення ведуть до більш ефективної організації, допомагаючи залучати й утримувати кращих працівників, більш здатних і мотивованих до успіху на конкурентному ринку.[18, с.142].

В управлінні організаційною поведінкою консультування також є важливим для зменшення психологічного навантаження на працівників, щоб вони могли працювати на оптимальному рівні. У більшості випадків визнання чи оцінка окремих досягнень співробітників є чарівною паличкою, яка створює невидимі стимули для працівників, а іноді й можливість керувати без залучення зовнішніх організацій, таких як профспілки. Успішні організації сьогодні бачать у наставництві потужний інструмент для мотивації співробітників і підвищення продуктивності. Нових і нинішніх співробітників заохочують наслідувати успішних менеджерів у своїй кар'єрі, щоб сприяти їх особистому успіху та успіху всієї організації. Висококваліфіковані співробітники часто воліють вирішувати особисті проблеми з керівництвом індивідуально і без зайвого втручання профспілки. Таким чином, ситуація найму персоналу, коли обов'язки та обов'язки співробітників чітко визначені, а управління стосунками між працівниками чітко регламентовано, стає менш трудомістким, але має більш

мотивованих і мотивованих працівників, які підтримують успіх організації. У літературі стверджується, що задоволення психологічних, соціальних та емоційних потреб сучасних працівників підвищить продуктивність. Управління організаційною поведінкою стало ключовим фактором успіху організації завдяки збільшенню кількості працівників розумової праці. Згідно з багатьма дослідженнями, інтелектуальні працівники – це люди з високим рівнем освіти, спеціальними навичками в поєднанні з умінням застосовувати ці навички для визначення та вирішення проблем [9, с.81].

У цій ситуації основними принципами лідерства є спрямування та інтеграція автономної, але взаємозалежної роботи висококваліфікованих людей. Дослідники відзначають, що результати організації, які наймають групу молодих працівників, сильно відрізняються від результатів найму старших співробітників, тому що працівники зараз є високоосвіченими, ніж будь-коли. Дослідники кажуть, що хоча це явище має свої переваги та недоліки, наприклад, більш освічені працівники вимагають більше від роботодавців, а керівництво не реагує. Відповідання їхнім очікуванням часто спричиняє конфлікти в організаціях. Армстронг також пише, що відносини з працівниками включають усі сфери управління людськими ресурсами, пов'язані зі стосунками з працівниками, безпосередньо або через колективні договори; де визнаються спілки. Дослідник розрізняє етичні та уніфіковані структури управління та пропонує альтернативне розрізнення між політикою індивідуалізму, яка зосереджена на окремих працівниках; і колективізм, при якому групи працівників мають незалежний голос і їм дозволяється брати участь у прийнятті рішень. Дослідник стверджує, що організація може керуватися цими двома аспектами стилю управління, щоб бути успішною. Тому відносини з працівниками зосереджуються на кожному працівнику, оскільки важливою метою будь-якої організації є успіх. Таким чином, стратегії розвитку організаційної поведінки спрямовані на підвищення відданості через процес залучення та участі.

Модель трудових відносин як єдиний підхід до управління заохочує успішні організації працювати без профспілок, часто створюючи чорну діру [37].

Трудові відносини також визначаються відносинами, які враховують психологічний контракт. Ця концепція визнає, що на самому базовому рівні трудові відносини включають унікальну комбінацію переконань особи та її роботодавця щодо того, чого вони очікують один від одного. Не впливаючи на ефективне управління організаційною поведінкою персоналу з точки зору її впливу на успіх компанії, можна стверджувати, що це зміна парадигми від колективізму до індивідуалізму з метою мотивації працівників і підвищення ефективності організації. Поліпшення залученості співробітників, що має важливе значення для успіху організації, вимагає ефективної внутрішньої комунікації та взаємодії. Керівництво відповідає за створення та підтримку динамічного потоку інформації для обмеження негативного впливу, пов'язаного з відсутністю базової інформації про цілі та плани організації. Дослідники стверджують, що погана внутрішня комунікація в компанії та неадекватна участь співробітників у питаннях, пов'язаних з їхньою роботою та цілями компанії, призведуть до витоку інформації в організації, завдаючи шкоди успіху організації. Наприклад, Сейлор стверджує, що хороша комунікаційна стратегія є важливою для ефективності організації. Він каже, що кожен в організації має чітко розуміти свою роль у ній. Цей вчений також вважає, що багато невдач бізнесу сьогодні можна пояснити плутаниною через відсутність обміну інформацією [24, с.108].

Найбільш успішні організації сьогодні використовують наставництво, заохочення та наставництво своїх співробітників, щоб мотивувати їх підвищувати свою продуктивність. Сучасні вчені вважають, що консалтинг спрямований на вирішення проблем незадовільної роботи співробітників, а також на формування та зміцнення організаційної культури. Завдяки цьому методу все більше і більше співробітників бажають взяти на себе нові/вищі ролі в організації, тим самим підвищуючи продуктивність компанії. Вчені вважають, що стимули, вбудовані в організаційну поведінку, допомагають розвинути

лояльність співробітників, підвищити лояльність, моральний дух і відданість, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення економічної продуктивності бізнесу. Менторство як підхід до управління відносинами з працівниками спрямоване в першу чергу на соціалізацію новачків і допомогу їм у більш повному розумінні та навчанні у досвідчених співробітників. Наставництво найкраще працює, коли це конфіденційні стосунки, які дозволяють студентам вільно говорити та задавати запитання щодо будь-яких проблем, які їх можуть хвилювати. Наставники повинні продемонструвати свій досвід, висловлюючи думки або поради щодо проблем, з якими можуть зіткнутися під час роботи недосвідчені працівники, а також вони повинні допомогти співробітникам стати більш впевненими у своїй роботі. Наставництво надає новим співробітникам можливість неофіційно отримати вказівки щодо ефективності роботи, а також забезпечує доступ до зразків для наслідування на рівні вищого керівництва [16, с.105].

Трудові конфлікти, які можна визначити як реальні чи уявні причини невдоволення чи протесту з певних питань, таких як несправедливе ставлення, що розглядається як ненависть, є загальною змінною в усіх існуючих організаціях. Але врегулювання конфліктів або їх вирішення на ранній стадії запобіжить їх виникненню трудових суперечок або невдоволення. Хоча конфлікт є неминучим результатом прогресу та змін, ним потрібно керувати конструктивно, щоб створити можливості для кращого управління міжособистісними стосунками. Конфлікт на робочому місці можна значно зменшити, якщо обидві сторони чітко поважають права, обов'язки та межі співробітників і керівництва. Розгляд скарг також можна звести до мінімуму, якщо керівництво розглядає працівників як найважливіший ресурс, а не просто економічні інструменти виробництва, які слід використовувати та керувати відповідно до економічних вимог. Вирішення скарг на індивідуальному рівні без необґрунтованого звернення до профспілок часто є стимулом для підвищення ефективності працівників і навіть захисту репутації організації. Управління організаційною поведінкою для організаційного успіху вимагає хороших

управлінських навичок, заснованих на консультуванні, наставництві співробітників, управлінні конфліктами тощо. Одним із важливих факторів є те, що працівники повинні набути необхідних навичок і досвіду, щоб зробити необхідний внесок у досягнення цілей організації. Коли працівники отримують визнання та винагороду за певний рівень продуктивності, вони більш мотивовані демонструвати організаційну громадянську поведінку, що, перш за все, позитивно впливає на організаційну культуру всієї компанії. Якісне управління людськими ресурсами відіграє життєво важливу роль у залученні, створенні та утриманні висококваліфікованих співробітників, необхідних для досягнення організацією вершини успіху. Наприклад, Хассан стверджує, що організаційна поведінка є ключовим фактором підвищення ефективності організації. У ньому підкреслюється, що заходи з навчання, сертифікації та просування по службі мають позитивний і значний зв'язок з ефективністю організації, і що винагорода та визнання є найважливішими факторами ефективного управління відносинами з працівниками. Крім того, визнання також є потужним інструментом для успішного управління стосунками з працівниками. Участь працівників і наставництво є важливими інструментами управління працівниками, які допомагають зменшити невдоволення та конфлікти між працівниками та роботодавцями [17, с.60].

