

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

_____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Організаційна поведінка в системі управління персоналом»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Морозова Катерина Романівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Яна РАДІОНОВА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом підприємства	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	31
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов працівники підприємства утворюють внутрішню соціальну систему, яка включає як окремих працівників, так і групи працівників. Наразі підприємства відрізняються якісно іншим персоналом з високим рівнем особистих і професійних компетенцій, чим і пояснюється обрана тема.

Різні аспекти дослідження організаційної поведінки, подолання опору персоналу в підприємстві є предметом інтересу низки вчених, зокрема: М. Гунченко, О. Даниленко, А. Капліна, Т. Кужда, Л. Ляхович, І. Міщенко, О. Охтень, І. Сташкевич, І. Петрова, А. Шахно та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо організаційної поведінки в системі управління персоналом. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначення сутності категорій «поведінка», «організаційна поведінка» тощо;
- аналіз сучасного стану управління персоналом досліджуваного підприємства;
- обґрунтування низки рекомендацій щодо організаційної поведінки в системі управління персоналом у перспективі.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення організаційної поведінки в системі управління персоналом.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти організаційної поведінки в системі управління персоналом.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод, який з'ясовує зв'язок явищ і фактів у безперервному розвитку. При вирішенні завдань даної кваліфікаційної роботи були використані такі методи та прийоми: монографічний, абстрактно-логічний, графічний, економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою виступили: закони України, укази Президента України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників окремого господарства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків і рекомендацій для впровадження ефективних пропозицій поліпшення організаційної поведінки в системі управління персоналом. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані аграрними підприємствами.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Управління людським та інноваційним потенціалом підприємства», «Ключові завдання стратегічного управління агропродовольчою сферою», 2023-2024 н.р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 40 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 3 рисунки та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

На поведінку організації великий вплив має загальна поведінка її співробітників, відносини між структурними підрозділами, а також відносини між формальними і неформальними групами. Поведінка співробітників підприємства повинна бути передбачуваною, адекватною і формалізованою. Організаційна поведінка – це предметна область, яка досліджує, як індивіди, групи та їхні структури впливають на поведінку в організаціях з метою підвищення ефективності бізнесу.

Організаційна поведінка реалізується за допомогою такого формату [15, с. 27]:

- особисті установки, особисті цінності та переваги окремих співробітників організації;
- поведінка окремих співробітників підприємства щодо інформації та соціальних контактів;
- поведінка працівників окремих структурних підрозділів, бригад та інших груп всередині організації;
- поведінка кількох структурних підрозділів, таких як відділи, філії, філії або великі організаційні об'єднання;
- поведінка взаємопов'язаних організаційних об'єднань;
- поведінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Особистість в підприємстві формується в процесі взаємодії різноманітних факторів, які необхідно класифікувати за кількома напрямками: люди, організаційна структура, технологія та зовнішнє середовище, в якому функціонує суб'єкт господарювання.

На початку 60-х років ХХ ст. виник термін «організаційна поведінка». У той час декілька галузей наукових досліджень об'єдналися, щоб пояснити поведінку окремих людей і груп в організаціях і поведінку організацій у

зовнішньому середовищі. Існують різні погляди авторів на те, що визначає сутність поняття «організаційна поведінка» (додаток Б).

Розглянемо докладніше фактори, що визначають поведінку підприємства. Оскільки виконання професійних завдань працівниками передбачає координацію зусиль, всередині організації має бути сформована формальна структура виробничих відносин. Оскільки виробниче обладнання часто використовується в робочих процесах, можна стверджувати, що працівники, організаційна структура та технологія взаємодіють у процесі реалізації організаційної поведінки. На ці фактори також впливає зовнішнє середовище, в якому функціонує досліджуваний суб'єкт [26, с. 14].

Працівники організації утворюють внутрішню соціальну систему, яка включає як окремих працівників, так і групи працівників (формальних і неформальних) підприємства. Сучасні підприємства відрізняє якісно інша робоча сила з високим рівнем особистих і професійних компетенцій.

Організаційна структура підприємства визначає формальні відносини між працівниками та забезпечує їх використання для досягнення цілей компанії. З великої кількості організаційних структур управління виділяють дві основні групи: ієрархічні та адаптивні організаційні структури [27, с. 115].

Для ефективною координації зусиль різних категорій співробітників підприємства необхідно розробити конкретні системи. В рамках цієї системи стосунки співробітників організації утворюють складний план співпраці, починаючи від консенсусу і закінчуючи прийняттям і реалізацією управлінських рішень.

Слід зазначити, що останнім часом у вітчизняних підприємствах спостерігається тенденція до спрощення організаційних структур шляхом скорочення посад керівників середньої ланки у зв'язку з необхідністю скорочення витрат для підтримки організаційної конкурентоспроможності. Крім того, спостерігається тенденція до активного використання гнучких форм організації роботи, таких як послуги аутсорсингу [33, с. 247].

Технічне забезпечення – це пошук матеріальних ресурсів, пов'язаних з

процесами управління та виробництва. Рівень розвитку техніки і технології має значний вплив на трудові відносини в організації. На діяльність підприємства впливає її внутрішнє та зовнішнє середовище. Кожна компанія є частиною системи, яка включає багато різних елементів. Нові вимоги до сучасних організацій вносять численні зміни в середовище. Тому при вивченні організаційної поведінки необхідно враховувати вплив факторів середовища [38, с. 121].

Досягнення організаційних цілей реалізується через створення та функціонування систем організаційної поведінки. Основним завданням системи організаційної поведінки є виявлення індивідуальних можливостей та організаційних факторів, які впливають на досягнення цілей та створення умов для ефективного управління персоналом підприємства.

Практика управління передбачає, що менеджери на різних рівнях дотримуються певного стилю керівництва, використовуючи навички спілкування та знання міжособистісної та групової динаміки для досягнення високих стандартів робочого життя в підприємстві [24, с. 88].

Вирішення цієї проблеми допоможе мотивувати своїх співробітників так, як вони потребують досягнення цілей підприємства та особистого задоволення від своєї роботи. За цих умов складаються взаємовигідні трудові відносини, спрямовані на досягнення цілей усіх учасників взаємодії. Це означає, що менеджери та співробітники в організації впливають один на одного для обопільної вигоди. Системи організаційної поведінки базуються на переконаннях і намірах співробітників підприємства, які прагнуть до ефективного функціонування зараз і в довгостроковій перспективі, що важливо в контексті сучасних людських систем цінностей.

Сучасний підхід до організаційної поведінки базується на методології. Пошук причини поведінки – делікатний і складний процес. Проблема настільки складна, що деякі вчені відкидають саму можливість точної науки про поведінку. Поведінку людини неможливо контролювати чи маніпулювати нею, оскільки початкові умови можуть бути різними. Навіть в одному

організаційному середовищі люди поведуться по-різному. Люди завжди вільні у виборі своєї форми поведінки. Вони можуть приймати або не приймати форми і норми поведінки, які існують в організації, вони можуть приймати або не приймати цінності організації, і вони можуть поділяти цілі та філософію організації, а можуть і не поділяти її [28, с. 101; 29, с. 3].

Незважаючи на свою різноманітність, підприємства мають загальні параметри, кожен з яких певною мірою визначає організаційну поведінку, включаючи організаційні цілі, організаційну структуру, внутрішнє та зовнішнє середовище, набір ресурсів, нормативно-правову базу та організаційну культуру.

