

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

АВРАМЕНКО АННА ВІКТОРІВНА

Допускається до захисту:

завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ Дороніна О.А.

« ____ » _____ 2022 р.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Марценюк О.В., старший викладач

кафедри менеджменту та

поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Авраменко А.В. Організаційна поведінка в управлінні персоналом.

Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено становлення наукового напрямку організаційної поведінки в системі управління персоналом, підходи до розгляду та моделі управління організаційною поведінкою. Систематизовано основні моделі організаційної поведінки та їх місце в системі управління персоналом. Проаналізовано основні результати діяльності АТ «Укрпошта». Досліджено особливості організаційної поведінки та трудової поведінки в системі управління персоналом АТ «Укрпошта». Розроблено пропозиції щодо побудови внутрішнього бренду АТ «Укрпошта». Сформовано рекомендації щодо уникнення конфліктних ситуацій притаманних логістичним компаніям задля підвищення якісних показників управління персоналом АТ «Укрпошта».

Ключові слова: організаційна поведінка, трудова поведінка, управління персоналом, внутрішній бренд, бренд роботодавця.

53 с., 7 табл., 8 рис., 1 дод., 7 джерел.

Avramenko AV Organizational behavior in personnel management.

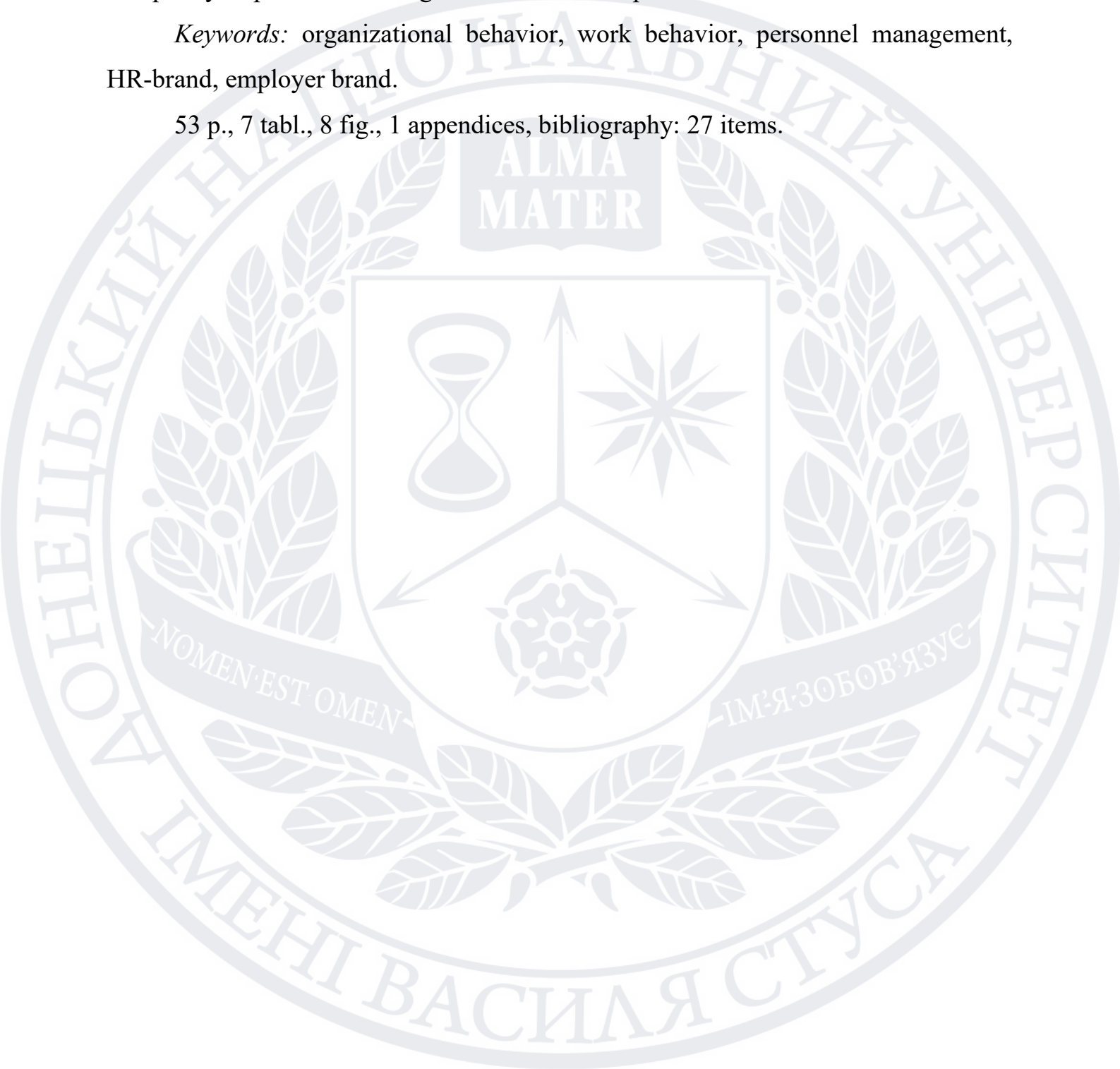
Specialty 073 Management. Educational Program «Personnel management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (bachelor's) work the formation of the scientific direction of organizational behavior in the personnel management system, approaches to the consideration and model of organizational behavior management are studied. The basic models of organizational behavior and their place in the personnel management system are systematized. The main results of Ukrposhta JSC activity are analyzed. Peculiarities of organizational behavior and labor behavior in the personnel

management system of JSC "Ukrposhta" are studied. Proposals for building the internal brand of JSC "Ukrposhta" have been developed. Recommendations have been made to avoid conflict situations inherent in logistics companies in order to improve the quality of personnel management of JSC "Ukrposhta".

Keywords: organizational behavior, work behavior, personnel management, HR-brand, employer brand.

53 p., 7 tabl., 8 fig., 1 appendices, bibliography: 27 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1 Сутність та становлення основних теорій організаційної поведінки	8
1.2 Моделі організаційної поведінки та їх значення в системі управління персоналом.....	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	19
2.1 Аналіз основних показників діяльності АТ «Укрпошта»	19
2.2 Оцінка організаційної поведінки в системі управління персоналом АТ «Укрпошта».....	23
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	29
3.1 Побудова внутрішнього бренду як передумова якісного управління персоналом.....	29
3.2 Рекомендації щодо побудови моделі уникнення конфліктних ситуацій як запорука оптимізації основних джерел побудови організаційної поведінки.....	36
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	45
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринкові умови, що пов'язані із посиленням конкуренції, сприяють загостренню боротьби за конкурентоспроможний HR-потенціал підприємств. Слід шукати інноваційні рішення у сфері управління персоналом, трансформації організаційної поведінки персоналу відповідно до потреб підприємства, її спрямованості на досягнення цілей організації тощо. При цьому ефективність роботи можуть забезпечити лише ті працівники, які демонструють риси організаційної поведінки, що є адекватними для реалізації стратегічних орієнтацій підприємств. Відповідно до викладеного вище виникає об'єктивна потреба у дослідженні аспектів, пов'язаних із організаційною поведінкою персоналу в системі управління персоналом. Питання, що стосуються дослідження організаційної поведінки персоналу, розглянуто у працях таких закордонних і вітчизняних учених, як: В. Дж. Ньюстр, Кейт Девіс, Майкл Армстронг, Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн, К. Е. Оксінс, В. А. Співак, О. І. Горелов, Л. В. Карташова та ін. Також слід зазначити, що недостатньо висвітленими у науковій літературі є питання, що розкривають особливості організаційної поведінки в системі управління персоналом.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (бакалаврської) роботи полягає у дослідженні організаційної поведінки в управлінні персоналом підприємства.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- уточнити сутність поняття організаційна поведінка в управлінні персоналом підприємства;
- визначити основні моделі організаційної поведінки в управлінні персоналом;
- проаналізувати основні результати діяльності АТ «Укрпошта»;
- дослідити основні мотиви трудової поведінки та організаційної поведінки

АТ «Укрпошта»;

розробити пропозиції щодо побудови внутрішнього бренду роботодавця як елементу підвищення та закріплення задекларованих цінностей АТ «Укрпошта»;

сформувані рекомендації щодо уникнення конфліктних ситуацій притаманних логістичним компаніям задля підвищення якості управління персоналом .

Об'єктом дослідження є організаційна поведінка в системі управління персоналом АТ «Укрпошта».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти організаційної поведінки в системі управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження виступають наукові праці з менеджменту та управління персоналом. Для вирішення поставлених задач використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, структурно-логічного, системного та статистичного аналізу, соціологічні опитування.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, фінансова та аудиторська звітність АТ «Укрпошта», результати наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців з питань організаційної поведінки та управління персоналом.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в уточненні теоретико-методичних підходів до вивчення, на основі яких було зроблено аналіз та запропоновано заходи щодо удосконалення процесу управління персоналом в організації. Запропоновані в роботі заходи будуть рекомендовані до впровадження при розробці стратегії управління персоналом АТ «Укрпошта».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів,

висновків, списку використаних посилань, додатків. Повний обсяг роботи – 53 сторінки друкованого тексту.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність та становлення основних теорій організаційної поведінки

У сучасної людини на існування в організаціях припадає більша частина її життя, тому ми повинні розвивати наше розуміння того, як організація функціонує зсередини і як ми можемо впливати на організаційну поведінку.

