

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

з теми:

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Виконала: студентка 4 курсу Mg1-B21z групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Фаріон Анастасія Віталіївна

Керівник: Олійник Н. Ю., к. пед. н., доцент

Рецензент: Боднарчук Т. Л. к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Поняття та сутність організаційної поведінки персоналу	6
1.2. Основні моделі організаційної поведінки персоналу.....	13
1.3. Чинники, що впливають на організаційну поведінку персоналу ...	19
Розділ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАВ'ЯРНІ «COFFEE PAUSE»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності кав'ярні «Coffee Pause».....	25
2.2. Особливості організаційної поведінки у системі управління кав'ярні «Coffee Pause».....	32
Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАВ'ЯРНІ «COFFEE PAUSE»	44
3.1. Напрями покращення організаційної поведінки у системі управління персоналом кав'ярні «Coffee Pause»	44
3.2. Розроблення плану діяльності щодо удосконалення організаційної поведінки у системі управління персоналом кав'ярні «Coffee Pause»	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації ринків та зростання конкуренції ефективне управління персоналом стає визначальним фактором успішності будь-якої організації. Організаційна поведінка як наукова і практична дисципліна дозволяє глибше зрозуміти механізми взаємодії людей у колективі, мотиви їхньої поведінки, способи впливу на робочі процеси та організаційну культуру. Вивчення організаційної поведінки дає змогу керівникам створювати сприятливе середовище для розвитку співробітників, підвищення їхньої залученості, ефективності та лояльності.

Особливо актуальним є врахування індивідуальних і групових особливостей поведінки працівників, застосування сучасних моделей лідерства, комунікації, мотивації та управління змінами. Успішне впровадження принципів організаційної поведінки в систему управління персоналом забезпечує стратегічну стійкість підприємств та їхню здатність адаптуватися до викликів сучасного середовища. Таким чином, дослідження організаційної поведінки є важливою передумовою для формування ефективної системи управління персоналом та розвитку організацій в цілому.

Організаційна поведінка виступає комплексною науковою категорією, яка охоплює вивчення мотивації працівників, характеру їхньої взаємодії, процесів прийняття рішень, лідерства, комунікацій, конфліктів та організаційної культури. Розуміння закономірностей поведінки людей у робочому середовищі дозволяє керівникам ефективніше управляти персоналом, формувати сприятливий мікроклімат та забезпечувати високу продуктивність праці.

Особливої актуальності набуває вивчення організаційної поведінки в контексті управління змінами, формування гнучких структур управління, розвитку корпоративної культури та створення умов для професійного зростання і самореалізації працівників. Успішне впровадження науково обґрунтованих підходів до аналізу й регулювання поведінки персоналу сприяє

підвищенню організаційної ефективності, оптимізації управлінських процесів, мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором, і забезпеченню сталого розвитку підприємств.

Отже, дослідження організаційної поведінки в системі управління персоналом має не лише теоретичне, а й вагоме практичне значення. Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення підходів до управління людськими ресурсами в умовах швидкоплинних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищення ролі соціально-психологічних чинників у досягненні стратегічних цілей організацій та забезпеченні їх довгострокового успіху.

Питання аналізу системи управління персоналом на підприємстві вивчало багато українських та зарубіжних вчених, серед них: А. В. Шегда, В. А. Савченко, В. О. Новак, Г. В. Осовська, Й. С. Завадський, Л. В. Балабанова, М. В. Гунченко, О. В. Крушельницька, О. В. Сардак, Ф. І. Хміль та інші науковці.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на основі вивчення і застосування принципів організаційної поведінки.

Завдання дослідження. Поставлена мета визначає завдання дослідження:

- дати відповіді на такі питання як: поняття та сутність організаційної поведінки персоналу;
- описати основні моделі організаційної поведінки персоналу;
- визначити чинники, що впливають на організаційну поведінку персоналу;
- дати організаційно-економічну характеристику діяльності кав'ярні «Coffee Pause»;
- проаналізувати особливості організаційної поведінки у системі управління кав'ярні «Coffee Pause»;

- дослідити напрями покращення організаційної поведінки у системі управління персоналом кав'ярні «Coffee Pause»;
- розробити план діяльності щодо удосконалення організаційної поведінки у системі управління персоналом кав'ярні «Coffee Pause».