Охарактеризуємо найбільш часто використовувані методи мотивації та стимулювання праці серед працівників підприємства. Традиційно їх поділяють на матеріальні й нематеріальні. Фінансові заохочення включають [2, с. 193; 3, с. 54]:

1. Заробітна плата – це винагорода за працю працівника, що є основою стимулювання продуктивності праці та одним із найпривабливіших інструментів для працівників, що дозволяє досягти її максимального розміру порівняно з іншими факторами. Висока заробітна плата забезпечує позитивний імідж компанії та залучає компетентних спеціалістів.

До недоліків можна віднести складність чіткої оцінки результатів виконаної роботи. Труднощі зазвичай виникають, коли необхідно підрахувати результати праці співробітників. Погодинна система оплати праці є не ефективною, оскільки робочий час змінюється залежно від продуктивності. Найпростіший спосіб оцінити цю діяльність – розробити систему різних показників. Ще один недолік – коли працівники стикаються з явищами, більш серйозними, ніж висока заробітна плата, такими як високе фізичне навантаження, регулярні понаднормові години, погані умови праці та ситуації постійного конфлікту в команді.

2. Премії, надбавки та доплати є матеріальним заохоченням за високі результати в роботі, досвід і знання, ініціативу та раціоналізаторські

пропозиції. Перевага цього методу полягає в тому, що співробітники безпосередньо фіксують зв'язок між ефективністю роботи та винагородою. Системи, засновані на цьому методі, сприяють підвищенню продуктивності, надихають співробітників на отримання нових знань і навичок й застосування їх у своїй діяльності для досягнення найкращих результатів.

Недоліком, як уже зазначалося вище, є те, що, насамперед, важко оцінити внесок окремих осіб у загальний результат і на цій основі виникнення конфліктів усередині колективу. Крім того, якщо базовий дохід працівника повністю залежить від бонусів, тобто без стабільної мінімальної заробітної плати, яка принаймні може задовольнити загальні потреби, цей працівник рано чи пізно піде в іншу організацію, незалежно від того, наскільки високою є премія [4, с. 81].

Варто зазначити, що ретельно продумана матеріальна частина системи мотивації є основою всієї програми. Тобто при виборі організації люди в першу чергу керуються рівнем оплати праці, який пропонує конкретна компанія. Лише фінансово забезпечені працівники покладаються на нефінансові, нематеріальні методи стимулювання ефективності роботи.

Якщо ми розглядаємо негрошові форми мотивації та заохочення, то вони зазвичай включають соціальні, такі як медичне обслуговування, страхування, проїзд, харчування, транспорт, оплата мобільного телефону, абонемент у спортзал, місця для паркування, додатковий час у відпустці, службовий транспорт тощо. Функціональні форми пов'язані з поліпшенням організації та умов праці [6, с. 89].

Як правило, фахівці з управління персоналом використовують немонетарні форми мотивації при розробці системи стимулювання трудової діяльності відповідно до цілей, завдань і стратегії підприємства. Наприклад, є організація, кадрова політика якої передбачає постійні спортивні змагання між філіями підприємства. У зв'язку з цим HR-менеджери філій віддають перевагу претендентам, які досягли конкретних досягнень у сфері спорту, поступаючись базовим професійним компетенціям. Звичайно, продуктивність

роботи відділу знижується, оскільки вирішення ключових завдань покладається на більш кваліфікованих співробітників. Проте, використовуючи ці хитрощі, відділ досягає високих результатів у спортивних змаганнях і отримує за це винагороду – стимул продовжувати [7; 9, с. 27].

Як згадувалося вище, негрошові заохочення зазвичай є бонусами за гарне самопочуття. Насправді вчені давно помітили, що як тільки працівники досягають певного рівня оплати праці, зміна оплати праці мало впливає на продуктивність. Навіть якщо спочатку результати були прямо протилежними. Проте стимулювати працю таких працівників можна. Наприклад, менеджери з продажу часто отримують компенсацію витрат на мобільний зв'язок і транспортні послуги, оскільки вони безпосередньо пов'язані з постійним пошуком і спілкуванням з клієнтами. Загалом більшість керівників регулярно використовують мобільний зв'язок для вирішення бізнес-завдань.

Харчування працівників стає все більш поширеним явищем. Для багатьох організацій прийнято надавати як обід, так і сніданок. Менеджери підприємства також дбають про те, щоб свіжі фрукти та овочі завжди були доступними для підтримки здорового способу життя співробітників [1, с. 5].

Найбільш поширеними методами нематеріального стимулювання трудової діяльності є [14, с. 220]:

1. Соціально-психологічний – зазвичай пов'язаний з потребою особистості в самоствердженні поряд з бажанням зайняти певне соціальне становище. Ці потреби можуть бути реалізовані через участь працівників в організаційному управлінні та прийнятті рішень. Молодих спеціалістів зазвичай приваблює швидке просування кар'єрними сходами та можливість брати участь у цікавих та перспективних проектах.

2. Моральний – стосується схвалення діяльності працівника. Ці заохочення включають похвалу та критику. Наприклад, окрім особистої вдячності, керівники можуть відзначати співробітників, які показали виняткові результати, звітуючи перед вищим керівництвом. Компліменти можна висловлювати публічно. Це означає, що інформація про відзначення

кращих працівників має бути поширена через спеціальні стенди, вивіски та грамоти. Критика також є моральною формою мотивації. Однак з методами, що мають негативний вплив, потрібно поводитися обережно. Методи позитивної мотивації рідко бувають набагато ефективнішими, ніж методи негативної. До нематеріальних способів мотивації та стимулювання праці відносяться підвищення кваліфікації та стажування за рахунок організації. Явною перевагою цього виду впливу на співробітників є те, що він формує у них бажання постійно підвищувати свій рівень кваліфікації. Тобто працівники повинні мати не лише бажання, а й можливість підвищувати ефективність своєї праці.

Також цікавий спосіб мотивації – запропонувати співробітникам гнучкий або вільний графік роботи. Як правило, цей інструмент використовується в компаніях, які тісно пов'язані з інформаційними технологіями і передбачають високоінтелектуальну працю. Менеджери також використовують цей інструмент, коли хочуть залучити перспективних студентів останніх курсів, щоб забезпечити підприємство кваліфікованими фахівцями в майбутньому [17, с. 298].

Якщо говорити про корпоративну культуру, то зауважимо, що це теж один із ефективних методів стимулювання. Насправді посадова інструкція не завжди може чітко описати всі обов'язки, які повинен виконувати працівник. Корпоративні цінності сприяють виникненню більшої мотивації до дотримання певних правил. Прикладом такої поведінки в повсякденному житті є перевага традиції над формальністю. Іншими словами, корпоративна культура ніби заповнює прогалини, які неможливо передбачити чи пояснити посадовими інструкціями [19, с. 99].

Психологічні методи мотивації працівників базується на роздачі недосяжних цілей і навіюванні почуття поразки у співробітників, змушуючи їх наступного разу докласти більше зусиль. Мотивація трудової діяльності справляє значний вплив на поведінку працівників, забезпечує співробітникам стимули для досягнення цілей підприємства і власних, а також є своєрідним

регулятором норм поведінки людей в організації.

Поведінкові сценарії різноманітні, але є кілька поширених сценаріїв, які можуть допомогти менеджерам і спеціалістам із обслуговування людей приділяти більше уваги тому, що говорять і роблять їхні співробітники, і, коли вони їх виявляють, швидко запровадити ефективні інструменти для управління працівниками [24, с. 84].