Механізм взаємодії персоналу в організації настільки складний, що сучасний управлінець потребує теоретичних, науково вивірених даних щодо чинників організаційних процесів. Жодна теорія не в змозі забезпечити ефективність організаційної структури сама по собі, але в поєднанні з практичними діями вона озброює управлінця реальним інструментом керування – теорія та практика є невіддільними. Менеджмент пропонує поєднати ці два підходи в роботі менеджера та вдосконалювати його діяльність, використовуючи напрацювання відомих діячів класичного менеджменту.

Поведінка – це дії людей, які можна спостерігати.

Організаційна поведінка – це наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу (продуктивність, дисципліну, плинність кадрів) [15].

Організаційна поведінка проявляється у таких формах, аспектах і явищах:

- установки, цінності, переваги, схильності індивідів;
- поведінка індивідів стосовно фізичних об'єктів у випадку неочікуваних інформаційних та соціальних контактів;
- поведінка груп, команд та інших угруповань, що характеризується безпосереднім спілкуванням;
- поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, фірми або великі концерни;
- поведінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанії [8].



Рисунок 1.1. – Джерела ефективності організаційної поведінки

В кінці 1950-х рр. в США виникла криза бізнес-освіти. Компанії-споживачі випускників бізнес-шкіл стали висловлювати різко критичні зауваження щодо їх підготовки. Суть критики зводилася до того, що при високому рівні теоретичних знань, які давали бізнес-школи, їх випускники були не в змозі відразу після початку роботи в компаніях виконувати безпосередні обов'язки менеджерів. На думку представників ділового світу, на «доведення» таких фахівців йшло дуже багато часу.

Для з'ясування причин сформованої ситуації були проведені спеціальні дослідження та опубліковані дві доповіді. Одна була підготовлена Гордоном і Хоуеллом, а друга - Пірсоном. Висновки обох доповідей виявилися схожими: випускники шкіл бізнесу в цілому досить добре володіють аналітичним інструментарієм менеджменту, але мають дуже розпливчасті уявлення про те, як керувати людьми. Ґрунтуючись на цих висновках, Американська асоціація університетських шкіл бізнесу (AACSB) створила спеціальну комісію, завданням якої стало формулювання пропозицій для подолання зазначеного недоліку. Головним результатом діяльності цієї комісії і стала поява в навчальних планах шкіл бізнесу нової дисципліни, яка ось вже більше 50 років

входить в якості обов'язкової в навчальні плани всіх без винятку бізнес-шкіл [7].

Організаційна поведінка має розуміти та пояснювати причини вчинків людей, що працюють в організації; прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях, контролювати поведінку працівників та симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи.

Організаційна поведінка – це характер дій в певних умовах окремих працівників чи колективів, направлених на здійснення спільної суспільно корисної діяльності організації [12].

Організаційна поведінка розглядається як управлінських феномен, в якому предметом діяльності керівників є праця виконавців, а діяльність керівників оцінюється за кінцевими показниками роботи усього персоналу.

Об'єкти аналізу організаційної поведінки проявляються на різних рівнях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Система понять і категорій організаційної поведінки як спеціальної наукової дисципліни

Об'єкти опису	Категорії	Об'єкти опису	Категорії
1. Система суб'єктів	Індивід (особистість)	4. Елементи механізму інтеграції	Влада
	Група		Керівництво
	Колектив		Інститут
	Організація		Культура
2. Механізм взаємодії суб'єктів	Комунікації	5. Процеси, що відбуваються в організації	Зміни, розвиток
	Вплив		Мобільність
	Взаємодія		Соціалізація
	Обмін		Адаптація
3. Активність щодо зовнішнього середовища	Мережа відносин	6. Природні та соціальні основи поведінки людей	Соціотип
	Діяльність		Альтруїзм
	Дія		Агресія
	Взаємодія		Конформізм
	Поведінка	7. Форми взаємодії і поведінки	Співробітництво
	Вчинок		Кооперація
	Потреба		Компроміс
	Інтерес		Конфлікт
	Мотив		Асиміляція

Серед сучасних теорій організаційної поведінки розрізняють прагматичні, інституційні і культурологічні теорії.

Перший клас теорій у сфері організаційної поведінки представлений *прагматичними теоріями*. Вони пояснюють організаційне життя з точки зору корисності подій, форм і змін. Це той випадок, коли поняття "організація" пояснюється через її здатність задовольняти вимогам або використовувати можливості внутрішнього і зовнішнього середовища. Кожного разу, коли поняття "організація" пояснюється через адекватність її цілей, контексту і зовнішнього середовища та стратегії і через адекватність її прибутковості, продуктивності та ефективності такому контексту і зовнішньому середовищу, - це прагматична теорія. Така теорія завжди базується на типі поведінки, яка є раціональною (за усвідомленої еволюції різних результатів і спрямованості дій) або шляхом спроб і помилок націлена на максимізацію або задоволення прагматичних прагнень та амбіцій. Проте вид корисності може змінюватися. На це протиріччя звертає увагу поведінкова теорія фірми, яка є одним з базисних положень організаційної поведінки.

Другий клас теорій - це *інституціональні теорії*. Інститути - це відносно стабільні зразки, моделі в соціальній структурі суспільства або в мережах соціальної взаємодії. В інституціональних теоріях корисність організаційного устрою - справа другорядна. Речі створюються певним способом тому, що інституціоналізовані норми або правила передбачають напрямки дій в явній або неявній формі. Законність специфічного інституту, включаючи усі пов'язані з ним моделі поведінки, може бути відокремлена від його відносної практичної цінності. Зазвичай прагматичні напрямки можуть існувати лише завдяки тому, що вони інтегровані у середовище з малою кількістю інститутів.

Третій напрямок - це *культурологічна теорія*. Вона апелює до цінностей, переваг, значимих символів та психічних програм у широкому розумінні. Це програмування на рівні свідомості діяльності індивідів. У даному підході корисність також є другорядною, однак вона розглядається як функція

зазначених переваг і цінностей. Культурологічна теорія робить акцент на тому факті, що корисності розрізняються залежно від класу акторів і що ці класи розрізняються залежно від відмінностей процесів соціалізації. Прихильники цієї теорії також намагаються розглядати інститути як одиниці, що зводяться до індивідуальних психічних програм. Незважаючи на те, що це, в принципі, не суперечить поняттям корисності та інституціоналізації, прихильники культурологічної теорії знову й знову повторюють про їх відносне значення з точки зору культури [15].

Загалом, основними теоретичними підходами, на яких базується організаційна поведінка, є:

- 1) системний – організація трактується як відкрита система, яка отримує певні ресурси, здійснює їх переробку і продукує визначений набір товарів і послуг. При цьому на організацію впливає чимало сил внутрішнього та зовнішнього походження;
- 2) орієнтація на результат – програми організаційної поведінки оцінюються за їх результатами. Кожна організація прагне до виробництва якихось конкретних продуктів чи досягнення певних результатів. Домінуючою метою для багатьох є виконання своєї функції, тобто основою організаційної поведінки є орієнтація на результати.
- 3) ситуаційний – для досягнення необхідного результату в різних обставинах необхідно робити акцент на різних типах поведінки;
- 4) підтримуючий – підтримується становлення та розвиток працівника. Свою назву підтримуюча модель отримала тому, що її метою є підтримка підприємництва людей у вузько заданих рамках робочого місця (залучення до прийняття рішень, навчання та ін.). Проте, у нашій країні будь-яку міру свободи часто приймають за анархію;
- 5) синергічний – сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо [8].

Чинники, які впливають на формування загальної поведінки можна умовно поділити на чотири великі групи:

- 1) демографічні – ті, що визначають поведінку залежно від статі та віку людей. Наприклад, знання гендерних характеристик поведінки. Так, чоловіки цінують в партнерші її зовнішню привабливість і еротичність. Жінки, знаючи таку запрограмованість чоловіків, повинні це враховувати у своїй поведінці. Прекрасній половині людства, в свою чергу, імпонує чоловіча неординарність, мужність і благородство;
- 2) біопсихологічні – ті, що визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини (стан здоров'я, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія-екстраверсія, домінуючий спосіб мислення (логічний чи інтуїтивний), здатність до творчості, минулий досвід, компетентність);
- 3) соціально-психологічні – ті, що визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів у групі, організації чи суспільстві. Наприклад, поведінка повинна відповідати закону і ні в якому разі не протистояти встановленому в суспільстві правопорядку;
- 4) культурологічні – ті, що визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для того чи іншого конкретного суспільства. Наприклад, моральна бездоганність. За всієї нашої схильності до суб'єктивного трактування моралі необхідно визнати існування загальноприйнятих підходів до пояснення таких її основних понять як чесність, справедливість і порядність [13].

1.2 Моделі організаційної поведінки та їх значення в системі управління персоналом

Вибір моделі організаційної поведінки має принципове значення, тому що кожна модель має свій мотивуючий вплив на діяльність виконавців. Кожна

людина засвоює ті моделі поведінки, які приносять успіх. Професіоналізм менеджера проявляється в адекватному виборі моделі поведінки стосовно завдань, освіти й кваліфікації виконавців, умов роботи і т.д.

Розрізняють чотири базові моделі організаційної поведінки: авторитарну, патерналістську (опіки), підтримуючу і колегіальну.