Вони являють собою внутрішні винагороди, які стимулюють продуктивність співробітників. Тому управління організаційною поведінкою працівників має глибоку психологічну перспективу.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»

ТОВ “Нова Пошта” - це великий поштовий оператор зв’язку в Україні, який має представництва у всіх регіонах країни.

ТОВ “Нова Пошта” (повна юридична назва - Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта”) є юридичною особою, яка створена в 2001 році та діє відповідно до чинного законодавства України (табл. 2.1). Для здійснення своєї діяльності підприємство має все необхідне: самостійний баланс, рахунки в банках, знаки для товарів та послуг, бланки, штампи та ін.

Таблиця 2.1 - Юридична характеристика ТОВ “Нова Пошта”

Повна юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта”
Скорочена назва	ТОВ “Нова Пошта”
Назва на англійській мові	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 р.
Уповноважена особа	Бульба Олександр Миколайович - керівник
Розмір уставного капіталу	4 654 075,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність

Види діяльності	52.29 Інші супроводжувальні послуги при перевезеннях. 46.18 Діяльність агентів, які спеціалізуються на торгівлі окремими видами товарів.
Контактна інформація	Адреса: Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий - загальні збори учасників, виконавчий директор, інший - наглядова рада, ревізор.

ТОВ “Нова Пошта” діє на підставі статуту - повне зібрання обов’язкових правил, які регулюють діяльність підприємства та взаємовідносини з іншими суб’єктами господарювання. У статуті ТОВ «Нова Пошта» визначається: точне найменування та місцезнаходження підприємства, засновники (Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов В’ячеслав Валерійович та компанія «НП Холдингс Лімітед» - Климов В’ячеслав Валерійович); основна місія й цілі діяльності (легкість доставки для життя та бізнесу); органи управління та порядок їхнього формування; повноваження трудового колективу та його виробничих органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації та припинення існування. У найменуванні відображено конкретну назву, вид (товариство з обмеженою відповідальністю).

ТОВ “Нова Пошта” стало першим українським оператором із впровадження експрес-перевезень - повного комплексу надання послуг з доставки вантажів, документів та грошових переказів.

В компанії нараховується 1365 відділень поштового зв’язку у 675 населених пунктах України.

Кожного року Товариство отримувало різні нагороди та є лідером на українському ринку. Важливі нагороди “Нова Пошта”:

1. Золота Фортуна “Якість третього тисячоліття”.
2. Народне визнання “Бренд року”

Гаслом ТОВ “Нова Пошта” є “Ми там, де вам зручно”.

Компанія активно використовує нові технології, що дозволяє надавати сучасні послуги населенню:

- доставку товарів та вантажів з інтернет-магазинів;
- зберігання вантажів (певний термін);
- зворотну доставку (повернення);
- упаковку вантажу (різні види упаковки).

(рис.2.1).



Рисунок 2.1- Асоціації клієнтів при виборі Нової Пошти

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності “Нова Пошта” представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період 2021– 2023 рр., тис.грн.

Вид доходів	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту %	
	2021	2022	2023	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	13453318	16902857	20843502	3940645	7390184	23,31	54,932
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12 877 086	16441004	3 563 918	5936662	27,7	56,516
Валовий прибуток (збиток)	2 948 976	4 025 771	4402498	376 727	1 453 522	9,36	49,289
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 024 144	1 538 307	1611195	72 888	587 051	4,74	57,321
Чистий прибуток (збиток)	782954	991292	2600320	1609028	1817366	162,32	232,117

Розрахуємо основні показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» та узагальнимо дані розрахунків у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Абсолютний приріст	
	2021	2022	2023	2023/ 2022	2023/ 2021
Валова рентабельність продаж	21,9	23,8	21,1	-2,7	-0,8
Операційна рентабельність	14,8	13,1	14,7	1,6	-0,2
Чиста рентабельність продажів	5,8	5,9	12,5	6,6	6,7
Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком	28,1	31,3	26,8	-4,5	-1,3

Аналізуючи діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр. спостерігається збільшення загальної рентабельності. Але треба відмітити, що

показник валової рентабельності продаж знизився, це пов'язано з тим, що була проведена неефективна політика ціноутворення.

Отже, аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» займає стабільно лідируючі позиції на ринку. Але, щоб втриматись на позиції лідерів, необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, використовувати нові технології.

2.2. Особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом ТОВ «Нова пошта»

Трудова поведінка людини, її початок, спрямованість та активність визначається характером трудової мотивації, яка є сукупністю причин психологічного характеру. У трудовій поведінці людини є дві функціонально взаємопов'язані сторони: спонукальна і регуляційна. Сприяння забезпечує активізацію та спрямованість трудових дій, а регулювання відповідає за те, як вони формуються від початку та остаточно у конкретній ситуації. Таким чином, будь-яка форма трудової поведінки залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори визначаються психологічними якостями людини, тобто її мотивами та утворюють диспозиційну мотивацію. Зовнішні фактори – зовнішні умови та обставини, які називають стимулами і утворюють ситуаційну трудову мотивацію.

Директивна і ситуативна мотивація не незалежні одна від одної, вони взаємозамінні і взаємообумовлені.

Внутрішня мотивація може реалізуватися під впливом певної ситуації, і навпаки, активація певних тенденцій (мотивів, потреб) призведе до зміни ситуації, тобто зміниться уявлення про неї суб'єкта.

Тому поведінку людини на роботі слід розглядати не як реакцію на якийсь внутрішній чи зовнішній подразник, а як результат постійної взаємодії між ними.

Це передбачає розгляд мотивації як безперервного процесу взаємного впливу та трансформації, у якому актор і ситуація впливають один на одного та на фактичну поведінку, що виникає в результаті.

Таким чином, знання мотивації – ключ до розуміння поведінки людини та можливостей впливу на неї. 85,0% опитаних працівників ТОВ “Нова Пошта” відповіли, що працюють переважно заради отримання заробітної плати. Отже, для підвищення ефективності трудової діяльності потрібна продумана система організації заробітної плати.

У так званих «шкалі спонукальних мотивів», грошам відводиться найнижчий рівень:

- почуття обов'язку – найвищий рівень;
- особиста переконаність;
- особисті досягнення (особисті вигоди);
- гроші – найнижчий рівень.

Матеріальна мотивація є найпростішою, самою легкодосяжною та одночасно найкороткостроковою. У процесі опитування респонденти наголосили й на інших мотиваційних факторах, такі як впевненість у своєму майбутньому, справедливість винагороди, своєчасність виплати зарплати.

На питання анкети, що є визначальним у разі потреби перейти на інше місце роботи, усі респонденти назвали задоволення зарплатою та іншими пільгами; 80% вважають за необхідне відповідність роботи отриманій спеціальності, 70% – наявність умов для кваліфікованого зростання та можливість поліпшення житлових умов, 60% опитаних вважають, що це буде аналогічна робота в іншій організації, а також більш відповідальна, організаторська адміністративна робота з достатнім ступенем самостійності.

Серед факторів напруженості респондентами було зазначено:

- ймовірність втратити роботу, недостатній для життєзабезпечення рівень оплати праці, конфліктні ситуації у колективі, загальна соціальна невлаштованість. Як наслідок, більше 56,6% респондентів не відчують прихильності до організації, цілей її діяльності.