Можна виділити такі актуальні проблеми в управлінні організаційною поведінкою [26, с. 15; 27, с. 112; 28, с. 102]:

- розвиток людських ресурсів в організації відбувається повільно порівняно зі швидкістю розвитку та змінами в бізнес-середовищі;
- психологічна нестабільність працівників організації, оскільки суспільство і особистості його співробітників стають все більш непередбачуваними;
- поєднання слабких прямих повноважень в організації та надмірного делегування повноважень людям, які не готові взяти на себе відповідальність;
- слабка традиція брати відповідальність за доручені завдання або ділянки роботи, утримання і втрата сенсу в роботі;
- прагнення керівництва підприємства створити матричну структуру, що призводить до втрати напрямку роботи та надмірного навантаження достатньо оплачуваних працівників;
- робота з неорганізованим персоналом в ситуаціях підвищеного ризику;
- підвищена складність і систематизація адміністративних завдань, відсутність навичок, пов'язаних з побудовою та реформуванням системи;
- втрата навичок ідеологічної роботи всередині організації;
- знижена адаптивність людей до змін;
- мотиваційна криза;
- негативні зміни в уявленнях працюючих про сучасну трудову діяльність;
- необхідність розвитку нових груп компетенцій сучасних

працівників;

- використання маніпулювання та інші жорсткі психологічні методи як основний спосіб впливу на співробітників;

- тенденція розвитку малих і середніх підприємств, що в більшості випадків призводить до знищення всього підприємства.

Дослідження мотивації праці, проведені соціологами, показують, що мотивація як система зазнає негативних структурних змін. Це означає, що потреби вищого рівня відходять на другий план, а поведінка більшості працівників визначається потребами нижчого рівня. Це результат і причина формування особливостей ментальності сучасних українських робітників. Крім того, мотивація зазвичай характеризується як мотивація вибору та збереження роботи, а не мотивація досягнення високої активності та продуктивності праці за достатню зарплату [32, с. 35].

Аналіз впливу зовнішнього середовища на мотивацію показав недостатню ефективність системи стимулювання праці як основної (заробітна плата та винагороди), так і додаткової (заохочення та спеціальні премії). Частково це пояснюється тим, що існуючі системи заохочення були зламані, а нові системи заохочення ще не сформовані. Однак багато організацій не приділяють цьому питанню належної уваги і віддають перевагу малоефективним, але перевіреним методам.

Наступна проблема полягає в тому, що уявлення працівників про сучасну трудову діяльність негативно трансформуються, породжуючи явище наслідувальної діяльності або дилетантизму працівників [18, с. 92].

Суть проблеми полягає в тому, що неймовірно проста зовнішня форма сучасної діяльності не завжди дозволяє зрозуміти її природу і зміст. Тому необхідні подальші дослідження. Імітативна діяльність має місце, коли працівники імітують лише якісне виконання роботи. Поверхневий підхід до діяльності породжує примітивізм у розумі та мисленні, а отже, і в діяльності працівників і керівників. Для того, щоб організація рухалася вперед, не зупиняючись у своєму розвитку, необхідно на практиці вивчити характер її

діяльності. Тому всі «акти наслідування» повинні бути перетворені на свідомі дії або усунені [11, с. 43].

Враховуючи високу ризикованість роботи на сучасному українському ринку, абсолютно новою є проблема розвитку нових компетенцій, пов'язаних із підвищеним ризиком для працівників та керівників. По-перше, це потрібно менеджерам.

Іншою проблемою, з якою стикається практика управління організаційною поведінкою, є використання маніпуляції та інших жорстких психологічних методів впливу на співробітників. Ці серйозні проблеми виникли через розгалужену систему управління та адміністративного управління. Рішення залежить від того, чи готові керівники вивчати та застосовувати сучасні психологічні методи управління [14, с. 220].

На співробітників впливає багато факторів, від корпоративної культури до якості життя. Існує декілька моделей організаційної поведінки, які формуються під впливом керівництва та команд. Це встановлюється під час заснування підприємства, але може змінюватися з часом, коли приходять нові менеджери або співробітники, які можуть впливати на своїх колег.

Розглянемо можливі напрями аналізу організаційної поведінки персоналу підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Напрями аналізу організаційної поведінки персоналу підприємства [38, с. 207]

Незалежно від прийнятої моделі організаційної поведінки, кожен співробітник може поводитися по-різному. Від індивідуальних якостей залежить те, як спілкуємося, як поведимося, які цілі переслідуюмо і як їх досягаємо. Рівень знань, досвід, соціальне та фінансове становище мають незначний вплив [7].

Тому під управлінням організаційною поведінкою працівників розуміємо цілеспрямований вплив системи управління підприємством на елементи організаційної поведінки, спрямований на формування та координацію стійкої моделі конструктивної та функціональної поведінки працівників.

Оцінка персоналу надає інформацію про потенційні можливості та перспективи зростання співробітників, ефективність роботи співробітників, причини неефективної роботи окремих співробітників, шляхи покращення організації праці, а також потреби та пріоритети навчання та професійного розвитку. Однак керівники можуть припускатися помилок при організації та проведенні оцінювання. Іншими словами, оцінювання може проводитися без чіткого розуміння мети та завдань оцінювання. В результаті розробляються неефективні програми. При цьому помилки можуть виникати як на організаційному етапі, так і на етапі оцінювання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Помилки в процесі оцінки персоналу підприємства [36, с. 190]

Помилки	Наслідки
Недостатня зацікавленість учасників перед початком оцінювання	Негативне сприйняття заходу. Неадекватна поведінка
Ігнорування статусу учасників	Існує висока ймовірність конфлікту між учасниками та спостерігачами
Спостереження одним і тим же консультантом за одним і тим же учасником	Зниження об'єктивності оцінки
Поширення інформації про учасників у процесі оцінки, порівняння учасників поміж собою	Висновки, опубліковані в процесі оцінювання, можуть бути упередженими та викликати негативні відгуки учасників

Концепція управління організаційною поведінкою працівників в підприємстві передбачає розробку відповідного мотиваційного механізму, що складається з мотиваційного механізму формування моделі організаційної

поведінки зі стійкими потенційними намірами працівників та організаційного механізму управління поведінковими намірами. Готовність працівника висловити ці наміри у прийнятній для підприємства формі. Робота з розробки мотиваційних механізмів важлива тим, що закладає основу для формування моделі сталої та позитивної поведінки працівників підприємства, яка враховує комплексний вплив усіх важливих мотиваційних факторів [14, с. 219].

Таким чином, дослідження теоретичних аспектів управління організаційною поведінкою працівників дозволили зробити наступні висновки: Організаційна поведінка – це взаємодія людей всередині організаційної структури. Це включає поведінку підприємства в технологічному, соціальному та екологічному середовищі, а також її відносини з іншими суб'єктами господарювання та особами.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДЕНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Кожний господарюючий суб'єкт володіє основними видами ресурсів: матеріальними, фінансовими та людськими. На думку багатьох вчених, ключова роль у цьому належить людині. Люди є найбільшою цінністю в будь-якій організації і є тим чинником, який визначає послідовність чи непослідовність усієї діяльності. Раціональне використання решти видів ресурсів залежить від рівня освіти та кваліфікації персоналу.

Багато суб'єктів господарювання рано чи пізно стикаються з проблемами оцінки персоналу. Тому що успішний розвиток будь-якої структури вимагає постійного вдосконалення, розуміння перспектив і виправлення помилок.

Розглянемо умови діяльності та характеристики підприємства Полтавського району, яке спеціалізується на: вирощування наступних культур: пшениця, ячмінь, соняшник, соя, кукурудза на зерно, відгодівля великої рогатої худоби та свиней. Одночасно підприємство надає авто- і тракторні послуги працівникам підприємства та громадянам. Так, господарська діяльність досліджуваного підприємства регулюється Статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп.