1. *Авторитарна модель* ґрунтується на владі. В умовах автократії менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, делеговані через право віддавати накази підлеглим. Менеджер упевнений, що його знання абсолютні, а обов'язок працівників – беззаперечне виконання розпоряджень.

2. *Патерналістська модель (опіки)* орієнтована на матеріальні заохочення, безпеку і залежність співробітників від організації. Зусилля керівництва організації спрямовані на забезпечення засобів, необхідних для виплати зарплати і надання пільг.

3. *Підтримуюча модель* базується на принципі підтримання взаємин Р. Лайкерта. Він переконливо показав: управління та інші організаційні процеси повинні забезпечувати максимальну ймовірність того, що при всіх взаємозв'язках з організацією кожен її член, що володіє власним досвідом, значимістю, очікуваннями, відчуває підтримуючий підхід, що викликає і допомагає зберегти почуття власної гідності та значущості.

4. *Колегіальна модель* являє собою подальший розвиток підтримуючої моделі організаційної поведінки. Термін «колегіальність» характеризує партнерські відносини людей, що об'єдналися в групу і прагнуть до досягнення спільної мети. Ця модель набуває поширення в організаціях, діяльність яких визначається творчим ставленням співробітників до робочих обов'язків, оскільки вона найбільш адекватна до умов інтелектуальної праці, дає значну свободу дій співробітникам. Успіх колегіальної моделі визначається можливістю формування (під керівництвом менеджменту) у працівників почуття партнерства, відчуття своєї необхідності та корисності [12]. Порівняння моделей наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Моделі організаційної поведінки

	Авторитарна	Патерналістська	Підтримки	Колегіальна
Головні риси				
Базис моделі	Влада	Економічні Ресурси	Керівництво	Партнерство
Орієнтація Менеджменту	Повноваження	Гроші	Підтримка	Робота в Команді
Орієнтація працівників	Підпорядкування	Безпека і пільги	Виконання виробничих Завдань	Відповідальна поведінка
Психологічний результат для Працівника	Залежність від керівника	Залежність від організації	Участь в управлінні	Само-дисципліна
Задоволення потреб Працівника	В існуванні	У безпеці	У статусі та визнанні	У само-реалізації
Участь працівника у трудовому Процесі	Мінімальна	Пасивне співробітництво	Пробуджені стимули	Помірний ентузіазм
Пов'язана ідея				
Ієрархія потреб за А. Маслоу	Фізіологічні потреби	Потреби у безпеці	Соціальні потреби	Потреба самовираження
Рівні потреб за К.Альдерфером	Існування	Існування	Взаємозв'язок	Зростання
Фактори Ф.Герцберга	Гігієнічні	Гігієнічні	Мотиваційні	Мотиваційні
Мотиваційне Оточення	Зовнішнє	Зовнішнє	Внутрішнє	Внутрішнє
Теорії МакГрегора	Теорія Х	Теорія Х	Теорія У	Теорія У
Стиль Керівництва	Жорсткий	В основному Нейтральний	Позитивний	Позитивний
Управлінська сітка Р.Блейка і Дж.Моутон	9.1	3.5	6.6	9.9

В сучасних організаціях більш широко використовується модель підтримки і колегіальна модель, які стимулюють партнерство, роботу в команді, самодисципліну і колективну відповідальність. Менеджери організацій

акцентують увагу на вищих потребах працівників і для їх забезпечення наділяють працівників широкими владними повноваженнями.

Як показано у табл. 1.3, основна тенденція розвитку організаційної поведінки полягає у переході до більш відкритих, гуманних організацій, у русі до більш широкого розподілу повноважень, більшої внутрішньої мотивації, більш позитивного ставлення до людей та збалансованості між турботою про працівників і потребами організації.

Таким чином, особливого значення набувають два основних положення:

- 1) використовуючи організаційну поведінку, більшість роботодавців створюють більш високу якість трудового життя;
- 2) основний результат підвищення якості трудового життя – більш продуктивна робоча сила.

При переході організації до моделі підтримки і колегіальної моделі ймовірність досягнення цих результатів суттєво підвищується.

Таблиця 1.3 – Тенденції розвитку організаційної поведінки

ВІД 	ДО
1	2
• Управління складається з інструкцій і санкцій	• Управління складається з постановки цілей, взаємодії з людьми, взаємопроникнення культур
• Добрий менеджер – це технічний експерт	• Добрий менеджер створює мережі та можливості для розвитку працівників
• Пріоритет – безпека, уніфікація та підпорядкованість правилам	• Пріоритет – ситуаційним вимогам, мінливості, гнучкості
• Лояльність	• Здоровий глузд
• Закритість та секретність	• Відкритість та інформативність
• Працівники – це витрати	• Працівники – це стратегічний ресурс
• Централізація влади	• Децентралізація влади

Продовження таблиці 1.3

1	2
• Зміни – це необхідне зло	• Зміни стимулюють розвиток технічних і соціальних навичок
• Помилки показують слабкість системи	• Помилки показують, що працівник активний і експериментує
• Мотивація працівників базується на просуванні (звання), безпеці (пенсії), статусі (посада в ієрархії)	• Мотивація працівників базується на виклику, відповідальності, компетентності, можливості навчання

Керівник мусить усвідомлювати, що:

- двох однакових людей не буває;
- люди складніші, ніж будь-який виробничий процес;
- люди реагують одразу на безліч чинників, визначити які не просто. Самі люди не завжди добре усвідомлюють власні імпульси і потяги й нерідко не можуть докладно пояснити причини своєї поведінки;
- припущення щодо характеру людини підтверджуються її поведінкою;
- власний досвід, отриманий методом «спроб і помилок» - лише додаток до теоретичних знань. Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає керівникові зрозуміти загальні тенденції людської поведінки;
- люди поведуться по-різному в життєвих та виробничих ситуаціях;
- керівників з високою культурою управління, які вміють передбачати моделі організаційної поведінки, здатні забезпечити співіснування співробітників. Тому для керівника є важливим майстерне використання управлінських технологій: індивідуальна робота з персоналом, конструювання організаційної культури, стимулювання організаційної поведінки, мотивація особистості і т.п.;
- за наявних темпів зростання психічних захворювань не треба

ускладнювати взаємовідносини в організації. Будь-які протистояння в колективі можуть призвести до конфлікту, зниження ефективності управління;

- керівник повинен з повагою ставитися до індивідуальних цінностей виконавців і допомагати їм формувати позиції відповідно до пріоритетних цінностей організації. Знаючи індивідуальні характеристики своїх працівників, керівник має знайти кожному певне місце в процесі виконання роботи, щоб об'єднати спроможності індивіда з цілями організації;

- індивідуально-психологічні властивості особистості мають стійкий характер, тому керівник повинен відшукати можливості для того, щоб змінити середовище чи ситуацію, у якій перебуває людина, котра створює проблеми своєю поведінкою, змінити свій стиль спілкування, а іноді й правила, що діють в організації;

- міра усвідомлення відповідальності за свою поведінку прямо пропорційна духовній зрілості людини;

- досягти певних результатів можна тільки зосередивши свою увагу на допомозі своїм підлеглим стати кращими;

- основним інструментом на шляху до того, щоб збагнути й скорегувати поведінку підлеглого, є зворотний зв'язок та вміння подивитися на проблему очима іншої людини збоку;

- в здоровому середовищі все більше зростає значення методу переконання без насильного використання влади [15].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Аналіз основних показників діяльності АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» (скорочена назва – АТ «Укрпошта»), знаходиться у державній власності і функціонує як самостійна господарська одиниця. У місті Вінниця є відділення «Укрпошта», які варто дослідити.

Діяльність АТ «Укрпошта» здійснюється на основі Статуту, що затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 14.12.2018 № 611 та регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу (ВПС), членом якого Україна є з 1947р.

АТ «Укрпошта» займає 30 місце в рейтингу Всесвітнього поштового союзу (ВПС) за індексом поштового розвитку Postal Development Index 2020 (2IPD)* серед пошт 170 країн світу посіла Україна завдяки роботі Укрпошти. За цим показником АТ «Укрпошта» як національне підприємство обійшло Норвегію, Катар, Казахстан, які вкладають значні державні інвестиції в розвиток своїх національних пошт. При цьому в групі країн з ідентичним ВВП на душу населення Укрпошта показала найкращий результат.

Види діяльності за КВЕД:

- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
- 53.10 Діяльність національної пошти;
- 64.19 Інші види грошового посередництва [16].

АТ «Укрпошта» пропонує споживачам до 50 видів послуг, у тому числі з використанням найсучасніших інформаційних технологій, насамперед електронного переказу, реалізації електронних ваучерів, послуг Інтернет, тощо.

Відповідно до Закону України «Про ціни і ціноутворення» та постанови Кабінету Міністрів України від 25 грудня 1996 N 1548 «Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо

регулювання цін (тарифів)» повноваження щодо встановлення тарифів на передплату та доставку вітчизняних періодичних друкованих видань покладено на Міністерство інфраструктури України за погодженням з Міністерством економічного розвитку і торгівлі України.

В даний час послуги з розповсюдження вітчизняних періодичних друкованих видань за передплатою, затверджені наказом Міністерства інфраструктури України від 27.03.2020 № 140, зареєстровані Міністерством юстиції України 10.04.2020 за № 430/31882 та 10.04.2020 за № 431/31883.