Об'єкт дослідження – персонал підприємства та його організаційна поведінка.

Предметом дослідження є процеси та механізми організаційної поведінки працівників у контексті управління персоналом.

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

Експериментальною базою дослідження виступила кав'ярня «Coffee Pause», яка спеціалізується на продажі кави, кавових зерн та різних смаколиків. Основна мета підприємства – це продаж.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом шляхом урахування закономірностей організаційної поведінки. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення методів мотивації, комунікації, командоутворення, формування організаційної культури, а також для розробки стратегій управління змінами і підвищення адаптивності персоналу до трансформаційних процесів в організації.

Кваліфікаційна робота викладена на 64 сторінки комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Бібліографічний список включає 54 літературних джерела на 7 сторінках. Робота містить 7 таблиць, 11 рисунків та 2 додатків.

ВИСНОВКИ

Здобуті результати на етапах дослідження засвідчують виконання завдань та досягнення мети дослідження, що дає підстави для таких висновків.

1. Організаційна поведінка персоналу є комплексним багатогранним явищем, що охоплює індивідуальні та колективні дії працівників у межах організації, їх взаємодію, мотивацію, цінності, установки та реакцію на зовнішні й внутрішні впливи. Вона формується під впливом таких чинників, як організаційна культура, стиль управління, комунікаційне середовище та особистісні характеристики працівників. Розуміння сутності організаційної поведінки є важливою передумовою для ефективного управління персоналом, підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної єдності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Узагальнюючи основні моделі організаційної поведінки персоналу, можна зробити висновок, що кожна з них відображає певний підхід до управління людьми в організації, з урахуванням специфіки мотивацій, лідерства та структури взаємовідносин. Авторитарна, підтримувальна, колегіальна, системна та модель зобов'язань – відрізняються рівнем участі працівників у прийнятті рішень, підходами до контролю та способами стимулювання. Еволюція моделей свідчить про перехід від жорстко-ієрархічних форм до більш гнучких і гуманістичних, де на перший план виходять довіра, самореалізація працівників та розвиток організаційної культури. Рациональний вибір моделі залежить від цілей, стилю управління, корпоративних цінностей та зовнішніх умов діяльності підприємства.

3. Організаційна поведінка персоналу формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать особистісні характеристики працівників, мотивація, цінності, рівень освіти та досвіду, а також внутрішньоорганізаційні елементи – стиль керівництва, організаційна культура, структура управління та система комунікацій. Зовнішні чинники включають соціально-економічне середовище, законодавчу базу, ринок праці, культурні традиції тощо. Розуміння та аналіз цих чинників

дозволяє керівникам ефективніше управляти персоналом, адаптувати управлінські підходи та створювати умови, сприятливі для високої продуктивності та позитивного клімату в організації.

4. Діяльність кав'ярні «Coffee Pause» має чітко визначену організаційно-правову структуру, ефективну модель управління та стабільне економічне підґрунтя. Заклад орієнтований на задоволення потреб споживачів у якісному сервісі та широкому асортименті кавових напоїв і супутніх продуктів. Вдале розташування, оптимальне використання ресурсів, належна організація праці та орієнтація на клієнта забезпечують конкурентоспроможність кав'ярні на ринку. Аналіз показує, що за умови подальшого вдосконалення внутрішніх процесів та розширення маркетингової активності, підприємство має потенціал для сталого розвитку та підвищення прибутковості.

5. Організаційна поведінка у кав'ярні «Coffee Pause» характеризується неформальним стилем взаємодії, гнучкістю у прийнятті рішень та високим рівнем персональної відповідальності працівників за якість обслуговування клієнтів. Ключову роль у формуванні позитивного мікроклімату відіграє згуртованість команди, відкритість керівництва до зворотного зв'язку та підтримка ініціативності персоналу. У системі управління домінують демократичні підходи, що сприяє підвищенню мотивації, лояльності та професійного розвитку працівників. Такі особливості організаційної поведінки створюють сприятливі умови для стабільної роботи кав'ярні, забезпечення високого рівня сервісу та формування позитивного іміджу серед споживачів.

6. Покращення організаційної поведінки в системі управління персоналом кав'ярні «Coffee Pause» передбачає впровадження цілеспрямованих заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників, розвиток командної взаємодії та вдосконалення внутрішньої комунікації. Основними напрямками удосконалення є запровадження системи нематеріального заохочення, регулярне навчання персоналу, залучення співробітників до ухвалення рішень і формування відкритої корпоративної

культури. Упровадження таких підходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, зменшенню плинності кадрів та зростанню ефективності роботи кав'ярні загалом.