Підприємство веде активну, самостійну та систематичну господарську діяльність, беручи на себе ризики з метою отримання прибутку, розподілу прибутку між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Підприємство самостійно планує і здійснює господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та отриманим прибутком. Майно сільськогосподарського об'єкта становлять

основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображається на самостійному балансі господарства.

Зазначимо, що природне середовище і кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур. Організаційна структура суб'єкта підприємницької діяльності перетворює існуючу структуру в систему, демонструючи впорядкованість елементів управління та форми їх взаємозв'язку.

При лінійному функціональному управлінні керівник агроформування діє на спеціалістів, що об'єднані за функціями в організаційні відділи. Функціональні відділи (бухгалтерська, планово-економічна служби, відділ кадрів) очолюють функціональні керівники, які мають право приймати управлінські рішення та видавати накази в межах своїх повноважень (додаток Д).

З'ясуємо динаміку складу і структури земельних угідь досліджуваного формування, що наведена за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2021-2023 рр., га**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	4220,0	4309,0	4076,0	96,6
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4110,0	4201,0	3910,0	95,1
рілля	3914,0	3978,0	3680,0	94,0
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1705,4	1721,7	1589,4	93,2

Відтак, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі й структурі земельного фонду. Необхідно відзначити, що площа сільськогосподарських угідь становить 3910,0 га, площа ріллі – 3680,0 га. За 2021-2023 рр. прослідковується зниження площі ріллі на 6,0 % або 234,0 га, що пов'язане із зниженням чисельності договорів на оренду земельних ділянок. На 4,9 % зменшилася

кількість сільськогосподарських угідь в цілому, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 6,8 % або 116,0 га відповідно.

Очевидно, що від якості трудового потенціалу підприємства однозначно залежить конкурентоспроможність підприємства, економіка в цілому та рівень добробуту громадян країни. Саме тому проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	241	244	246	+5,0
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	45	47	48	+3
до загальної кількості працівників, %	18,7	19,3	19,5	+0,8
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	196	197	198	+2
до загальної кількості працівників, %	81,3	80,7	80,5	-0,8
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	98,3	99,6	100,0	+1,7

Розраховано, що кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 198 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників агрогосподарства у 2023 р. складає 246 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 48 осіб. Зазначимо, що протягом досліджуваного періоду близько 99,3 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно проживають на даній території району, що, є позитивним чинником, відтак, знижуючи ймовірність плинності кадрів.

Для того, щоб проаналізувати діяльність досліджуваного суб'єкту господарювання, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку Е.

Нами розраховано, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 %

від загального обсягу грошових надходжень. В цілому, грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складають 62,8 %, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва. Проведені нами розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації свідчать про середній рівень спеціалізації агропідприємства ($K_c=0,298$), і пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур й молока.

Розглянемо динаміку показників виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери, розглянувши дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	146045,8	122026,2	186957,0	128,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	745,1	619,4	944,2	126,7
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	3553,4	2904,7	4781,5	134,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	100034,0	128907,0	160628,0	160,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	30904,0	482,0	9200,0	29,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	30,9	0,4	5,7	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

Зрозуміло, що аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої

кількості показників, що дає змогу по-різному характеризувати напрями розвитку сільського господарства в цілому, і досліджуваного підприємства, зокрема.

Проаналізовано динаміку ліквідності та платоспроможності агропродовольчого підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,437	0,282	0,227	-0,210
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,598	5,304	2,899	+0,301
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,387	1,219	8,593	-0,794
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,893	0,808	0,884	-0,009

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 р. складає 0,227, тому відхилення 2021-2023 рр. становить 0,210, і вказує на зниження можливостей агрогосподарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Одночасно, значення загального показника ліквідності підприємства у 2023 р. складає 8,593, тоді як у 2021 р. значення даного показнику склало 9,387. Середнє значення за досліджуваний 2021-2023 рр. дані показники перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), що свідчить про задовільний рівень значення показника. Проте, негативна динаміка ліквідності та платоспроможності агрогосподарства за даними відносними критеріями є негативним явищем ($-0,794$).

Водночас, коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємства агропродовольчої сфери зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. (+ 2,899) вказує на

високу ймовірність погашення поточних зобов'язань.

Оцінка забезпеченості досліджуваного агропідприємства власними оборотними коштами свідчать про задовільний стан, зокрема, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами на кінець 2023 р. складає 0,884 й не перевищує нормативне значення (> 1). У результаті аналізу рівня економічної стійкості за основними факторами виробництва та дослідження фінансового стану суб'єкта господарювання за досліджуваний 2021-2023 рр. можна рекомендувати заходи для покращення економічної діяльності підприємства та розрахувати їх економічну ефективність.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління та система атестації персоналу, що використовується в тій чи іншій модифікації організації. Водночас вона є необхідним засобом дослідження якісного складу кадрового потенціалу господарства, його сильних і слабких сторін, основою підвищення особистих трудових можливостей працівників і підвищення їх кваліфікації.

Таким чином, оцінка персоналу – це процес, який визначає ефективність членів організації у виконанні їх роботи та досягненні цілей, або це процес, який визначає, чи якісні характеристики працівника (здібності, навички, мотивація) відповідають вимогам посади.

2.2. Особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом підприємства

Оскільки система управління людськими ресурсами є складовою всієї системи менеджменту, вона є важливим фактором, що визначає ефективність роботи всього суб'єкта господарювання.

Протягом досліджуваного періоду стали очевидними конкретні загрози та виклики зовнішнього середовища для агропродовольчого підприємства, керівництво вивчило зміни в корпоративній реакції та визнало наступне

ключовими загрозами:

- ефективність досліджуваного господарства може бути значно знижена;
- труднощі виникають у процесі комунікації у відділах підприємства;
- наслідки слабкої самоорганізації працівників і низької якості виконуваної ними роботи.

Зрозуміло, що керівництво боялося таких негативних наслідків для досліджуваного суб'єкта. Як знаємо з багаторічного досвіду ведення бізнесу в різних країнах, зміна формату роботи може спричинити реальні проблеми для економіки та внутрішнього середовища, тому те й інше дійсно необхідно. Ретельний аналіз і багатоетапна підготовка можливостей організації перед змінами.

У зв'язку з цим керівництвом сільськогосподарського підприємства прийнято наступні рішення:

1) призупинення додаткового залучення працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві. Рішення викликало негативні реакції у колективі, обурення. Однак таке рішення було необхідним, оскільки потреба в деяких працівниках втратила актуальність;

2) зміна виробничих потужностей. У зв'язку зі зміною логістики та ландшафту збуту продукції через воєнний стан, необхідно переглянути структуру виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції;

3) зміна каналів комунікації та створення нової системи ефективності роботи.

Від якісної роботи служб управління персоналом і, відповідно, успіху підприємства залежить підготовка персоналу, здатного до продуктивної роботи в умовах бізнесу, раціональне розміщення їх структури та простору, ефективна культура управління.