Незважаючи на ці оцінки, респонденти пов'язують свою подальшу роботу з:

- поліпшенням матеріального становища (53,3%);

- можливостями для творчої, раціоналізаторської та винахідницької роботи (36,7%);
- можливостями прояву ініціативи у вирішенні повсякденних питань (33,3%);
- можливостями посадового просування для виконання більш складної роботи (30%).

Поведінка на робочому місці багато в чому залежить від типу мотивації працівника.

Враховуючи особливості характеру та змісту інтересів, мотиваційну структуру людини можна виразити як сукупність усіх або кількох видів мотивації, перерахованих у певному співвідношенні.

Для опису мотиваційної структури людини можна використовувати так званий мотиваційний профіль, який показує ступінь вираженості того чи іншого виду мотивації.

У кожного свій мотиваційний профіль.

Крім того, на основі індивідуального профілю мотивації працівника можна встановити профіль мотивації організації.

Знання того й іншого дозволяє побудувати ефективну систему мотивації

Розподіл мотиваційних типів працівників ТОВ “Нова Пошта” представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Розподіл мотиваційних типів працівників ТОВ “Нова Пошта”

Мотиваційний тип	Доля персоналу з перевагою даного мотиваційного типу %	
	Серед виробничого персоналу	Серед управлінського персоналу
Інструментальний	43	10
Професійний	13	33
Патріотичний	13	36
Господарський	3	10
Люмпенізований	28	11

З таблиці 2.4 видно, що з керівного складу переважає патріотичний (36%) та професійний (33%) мотиваційні типи, які становлять клас досяжної мотивації (коли працівник поводить себе так, щоб досягти певних рубежів, яких він прагне). Для керівників організації, з погляду мотивації, необхідна ідея, яка буде ними

рухати, важливо громадське визнання участі в успіху, а також визнання незамінності у фірмі. Водночас серед виробничого персоналу виділяється інструментальний мотиваційний тип (43%), який теж належить до класу досяжної мотивації, проте його характерною рисою є те, що працівників цікавить, перш за все, ціна праці, а не її утримання (тобто праця є інструментом задоволення інших потреб). Також слід зазначити, що 28% робітників відносяться до люмпенізованого мотиваційного типу, що характеризується низькою відповідальністю, прагненням перекласти її на інших, прагненням мінімізувати зусилля.

Загалом, за результатами дослідження факторів, що мотивують трудову поведінку працівників ТОВ “Нова Пошта”, найбільшу силу мають матеріальні стимули. Праця є головним чином інструментальною цінністю. Виявлено високу значущість заробітної плати, виявлено цінність принципу справедливості винагороди, стабільності доходу, висока мотивуюча роль різних видів додаткового матеріального стимулювання. Серед нематеріальних стимулів значною мотивуючою силою володіють добрі взаємини з керівництвом, принципи використання методів заохочення чи покарання.

Найважливішим чинником кар'єрної мотивації є рівень задоволеності працівника своєю кар'єрною діяльністю.

Задоволеність працівника роботою слід розуміти як фактичне уявлення працівника про ступінь відповідності умов, змісту, винагороди (та інших факторів), що надаються організацією, потребам і вимогам працівників, тобто те, що вони вважають важливим.

Досвідченим шляхом доведено, що висока задоволеність своєю професійною діяльністю позитивно впливає на роботу персоналу, сприяє покращенню його ставлення до роботи та організації, сприяє підвищенню трудової дисципліни та управління, підвищенню продуктивності праці.

У той же час не можна сказати, що вищий рівень задоволеності автоматично призведе до кращих професійних результатів.

Висока задоволеність для певних типів працівників може супроводжуватися низьким рівнем продуктивності. Задоволеність роботою залежить від ряду факторів, включаючи справедливу винагороду, гігієнічні умови, кар'єру репутації роботодавця, стабільність роботи, підтримку колег тощо.

Відповідаючи на запитання про задоволеність працівників роботою в ТОВ «Нова Пошта», більшість респондентів відповіли, що задоволені.

Загальна задоволеність працею в організації становила 70%, хоча 30% респондентів не задоволені своєю роботою. Серед факторів задоволеності працею особливе місце займає суб'єктивна оцінка успішності професійної діяльності, яка є проявом індивідуально-психологічної установки працюючої людини по відношенню до роду, обсягу та якості виконуваної діяльності.

Роль організаційної культури займає одне з провідних місць у ієрархії запропонованих факторів. Елементи культури організації включають в себе такі категорії, як цінності, правила та норми поведінки, тобто у сильній мірі є формальними аспектами поведінки у організації. У порівнянні з цим оцінка якості міжособистісних відносин вказує на самопочуття людини серед своїх співробітників, тобто описує емоційний аспект поведінки, а, отже, є сильнішим фактором, що впливає на оцінку професійного середовища та своєї успішності в ньому. Більшість опитаних називають одну-дві ознаки гарної роботи. Найчастіше вона трактується як робота цікава, добре оплачувана та приносить людині задоволення. Головне в уявленнях про хорошу роботу – спрямованість. Практично відсутні у вільних визначеннях «хорошої роботи» розуміння її як обов'язку перед суспільством, турботи про інтереси споживача тощо.

Більшість опитаних (70%) стверджує, що займана ними посада відповідає здобутій спеціальності. 30% опитаних бачать перед собою реальну перспективу професійного та посадового зростання. 20% налаштовані песимістично. Решта респондентів не змогла відповідати на це питання. Така позиція респондентів, найімовірніше, пов'язана з недостатньо високим рівнем кар'єрних устремлінь окремих категорій працівників.

Можливість персонального просування по службі респонденти пов'язують із результатами роботи (70%), рівнем кваліфікації (30%). При цьому з точки зору респондентів, просування по службі в організації пов'язане з реальними результатами виробничої діяльності (70%), особистим внеском загалом, діловими та особистими якостями керівників – по 80 %, тобто побічно заперечується неділовий підхід начальства до кадрових переміщень. Практично кожен другий з опитаних пов'язує шлях до успіху з особистим удосконаленням.

2.3. Аналіз ефективності організаційної поведінки в системі управління персоналом ТОВ «Нова пошта»

Останнім часом відбуваються суттєві зрушення у шкалі цінностей працівників. Такі з них, як обов'язок, дисципліна, послух, втрачають своє велике значення. Натомість зростають цінності, пов'язані із самовираженням індивіда. Тому в практиці менеджменту методи мотивації персоналу та стиль управління повинні як критерії ефективності враховувати творчу діяльність, свободу дій та відповідальність, розширення контактів з керівництвом та колегами, підвищення кваліфікації.

У зв'язку з цим можна визначити традиційні цінності організації, до яких належать: дисципліна; слухняність; ієрархія; достатність; влада; досягнення; надійність.

Сучасні цінності організації вирізняють: самореалізація; участь; колективна ініціатива; творчість; децентралізація; самостійність; гнучкість.

