

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

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему:**  
**Управління поведінкою персоналу**

Виконала: студентка 4 курсу Mg1-B19 групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом та економіка праці  
**Федоришена Вероніка Володимирівна**

Керівник: канд.екон.наук, доцент Лаврук О.С.

Рецензент: канд.екон.наук, доцент Ткачук В.В.

**Кам'янець-Подільський, 2023 рік**

## ЗМІСТ

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                            | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ</b>                                           |           |
| 1.1. Поняття поведінки персоналу та її роль у системі управління персоналом.....                              | 6         |
| 1.2. Підходи до управління поведінкою персоналу підприємства.....                                             | 16        |
| <b>РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>                                              |           |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....                                               | 27        |
| 2.2. Систематизація зовнішніх і внутрішніх факторів та умов формування поведінки персоналу підприємства ..... | 33        |
| 2.3. Оцінка особистісних факторів поведінки персоналу .....                                                   | 41        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>                        |           |
| 3.1. Організаційно-методичне забезпечення управління поведінкою персоналу підприємства .....                  | 47        |
| 3.2. Напрями удосконалення управління поведінкою персоналу підприємства.....                                  | 56        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                         | <b>75</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                       | <b>78</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                                          | <b>82</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Серед багатьох практичних проблем менеджменту виробничих організацій в останні роки особливого значення набувала проблема ефективного управління персоналом. Хоча цей напрям менеджменту вже давно став спеціалізованим, сьогодні найбільш актуальним є його поведінковий аспект. Саме з цих позицій потребує наукового обґрунтування перелік факторів, які впливають на активність творчих працівників виробничої організації, розроблення нових механізмів її впорядкування.

Динамічні та непередбачувані зміни в суспільних і соціально-економічних процесах зумовлюють потребу в пошуку оптимальних технологій менеджменту для вчасної й ефективної реакції на зовнішні подразники. Сьогодні вже недостатньо керуватися лише економічними критеріями, оскільки за умов крос-культурної кооперації та швидкого обміну інформацією у суспільстві результативність діяльності підприємств насамперед залежить від інтелектуального потенціалу персоналу і соціокультурних чинників впливу на його поведінку.

Загальновизнано, що управління персоналом відіграє важливу роль в успіху підприємства, у забезпеченні конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності. Однак, у реальній практиці вітчизняні менеджери здебільшого не використовують сучасних механізмів і методик, які б ефективно коригували поведінку персоналу.

Дослідження управління поведінкою персоналу закладені в наукових працях таких зарубіжних учених, як А. Сміт, А. Маслоу, Ф.Тейлор, Е. Мейо, К. Левін та ін. Сутність організаційної поведінки детально досліджено в працях Т. Діла, Д. Іванцевіча, Д. Мартіна, С. Маллінза, У. Оучі, С.Роббінса, Т. Соломанидіної, Е. Шейна. Актуальність теми дослідження підтверджується також необхідністю розроблення практичних рекомендацій із моделювання оптимальної поведінки персоналу та методів оцінювання ефективності

управління поведінкою персоналу. Все це визначило вибір теми, її мету й завдання.

**Мета і завдання кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад управління поведінкою персоналу підприємства та розроблення прикладних рекомендацій щодо його удосконалення.

Досягнення сформульованої мети обумовило необхідність постановки і вирішення таких завдань:

- дослідити поняття поведінки персоналу та її роль у системі управління;
- висвітлити підходи до управління поведінкою персоналу підприємства;
- проаналізувати економічний стан та діяльність досліджуваного підприємства;
- систематизувати зовнішні і внутрішні фактори та умови формування поведінки персоналу підприємства;
- здійснити оцінку особистісних факторів поведінки персоналу;
- розробити рекомендацій щодо організаційного забезпечення управління поведінкою персоналу;
- запропонувати напрями удосконалення управління поведінкою персоналу підприємства.

*Об'єктом дослідження* – є процес управління поведінкою персоналу підприємства.

*Предметом дослідження* – є теоретичні та практичні положення щодо управління поведінкою персоналу підприємства.

**Методи дослідження.** Для виконання поставлених завдань використовувалися загальні та прикладні методи наукового дослідження: синтезу, систематизації й узагальнення – для розкриття сутності та змісту управління поведінкою персоналу, визначення її місця в системі інноваційного розвитку підприємства, статистичного та порівняльного аналізу – для дослідження внутрішніх і зовнішніх умов управління поведінкою персоналу,

структурно-логічного аналізу – для розвитку теоретичних засад управління поведінкою персоналу підприємства, графічний метод – для наочного викладу теоретичного і прикладного матеріалу.