Нами було проведено тестування на визначення схильності співробітників до певного типу організаційної культури. Дані узагальнені та зведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Зведена таблиця розподілу результатів опитування працівників
підприємства щодо виявлення кращого виду організаційної культури,
2024 р., балів**

Твердження	Повністю згоден	Скоріше згоден	Не впевнений	Скоріше не згоден	Повністю не згоден
Мені подобається працювати в команді і я сприймаю свою роботу як внесок у роботу всієї команди	10	14	5	8	1
Індивідуальні потреби не повинні ставитися під загрозу, коли йдеться про цілі підрозділу	10	12	10	5	0
Мені подобається емоційний заряд, який я отримую від ризику	8	8	12	7	4
Якщо співробітнику не вдається досягти мети, неважливо, скільки зусиль для цього було докладено	10	8	6	10	4
Мені подобається, щоб все навколо було стабільно і передбачувано	10	5	0	19	5
Мені подобається такий тип роботи, де немає надто сильного тиску на співробітників і їхні стосунки неформальні	5	10	11	12	0

Таким чином, підрахунок зведеного результату дав в негативне значення (82 бали для всіх респондентів). Ми визначаємо три ключові проблеми в системах розвитку організаційної культури, які потребують швидкого та локального вирішення:

1) Організаційна культура будується на принципах виконавчої дисципліни, відповідальності за вузькі сфери роботи, лідерства зверху вниз, безініціативності та орієнтації на опір.

2) Співробітники віддають перевагу роботі в підприємстві з неформальною, гнучкою та інноваційною культурою.

3) У системі зміцнення організаційної культури низький рівень сприйняття інновацій серед співробітників і непостійна готовність керівників до використання інновацій.

Для узагальнення отриманих результатів проведено SWOT-аналіз (рис. 2.1).

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ за рахунок сильних сторін	Подолання ризиків за рахунок сильних сторін
<p>1. Стабільне матеріальне становище та низька плинність кадрів серед керівників та спеціалістів.</p> <p>2. Висококваліфіковані менеджери (вищий рівень).</p> <p>3. Потреба в підготовці спеціалістів зростає.</p> <p>4. Високий рівень підготовки персоналу для залучення до навчання.</p> <p>5. Добре розвинені внутрішньофірмові інформаційні канали</p>	<p>Підвищення кваліфікації працівників.</p> <p>Це підвищує цінність досвіду та посилює відповідальність співробітників. Підвищення продуктивності праці.</p> <p>Підвищується інноваційна готовність та проактивність співробітників.</p> <p>Мотивація та утримання висококваліфікованих спеціалістів з досвідом роботи.</p> <p>Зростає задоволеність роботою.</p> <p>Раціональне використання накопичених коштів для збільшення фонду робочого дня</p>	<p>Постійно підвищення кваліфікаційного рівня працівників..</p> <p>Покращення процесів найму та відбору персоналу.</p> <p>Оптимізація та впровадження нових принципів і підходів до оплати праці та мотивації працівників.</p> <p>Реалізація програм розвитку робочої сили.</p> <p>Організація роботи з молодими спеціалістами</p>
СЛАБКІ СТОРОНИ	Використання можливостей	ЗАГРОЗИ
<p>1. Відсутність механізму мотивації керівництва навчати своїх підлеглих.</p> <p>2. Невикористання сучасних інноваційних методів навчання.</p> <p>3. Відзначається опір працівників інноваційним організаційним змінам.</p> <p>4. Відсутність програм тренінгу відповідно до основних характеристик, виявлених типів і напрямів організаційної культури.</p> <p>5. Протягом 2023 року суттєво зменшилися показники потреби у навчанні працівників структурних підрозділів.</p> <p>6. Через великий обсяг роботи спостерігається безініціативність у навчанні різних категорій працівників</p>	<p>1. Розробка корпоративних програм підготовки тренерів, які можуть активізувати механізми мотивації та відповідальності керівництва.</p> <p>2. Розробка програми управління організаційної поведінки на основі елементів організаційної культури, які поділяють і бажають учасники компанії.</p> <p>3. Збільшення інтенсивності навчання робочої сили на етапі адаптації, щоб переконатися, що нові працівники можуть більше брати участь у корпоративній культурі</p>	<p>1. Збільшення плинності кваліфікованих кадрів.</p> <p>2. Збільшення втрат використання фонду робочого дня.</p> <p>3. Відірваність системи навчання від організаційної культури та організаційних цілей.</p> <p>4. Втрата поваги до керівників, посилення конфліктів і стресів.</p> <p>5. репутация та імідж підприємства можуть бути ослаблені.</p> <p>6. Підвищений опір співробітників організаційним змінам у системах навчання, мотивації та зміцнення лояльності.</p> <p>7. Зниження рівня відданих співробітників</p>

Рис. 2.1 SWOT-аналіз системи управління організаційною поведінкою підприємства на основі розвитку корпоративної культури, 2021-2023 рр.

Слід зазначити, що ці методи використовувалися в комплексному дослідженні для визначення процедур, методів і механізмів управління організаційною поведінкою, а також загальної виробничої ситуації аналізованого підприємства. Важливо визначити загальні організаційні проблеми і ризики, характерні для досліджуваного господарства.

У результаті аналізу системи управління організаційною поведінкою, в тому числі пов'язаної з організаційною культурою та її елементами, можна зробити висновок, що не розробляються навчальні програми, які б посилили підсистему організаційної поведінки з урахуванням специфіки персоналу, та, відповідно до основних характеристик, виявленим видом та орієнтацією організаційної культури господарства.

Під час дослідження систем управління організаційною поведінкою на основі розвитку корпоративної культури були виявлені важливі проблеми в організації, координації та оцінці поведінки та комунікації в агроформуванні, а також у підсистемі корпоративної культури. Завдяки комплексному аналізу змогли визначити оптимальний напрямок і план покращення управління персоналом та організаційної поведінки на основі зміцнення корпоративної культури.

Методика опитування працівників агропідприємства (додаток Е) дозволила розділити вибірку респондентів опитування на три групи, представники кожної з яких використовували одну з трьох конкретних стратегій:

– пасивна, що характеризується надмірною обережністю, соціальною замкнутістю, відмовою від пріоритетів;

– активно-жорстка, що орієнтована на підвищену потребу в пріоритетах, високу критичність оточення та низьку самокритичність;

– активно-пластичну, що характеризується компромісністю й впевненістю в собі, поєднанням «проривної» сили і комунікативної «дипломатії», актуальністю цілей та шляхів їх досягнення.

Згідно із результатами опитування, 39,1 % молодих співробітників і

27,6 % старших співробітників обрали пасивну стратегію. При цьому, частка старших співробітників, які віддають перевагу активно-жорстким стратегіям досягнення цілей (36,2 %), порівняно вища, ніж молодих (22,8 %). Водночас, частка працівників підприємства у віці від 18 до 35 років, що обирають активно-пластичну стратегію для досягнення своїх цілей, вища (38,1 %) у порівнянні з лише 36,2 % працівників у віці 36 років і старше.

Отримані результати свідчать про снобізм організаційної культури досліджуваного підприємства та неготовність керівників до змін. Але при цьому контролюється і активність, відкритість і готовність до змін молодших співробітників. Крім того, дослідження підтвердили, що на тенденцію окремих працівників організації до змін або на їхні спроби уникнути змін впливають низка загальновизнаних факторів, згаданих вище.

Ми використали цю методику для виявлення проблем у сільськогосподарському підприємстві та побудови системи ефективного реагування на опір змінам «Що на Вашу думку заважає Вашому підприємству успішно здійснювати зміни?» (додаток Ж).

У формі доповіді було представлено різноманітні проблеми, які можуть перешкодити успішній реалізації програми змін. Співробітникам була роздана анкета, яка складалася з цих 10 компонентів. Результати анкетування аналізувалися комплексно та індивідуально. Висвітлено найважливіші проблеми, що перешкоджають реалізації змін в агроформуванні.