Зведені результати опитування співробітників ТОВ «Нова Пошта» подано у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - Цінності, які поділяють працівники ТОВ «Нова Пошта»

Цінність	Висловлювання	Кількість позитивних відповідей	Кількість негативних відповідей	Значення
Професіоналізм	Компетентність та професіоналізм – основа авторитету в нашому колективі	36	7	0,90

Саморозвиток	Кожен працівник має розвивати свій трудовий потенціал	33	10	0,85
Результати праці	Ми цінуємо практичний результат своєї роботи	33	10	0,85
Матеріальна винагорода	Кожне досягнення має матеріально винагороджуватися	29	14	0,78
Авторитет керівництва	Наше керівництво авторитетне та поважне	27	16	0,75
Громадське визнання	Для нас значуще суспільне визнання	26	17	0,74
Влада	У нас цінують авторитет та силу влади	24	19	0,71
Авторитаризм	Хороший керівник сам ухвалює рішення	23	20	0,70
Ризик	Ми не боїмося реалізовувати радикальні ідеї	22	21	0,67
Якість роботи	Завтра більше, ніж сьогодні	22	21	0,67
Згуртованість	У нас цінується робота у команді	30	13	0,65
Участь	Успіх фірми – мій успіх	30	13	0,65
Самостійність	Виконавчість – основа здобутків	29	14	0,63
Інтереси працівника	У нас дбають про задоволення інтересів працівників	28	15	0,62
Якість роботи	Кожен зацікавлений у якійсій роботі	28	15	0,62
Участь	Ми пишаємось своїм місцем роботи	27	16	0,60
Статус	У нас цінують не місце, а людину	26	17	0,58
Відповідальність	Ми не боїмося відповідальності	24	19	0,56
Самостійність	У нас вітається самостійність та Ініціативність	22	21	0,51
Ризик	Слідувати перевіреним шляхом – запорука успіху	20	23	0,47
Моральна винагорода	Найкращий стимул у роботі – турбота про інтереси працівника	17	26	0,44
Кар'єра	Просування службовими сходами – символ успіху	15	28	0,42
Інтерес фірми/ Інтерес особистості	Головне – особистий успіх	15	28	0,42
Партнерство	До співробітників організації ставляться як до робочої сили	14	29	0,40
Ставлення із зовнішнім середовищем	Клієнт завжди правий	11	32	0,35
Партнерство	До співробітників організації ставляться як до партнерів	10	33	0,34
Згуртованість	У нас змагаються за особисту владу та вигоду	9	34	0,33
Рівноправність	Ключові посади повинні обіймати чоловіки	7	36	0,30
Демократія	Відносини у колективі суворо	7	36	0,30

	регламентовані			
Колективізм	Думка кожного значуща	4	39	0,25
Покарання	Боязнь покарання – найкращий стимул продуктивної роботи	4	39	0,25
Інформація	Кожен інформований про стан справ на фірмі	1	42	0,20
Трудова діяльність	Життя заради роботи	10	33	0,15

На основі наведених у таблиці 2.5 результатів, можна зробити висновок, що основними цінностями організаційної культури, які впливають на організаційну поведінку персоналу ТОВ “Нова Пошта” є: професіоналізм, авторитет керівництва, сила влади та впливу керівника, а також відповідальність, результати праці та якість роботи.

Причому культура стійка, оскільки ті, які потрапили до групи «значних» цінності не є взаємовиключними, а тісно взаємопов'язані одна з одною. Проте, в повному обсязі організаційні цінності, усвідомлювані і навіть прийняті співробітниками як такі, справді стають їх особистими цінностями і визначають організаційну поведінку. Усвідомлення тієї чи іншої цінності та позитивного ставлення до неї явно мало. Понад те, це завжди виправдано. Необхідною умовою прийняття цієї цінності є практична включеність співробітника в діяльність організації, спрямована на реалізацію цієї цінності. Тільки діючи щодня відповідно до організаційних цінностей, дотримуючись норм та правил поведінки, співробітник може стати представником організації. Повна ідентифікація співробітника з організацією означає, що він не тільки дотримується норм і правил поведінки, а й внутрішньо повністю приймає цінності організації [4, с.100].

Також у рамках дослідження було запропоновано респондентам сформулювати девізи, під якими має працювати організація. Ця процедура дозволяє як визначити правильність розуміння сенсу існування фірми та її місії, так і наочно уявити очікування співробітника і переважаючі цінності, що він закладає у її формулювання.

Сформульовані працівниками девізи були згруповані за трьома категоріями, які продемонстрували, що в роботі організації не влаштовує співробітників і які шляхи можуть призвести до досягнення успіху.

1. Матеріальна винагорода за виконувану роботу:

- «Високе заохочення за якісно зроблену роботу»;
- «Справедлива та гідна оплата праці працівників»;
- «Працівник повинен оцінюватися за знаннями та досвідом»;
- «Добре попрацювали – добре заробили!»;
- «За якісну високооплачувану роботу»;
- «Чесно заробив – отримав сповна!»;
- «Працювати, щоб жити!»;
- «Праця має гідно оцінюватися»;
- «Високий добробут кожного працівника організації»;
- «Гідна оплата – за виконану працю».

2. Якість, конкурентоспроможність продукції:

- «Якість та конкурентоспроможність – на перше місце!»;
- «Від конкурентоспроможної послуги – до високого прибутку»;
- «Якість послуг – наш престиж»;
- «Якість послуг – запорука процвітання організації!»;
- «Велика віддача за менших витрат»;
- «Вперед і вгору».

3. Ставлення до роботи та врахування інтересів працівників:

- «Працювати, а не підробляти»;
- «Кадри вирішують все!»;
- «Наш добробут – у наших руках!»;
- «Зацікав працівника – отримаєш результат!»;
- «Роби – як для себе!»;
- «Стабільність організації – успіх працівника!»;
- «Професіоналізм та ініціатива – запорука успіху»;
- «Якісна та відповідальна робота – успіх організації!»;

- «Щоб добре жити – треба добре працювати».

Девізи, пов'язані з матеріальною винагородою за виконувану роботу, – скоріш можна розглядати як внутрішні гасла, оскільки вони відбивають специфіку організації та значимі лише для її працівників, а не для клієнтів і споживачів. Окрім бажання отримувати стабільну та високу зарплату, у них відображено й необхідність співвіднесення останньої з досвідом, знаннями працівників, а також з тим трудовим вкладом та якістю виконання завдань, що забезпечуються ними.

Девізи другої групи показують, що працівники пишаються своєю організацією, хочуть, щоб їхні послуги були якісними, надійними, конкурентоспроможними, підвищуючи тим самим престиж організації та створюючи можливості для її подальшого зростання та розвитку.

Третя група девізів демонструє прагнення працівників до якісної, надійної роботи, покращення іміджу компанії, ототожнення власного успіху з благополуччям та успіхами організації.

Аналізуючи культурний простір ТОВ “Нова Пошта”, необхідно відзначити, що в теорії виділяють чотири сектори культурного простору організації, кожен з яких характеризується трьома найбільш актуальними параметрами:

- сектор 1. Лояльність - емоційно забарвлене ставлення до компанії;
- сектор 2. Соціальний мікроклімат – відчуття загальної єдності та взаєморозуміння;
- сектор 3. Навчання та комунікації - обмін інформацією, поведінковими моделями, що характеризують належність до певної організаційної культури;
- сектор 4. Мотивація як основний шлях входження працівника в організаційну культуру компанії та адаптації до неї, усвідомлення свого місця та ролі в цій культурі, визначення свого внеску в її зміцнення.

Персонал ТОВ “Нова Пошта” демонструє високий ступінь лояльності (сектор 1), який пов'язаний із схваленням працівниками цілей компанії та способів їх досягнення, а також визнанням та повагою авторитету фірми та її

керівників. Також можна відзначити задовільний соціальний мікроклімат (сектор 2).

Відмінністю є низька мотивація праці. Отже, для підвищення ефективності роботи компанії необхідно звернути увагу до створення умов ототожнення організації та працівника, ліквідацію чи зменшення впливу демотиваційних чинників.

Розглянемо основні показники сформованості організаційної культури ТОВ «Нова Пошта».

1. Розуміння персоналом організаційних цілей. Організаційні цілі співвідносяться з корпоративною культурою підприємства досить різноманітно.

Проведене дослідження дозволяє констатувати той факт, що 79,5% респондентів заявили, що знають базову мету організації. Проте навряд ці дані можна назвати точними. Адже цілі організації, як правило, не транслюються офіційними каналами, уявлення про них формуються у працівників на основі непрямих спостережень за поведінкою керівників, власного життєвого досвіду тощо.