Даним наказом передбачено введення в дію тарифів у 2 етапи, а саме: на передплату видань доставкою з 01.07.2020 та з 01.01.2021.

Проаналізувавши основні результати діяльності підприємства за різними видами доходів (таблиця 2.1) спостерігаємо наступні тенденції: загальна сума чистих доходів (виручка) від реалізації на 2020 рік складає майже 9,2 млрд. грн, що на 18% більше проти показників за 2019 рік та на 38,3% більше проти даних за 2018 рік та більше на 7,3% ніж було заплановано.

Таблиця 2.1- Основні результати діяльності підприємства [21,22,23]

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік план	2020 рік факт	% росту гр.5/ гр.4	% росту гр.5/ гр.3	% росту гр.5/ гр.2
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	6 636	7 778	8 555	9182	138,3	118	107,3

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші фінансові доходи, млн. грн.	154,5	91, 4	40,0	151,1	97,8	165,3	377,8
Інші доходи, млн. грн.	1,3	2,6	9,8	2,2	169,2	84,7	22,5
Чистий фінансовий результат (прибуток після сплати податків), млн. грн.	- 508	405, 3	218,3	164, 9	-	40,7	75,6

Але якщо проаналізувати структуру доходів, то бачимо що за додатковими сферами рівень доходу на протязі 2018-2020 років суттєво зменшився, особливо за статтею операційних доходів. Це свідчить про необхідність враховувати не лише загальну суму доходу, а й рівень зростання тарифів (офіційно інфляція складала до 8%), що також підтверджують показники чистого фінансового результату (прибутку), який показав на 35% нижче рівень ніж було заплановано, хоча загальна сума отриманих доходів зросла на 7% ніж очікувалось. Попри пандемію COVID-19 за підсумками діяльності 2020 року Укрпошта продемонструвала зростання фінансових та операційних показників. Так, компанія збільшила загальну суму доходів за 2020 рік на 18% до 9,2 млрд грн. Розмір EBITDA за 2020 рік склав 538,2 млн грн, при цьому компанія отримала чистий прибуток у розмірі 164,9 млн грн. 50% з прибутку були перераховані державі у вигляді дивідендів.

Якщо більш детально розглянути структуру доходів (рис. 2.1.), то бачимо що більше третини з них це пенсії та інші соціальні виплати, платежі та перекази. Отже, якщо подивиться стратегію розвитку підприємства то у планах до 2025р. відкрити власний банк, що є цілком виправданим напрямком розвитку підприємства.



Рисунок 2.1 – Структура доходів АТ «Укрпошта» за 2020р. [19]

Починаючи з 2018р. запущено процес розширення та оновлення мережі поштових відділень (рис.2.2). Отже станом на 2021року мережа стаціонарних відділень становить 10238 пунктів, 630 пресувальних пунктів та 30 дільниць кур'єрських доставок.

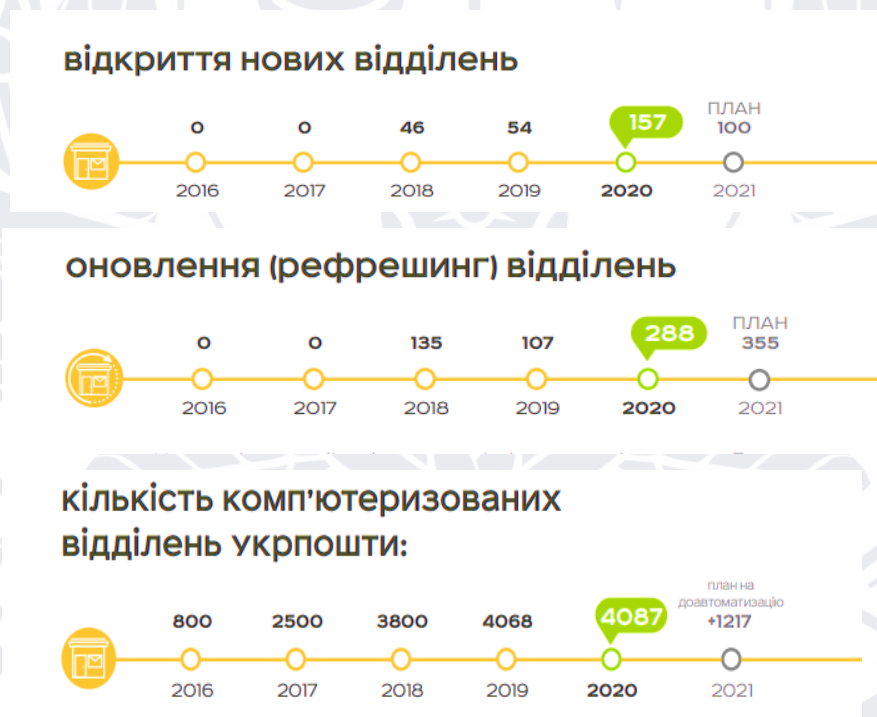


Рисунок 2.2 – Розвиток мережі відділень АТ «Укрпошта» [19]

Завдяки роботі над зростанням доходів та щоденному контролю за витратами АТ «Укрпошта» вдалося не тільки залишитися прибутковими (що не

часто в державних підприємствах), але й перевершити планові показники затвердженого фінплану 2020 року. Це дозволило не збавляти темпи інвестиційної програми, реалізувати проект щодо запуску пересувних відділень в 6 областях та інші проекти оновлення інфраструктури, зокрема у співпраці з банками на умовах фінансового лізингу. Крім того, АТ «Укрпошта» залучили кредити від міжнародних фінансових інституцій на розвиток наших ключових стратегічних проектів. Так, було підписано кредитні угоди з Європейським інвестиційним банком та Європейським банком реконструкції та розвитку на майже 100 млн євро для реалізації стратегічних проектів «Модернізація логістичної мережі» та «Пересувні відділення». Це дозволить підвищити конкурентоздатність, швидкість та якість доставки.

2.2 Оцінка організаційної поведінки в системі управління персоналом АТ «Укрпошта»

За останні п'ять років АТ «Укрпошта» вибудували ефективну структуру компанії з централізованими функціями та вертикалями управління. Розробила та впровадила нові системи мотивації на основі KPI, що охоплюють працівників усіх рівнів та забезпечують каскадування стратегічних цілей компанії до рівня відділень поштового зв'язку. Тип організаційної структури ієрархічний дворівневий. Штат компанії оновився на 40%, але основний персонал при цьому скоротився майже на 10% (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники чисельності персоналу [7,8]

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	% росту гр.4/гр.2
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	70 129	64 655	63 322	90,3
Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	433,4	514,3	533,8	123,1

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб	22 906	23 443	20 648	0,901423
Фонд оплати праці, тис. грн.	4 149 499, 1	4 572 946, 2	5 163 707,0	1,244416947
Пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, осіб	38 411	36 278	32 741	0,852386
Середня заробітна плата основного персоналу, грн./місяць	5550	6625	7733	1,393333

Фонд оплати праці усіх працівників за 2018 рік збільшився у порівнянні з 2017 роком на 27,3% або на 888 813,5 тис. грн. , за 2019 рік у порівнянні з 2018 роком зріс на 10,2% або на 423 447,1 тис. грн., та відповідно за 2020 рік збільшився у порівнянні з 2019 роком на 12,9% або на 590 760,8 тис. грн. Якщо врахувати зменшення кількості персоналу та мінімальний рівень індексації заробітної плати, то відповідно зможемо зробити висновки, що відбувся природний процес підвищення середнього рівня заробітної плати в цілому за ці роки на майже 40%.

У 2018 році пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації 38 411 працівників Товариства. Підготовлено, перепідготовлено та навчено іншим професіям на робочих місцях 4 037 працівників. Підвищено кваліфікацію 34 374 працівникам, зокрема за обов'язковими програмами з питань охорони праці, пожежної безпеки, з питань фінмоніторингу - 1 506 працівників.

У 2019 році за різними формами, процесами, форматами з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації залучено 36 278 працівників товариства. Підготовлено, перепідготовлено та навчено іншим професіям на робочих місцях 3 249 працівників. Підвищили кваліфікацію та взяли участь у інших заходах з розвитку 33 029 працівників . За курсами обов'язкового навчання

з питань охорони праці, пожежної безпеки, безпеки поводження зі зброєю, з питань фінансового моніторингу пройшли навчання 1 182 посадові особи філій та центрального апарату управління товариства.

У 2020 році за різними формами, процесами, форматами з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації залучено 32 741 працівників товариства. Підготовлено, перепідготовлено та навчено іншим професіям на робочих місцях 5 162 працівники. Підвищили кваліфікацію та взяли участь у інших заходах з розвитку 27 579 працівників. За курсами обов'язкового навчання з питань охорони праці, пожежної безпеки, безпеки поводження зі зброєю, з питань фінансового моніторингу пройшли навчання 1300 посадових осіб філій та центрального апарату управління товариства, 106 працівників взяли участь у зовнішніх навчальних заходах. Товариство співпрацює з вищими навчальними закладами, які здійснюють підготовку фахівців для поштової галузі.