Аналіз результатів анкетування за цією методикою полягає в наступному: оцінка роботи за ступенем впливу описаної проблеми. Градація здійснена зверху вниз, від найбільш впливового до найменш впливового.

Найважливішими проблемами, які заважають опитаним підприємства успішно впроваджувати зміни, є (59-55 балів):

заплановані зміни дозволені, але час впровадження обмежений;

потенціал ідей співробітників щодо змін використовується не повністю;

лише в деяких випадках заплановані зміни призводять до очікуваного успіху.

зміни відбуваються «зверху» і не враховуються потреби співробітників.

Наступне питання має більш опосередкований вплив на формування підприємство (53-51 балів):

цілі щодо напрямку змін не були чітко поставлені;

відсутня базова підготовка керівників і працівників щодо змін;

колектив не розуміє сенсу та цілей змін.

Наступні питання характеризується слабким і незначним ефектом (47-45 балів):

з бюрократичної точки зору, заплановані зміни настільки дорогі, що вони рідко виходять за рамки ідей;

багато співробітників не в змозі впоратися з постійним плануванням майбутніх змін;

заплановані зміни стосуються лише технологічної, виробничої чи організаційної сфер.

Враховуючи отримані результати, рекомендується мінімізувати вплив проблем, що характеризуються сильним або помірним впливом на сільськогосподарське підприємство. Ці проблеми включають відсутність ясності в регулюванні програм змін; відсутність чітко визначених цілей; некоректні взаємовідносини між керівництвом і працівниками підприємства; програми змін впроваджуються занадто швидко та неефективно, тому ефективність впроваджених змін є низькою тощо.

Одним із ключових аспектів підвищення ефективності аграрного підприємства є розвиток кадрового потенціалу підприємства, його організаційної культури. Слід вживати заходів, спрямованих на розвиток системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників аграрного сектору, підтримки молодих спеціалістів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Для вирішення виявлених проблем нами підготовлено рекомендації та заходи щодо вдосконалення системи управління організаційною поведінкою на основі зміцнення корпоративної культури. Відповідно до логіко-структурного підходу до розробки конкретних заходів, початковим етапом цього процесу є комплексний аналіз, у якому визначаються концептуально важливі організаційна поведінка та об'єктивні проблеми.

Виходячи з поставлених цілей, необхідно сформулювати, систематизувати та описати перелік контрольних рекомендацій і дій щодо вдосконалення системи управління організаційною поведінкою працівників.

Стратегічною метою заходу є розвиток та підвищення кваліфікації всіх категорій працівників. Це сприятиме підвищенню якості продукції, і збільшенню продажів, тим самим збільшуючи прибуток; залученню нових клієнтів тощо. Логічна структура заходів з удосконалення організації підготовки персоналу підприємства є досить узагальненою моделлю оптимізації системи підготовки персоналу. Тому ми вважаємо за необхідне детальніше зупинитися на описі та обґрунтуванні основних заходів.

Розробка програм та планів навчання покладена на начальника управління з роботи з персоналом та менеджера з роботи з персоналом. Програма загальнокорпоративного навчання є систематизованим комплексом, спрямованим на ефективне внутрішнє навчання персоналу, на основі організації системи безперервного навчання кадрів.

Програма навчання для підприємства забезпечує не лише механізм внутрішнього навчання персоналу. Перспективами при цьому виступають наступні складові компоненти:

1) зміна напрямку навчання для підприємства з «керівництво → навчання → працівники» на «власна ініціатива → навчання → ефективність»;

2) систематизувати взаємодію підсистем управління персоналом для підвищення ефективності системи навчання;

3) забезпечити взаємозв'язок і взаємозалежність процесів навчання і адаптації, мотивації працівників і роботи з кадрами резерву.

Ця навчальна програма забезпечує чіткий зв'язок між системою безперервного навчання організації та такими процесами, як зміцнення організаційної культури, адаптація, мотивація та формування кадрового резерву.

У рамках запропонованих заходів передбачається впровадження сучасних освітніх форм і технологій.

1. Використання відеотренінгів для співробітників.
2. Провести коучинг-консультування керівників, менеджерів.

Програма, розроблена для підвищення ефективності діяльності керівників, менеджерів на основі методів коучингу та навчання, покликана вирішити наступні завдання:

- об'єктивна та достовірна діагностика для керівників та спеціалістів;
- визначення загальної «картини» особистості керівника та соціальне середовище, яке безпосередньо впливає на керівника;
- пошук слабких і сильних сторін фахівців і керівників на основі сукупності професійно важливих якостей даної професії;
- корекційна та розвиваюча діяльність, щоб допомогти керівникам, знайти способи вчитися та мотивувати себе.

Очікувані результати програми: покращення показників ефективності роботи співробітників, корекція «слабких сторін», набуття нових знань, умінь, навичок управління собою, іншими та професійними ситуаціями

Визначення потреб у навчанні працівників є основою управління навчанням. Від того, наскільки відповідально керівники підйдуть до цього кроку, багато в чому залежить ефективність будь-якої діяльності з підвищення кваліфікації. Помилки на цьому етапі призводять до незатребуваності результатів навчання і, як наслідок, безцільної витрати коштів.

Визначення того, які форми та методи навчання найбільше підходять для підприємства, вимагає систематичного аналізу потреб у навчанні різних категорій працівників. Цей аналіз має бути виведений із стратегічних цілей організації та завдань, які стоять перед окремими відділами. Визначення потреби у підвищенні кваліфікації вимагає спільних зусиль керівників структурних підрозділів та менеджерів з персоналу.

Кожна сторона надає своє бачення питання, підвищуючи об'єктивність оцінки потреб. Керівник структурного підрозділу повинен письмово обґрунтувати необхідність навчання та пояснити варіанти застосування результатів навчання до заявки на навчання, після чого фахівцем з навчання вносяться виправлення та доповнення.

Керівництву підприємства необхідно встановити якісні та кількісні вимоги до навчання для ключових категорій працівників, щоб визначити, який зміст навчання найкращим чином сприятиме досягненню цілей організації та завдань навчання та які методи навчання будуть найбільш ефективними: якісні (чому вчити, навички, які потрібно розвивати) і кількісні (скільки різних категорій працівників потрібно навчити).

Пропонуємо такі інструменти, щоб покращити розуміння потреб у навчанні:

1. Оцінка інформації про працівника (досвід роботи, стаж роботи, базова освіта, чи брав участь працівник у попередніх програмах навчання чи підвищення кваліфікації, професійний профіль тощо).

2. Річна оцінка результатів роботи (атестація): під час річної оцінки результатів роботи (атестації) можуть бути виявлені як сильні, так і слабкі сторони роботи конкретної особи. Наприклад, низька оцінка для працівників певної професійної групи в графі «Експертиза» свідчить про те, що в цій категорії працівників виявлено потребу в навчанні. Після цього можна розглянути питання про потреби в навчанні окремих категорій працівників і визначити конкретний формат і зміст цього навчання.

3. Збір та аналіз запитів на навчання працівників від керівників відділів:

аналіз показує, що деякі працівники, які навчаються, дізнаються те, що вони збираються навчитися, за кілька днів до початку навчання. Тому для підвищення продуктивності навчання керівники повинні заздалегідь інформувати співробітників, чому і яке навчання направляється.

4. Індивідуальні заявки та пропозиції від працівників: якщо працівники зацікавлені в отриманні конкретних знань та навичок, вони можуть подати заявку на ім'я начальника відділу навчання за погодженням із своїм безпосереднім керівником із зазначенням типу необхідного навчання.