Повною мірою лише кожен третій респондент поділяє організаційні норми поведінки (34%) та цілі організації (38%), що дозволяє характеризувати рівень інтеграції установок (цінностей) та норм поведінки як відносно невисокий. У визначенні базових цілей організації можна простежити певні розбіжності серед різних категорій персоналу.

За двома позиціями (справедливий прибуток і неухильний прогрес) думки керівників та рядових співробітників загалом збігаються.

Істотна ж різниця між управлінським і виробничим персоналом спостерігається в оцінці позиції «добробут працівників, повага до працівника». Якщо у керівників дана мета перебуває на 2-му місці у загальному списку базових цілей, то у працівників – на 4-му (причому розрив оцінки сягає 20%). Подібна розбіжність свідчить про високий рівень декларованості позицій щодо стану персоналу і говорить про вторинність питань соціального порядку (порівняно з економічними та технічними).

2. Залучення персоналу до прийняття рішень. Залучення персоналу передбачає момент передачі відповідальності, а це означає, що співробітники поділяють відповідальність за стан справ на підприємстві. На жаль, практика участі персоналу ТОВ “Нова Пошта” в управлінні організацією виражена досить слабо. Лише 36% опитаних заявили, що керівництво організації часто враховує позицію персоналу для розробки управлінських рішень. Тут варто зауважити, що прагнення до управління у співробітників також є слабо вираженим.

3. Ступінь поінформованості працівників про поточний стан справ та про стратегію розвитку підприємства. З погляду поінформованості персоналу комунікації ТОВ “Нова Пошта” важко назвати ефективними. Зі станом справ на підприємстві добре знайомі 43,2% працівників, а зі стратегією розвитку підприємства – 28,8%.

РОЗДІЛ 3.

ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Напрями покращення організаційної поведінки в системі управління персоналом ТОВ «Нова пошта»

На усунення виявлених недоліків будуть спрямовані рекомендації та заходи щодо вдосконалення системи управління організаційною поведінкою на основі зміцнення корпоративної культури. Дотримуючись логічного структурного підходу до розробки конкретних заходів, першим етапом процесу є комплексний аналіз, у якому обговорюються концептуально важливі питання щодо організаційної поведінки та цілей, які визначають бажаний напрямок зміни теми дослідження.

Про управління процесом формування та розвитку організаційної культури можна говорити лише тоді, коли топ-менеджмент демонструє та затверджує певну систему поглядів і цінностей, які прямо чи опосередковано сприяють виконанню стратегічних місій організації. Іншим суб'єктом управління процесом формування та розвитку організаційної культури є особа, відповідальна за управління персоналом.

Відділ кадрів безпосередньо впливає на внутрішню організаційну культуру через функцію найму та відбору. Третім суб'єктом, який формує і розвиває організаційну культуру, є люди. Особиста культура кожного співробітника так чи інакше впливає на організаційну культуру.

Крім того, вона формується довільно з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників. Відповідно, організаційна культура існує в організації незалежно від того, хтось у ній особливо зацікавлений чи ні.

Але щоб організаційна культура була позитивною, ефективною у створенні конкурентоспроможного іміджу організації, залученні потенційних клієнтів і висококваліфікованого персоналу, слугувала мотиваційним механізмом для всіх

співробітників, необхідно формувати організаційну культуру в цілеспрямованому порядку. [9, с.81].

Зазвичай організаційна культура свідомо створюється офіційними менеджерами та керівниками.

Керівники вищої ланки формують організаційну культуру, одночасно розвивають культуру соціально-трудових відносин, формують організаційний стиль поведінки співробітників, визначають їх ставлення до робочих завдань, керівників і трудової діяльності.

Джерелами організаційної культури є:

- система особистих цінностей і специфічні методи їх реалізації;
- методи, форми та організаційні структури діяльності, які об'єктивно виражають певні цінності, особливо особистісні цінності керівників компанії;
- уявлення про оптимальну і загальноприйнятої моделі поведінки співробітника в групі, що відображає систему спонтанно сформованих внутрішніх цінностей.

Механізм формування організаційної культури включає взаємовплив ресурсів. Перетинаючись, вони обмежують діапазон практичних підходів, можливих для реалізації індивідуальних цінностей на цьому підприємстві, і таким чином визначають домінуючий зміст та ієрархію всередині групи.

Обрана таким чином ієрархія цінностей створює набір методів, найбільш придатних для їх реалізації, виражених в операційних техніках, що формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

До формування організаційної культури слід підходити індивідуально, враховуючи загальні характеристики організації, а також її мету (місію, цілі, завдання); засоби функціонування, включаючи технологію та стиль роботи учасників, системи стимулювання, контролю, інформаційного забезпечення тощо; критерії досягнення цілей та оцінки результатів; засоби внутрішньої інтеграції, включаючи мову, методи залучення нових членів в організацію, методи розподілу влади, стилі відносин, системи заохочень і покарань, ритуали (вшанування співробітників, повторне вшанування організаційних символів),

ритуали (символічні заходи, які нагадують співробітникам про очікувана від них поведінка) тощо. Основні завдання формування (розвитку) організаційної культури представлені на рис 3.1, з якого видно, що завдання формування (розвитку) організаційної культури організації повинні бути вирішені за трьома основними напрямками:

- створення умов для ефективної праці працівників;
- створення умов для соціального партнерства;
- дотримання інтересів суспільства та держави.

Реалізація основних завдань управління пов'язана з необхідністю організації грамотної кадрової роботи: щоб працівники не переривалися на роботі з організаційних і технічних причин, а також щоб робота відповідала їх кваліфікації та професійній кваліфікації персоналу, нормальній гігієні, і створені гігієнічні умови праці для забезпечення нормальної інтенсивності праці тощо.

Важливо також, щоб працівники належним чином виконували свої виробничі та громадські обов'язки, суворо дотримувались дисципліни (трудової, технологічної), трудової діяльності та ініціативи.

Психологічне та соціальне середовище відіграє важливу роль, сприяючи взаємодії між працівниками під час робочого процесу, створюючи мотивацію працювати з високою продуктивністю та ефективністю.

Завдання формування культури організації		
- створення умов для ефективної праці персоналу; - ефективне стимулювання праці; - створення умов для реалізації особистого потенціалу; - створення комфортних умов праці; - створення перспективи для працівників	- створення умов для соціального партнерства; - участь працівників в управлінні; - виховання залученості до загальної справи; - врахування думок та інтересів працівників - гуманний стиль керівництва - формування фірмового патріотизму	- дотримання інтересів суспільства і держави; - абсолютизація інтересів клієнтів; - врахування інтересів партнерів; - дотримання цивілізованих відносин з конкурентами; - дотримання екологічних вимог

Рис. 3.1. - Завдання формування (розвитку) організаційної культури

Реалізація завдань другого напрямку пов'язана з тим, що основні суб'єкти виробничих відносин - роботодавці і наймані працівники - не здатні реалізувати свої інтереси один без одного, немає взаємодії. Головне – врахувати та збалансувати інтереси всіх сторін, чим і є соціальне партнерство.

Реалізація завдань у третьому напрямку представляє зовнішнє середовище організації - клієнтів, партнерів, конкурентів і в цілому суспільство, тобто в процесі формування (розвитку) культури змінюються відносини як всередині компанії, так і назовні. У кожній організації завдання формування та розвитку організаційної культури вирішується різними засобами.

Особливо, якщо організація знаходиться на стадії становлення, то організаційна культура формується природним шляхом, без особливих зусиль. За таких умов ініціатор культури стає власником або менеджером організації. З переходом організації на більш високий рівень розвитку, при ускладненні організаційної структури, зони відповідальності будуть розподілені між значною кількістю співробітників.