За п'ять років виробничу практику у відділеннях поштового зв'язку по всій Україні пройшли майже 2 тис. студентів. До 20% з них залишилися працювати в компанії, за рахунок чого відбулось омолодження кадрів (середній вік 40 років, що на 3 роки менше за попередні роки). За структурою персоналу (рис. 2.3) помітно, що переважно в серед основного персоналу представлені жінки, чоловіки здебільшого працюють на пресувальних пунктах поштового зв'язку.



Рисунок 2.3 – Структура персоналу АТ «Укрпошта» [19]

Пандемія COVID-19 примусила оперативно вносити корективи в бізнес-процеси та працювати в нових умовах. Передусім було забезпечено персонал, що працює з людьми, — операторів, листонош, водіїв тощо — індивідуальними засобами захисту. Ввели систему спеціального страхування для співробітників: кожен поштовик у разі захворювання на коронавірус COVID-19 у важкій формі на додаток до всіх встановлених держвиплат і лікарняних отримував 25 тис. грн на лікування та відновлення. Також було компенсовано проїзд співробітників до місць роботи, в умовах відсутності міського та міжміського транспорту. Введено доплату в розмірі 15% від посадового окладу для персоналу, що працює на першій лінії: працівників поштових відділень, зокрема й пересувних, а також кур'єрів, водіїв міжнародних магістральних маршрутів. Окрім того, було продовжено навчання поштовиків у звичному режимі. Велику кількість заходів адаптували та перенести в онлайн-формат, а саме 18 422 працівники у 2020 році вивчали курси дистанційно, при цьому загалом було проведено 550 331 людино-захід (дистанційно).

Для аналізу основних стимулів щодо обрання індивідуальної трудової поведінки персоналу було проведено анкетування, що складалось із трьох блоків питань, з якої було висвітлено такі питання як охорона праці, оплата праці, а також психологічний клімат на підприємстві та відношення з керівництвом. (Додаток А)

Важливим моментом в анкетування слід виділити питання щодо змін на робочому місці, аби підвищити ефективність та вмотивованість працівників

рис. 2.4

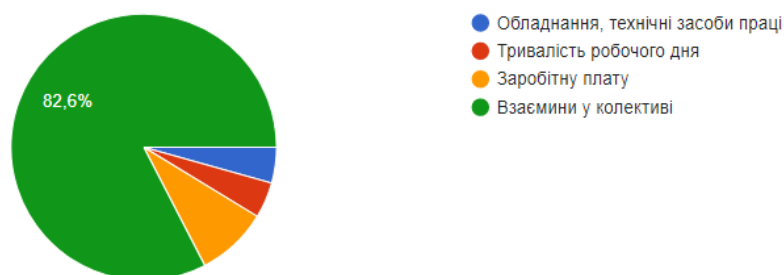


Рисунок 2.4 - Зміни, які варто запровадити на підприємстві

З рис. 2.4 прослідковується, що працівникам є важлива проблема пов'язана із взаєминами в колективі. Із 23 опитувачів 19, тобто більшість проголосували саме за ці зміни. Двоє працівників за зміну заробітної плати, та по одній людині голос розділились щодо тривалості робочого дня та технічного обладнання. Отже робимо висновок, що працівники розуміють, що підприємство не має змоги збільшувати заробітну плату основного персоналу до ринкової (приблизно на 60%), але розуміють також важливість нематеріальної мотивації заснованої на збільшенні цінності роботи кожного працівника.

Також, серед питань слід виділити оцінку працівників щодо психологічного клімату в колективі (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Оцінка психологічного клімату в колективі АТ «Укрпошта»

З даної діаграми видно, що взагалі відносини в колективі дружні та злагоджені, але напругу вносить керівництво підприємства. Працівники виконують роботу у несприятливому та напруженому кліматі, а керівництво не звертає уваги на це. Слід, розробити і обговорити з колегами правила взаємовідносин у колективі. Керівництво підприємства має подавати приклад своїм підлеглим. Бути привітливим, розуміючим, завжди готовим допомогти, вміло виконувати свої трудові обов'язки врешті мати всі якості лідера. Керівництво організації має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової поведінки, враховуючи та стимулюючи

продуктивну ефективну працю.

Досліджуючи дане підприємство, варто виокремити наступні проблеми в сфері мотивації праці персоналу та методи їх вирішення табл. 3.2

Таблиця 2.3 - Проблеми в сфері мотивації праці персоналу та методи їх вирішення

Проблеми	Методи вирішення
1. Фактор індивідуальності людини ігнорується, керівник не в змозі визначити і застосувати на роботі такі особистісні фактори працівника, що могли б на покращити результати праці.	- підвищувати зацікавленість працівників за допомогою нематеріальної мотивації праці;
2. Неефективність кадрової політики.	- запровадити кадрову політику на підприємстві;
3. Додаткові невиробничі задачі на підприємстві	- переглянути відношення керівників до своїх підлеглих;
4. Тривалість робочого тижня понаднормова.	- створити сприятливий клімат для розвитку працівників і підприємства;
5. В організаціях не звертають уваги на стан психологічного клімату колективу та зовсім не регулюють його.	- збільшити щотижневий безперервний відпочинок працівників;
	- здійснювати систематичну оцінку трудової діяльності працівників підприємства.

Отже серед основних проблем та поштовхів, які формують індивідуальну трудову поведінку основних працівників підприємства, що було виявлено за допомогою анонімного опитування працівників, це вертикальні ієрархічні відношення. Варто сказати, що адміністрація та основні працівники не перебувають у відкритому діалозі. За результатами опитування на підприємстві, зазначимо, що в першу чергу працівники хотіли б більше підтримки з боку адміністрації. Саме тому в компанії напружений клімат, що відображається в цілому на задоволеності праці основних працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Побудова внутрішнього бренду як передумова якісного управління персоналом

Сьогодні на ринку праці відбувається перехід від "ринку роботодавця", де головним виступав роботодавець, до "ринку працівника" в умовах нестачі робочої сили. Компанії усвідомлюють необхідність просування бренду компанії як привабливого місця роботи в очах потенційних працівників і співробітників.

Бренд роботодавця - це образ ділової репутації, створений роботодавцем на ринку праці і персоналом в самій організації, що має на увазі певне позиціонування корпоративної культури і цінностей компанії, що дозволяють здобувачеві роботи виділити іміджеві характеристики в прагненні стати її співробітником

З позицій внутрішнього маркетингу *бренд роботодавця може ідентифікуватися наступними факторами:*

- - Економічні (оплата праці, соцпакет, гарантія зайнятості);
- - Психологічні (корпоративна культура, психологічний клімат, справедливість в оцінці роботи співробітників з боку керівництва, внутрішній імідж);
- - Функціональні (вміст роботи співробітників, кар'єрний ріст, можливість навчання);
- - Організаційні (історія компанії, позиціонування на ринку, впізнаваність товарних брендів) [1].

Бренд компанії являє собою зовнішній імідж компанії, що розкривається в цінностях виробленого продукту. Бренд роботодавця відображає внутрішній імідж компанії, характеризує сприйняття, уявлення про компанію у персоналу. Він визначається сприятливою робочою атмосферою всередині компанії, рівнем

позитивного і негативного ставлення співробітників до керівників і проведеної ними політики. Однак не завжди внутрішній імідж тісно корелюється із зовнішнім. Іноді компанія має високий зовнішній імідж у споживачів її продукції і низький внутрішній у працюючого персоналу. Це може бути пов'язано з високими трудовими затратами, низькою заробітною платою, шкідливими або ненормованими умовами праці і т.д.

Достатній рівень внутрішнього іміджу згуртовує колектив, підвищує впевненість персоналу в завтрашньому дні і тим самим стабільність діяльності, сприяє ідентифікації з компанією і прагненню до вдосконалення. Внутрішній імідж позитивно відбивається на зовнішньому іміджі компанії, формує її стійкий бренд у свідомості цільових аудиторій. Зовнішній імідж, відбитий в позитивних відгуках ЗМІ, клієнтів, споживачів, контактних аудиторій, підкріплює впевненість співробітників у власній значущості, що забезпечує зростання внутрішнього іміджу компанії в цілому. Таким чином, піклуючись про зовнішній імідж компанії, внутрішній її імідж необхідно розглядати як нерозривний складову першого.

Персонал в компанії слід розглядати не тільки як фактор конкурентоспроможності організації через кваліфікаційні характеристики, а й як одну з ключових груп громадськості. Співробітники через особисті комунікації з членами сім'ї, друзями, знайомими, а також через активну участь в форумах сайтів, соціальних мереж виступають інформаторами про внутрішній атмосфері і реальній ситуації компанії, що дозволяє підвищити або знизити її імідж, або навіть сформувані свій особливий погляд на образ компанії, відмінний від маркетологів.

Вивчення іміджу, як правило, проводиться в двох основних середовищах (площинах) її існування:

- - В середовищі реального взаємодії зовнішніх і внутрішніх цільових груп, на які орієнтована активність компанії (споживачів, лідерів, які формують громадську думку, власних співробітників і партнерів компанії);

- - В середовищі відображення діяльності компанії - в публікаціях засобів масової інформації, що є загальним каналом комунікації між компанії й цільовими групами.

Просування корпоративного бренду всередині персоналу необхідно для того, щоб допомогти їм зрозуміти взаємозв'язок між тим, що бренд обіцяє, і реалізацією даних обіцянок для них самих. Внутрішньокорпоративні комунікації повинні будити співробітників працювати заради того, що цінують споживачі в реалізованому ними бренд, але для цього вони повинні бути належним чином поінформовані через засоби внутрішньокорпоративної реклами і PR. Успіх просування полягає у виробленні маркетологами положень корпоративної культури відповідно до концепції свого бренду.