5. Робота з організації роботи кадрового резерву та планування кар'єри: у процесі роботи кадрового резерву та планування кар'єри працівників спеціалісти кадрової служби отримують додаткову інформацію про необхідність навчання найбільш перспективних працівників.

6. Опитування співробітників та експертні оцінки керівників відділів: визначити потреби в навчанні для конкретних категорій співробітників, конкретних відділів або підрозділів шляхом опитування співробітників, спрямованих на оцінку потреби в отриманні нових професійних знань і розвитку навичок.

Оцінка ефективності навчання є останнім і найважливішим кроком у навчальному процесі. Оцінити ефективність кожної окремої програми складно, оскільки не завжди можливо визначити її вплив на підсумковий результат організації чи відділу.

У рамках дослідження обґрунтовується положення про те, що корпоративна культура може виступати фундаментальним інструментом (і ресурсом) для системного підходу до управління організаційною поведінкою через навчання та професійний розвиток співробітників.

Щоб досліджуваний господарюючий суб'єкт міг побудувати ефективну систему навчання співробітників, яка є невід'ємною частиною загальної системи управління персоналом, керівництво повинно чітко розуміти, які елементи, умови та елементи корпоративної культури сприяють підвищенню ефективності організації. Поведінкове управління через курси навчання всіх

категорій працівників, навпаки, гальмує цей процес.

Аналіз організаційної поведінки підприємства дав змогу виявити проблеми, які є основою для усвідомлення необхідності вдосконалення зв'язку системи навчання персоналу з елементами корпоративної культури. Відповідно, ми зміцнюємо елементи корпоративної культури агроформування, які зараз перебувають у зоні ризику, одночасно передбачаючи та розробляючи програми розвитку талантів, які створюються не «просто заради себе». Конкретні цілі, які співробітники можуть зрозуміти, розміщені в цій навчальній програмі – дії, які можуть допомогти посилити певні профілі (елементи) організаційної поведінки.

Програма має бути спрямована на вирішення проблем розвитку професійних знань, умінь і навичок працівників, беручи до уваги цілі та цінності підприємства та його відповідних підрозділів, як це визначено стратегією підприємства. При цьому важливим критерієм досягнення цілей програми навчання може бути не лише набуття нових компетенцій, а й глибока зміна знань і навичок, ідеології, цінностей, поведінки та ставлення працівників до своєї роботи.

Крім того, результати впровадження нових підходів до корпоративного навчання мають бути пов'язані з існуючими системами мотивації та стимулювання працівників, що призводить до змін у системах винагороди та покарання. Іншими словами, для того, щоб досягти стійких і довгострокових ефектів, по-перше, необхідно розробити комплексну програму навчання персоналу, засновану на елементах корпоративної культури, а не одноразовий захід навчання, і, по-друге, повинен бути механізм вбудовування цієї програми у систему управління організаційною поведінкою.

Метою програми є забезпечення повної відповідності кваліфікації та компетенцій співробітників реальним бізнес-завданням агроформування та корпоративній культурі.

За результатами діагностики корпоративної культури та з урахуванням пропозицій керівництва підприємства розроблено паспорт корпоративної

культури, необхідний для формулювання основних положень комплексної програми підготовки персоналу. Паспорт відображає ключові елементи корпоративної культури, бажаної для керівників і співробітників господарства (табл. 3.1).

Елементи корпоративної культури та деталі, наведені в табл. 3.1, враховуються при розробці програми навчання. Іншими словами, встановлюючи цілі програми, необхідно перевірити, чи не узгоджуються вони з бажаною ідеологією, або цілі програми несумісні.

Таблиця 3.1

Рекомендований паспорт корпоративної культури підприємства, 2025-2029 рр.

Складовий елемент	Сутність (сформульована з урахуванням думки працівників підприємства)
Ідеологія	Лідерство – співробітництво. Систематичний спрямований рух, освоєння нових ринків та зростання у сфері
Цінності	Ініціатива, командоутворення, взаємна обов'язковість, лояльність інтересам підприємства
Управлінські установки	Можливість обговорення вказівок вищого керівництва з безпосереднім керівництвом перед прийняттям остаточного рішення. Увага до мотивації підлеглих працівників, заохочення ініціативи, контроль результатів, повага до досвідчених працівників. Проектне керування. Відповідальність. Командне керування. Солідарність
Правила	Швидко реалізовувати прийняті управлінські рішення. Виявляти ініціативу. Ділитись інформацією з колегами та керівниками підприємства
Поведінка в підприємстві	Регулярні наради з використанням методики, що передбачає, можливість висловлювання кожним учасником. Використання в управлінні підлеглими методики регулярного зворотного зв'язку
Норми	Враховувати заслуги співробітників. Співпраця в досягненні результату. Не можна підбивати колег зі свого підрозділу (відділу) та інших підрозділів. Потреба у запитуванні керівника зворотного зв'язку. Відкриті інформаційні канали

При отриманні результатів дій слід враховувати наступне. Норми, правила та бажані зразки поведінки записані у паспорті навчання.

Також рекомендується запропонувати використання функціональних програм (зокрема, GanttProject) для підвищення ефективності управління

робочим процесом, підвищення ефективності управління, покращення комунікації та стимулювання ініціативи співробітників (табл. 3.2).

Нами рекомендовано застосовувати Бітрікс24 для покращення внутрішньої комунікаційної системи в агропідприємстві (додаток 3). Консультація й технічна підтримка доступні у онлайн-чаті. Для всіх користувачів є доступним десктопний (Windows, MacOS) й мобільний (Android, iOS) налаштування.

Таблиця 3.2

Характеристика функціональної програми GanttProject, рекомендованої для підприємства, 2025-2029 рр.

Складова програми	Характеристика
Доступ до програми	https://www.ganttproject.biz/
Початок роботи з програмою	Відсутні складні налаштування. Придатна до роботи відразу після запуску
Інтерфейс користувача	Проста незавантажена робоча область із таблицею розбиття завдань зліва та діаграмою Ганта зправа
Обмін даними	Експорт документів у формат Microsoft Project та імпорт існуючих документів. Експорт у PDF або PNG, для створення звітів або діаграм для друку. Експорт у CSV або Excel для обробки даних
Код налаштування	Розповсюджується за ліцензією GPL3. Існує можливість завантажити вихідний код, змінити його та розповсюдити за умовами GPL3
Переваги	Можливість структурувати роботу, побудувати діаграму Ганта, розподілити ресурси, обчислити витрати на проект, оперативно експортувати у PDF, навіть, не читаючи посібників
Вартість	Безкоштовно

За допомогою даних табл. 3.3 проаналізуємо яким чином використання Бітрікс24 може допомогти налагодити комунікації в агроформуванні.

Водночас вважаємо, що краще приймати рішення невеликими групами (8-10 осіб). Інакше втрачається можливість жвавої та творчої дискусії та виникає явище «соціального байдикування» (відповідно, учасники стають залежними від своїх колег і не працюють належним чином, ухиляються від своїх обов'язків, не вносять пропозицій чи не беруть на себе відповідальність).

Таблиця 3.3

Характеристики Бітрікс24, що вирішують проблеми з неефективною комунікації в підприємстві, 2025-2029 рр.