**Практичне значення дослідження.** Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що використання фахівцями запропонованих положень та висновків удосконаленні управління поведінкою персоналу в діяльності підприємств сприятимуть їх ефективній роботі.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст викладений на 77 сторінках. Робота містить 19 рисунків, 17 таблиць, список використаних джерел нараховує 44 найменувань.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтована необхідність розгляду управління поведінкою персоналу як нового наукового напрямку, який розвивається в контексті соціокультурологічної парадигми управління, адже культурологічний погляд на організацію дає змогу зрозуміти сутність поведінки людини та її роль не як механічної частинки управління, а як особливої цінності, яка завдяки своїм унікальним особливостям здатна примножувати успіхи підприємства. Узагальнення основних підходів до поняття управління поведінкою персоналу підтверджує нашу думку про те, що це спрямовувальний та безперервний процес впливу на соціально-психологічні і ментальні установки людини, який дозволяє побудувати ефективну модель збереження та оптимального використання людського ресурсу в рамках однієї організації для виконання її цілей та місії. З огляду на це, запропоновано поєднати соціально-психологічні аспекти впливу, адже це матиме прикладне спрямування у контексті мотиваційного важеля.

2. При розгляді сутності управління поведінкою персоналу зроблено висновок про те, що поведінка людини обумовлюється її психологічною структурою, тому технологічно процес управління поведінкою персоналу не можна уніфікувати, надавши йому форми певного стандарту. З огляду на це, розкрито сутнісне розуміння управління поведінкою персоналу в контексті управлінського та соціально-психологічного підходу. Розмежовувати ці два аспекти управління дозволяють запропоновані в роботі критерії. Також зроблено висновок про взаємодоповнення управлінських і соціально-психологічних аспектів в управлінні поведінкою персоналу на основі наявності багатьох споріднених ознак.

3. В досліджуваному підприємстві правильно обрана стратегія виробництва і відповідні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації та фінансові результати, що відповідають масштабам діяльності. Крім того, прибуткова діяльність сприяє утворенню додаткових

джерел засобів, які в кінцевому результаті сприяють зміцненню фінансового стану підприємства. А забезпеченість підприємства активами та їх раціональне використання створюють широкі можливості для подальшого поліпшення кількісних і якісних показників господарювання.

4. Ефективність впровадження орієнтованої на поведінковий аспект технології менеджменту залежить від знання факторів, що впливають на поведінку персоналу, вміння їх аналізувати і знаходити нові можливості їх введення в дію. До факторів, які формують поведінку персоналу, відносяться особистісні характеристики персоналу (потреби, мотиви, вік, стать), зовнішнє середовище організації (характеристики і співвідношення попиту-пропозиції на ринку робочої сили), внутрішнє середовище організації (характерні особливості організаційної культури та рівень розвитку лідерського потенціалу керівника).

5. Прогнозування поведінки персоналу вимагає діагностики типових джерел активності, як потреби і мотиви людини. Необхідність аналізу актуальних потреб персоналу є безумовною, тому що регулюючи й задовольняючи їх можна управляти поведінкою людини, особливо в тому випадку, коли потреби усвідомлюються. Потреби персоналу багато в чому залежать від статі працівника. Для чоловіків більш важлива потреба в самоствердженні й бажанні зробити кар'єру на підприємстві. Для жінок – потреба в спілкуванні й потреба в стабільності робочого місця. Остання потреба заслуговує особливої уваги, тому що свідчить про наявність у жінок почуття відданості підприємству, яке надає необхідну їй життєву стабільність. Дослідження показали, що структура і зміст нематеріальної мотивації більш різнобічна у жінок, порівняно з чоловіками. Це необхідно враховувати при управлінні поведінкою персоналу різної статі і створенні ефективної соціальної політики організації.

6. Виявлено, що в організаційному забезпеченні процесу управління поведінкою персоналу першочерговим завданням є створення ефективної функціонально-структурної системи. Важливою складовою в організаційному

забезпеченні управління поведінкою персоналу є делегування повноважень, яке створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та ефективної їх реалізації, розширення діапазону управління керівника, звільняє його від вирішення другорядних питань, виконання рутинних операцій, дає можливість зосередитися на вирішенні основних стратегічних завдань, а також сприяє підвищенню відповідальності й ефективності як керівника, так і виконавця. Вважаємо Кодекс поведінки персоналу основою управління поведінкою персоналу і як один зі способів забезпечення інформативної відкритості та публічності підприємства, свідчення дотримання високих стандартів поведінки. В таких умовах персонал і його поведінка на підприємстві є визначальним чинником ефективності.