Крім того, зі збільшенням кількості співробітників створюється багато різних субкультур, що впливає на всю організаційну культуру. На етапі зрілості компанії, коли кількість її співробітників сягає тисячі і географічно - по регіонах

і країнах, питання розвитку організаційної культури переходить на рівень стратегічних завдань. Без цього ефективне функціонування організації не тільки складно, але часто неможливо.

3.2. Стратегія вдосконалення організаційної поведінки в системі управління персоналом ТОВ «Нова пошта»

У таблиці 3.1 подано три основні етапи формування сильної організаційної культури. Сильний тип організаційної культури має на увазі сприйняття її цінностей більшістю членів організації та максимальну відповідність цінностей організаційної культури системі цінностей окремої людини в організації.

Таблиця 3.1

Основні етапи формування сильної організаційної культури

Етапи	Зміст та значущість етапу
1. Визначити цінності організаційної культури, які максимально відповідають технологічним особливостям організації, можливостям і обмеженням зовнішнього середовища організації, рівню професіоналізму персоналу і психологічним особливостям населення клану	Належить до сфери стратегічного розвитку, в якій розкриваються цінності організації, які найкращим чином відповідають цілям організаційного розвитку та характеристикам персоналу організації. Заходи щодо реалізації завдань першого етапу передбачають: вивчення особливостей вітчизняної психології з точки зору окремих принципів організаційного менеджменту; виявити особливості організаційної технології; аналіз можливостей і обмежень зовнішнього та внутрішнього середовища організації (наприклад, SWOT аналіз)
2. Закріплення цінностей сильної організаційної культури лише на рівні персоналу організації	Реалізація другого етапу відноситься до тактичного менеджменту, який розробляє систему конкретних заходів і процесів для посилення цінностей, визначених на першому етапі. Другий етап здійснюється у вигляді відбору ключових особистостей і творців організаційної культури, які повинні сформулювати необхідні культурні цінності організації. Основними факторами формування організаційної культури в менеджменті є: філософія засновників організації; процедури відбору; продуктивність вищих менеджерів;
3. Підтримка певної частки персоналу, що є стійким носієм цієї організаційної культури	Належить до сфери стратегічного планування розвитку кадрового потенціалу компанії на підставі збалансованої кадрової політики.

З таблиці 3.1 ясно випливає те що, формування (розвиток) організаційної культури має здійснюватися відповідно до довгострокових цілей, стратегією організації, тобто акцент повинен бути зміщений з питання про те, що може дозволити організаційна культура на питання про те, якою вона повинна бути, щоб виконати завдання компанії, а в матриці змінних організаційної культури це означає планування не тільки підтримуючих змінних, а й визначальних.

Важливо, щоб заходи мали публічний характер. Колективні дії, участь у створенні майбутнього вашої компанії, створення згуртованої команди, лояльність співробітників є основою організаційної культури.

Тому організаційна культура потребує відповідних підходів до формування та розвитку. І в ідеалі це основа, яка дозволяє всій команді працювати над спільною метою. Неможливо створити цілісну систему корпоративної культури або відразу перейти на інший рівень. Ми повинні проводити поступові, системні зміни, залучаючи до процесу якомога більше працівників. Таким чином, розуміння ролі та важливості організаційної культури для успіху в реалізації стратегічних цілей не тільки в найближчому майбутньому, але й у довгостроковій перспективі, а також здатність «створювати, розвивати, навчати та розвивати бажану організаційну культуру» є найважливішим. Важливі умови для успішних організаційних змін та ефективного управління людськими ресурсами на підприємствах.

3.3. Аналіз ефективності стратегії вдосконалення організаційної поведінки в системі управління персоналом ТОВ «Нова пошта»

Лояльність персоналу - це характеристика персоналу, яка визначає їх лояльність до організації, їх прийняття цілей компанії і способів їх досягнення, відкритість мотивів роботи з організацією. Організаційна культура включає цінності, норми та моделі поведінки.

Важливим фактором у формуванні схожості між компанією та співробітниками, тим самим створюючи високу мотивацію та лояльність, є збіг між особистими цінностями працівника та цінностями, які дотримується працівник і культивує всередині компанії. Організаційна культура допомагає вирішити велику частину проблеми узгодження індивідуальних цілей з цілями організації.

Таким чином, він формує спільний культурний простір і підвищує лояльність співробітників, адже за збігом обставин прийняття організаційних цілей є одним із факторів, які створюють рівень лояльності High. Суть лояльності полягає у визнанні та повазі до авторитету компанії та її керівників. Крім того, ці емоції базуються на дуже конкретних сподіваннях і переконаннях співробітників. Співробітники повинні бути впевнені, що їх лояльність буде гідно оцінена начальством.

Іншими словами, добробут, соціальна захищеність і кар'єрні перспективи співробітників повинні відповідати їх рівню відповідальності та поваги до компанії. Формальними показниками лояльності співробітників є стаж роботи (чим вище, тим лояльніший працівник), плинність кадрів і кар'єрні результати співробітника. Існують певні необхідні умови, без яких лояльність буде настільки нестабільною, що її необхідно постійно поновлювати. Нижче наведено деякі з найважливіших умов.

1. Справедлива винагорода. Закон про справедливу винагороду говорить: Матеріальна винагорода за виконану роботу має бути пропорційною вкладеним зусиллям, і це співвідношення має бути приблизно рівним для працівників одного рівня.

2. Задоволення важливих потреб. Людина проводить на роботі не менше третини свого дорослого життя. Хтось може бути задоволений малим і, окрім зарплати, його нічого не цікавить, але для більшості важливо почуватися корисним, бути на шляху до особистої реалізації тощо.

3. Чесні відносини, дотримання умов договору. Коли людина погоджується приступити до роботи, вона в першу чергу спирається на умови

договору, які їй відомі. Дуже важливо, щоб реальність не відрізнялася від того, що було сказано до початку роботи.

Багато змін у контрактах люди вважають несправедливими, особливо якщо вони прийняті в односторонньому порядку [18, с.141].

Створення системи управління задоволеністю та лояльністю є довгостроковим процесом, який допомагає переконати працівників у чіткості та чесності принципів атрибуції, підкреслюючи можливість рівної участі та залучення, включає наступні кроки.

1. Визначте показники справжньої лояльності: анонімні опитування, фокус-групові дослідження, інтерв'ю з керівниками вищої ланки, спостереження, психометрична діагностика, атестації, анкетування, огляд літератури, експертні висновки.

2. Визначте основні засоби лояльності: матеріальне стимулювання (справедлива політика винагороди, відсутність явних «фаворитів», ревності колег); Нематеріальне стимулювання (визнання колегами та керівництвом, розуміння важливості діяльності, відповідальність і відчуття компетентності, можливість кар'єрного росту, престиж на роботі, соціальні пакети, страхування, відпустки за пільговими цінами, виплати спортивним клубам).

3. Оцінити внутрішні та зовнішні мотиваційні чинники трудової діяльності, зокрема особисті потреби працівників, організацію управління, системи заохочення та оплати праці, специфічні умови праці, систему праці, кадрову роботу, соціальну інфраструктуру підприємства.

4. Визначити принципи та оптимізувати систему оплати праці, її узгодження з цілями підприємства, результатами економічної ефективності підприємства, підрозділів та працівників тощо.

підвищити трудову мотивацію.

5. Оцінювати та контролювати ефективність системи управління мотивацією працівників підприємства як за об'єктивними критеріями трудової діяльності, так і за показниками реального рівня мотивації працівників.