Корпоративний бренд формує кожен структурний підрозділ і кожен рівень управління компанії, тому його ідеологія або особисті цінності повинні бути розкладені на кожен групу персоналу, а кошти внутрішньокорпоративних комунікацій повинні забезпечувати цільове вплив на цільові групи персоналу, коригуючи або змінюючи стратегічні установки керівництва компанії. Для цього розвиток внутрішньокорпоративних комунікацій вимагає ретельного планування і координування на всіх організаційних рівнях.

Для розвитку позитивної внутрішньокорпоративної ситуації необхідно застосовувати спеціальне навчання розуміння концепції бренду для кожної групи персоналу, а також застосовувати всі можливі засоби заохочення до них для стимулювання підтримки корпоративної поведінки. Ідеєю мотиву жити відповідно до брендом виступає положення, що він належить їм. У цьому випадку доцільно застосовувати тактику використання персоналу в якості "послів бренду", де в якості "безкоштовних" засобів просування персоналу рекомендується використовувати.

- 1. Інтернет-засоби. Головним повинен виступити інтернет-сайт компанії з утворенням блогу компанії і ключових осіб компанії. Просуванню сприяють сервіси соціальних закладок, блог, просування на сервісах питань-

відповідей. Хорошим ресурсом просування володіє Wikipedia зі статтями про компанію, продукцію, нагороди, перших осіб.

- 2. Безкоштовні оголошення, наприклад, в рубриках газет «Вінницькі оголошення», «Суспільне Вінниччина» і ін. Розсилка в обласні газети прес-релізів, статей, інших матеріалів про компанію та її продукції з позиції споживача бренду.
- 3. Рекламну книгу про компанію, продукт, партнерів.
- 4. Дні відкритих дверей компанії, екскурсії з аналізом продукції та послуг.
- 5. Організацію конкурсів і вікторин з тематики, що випускається і історії бренду з online -трансляції на сайті компанії або youtube.
- 6. Створення креативних вірусних рекламних роликів про що випускаються товарних марках і самому бренді виробника.
- 7. Створення новинний електронної газети в pdf-формату з розсилкою її по корпоративним клієнтам.
- 8. Використання можливостей чату для відео -online- консультацій, веб-конференцій. Проведення вебінарів, віртуальних флешмобів, ігор в соціальних мережах, веб-презентацій у вигляді каталогів, опитувань з питань бренду. Створення і ведення аккаунта на блогахостингах.
- 9. Участь персоналу в масових заходах (event- marketing).
- 10. Партнерство з іншими вертикально-інтегрованими суб'єктами в просуванні бренду.

У реалізації перерахованих можливостей керівництво має виступати промоутером свого бренду через інструменти публічності, особливо в заходах event-marketing (презентації, банкети, ювілеї, виступ на конференціях, викладання у вузах і ін.), Де рекламування компанії здійснюється тільки своїм ім'ям. Бачення керівництва надає найбільш істотний вплив на діяльність і ставлення підлеглих і навколишнього громадськості. Керівники своїми діями, поведінкою повинні підтримувати і активно демонструвати прихильність концепції бренду, цілям внутрішньокорпоративного комунікаційного процесу і

корпоративної культури в цілому. Виступи керівників перед працівниками або діалоги з підлеглими виступають формою **PR**-комунікації розвиваючих знань про бренд. Їх частота формує брендові обіцянки більш досконалими.

Внутрішньоорганізаційні комунікації впливають на найважливішу складову іміджу як характер взаємовідносин співробітників з клієнтами. Співробітники компанії забезпечують просування через інструмент вірусного маркетингу, лояльності до компанії, участь в форумах, блогах, вказівка сайту компанії в соціальних мережах і професійних мережах типу "*e-executive*", "*linkeid*", "Моє коло", "Професіонали.ру" і ін. Крім того, використання персоналом елементів фірмового стилю компанії (майки, ручки, бейсболки, попільнички, пакети та ін. з логотипом фірми) поза робочої зони в якості рекламоносія дозволяє активно просувати бренд в своїх контактних аудиторіях.

На базі робіт Д. Тости, Р. Штотца і Де Шернагоні запропоновано основні складові **технології формування HR-бренда внутрішньокорпоративними комунікаціями, що складаються** з наступних стадій [15].

- 1. Критичний аналіз зовнішнього бачення бренду і аналіз його у внутрішньокорпоративному аспекті з метою як перетворити концепцію бренду в цінності і практику поведінки керівництва компанії та інших груп співробітників. На цьому етапі потрібно усвідомити, яким роботодавцем є компанія, які цінності ви хочете донести до вашої команди і до вашого оточення, в яке входять кандидати, клієнти, партнери, конкуренти. Проведений аналіз дозволить визначити розбіжність між цінностями бренду і життєвими цінностями персоналу. **До набору цінностей зазвичай відносять** ^[6] :

- - Довіру: відкритість комунікацій, відповідність слів до діла;
- - Повага: підтримка професійного розвитку, вираз вдячності, повага до особистого життя співробітників;
- - Справедливість: відсутність дискримінації або фаворитизму, справедливу винагороду;
- - Гордість: за свою роботу, за свою команду, за свою організацію, її продукцію і дії;

- - Дружелюбність: можливість бути самим собою (працюючи в компанії), доброзичлива, сімейна атмосфера.

- 2. Створення нової цінності. **HR**-брендінг повинен представляти ті гідності компанії, які є дійсно привабливими для кандидатів (зарплата, соціальний пакет, корпоративна культура та ін.).

- 3. Інструктаж представників середньої ланки. Повинен включати відповіді, яким чином розуміти, підтримувати і активно демонструвати прихильність бренду в процесі внутрішньокорпоративних комунікацій. Проведення координаційних нарад для обговорення результатів аналізу, розвитку лояльності і почуття приналежності до характеру, цінностей бренду.

- 4. Організаційна фаза: підготовка попередньої робочої групи з менеджерів середньої ланки, участь в діяльності робочої групи, послідовна реалізація планових заходів і здійснення зворотного зв'язку. Результат - кожен її учасник пропонує свій варіант "брендового плану" для його сфери відповідальності.

- 5. Залучення інших співробітників в процес дослідження внутрішньокорпоративних комунікацій для вивчення бренду дослідним шляхом.

- 6. Спільне вивчення менеджерами середньої ланки і супервайзерами взаємозв'язку між внутрішньокорпоративними комунікаціями і зовнішньої маркетинговою стратегією, а також обсяг, в якому взаємодія між групами підтримує або перешкоджає здійсненню брендової обіцянки. Компанія повинна переконати, що її бренд набагато сильніше, ніж у конкурента.

- 7. Розробка "брендових планів" на нижчому рівні з задоволенням потреб бізнесу. Тестування на представниках внутрішньої "громадськості".

- 8. Просування **HR**-бренда. Створення привабливого іміджу компанії як роботодавця вимагає значних інвестицій в довгостроковому періоді. Це дозволить:

- - Підвищити якість персоналу з точки зору корпоративної інформованості, знизити плинність і тим самим забезпечити високий рівень лояльності співробітників;

- - Забезпечити кращу позицію на ринку праці для отримання пропозицій від кращих кандидатів;
- - Забезпечити зростання нематеріального активу компанії за рахунок отримання персоналу високого потенціалу.

- 9. Оцінка ефективності внутрішньокорпоративного процесу.

Реалізація представлених пунктів забезпечить у співробітників чітке розуміння того, заради чого існує корпоративний бренд і як вони повинні себе вести, щоб підтримати його.

Внутрішньокорпоративний бренд передбачає орієнтацію на персонал в управлінській діяльності для досягнення намічених стратегічних цілей компанії. До головних складових внутрішньокорпоративного бренду відносяться: місія, традиції, історія фірми; імідж організації; підбір, навчання і підвищення кваліфікації персоналу; організаційна структура, посадові обов'язки; стандарти якості обслуговування; мотивація персоналу, оцінка роботи; інформація, комунікації; лояльність персоналу; внутрішній **PR**. Внутрішні комунікації повинні допомагати співробітникам розуміти корпоративну культуру, цілі маркетингу і цінності компанії.

Склад каналів внутрішніх комунікацій визначають: корпоративна преса, корпоративні бюлетені, прес-клінінг та інші неперіодичні друковані матеріали; дні інформування (там, де вони були прийняті); внутрішня *e-mail* -розсилка; дошки оголошень, розпорядження керівництва, різні види звітності; регулярні збори, в тому числі: неформальні зустрічі, на яких працівники можуть поговорити з начальством безпосередньо, віртуальні зборів з використанням онлайн-платформ, конференції та ін.

Аналіз основних організаційних підходів дозволив розробити алгоритм формування стратегії внутрішньокорпоративних комунікацій, який виступив базою технології побудови внутрішньокорпоративних комунікацій.

Сприйняття бренду компанії як виробника товарів і як роботодавця не завжди ідентично у споживачів і персоналу, хоча і корелюється. **HR** -брендінг - це процес формування репутації компанії як роботодавця маркетинговими

засобами просування в розвитку його корпоративного бренду на ринку праці; сукупність маркетингових зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, яке робить її привабливим місцем роботи; спосіб залучення кваліфікованих співробітників привабливим іміджем роботи в компанії.