7. Для забезпечення ефективних змін в технології управління персоналом запропонований формалізований порядок управління поведінкою персоналу, постійне використання якого дозволить керівництву підприємства своєчасно реагувати на зовнішні і внутрішні зміни у поведінці персоналу і гнучко реагувати на це змінами з коригування поведінки свого персоналу. Для формування нової поведінки персоналу важливим є обрання стратегії впливу на поведінку, обрання інструментарію впливу та створення рекомендацій щодо корекції поведінки. Обґрунтовані умови використання двох стратегій втручання («згори – вниз» або «знизу – вгору») в управлінні поведінкою персоналу. При формуванні нової поведінки персоналу на підприємстві виникає загроза її опору з боку персоналу. Для рішення цієї проблеми пропонується комплекс заходів, які враховують гендерний аспект поведінки персоналу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук. праць / наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ : Міленіум, 2005. 176 с.
2. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы; [пер. с англ.]. Київ : Знання-Прес, 2006. 876 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
4. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятия : монография. Киев : Центр учеб лит., 2005. 648 с.
5. Вербець В.В., Субот О.А., Христюк Т.А. Соціологія. Київ : Кондор, 2009. 550 с.
6. Вечера С. Поведінкова економіка – особлива галузь економічної теорії. Актуальні проблеми економіки. 2004. №2(32). С. 4–16.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-е вид. Київ.: МАУП, 2009. 502 с.
8. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов С.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.
9. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2004. 276 с.
10. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування Наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
11. Головнева И.В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие. Харьков : Изд-во НУА. 2003. 148 с.
12. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике [пер. с англ.: О. В. Бредихина, В. Д. Соколова]. Харьков: ООО «Вершина», 2004. 912 с.

13. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Харків : ВД ІНЖЕК, 2008. 320 с.
14. Доронін А. В. Категорії «діяльність» і «поведінка» в дослідженні виробничих колективів. Управління розвитком. 2006. №3'2006. С. 50–52.
15. Дороніна М.С., Ковальова В.І. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Наукове видання. Харків : АдваАтм, 2009. 284 с.
16. Дороніна М. С., Ковальова В.І. Основні фактори, що формують поведінку персоналу. Коммунальное хозяйство городов: Научн.-техн. сб. Сер.: «Экономические науки». Вып. 78. 2007. С. 348–354.
17. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
18. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор. 2003. 296 с.
19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2007. 464 с.
20. Кулініч І.О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
21. Лаврук О.С. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. Збірник наукових праць ПДАТУ. Вип. 22. Кам'янець-Подільський, 2014. С. 201-205.
22. Лаврук О.С. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. Агросвіт. 2018. №5. С.42-49.
23. Лаврук О.С. Формирование и развитие организационной культуры предприятия. Научный бюллетень Кагульского государственного Университета им. Б. П. Хашдеу Республики Молдова. Экономические науки— №. 1 (13). 2015. С.109-120
24. Мищенко А. П. Основы менеджмента: Учеб пособие. Днепропетровск: изд-во ДУЭП, 2005. 312 с.
25. Москаленко В. В. Соціальна психологія: Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.

26. Нагаєв В.М. Конфліктологія. Київ : ЦУЛ, 2008. 198 с.
27. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Посібник. Київ : Академвидав, 2003. 448 с.
28. Організаційна поведінка / [Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Тренінг]; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ: «Основи», 2001. 726 с.
29. Організаційна поведінка: Навч.-метод. посібник / [Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутейко, А. М. Власова та ін.]. Київ: КНЕУ, 2001. 249 с.
30. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури [навч. посібник 2-ге вид. доп.]. Київ: Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. 377 с.
31. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібник. Краматорськ : ДДМА. 2004. 384 с.
32. Соловійова Р.П., Беляєв Є.Ю. Корпоративна культура ХХІ століття : [зб. наук. праць],; [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. Краматорськ : ДДМА, 2005. 100 с.
33. Ситник Н. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
34. Сурмин Ю. П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий :учеб. пособие.. Киев : МАУП. 2004. 608 с
35. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник]. 3-є вид. доповн. і перероб. Львів : Нац. ун-т "Львівська політехніка", 2007. 384 с.
36. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / [під ред. д.ф.н.. проф. В.Г. Воронкової]. Київ : ВД Професіонал, 2006. 576 с.
37. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Київ : Альма Матер, 2001. 665 с.
38. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 488с.
39. Хоронжий А.Г. Основи соціального управління :навч.посіб. Львів : Магнолія Плюс, 2006. 220 с.

40. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership. . 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass 2004. XVI, 437 p.
41. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография. Киев : МАУП. 2000. 576 с.
42. Элвессон М. Организационная культура. Харьков : Гуманитарный центр, 2005. 458 с.
43. Янчевський В. Про національну управлінську концепцію, якість персоналу і моделі управління на початку ХХІ в. Проблеми теорії і практики управління. 2001. №4. с. 39-41.
44. Яцура В., Олесневич Д. Основы менеджменту : підручник / Під ред. В. Яцура. Львів : БК, 2001. 624 с.