На закінчення слід зазначити, що лояльність співробітників дозволяє уникнути таких проблем, як опір співробітників і «плинність кадрів», і, таким чином, допомагає їм досягти більшої ефективності на роботі. Для лояльних співробітників робота є важливою цінністю, вони часто думають про це, і благополуччя компанії, здається, хвилює їх більше, ніж власне щастя.

Вчені та бізнес-консультанти дійшли висновку, що організаційна культура безпосередньо впливає на продуктивність праці. Наявність слабкої організаційної культури в робочих групах часто викликає депресивний настрій, відчуття безпорадності і навіть нечутливості до існування персоналу, низьку оцінку трудових навичок, що в кінцевому підсумку впливає на працездатність людини та призводить до зниження працездатності.

Синдром слабкої організаційної культури викликає порушення трудової дисципліни та часто призводить до інших негативних наслідків для операційних функцій підприємств.

Процеси поділу та децентралізації, поява автономних груп на різних організаційних рівнях зменшують потребу в щоденному управлінському контролі, підвищуючи важливість організаційної культури. У компаніях із сильною організаційною культурою потреба в розвинутих бюрократичних ієрархіях і системах контролю зменшується, оскільки люди поділяють спільні цінності та норми поведінки. Організація може бути впевнена в тому, що її члени приймуть правильні рішення на основі своїх унікальних культурних норм і цінностей. В ринкових умовах організаційна культура є потужною конкурентною перевагою компанії, підвищуючи її ефективність у зовнішньому середовищі, часто за рахунок підвищення внутрішньої ефективності.

Ефективна організаційна культура сприяє підвищенню рівня управління та гнучкості компанії; ефективно використовувати основні ресурси компанії – людей – для повної реалізації стратегії та політики компанії; зміцнення корпоративної згуртованості та створення сприятливого психолого-етичного середовища; Використовуйте стратегічні драйвери, щоб направляти співробітників на досягнення глобальних цілей компанії; зниження плинності

кадрів; підвищення продуктивності праці; спрямовувати людей на спільні цілі, мобілізувати ініціативу працівників; забезпечити лояльність і сприяти спілкуванню всередині команди; Створіть згуртовану групу однодумців.

Ефективні організації характеризуються високими показниками психосоціальних елементів організаційної культури, такими як: «участь», «послідовність», «адаптивність» і «доля».

Зобов'язання – Ефективні компанії можуть делегувати, створювати команди та розвивати людей. Лідери, керівники та співробітники демонструють лояльність до компанії та мають почуття причетності. Співробітники на всіх рівнях відчують причетність до процесу прийняття рішень і відданість цілям організації.

Згуртованість – Ефективні організації, як правило, мають «сильну» культуру, яка є досить міцною, добре скоординованою та інтегрованою. Стандарти поведінки ґрунтуються на основних цінностях, і керівники та співробітники можуть досягти консенсусу навіть за наявності значних розбіжностей у поглядах.

Згуртованість є джерелом внутрішньої стабільності та цілісності, заснованої на спільному баченні.

Адаптивність - компанії з високою адаптивністю орієнтовані на клієнта, ризикують, вчаться на помилках і мають здатність і можливість створювати зміни.

Місія - Ефективні компанії характеризуються чітким розумінням своєї мети та напрямку розвитку, постановкою стратегічних цілей і завдань, а також баченням майбутнього. Коли змінюється місія компанії, змінюються й інші аспекти корпоративної культури.

Серед соціально-економічних факторів у діяльності підприємства виділяємо: частку ринку, прибуток, зростання обсягу продажів, якість товарів і послуг, розвиток видів продукції, нових товарів і загальну результативність. Їх можна отримати, проаналізувавши експертне опитування та отримавши середню оцінку за п'ятибальною шкалою, а також аналізуючи бухгалтерську звітність.

Основна вигода ефективної організаційної культури у тому, що вона:

- є ознакою зрілості бізнесу та стратегічної мудрості керівника;
- є інструментом управління поведінкою співробітників компанії, більше того – інструментом внутрішнього самоврядування. Співробітник, що щиро поділяє цінності, переконання та прийняті норми, сам регулює свою поведінку;
- формує імідж компанії на ринку та впливає на прибуток організації.

Інвестуючи в розвиток нашої організаційної культури, ми отримуємо лояльних співробітників. А вони, у свою чергу, залежать від реакції ринку, яка вимірюється прибутком організації. Витрати, пов'язані з організаційною культурою, можна вважати інвестицією в розвиток нематеріальних активів компанії.

Такі витрати вважаються виправданими, оскільки корпоративна культура стає ефективним інструментом управління завдяки згуртованості команди, налагодженню всіляких ефективних відносин, підтримці цінностей організації та співробітників. Розвинена організаційна культура допомагає скоротити витрати на підбір персоналу, зменшити втрати через витік конфіденційної інформації, зменшити витрати на маркетинг і зв'язки з громадськістю, оскільки сама команда поширює позитивний імідж компанії. Фактично, організаційна культура, яка створюється, керується, постійно збагачується, гнучка і змінюється, може становити важливу конкурентну перевагу організації.

З іншого боку, організаційна культура може бути слабкою і суперечливою, якщо в компанії багато субкультур, якщо немає спільних цінностей і кодексів поведінки, якщо немає традицій. У цьому випадку, як правило, члени команди не сприймають проблеми компанії всерйоз, а вважають її робочим місцем, яке забезпечує засоби до існування.

Хоча вони можуть бути лояльними до свого відділу, колег і менеджерів, вони, як правило, емоційно не стимулюються місією та місією компанії.

Організація з роз'єднаною організаційною культурою щодня витрачає додаткові кошти на:

- контроль та координацію поведінки співробітників;

- додаткове матеріальне стимулювання внаслідок того, що формальні цілі, завдання, цінності компанії не відповідають тому, як звикли працювати люди.

Для оцінки впливу організаційної культури підприємства на ефективність виробничої діяльності необхідно провести діагностику стану структурних елементів підприємства, що характеризують його здатність справді формувати культурний простір – певний порядок здійснення виробничої діяльності підприємства, сприяючи підвищенню актуальності соціальної системи та підвищенню ефективності її функціонування.

Економічну ефективність організаційної культури можна описати трьома групами показників: основними, допоміжними та допоміжними.

Основні показники характеризують загальну ефективність діяльності підприємства (ресурсовіддачу).

Додаткові показники відображають психосоціальні характеристики праці індивіда, структурного підрозділу, пов'язані з виконанням певної функції управління (якісні показники).

Допоміжні показники характеризують рівень організаційної культури. Вони визначаються документами звітності діяльності, організаційного забезпечення, документами, що регламентують цінності та традиції підприємства.

Виходячи з цілей розвитку медичних підприємств і прийнятого трактування ефективності, результативність підприємства виражається такими загальними показниками: зростання реалізації послуг, призначених для задоволення суспільних потреб і наданих за договором із споживачами; збільшити розмір прибутку, що створюється бізнесом; підвищення рівня життя працівників, які працюють на даному підприємстві, що виражається підвищенням посадових окладів, включаючи премії та заохочення.

Другий аспект ефективності – вартість – вимірюється сумою понесених витрат або витрат; розмір капіталу, що спрямовується на розвиток організаційної культури підприємства.

Саме з обсягом ресурсів і характером їх використання взаємопов'язаний вплив факторів, що впливають на елементи системи управління та забезпечують ефективність організації. Таким чином, індекс ресурсоефективності як узагальнений показник ефективності може бути використаний для оцінки ефективності, оскільки він найбільше вкорінений у теоретико-методологічному плануванні в розвинену організаційну культуру.

Організаційна культура визначає рівень залученості працівників, створює умови для формування почуття спільності серед усіх членів організації, забезпечує притаманні їй стандарти поведінки та надає працівникам організаційну ідентичність, яка визначає сприйняття компанії; впливає на рівень участі працівників у відносинах з компанією та їх відданість (лояльність), стимулює почуття відповідальності працівника; створює у працівників відчуття довіри та гордості за компанію, визначає здатність покинути компанію, впливає на рівень плинності кадрів.