3.2 Рекомендації щодо побудови моделі уникнення конфліктних ситуацій як запорука оптимізації основних джерел побудови організаційної поведінки

Сучасні тенденції розвитку логістичного менеджменту націлені на ефективне управління функціональними областями підприємства, що призвело до виникнення поняття «адміністрування логістичної системи» або «логістичне адміністрування» які відносяться до поняття адміністративного менеджменту та є складовою або управління персоналу.

Організаційна структура менеджменту на підприємствах складається з окремих функціональних підрозділів (логістики, виробництва, продаж, маркетингу, фінансів), які мають свої цілі та завдання, а також повинні мати систему оцінювання досягнених результатів згідно з існуючими положеннями на підприємстві. Відмінність інтересів між структурними підрозділами підприємства може призвести до виникнення конфліктних ситуацій, що відобразиться у зниженні результативності та ефективності всього бізнесу. Встановлення причин конфліктних ситуацій дозволить розробити ефективні заходи щодо недопущення виникнення аналогічних ситуацій в подальшому.

Конфлікт в психології визначається як відсутність згоди між двома й більше сторонами - особами або групами, та обов'язково на- явність певних дій. Якщо розглядати саме конфлікт в рамках підприємства – є ситуації, які виникають в результаті блокування або неузгодженості цілеспрямованої поведінки однієї групи до іншої. На думку Дробина Д. - конфліктні ситуації або так звані вузькі місця – це постійна складова будь якого процесу бізнесу.

Вирішення внутрішніх конфліктів - це робота над стійкістю бізнесу. Пошук зовнішніх конфліктів – це робота з розвитку бізнесу. У транспортних перевезеннях конфліктні ситуації підживлюються невідповідністю можливостей та запитів [11, 20].

Так, в межах логістичної системи, транспортна підсистема відповідає за функціонування всієї товаропровідної системи, виступає зв'язуючою ланкою між споживачем, транспортом, постачальником та виробником, забезпечуючи при цьому безперервність та своєчасність її функціонування. До загальних функцій управління транспортними перевезеннями входять: планування (оперативне, тактичне, стратегічне); організація; прийняття рішень (регулювання); координація (міжфункціональна та міжорганізаційна); аналіз; аудит (внутрішній та зовнішній); контролінг; ціноутворення.

Конфліктні ситуації при адмініструванні транспортних перевезень у логістичних системах зазвичай виникають на двох рівнях, таких як на міжфункціональний та міжорганізаційний рівнях, що наведено на рис.3.1.

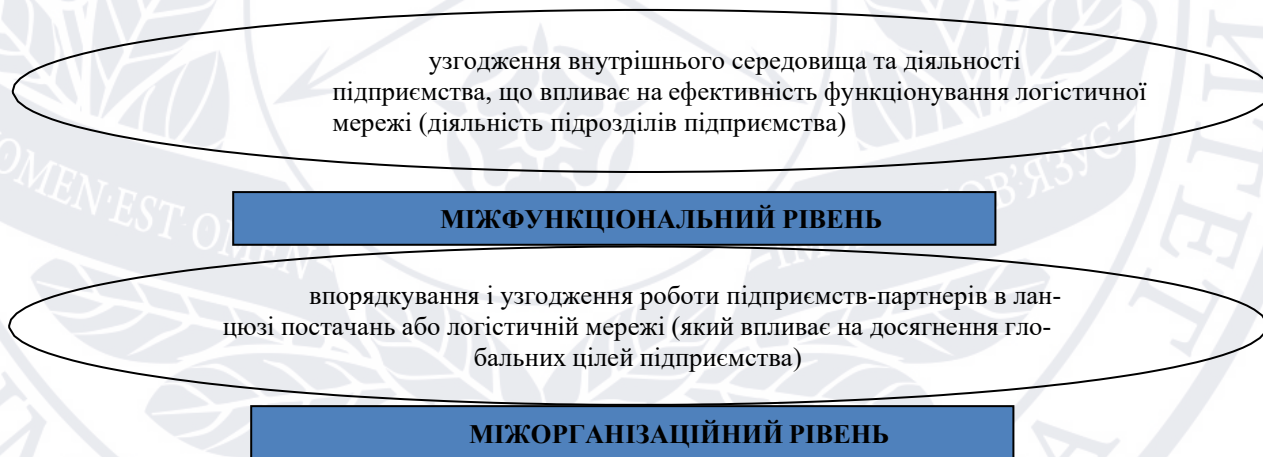


Рис. 3.1 – Рівні виникнення конфліктних ситуацій при адмініструванні транспортних перевезень у АТ «Укрпошта»

Нівелювання конфліктів залежить від їх специфіки, причин виникнення та потенційних наслідків. Конфліктні ситуації при адмініструванні транспортних перевезень у логістичній системі і шляхи їх вирішення полягають в наступному (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Визначення типових конфліктних ситуацій при адмініструванні транспортних перевезень у логістичній системі*

№ з/п	Рамки / зміст конфліктної ситуації	Стисла характеристика конфліктної ситуації та методи вирішення
1	2	3
1	На етапі між виробництвом та складом	При здійсненні завантаження або відправки, при відсутності документів на зборку або завантаження (відсутність накладної) Така ситуація можлива, коли виробництво партії ще триває, але частина товару вже в наявності. За таких умов треба очікувати, що несвоєчасне внесення даних виробництва може призвести до простою транспорту та зниження рівня сервісу доставки (штрафів у разі запізнення доставки товару). Як шлях подолання такої ситуації можливо запропонувати внесення даних до системи партіями, не чекаючи закінчення всього виробництва (якщо це можливо за правилами виробництва).
2	Якість транспортного обслуговування	Якість транспортного обслуговування з урахуванням аутсорсингу (залучені власного транспорту працівників) Це дозволяє знизити витрати на закупівлю одиниць транспорту і відповідно знижує витрати. При цьому якість перевезень не страждає.
3	Невідповідні транспортні засоби	В ситуації коли транспорт не відповідає заявленим параметрам (габарити, особливі умови зберігання, справність транспорту), що може призвести до від збільшення часу на логістичну операцію до неможливості її виконання в цілому. Рішенням може бути обговорення усіх деталей до заключення договорів на постачання, окрім того для вантажів із високою вартістю бажано наймати перевізників або експедиційні компанії що мають відповідні страхові поліси.
4	Інформаційна підтримка перевезень	Відсутність повної інформації щодо суттєвих умов об'єктів транспортування та маршрутів (може спостерігатися з двох сторін, замовника та перевізника).
5	Складнощі та неузгодженість у складанні маршрутних листів	Маршрутні листи впливають на час доставки та якість доставки, при цьому слід враховувати стан дорожнього покриття та можливість проїзду обраної транспортної одиниці. Також, велике значення маршрут руху має при міжнародних перевезеннях, через необхідність оформлення декларацій при перетинанні кордону з урахуванням правил ввозу до конкретної країни.
6	Недовантаження або перевантаження транспорту за вантажопідйомністю	Недовантаження або перевантаження транспортного засобу, що може виникати у разі відсутності або недостовірності інформації щодо параметрів товару. При недовантаженні організація або втрачає гроші або за рахунок підвищення транспортного тарифу може втратити клієнта. При перевантаженні відбувається знос транспортної одиниці та виникає можливість втрати транспорту. Виходом з такої ситуації буде обов'язкове уточнення параметрів товару у клієнта.
7	Наявність при транспортних перевезеннях псування товару	Наявність при транспортних перевезеннях бою/псування товару, що може виникнути не тільки з вини перевізника, а і з вини відправника, наприклад, у разі неякісної упаковки, що не відповідає характеристикам товару. Рішення: знов таки страхування вантажів та транспортних засобів, деталізація видів браку, а також усвідомлення компанією необхідності роботи з покращення якості упаковки та пакування товару.

Продовження таблиці 3.1

8	Складнощі адміністрування перевезень за участю декількох видів транспорту	Складнощі адміністрування перевезень за участю декількох видів транспорту (мультимодальні перевезення) - набагато складніше спрогнозувати за термінами і по можливим ризикам. При взаємодії різних видів транспорту завжди підвищуються терміни перевезення, це пов'язано з перевантаженнями з одного виду транспорту на інший (що може супроводжуватися короткостроковим зберіганням вантажу на логістичних терміналах або складах); незначне зниження сумарної вартості перевезення комбінується зі збільшенням термінів доставки і підвищенням складності організації і контролю такого перевезення. Конфлікти, які виникають з боку інформаційного супроводу коштують набагато гостріше, ніж при перевезеннях одним видом транспорту.
9	Корупційні побоювання	Відомою конфліктною ситуацією є корупційні побоювання, щодо завищення вартості перевезення. Часто керівництво компаній має підозри стосовно власних менеджерів. Проте, сучасні технології дозволяють унеможливити такі ситуації. Існує вже достатня кількість тендерних площадок, де перевізники вибирають право перевезення того чи іншого вантажу. Таке адміністративне рішення дозволить зменшити вартість перевезення, бачити аналітику та зняти підозри з власних менеджерів.

Проведений аналіз типових причин виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів при адмініструванні транспортних перевезень у логістичних системах, дає можливість запропонувати модель управління конфліктними ситуаціями на підприємствах логістичного профілю (рис.3.2).