Складова	Характеристика
Доступ до програми	https://www.bitrix24.ua/whatisthis/
Ознайомлення з інформацією співробітників	Оперативне
Робота із задачами; з виконавською дисципліною	Зручність визначення контактних осіб, відстежити терміни виконання та «надіслати» листи
Інформація про суб'єкт господарювання, персонал	Можна ознайомитися із структурою агропідприємства, контактами та номерам телефонів працівників
Наявність чатів та можливостей відіодзвінків	Одночасна участь до 24 працівників
Можливість віддаленої роботи	Адаптивна за умов воєнного стану
Додаткові можливості комунікацій	«Жива» інформаційна стрічка для обговорення подій в агропідприємстві. Економія часу і можливість оперативного прийняття рішень
Профіль кожного працівника	Працівник заповнює інформацію про себе, власні інтереси. Що сприяє пошуку однодумців, використовуючи теги інтересів
Пошук	Легко знайти потрібних працівників: за списками в алфавітному порядку або ж за назвою підрозділу
Охоплення	Можливість для всіх працівників підприємства встановити як горизонтальні, так і вертикальні комунікації

Розглянемо елементи удосконалення системи управління організаційною поведінкою (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані елементи удосконалення системи управління організаційною поведінкою на основі зміцнення корпоративної культури підприємства, 2025-2029 рр.

Елементи удосконалення	Коротка характеристика
Науковий підхід, що включає психологію прийняття управлінських рішень	Забезпечення всебічної інформованості. Забезпечення конкретності та оперативності. Концентрація на вивченні проблеми. Загальна оцінка та класифікація матеріалів
Залучення виконавців до прийняття рішень	Сучасний формат проведення нарад, зустрічей Застосування психологічних методів подолання «соціальної лінії»
Прийняття рішень у малих групах	Методики психологічної активізації учасників робочих нарад, зустрічей

Щоб досягти вище зазначеного при спілкуванні з персоналом необхідно застосовувати систему активізації учасників (рис. 3.1).

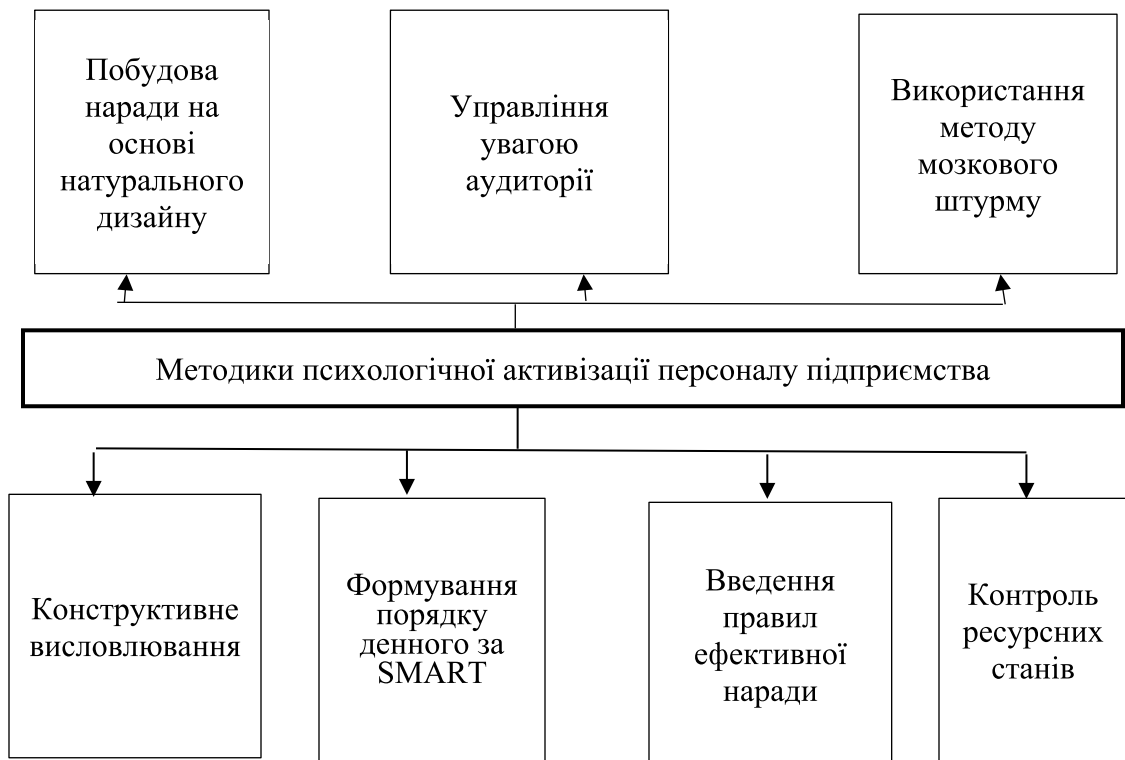


Рис. 3.1. Рекомендовані способи психологічної активізації персоналу підприємства в контексті управління організаційною поведінкою, 2025-2029 рр.

Детально пропозиції психологічної активізації персоналу підприємства описані у додатку И.

Відтак, розглянуті пропозиції, придатні для впровадження, з огляду на деталі корпоративного управління, практики управління змінами, прогресивне мислення керівництва та розуміння необхідності розвитку цих процесів. Залучаючи топ-менеджмент до процесу управління організаційною поведінкою, можна досягти високого рівня лояльності не лише керівників, але й інших категорій працівників, підтримувати та виховувати впевненість у власній важливості та значущості, забезпечити реалізацію господарських цілей агроформування у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Розраховано, що головною галуззю є рослинництво: 62,8 % від загальних грошових надходжень, а саме: питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва. Виробничий напрямок господарства – виробництво зерново-технічних культур й молока зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,298).

2. З'ясовано, що у підприємстві за досліджуваний період вартість виробництва товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Розраховано, що чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

3. Розраховано, що кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 198 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників агрогосподарства у 2023 р. складає 246 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 48 осіб.

4. Аналіз анкетування показав ключові проблеми в системі розвитку організаційної культури, які потребують швидкого та локального вирішення: організаційна культура будується на принципах виконавчої дисципліни, відповідальності за вузькі сфери роботи, лідерства зверху вниз, безініціативності та орієнтації на опір; співробітники віддають перевагу роботі в підприємстві з неформальною, гнучкою та інноваційною культурою; у

системі зміцнення організаційної культури низький рівень сприйняття інновацій серед співробітників і непостійна готовність керівників до використання інновацій.

5. Проведено SWOT-аналіз, який продемонстрував можливості для підприємства, що передбачають: розробку корпоративних програм підготовки тренерів, які можуть активізувати механізми мотивації та відповідальності керівництва; розробку програми управління організаційної поведінки на основі елементів організаційної культури, які поділяють і бажають працівники; збільшення інтенсивності навчання робочої сили на етапі адаптації, щоб переконатися, що нові працівники можуть більше брати участь у корпоративній культурі тощо.

6. За результатами діагностики корпоративної культури та з урахуванням пропозицій керівництва підприємства розроблено паспорт корпоративної культури, необхідний для формулювання основних положень комплексної програми підготовки персоналу. Паспорт відображає ключові елементи корпоративної культури, бажаної для керівників і співробітників господарства.

7. Для підвищення ефективності, покращення комунікації та стимулювання ініціативи персоналу агроформування доцільно запропонувати використання функціональної програми GanttProject.

8. Задля покращення внутрішньої комунікації агропідприємства пропонується застосування Бітрікс24. При цьому, технічна підтримка здійснюється із використанням онлайн-чату. Імплементация даної програми з 2020 р. є безкоштовним для необмеженої кількості користувачів.

9. Рекомендовані методи психологічної активізації персоналу підприємства, особливо організацію зустрічей на основі організацію порядку денного відповідно до SMART, моніторинг стану ресурсів тощо.