7. Розроблений план заходів з удосконалення організаційної поведінки у кав'ярні «Coffee Pause» є комплексним інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Запропоновані дії – такі як впровадження програм професійного розвитку, системи зворотного зв'язку, мотиваційних стимулів і внутрішньої комунікації – спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату, зміцнення командної роботи та підвищення рівня залученості працівників. Реалізація плану дозволить не лише покращити поведінкові прояви персоналу в межах організації, а й забезпечити стабільне зростання якості обслуговування клієнтів, що є ключовим чинником успішного функціонування кав'ярні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. Організаційна поведінка персоналу в кризових умовах діяльності бізнесу. *Економічний форум*. 2013. Том 13, № 4. С. 81-86. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-13-4-2023/organizatsiyna-povedinka-personalu-v-krizovikh-umovakh-diynalnosti-biznesu> (дата звернення 26.04.2025).
2. Адізес І. Управління змінами. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
3. Андреева І. А. Вплив стилю керівництва на характер організаційної поведінки персоналу. *Наука і освіта: наук.-практ. журнал*. 2012. № 6. С. 14-17. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2012/NiO_6_2012/1/And.htm (дата звернення 26.04.2025).
4. Артеменко Л. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2016. Том 50. № 1. С. 22-31. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18611/2/GEB_2016v50n1_Artemenko_L-Human_capital_scientific_22-31.pdf (дата звернення 26.04.2025).
5. Банєва І. О. Організаційна поведінка: опорний конспект лекцій. Миколаїв, видавничий відділ Миколаївського національного аграрного університету, 2020. 58 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7675/1/Orhanizatsiina_pov_edinka.pdf (дата звернення 26.04.2025).
6. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2021. 304 с.
7. Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 96 с.
8. Волохова І. В., Лук'янова О. М. Організаційна поведінка: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 92 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16305/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf> (дата звернення 27.04.2025).

9. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств : монографія. Харків: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2021. 191 с.
10. Глушенкова А. А., Ромашов І. М. Управління прибутком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 53-57. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2517/2418> (дата звернення 28.04.2025).
11. Динаміка розвитку моделей організаційної поведінки // Організаційна поведінка. Еволюція теорій поведінки людини в організації. URL: https://stud.com.ua/16941/menedzhment/dinamika_rozvitku_modeley_organizatsiynoyi_povedinki (дата звернення 26.04.2025).
12. Дороніна М. С. Управління організаційною поведінкою: монографія. Харків: ХНЕУ, 2011. 200 с.
13. Етика бізнесу: навч. посіб. / Сушик І. В. та інші. Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.
14. Жигайло Н., Кохан М., Данилевич Н. Психологія бізнесу: навч. посібник. Львів: ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.
15. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
16. Козирєв М. П. Соціологія: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 440 с.
17. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / Маккрістал С. та інші. Київ: Моноліт-Bizz, 2018. 416 с.
18. Космин Ю. М. Аналізування факторів, які впливають на поведінку персоналу підприємства в сучасних ринкових реаліях. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. Вип. 778. С. 67-73.
19. Космина Ю. М. Аналізування факторів, які впливають на поведінку персоналу підприємства в сучасних ринкових реаліях. *Вісник*

Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 67-73. URL:

file:///C:/Users/Family/Downloads/VNULPM_2013_778_12.pdf (дата звернення 29.04.2025).

20. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во «Знання», КОО, 1999. 556 с.

21. Лихобабин В. К., Абдуллаева А. А. Методы управления прибылью предприятия. Экономическая наука и практика: материалы III Междунар. науч. конф. Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. С. 25-28.

22. Ліхоносова Г. С. Організаційна поведінка персоналу підприємства: принципи раціонального егоїзму. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 163-172. URL:

<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/252/242> (дата звернення 30.04.2025).

23. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Каравела, 2018. 296 с.

24. Людський капітал в інноваціях, адаптації, потенціальні макро- та мікрорівня: монографія / за ред. М. М. Шкільняка, Д. Павліщи, А. М. Турила. Тернопіль: Крок. 2022. 609 с. URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=18166419687372394017&btnI=1&hl=uk> (дата звернення 28.04.2025).