Сильна організаційна культура сприяє створенню стабільного трудового колективу та зниження плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів (коефіцієнт звільнень або втрат) показує кількість звільнень за період (як правило, за один рік) у відсотках від середньої кількості зайнятих у той же період. Таким чином, плинність кадрів = (кількість тих, хто звільнився з компанії за певний період) / (середньооблікова чисельність за той же період) $\times$ 100 %.

Природною вважається плинність 3-5% на рік.

На закінчення слід зазначити, що організаційна культура – це не єдиний елемент, що сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності. Можливі ситуації, коли підприємство має високоефективну організаційну культуру і в той же час зазнає поразки на ринку, або ж фірма з низькою організаційною культурою демонструє високу ефективність (принаймні протягом деякого часу). Однак у досягненні довгострокової ефективності підприємства сильна організаційна культура одна із визначальних чинників.

ВИСНОВКИ

У рамках поглибленого дослідження було проведено теоретичний аналіз процесів управління організаційною поведінкою персоналу в контексті розвитку та зміцнення корпоративної культури, а також системи навчання персоналу та «оцінки потенціалу». Показники ефективності, локальний аналіз елементів корпоративної культури як ресурсу управління організаційною поведінкою через удосконалення програм навчання персоналу на прикладі конкретної компанії ТОВ «Нова Пошта».

Управління системою навчання персоналу є найважливішою функцією, яка забезпечує ефективність та динамічний розвиток організації в умовах зростання конкуренції та ринкових змін. Сьогодні доцільно розглядати професійну підготовку як систему, що має значний вплив на досягнення соціальних, економічних та організаційно-поведінкових цілей. Удосконалення професійних навичок позитивно впливає на здатність покращувати внутрішню комунікацію, просування, гарантію роботи, рівень доходу організації, розширення зовнішнього ринку праці, почуття власної гідності та здатність до самооцінки.

У дослідженні представлено критичний аналіз корпоративної культури як складного та структурованого організаційного середовища, що піддається цілеспрямованому управлінському впливу організаційної поведінки.

Корпоративну культуру, зрозумілу таким чином, можна вважати ключовим фактором у зміцненні організаційної поведінки через удосконалення системи навчання компанії.

Ефективне навчання базується на системному та процесному підході, тобто це має бути система, а не набір одноразових заходів, а сама система навчання має базуватися на наступних елементах: корпоративної культури та стати частиною загальної поведінки організації.

Аналіз сучасних методів дослідження дозволяє розглядати корпоративну культуру як сукупність стійких форм соціальної взаємодії в процесі управління

організаційною поведінкою, заснованих на певній структурі цінностей, цілей, мотивацій і навичок. У цьому контексті корпоративна культура може слугувати ключовим елементом та інструментом системного підходу до управління організаційною поведінкою через навчання та розвиток співробітників.

Проведено поглиблене дослідження з урахуванням ТОВ «Нова Пошта».

Теоретичні основи запропонованого комплексу методичного інструментарію дослідження (вимірювання) систем управління організаційною поведінкою з урахуванням особливостей великого підприємства, алгоритми та етапи реалізації дослідження. За розробленої оптимальної репрезентативної вибірки, проблеми всіх типів персоналу буде ідентифіковано.

Проаналізувавши систему організаційної поведінки, особливо щодо корпоративної культури та її елементів, можна зробити висновок, що компанія не розробляє навчальні програми, які б враховували специфіку управління людськими ресурсами та відповідали основним характеристикам організаційної поведінки, що розкривають появу та спрямованість організаційної культури.

Крім того, на цьому етапі не наголошується на систематичному визначенні потреб у навчанні працівників, а здійснюється поетапно за ініціативою працівника або керівника відділу. При цьому слід зазначити, що більшість співробітників прагнуть отримувати нові знання, планують розвиток і хочуть стати більш гнучкими та адаптивними. Слід також звернути увагу на бажання співробітників сприяти поширенню командного духу, особливо в рамках освітніх програм.

Все це дозволяє зробити висновок про необхідність удосконалення підготовки персоналу за механізмом управління організаційною поведінкою на основі зміцнення елементів корпоративної культури. Під час дослідження були виявлені важливі проблеми в організації, координації та оцінці організаційної поведінки.

Проведений комплексний аналіз дозволяє визначити оптимальні напрямки вдосконалення навчання співробітників механізму управління поведінкою організації. Виявлені проблеми в управлінні організаційною поведінкою в ТОВ

«Нова Пошта» та аналіз елементів організаційної культури як ресурсу зміцнення організаційної поведінки дозволяють розробити заходи та конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління організаційною поведінкою організації на основі розвитку корпоративної культури.

Ключові питання можуть включати: розробку моделі управління організаційною поведінкою на основі зміцнення корпоративних культурних елементів ТОВ «Нова Пошта»: Основні міркування щодо соціально-економічної ефективності вжитих заходів можуть визначити спрямування соціальної ефективності запропонованих заходів, розрахунок економічної ефективності їх впровадження та успішного впровадження заходів у ТОВ «Нова Пошта», а також пояснення змін у результатах діяльності підприємства, що відображається через якісні та кількісні показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч.посіб. Київ: Професіонал, 2018. 407 с.
2. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2016. № 4(3). С. 223-227.
3. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77–8
4. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2 [82]. С.99- 104.
5. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
6. Гончар О.І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. Т. 2, № 4. С. 66–69.
7. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. 184 с.
8. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.
9. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
10. 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.

11. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник. Київ.: Знання, 2018. 389 с.
12. 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 - 08.01.2024)
13. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
14. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Том 21. №6. С. 117–215.
15. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. Київ.: Ексоб, 2017. 384 с
16. Іванцевич Д.М. Лобанов А.А. Людські ресурси управління: Основи управління персоналом. Київ: Справа, 2017. 246 с.
17. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.
18. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.
19. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом.. Київ, 2016. 450 с.
20. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237–244.
21. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 52-57.
22. Кравченко О. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і фінанси*. 2016. № 3. С. 15-23.
23. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор. 2015. 296 с.

24. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2017. 279 с.
25. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. № 21. С.19-25. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/4.pdf (дата звернення - 08.01.2024)
26. Назарова Г.В. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ*. Серія «Економічні науки»: зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2019. №3. С. 25-34.
27. Офіційний сайт KPMG Global <https://kpmg.com/>
28. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця :Твори, 2019. 283 с.
29. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2018. 150 с. URL https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmnd/prishak_psihologiya_upravlinnya_v_organizaciyi/index_0.html (дата звернення - 08.01.2024)
30. Савельєва В.С. Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 176 с.
31. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 505 с.
32. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2 (78). С.360-363. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/2/76.pdf> (дата звернення - 08.01.2024)
33. Управління діловою кар'єрою: навчальний посібник для студентів напряму підготовки "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання. Харків: ХНЕУ, 2017. 295 с.
34. Чуйко О., Куравська Н. Гендер і кар'єра : навчальний посібник. Івано-Франківськ. Видавець Супрун В.П., 2019. 364с

35. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141-145.
36. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022 (6). С. 109-113.
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
37. Armstrong M., Taylor S. 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers.
38. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In: Psychological Review, New York: Harper, pp. 50, 370 396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення - 08.01.2024)
39. McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, pp. 67, 737 – 743 URL: https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management (дата звернення - 08.01.2024)
40. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, pp. 81, 86 96 URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (дата звернення - 08.01.2024)
41. Porter, L. and Lawler, E. (1968). Managerial attitudes and performance, Homewood, Ill: Irwin Dorsey