25. Микитюк Н. Є. Організаційна поведінка : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 95 с.

26. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.

27. Мосій О. Б., Владимир О. М., Дудкін П. Д. та ін. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2015. 252 с.

28. Назарик А. Удосконалення організаційної поведінки персоналу підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному рівні (частина 1): мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.* Тернопіль: THEU, 2019. С. 252-254. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35938/1/252.pdf> (дата звернення 29.04.2025).

29. Новак І. М. Соціальний пакет: особливості формування та управління. *Демографія та соціальна економіка.* 2008. № 1. С. 115-120. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8939/10-Novak.pdf> (дата звернення 30.04.2025).

30. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

31. Олійник Н. Ю. Багатогранна різноманітність організаційної поведінки. Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті: матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: КПНУ ім. Івана Огієнка, 2024. С. 140–143.

32. Олійник Н. Ю. Вплив сприйняття та атрибуції на організаційну поведінку. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. Науковий журнал: ВД «Гельветика», 2021. Вип. 1 (03). С. 46–51.

33. Олійник Н. Ю., Лисак В. Ю. Особливості застосування структурних моделей при побудові організації. Економіка та суспільство. [Електронний ресурс]. Науковий журнал: ВД «Гельветика», 2023. Вип. 47.

34. Олійник Н. Ю. Управління груповою поведінкою в організації. Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Scientific and pedagogic internship (January 10 – February 20, 2022. Riga, Latvia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. P. 47–50.

35. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
36. Організаційна поведінка. *Львівський національний університет імені Івана Франка.* URL: <https://www.studocu.com/uk/document/1%D1%8Cvivs%D1%8Ckiy-natsional%D1%8Cniy-universitet-imeni-ivana-franka/osvitniy-menedzhment/organizatsiyna-povedinka/88628476> (дата звернення 05.05.2025).
37. Організаційна поведінка. Навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Менеджмент організацій» / Укладач М. В. Матушкіна. Старобільськ, 2016. 200 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/934/Matushkina.pdf?sequence=1&is> (дата звернення 05.05.2025).
38. Основні складові оцінки персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/116/7825.html> (дата звернення 06.05.2025).
39. Психологія бізнесу: навч. посібник / Калениченко Р. А. та інші. Ірпінь: ДПУ, 2023. 269 с.
40. Психологія підприємництва та бізнесу: підручник / Гусєва О. Ю. та інші. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
41. Розметова О. Г. Організація готельного господарства: підручник. Кам'янець-Подільський: «Абетка» - ФОП Сисин О. В., 2014. 432 с.
42. Савельєва В., Єськов О., Вакуленко В. Організаційна поведінка: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 218 с.
43. Сазонова Т. О., Нагорна Ж. В., В'юницький Д. І., Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2017. № 13. С. 702-706. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/119.pdf (дата звернення 28.04.2025).
44. Сардак О. В. Теоретичні аспекти організаційної поведінки персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємства. *Науковий вісник*

Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 3(59). С. 212-218.
URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/565/570> (дата звернення 05.05.2025).

45. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка: підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.

46. Сергеева Т. В., Фестеу Д., Роунтрі Г. Лідерство і командна робота: навч. посіб. Харків: ХНУБА, 2014. 124 с.

47. Система організації соціальних служб: навч. посіб. / Уклад.: В. П. Ісаченко. Умань, 2022. 206 с.

48. Ситник Н. І. Управління персоналом: навч. посібник для вищ. навч. закл. Київ: ІНКІОС, 2019. 471 с.

49. Сорока О. В., Голубенко В. А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <file:///C:/Users/Family/Downloads/3178-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3087-1-10-20231222.pdf> (дата звернення 04.05.2025).

50. Управління персоналом. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу. URL: http://lib-net.com/content/9533_Pokazniki_oboroty_plinnosti_ta_stabilnosti_personalny.html (дата звернення 05.05.2025).

51. Хемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе. Київ: Лабораторія, 2021. 320 с.

52. Чикуркова А. Д. Організаційна поведінка: Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПІ «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 178 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059568.pdf> (дата звернення 05.05.2025).

53. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка: навч. посіб. для здобув. ступ. вищ. освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освіт.-проф. програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 203 с.

54. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 452 с.