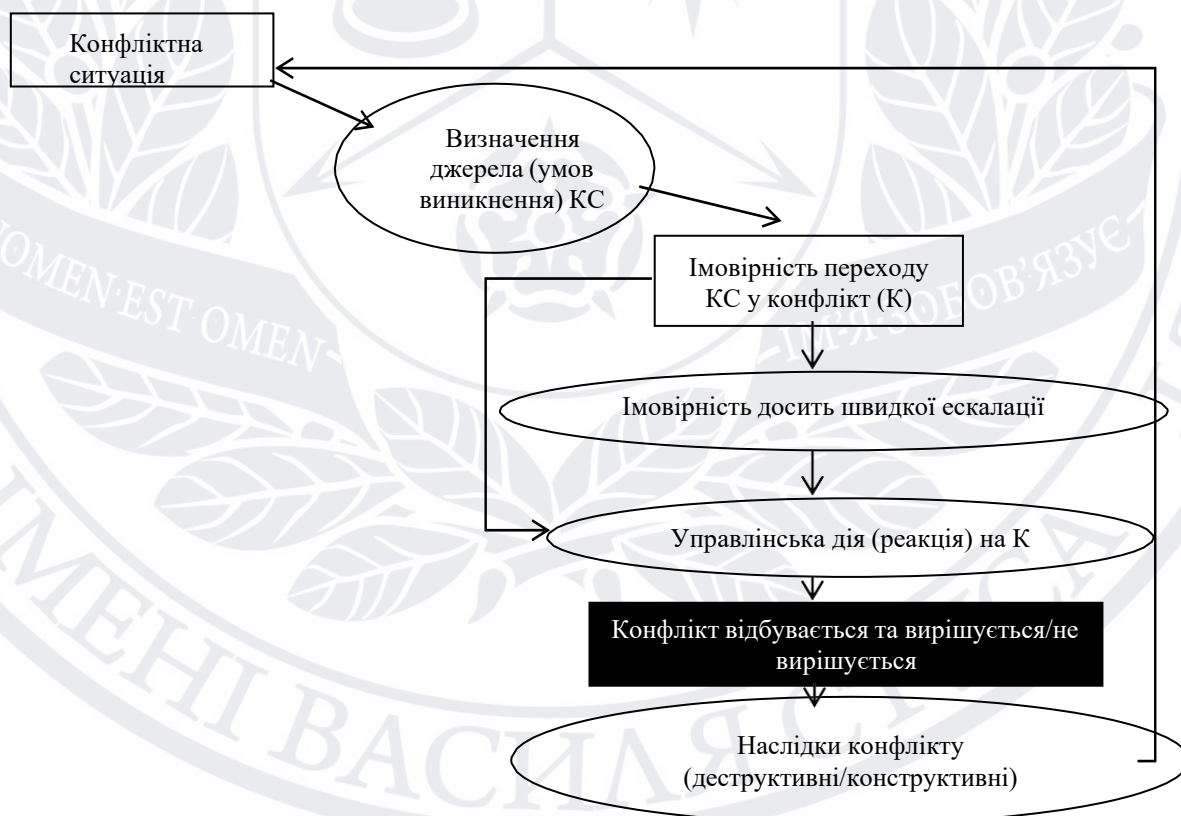


Рис.3.2 Модель управління конфліктними ситуаціями на АТ «Укрпошта»

Так, адміністрування транспортної логістики у логістичній системі на

підприємстві здебільшого ґрунтується на базі проведення аналізу комунікаційних мереж та інформаційних потреб, а також управлінських реакцій. Найбільша увага повинна приділятися процесу прийняття рішення та визначенню подальших дій. Для розуміння прийняття рішень щодо подолання конфліктних ситуацій при адмініструванні транспортних перевезень у логістичних системах, слід досліджувати поведінку самої системи та її компонентів, а також їх взаємодію між собою, знати під-системи або основні області рішень; розуміти, як в дійсності приймаються рішення; розуміти спосіб, за допомогою якого області рішень зв'язуються комунікаційними каналами, що переносять інформаційні потоки [11].

Конфлікт описує ситуацію, коли дві або більше сторони мають незгоди та проявляють конфліктну поведінку. Вирішення конфлікту (тобто створення певних домовленостей) вимагає ресурсів і, отже, вимагає витрат конфліктуючих сторін. Крім того, відповідний процес може викликати відволікання уваги на управління співпрацею та відволікання уваги від питань, що мають більше значення або терміновість. Це також негативно впливає на обробку інформації, і може погіршити довіру та прихильність до підприємства, а отже негативно вплинути на економічні показники його діяльності.

Виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів при адмініструванні транспортних перевезень неминуче пов'язано з проблемами різного характеру, які виникають в процесі професійної діяльності будь-якого підприємства. Частина науковців більш позитивно ставляться до виникнення конфлікту, оскільки вважають, що виявлення і подолання конфліктної ситуації сприяє вдосконаленню процесів прийняття рішень [27]. Але, з практичної точки зору, зрозуміло, що виникнення конфліктів на будь-якому етапі діяльності підприємства, та у будь-якому підрозділі може призвести до втрати ресурсів (фінансових, трудових, тощо) та в цілому зруйнувати систему, в якій виник конфлікт.

Перш за все, слід відповісти на питання чи є конфліктна ситуація, як її вирішити та ухилитися від конфлікту, що було причиною, хто відповідальний, і

що робити щоб уникнути подібного в подальшому, треба досліджувати усі причини виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві та детально розуміти і розібрати на складові алгоритм реалізації кожної функції транспортних перевезень у логістичної системи, оскільки адміністрування транспортних перевезень у логістичної системи має велике значення для підприємства. Подолання конфліктних ситуацій та розв'язання конфліктів залежить від специфіки кожної конкретної ситуації, та повинно бути спрямоване у двох напрямках: робота на випередження потенційних конфліктів та оперативне вирішення вже виниклих. Але, одним з головних рішень щодо подолання конфліктних ситуацій розв'язання конфліктів буде розробка уніфікації типових дій (методів) для менеджерів або керівників структурних підрозділів, серед яких мають стати:

- бесіда з конфліктуючими сторонами з метою визначення причин та сутності конфліктної ситуації;
- ініціювання створення тимчасової спеціальної комісії щодо врегулювання конфліктної ситуації;
- інформування органів внутрішніх справ у випадку спірної ситуації або у випадку трактування однієї з конфліктуючих сторін конфліктної ситуації як кримінальної;
- інформування учасників конфліктної ситуації про висновки тимчасової спеціальної комісії та запропоновані проекти рішень;
- контроль за дотриманням запропонованих висновків та рішень тимчасової спеціальної комісії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі на основі дослідження становлення теоретичних положень та розвитку наукового напрямлення організаційної поведінки в управлінні персоналу, вивчення основних моделей організаційної поведінки на підприємстві розроблено рекомендації щодо підвищення якісних показників системи управління персоналом. Результати дослідження дали змогу зробити наступні теоретичного та науково-практичні висновки, а саме:

1. Досліджено становлення та розвиток поняття «організаційна поведінка», та виявлено, що організаційна поведінка проявляється у таких формах, аспектах і явищах: установки, цінності, переваги, схильності індивідів; поведінка індивідів стосовно фізичних об'єктів у випадку неочікуваних інформаційних та соціальних контактів; поведінка груп, команд та інших угруповань, що характеризується безпосереднім спілкуванням; поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, фірми або великі концерни; поведінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанії

2. Систематизовано основні джерела ефективної організаційної поведінки на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Розглянуто сучасні теорії організаційної поведінки: прагматичні, інституційні і культурологічні теорії. Досліджено основні теоретичні підходи, на яких базується організаційна поведінка: системний, орієнтація на результат, ситуаційний, підтримуючий, синергічний. Чинники, які впливають на формування загальної поведінки умовно поділено на чотири великі групи: демографічні, біопсихологічні, соціально-психологічні, культурологічні.

3. Досліджено чотири базові моделі організаційної поведінки: авторитарну, патерналістську (опіки), підтримуючу і колегіальну. Систематизовано основні зміни в сучасних організаціях щодо розвитку організаційної поведінки в системі управління персоналом.

4. Проаналізовано основні результати діяльності за видами доходів АТ

«Укрпошта» - державне акціонерне товариство, яке надає до 50 видів послуг, у тому числі з використанням найсучасніших інформаційних технологій, насамперед електронного переказу, реалізації електронних ваучерів, послуг Інтернет, тощо. АТ «Укрпошта» займає 30 місце в рейтингу Всесвітнього поштового союзу (ВПС) за індексом поштового розвитку Postal Development Index 2020 (2IPD)* серед пошт 170 країн світу.

5. Підприємство є прибутковим: спостерігаються наступні тенденції: загальна сума чистих доходів (виручка) від реалізації на 2020 рік складає майже 9,2 млрд. грн, що на 18% більше проти показників за 2019 рік та на 38,3% більше проти даних за 2018 рік та більше на 7,3% ніж було заплановано. Структуру доходів за додатковими сферами дозволяє зробити висновок, що рівень доходу на протязі 2018-2020 років суттєво зменшився, особливо за статтею операційних доходів. Це свідчить про необхідність враховувати не лише загальну суму доходу, а й рівень зростання тарифів (офіційно інфляція складала до 8%), що також підтверджують показники чистого фінансового результату (прибутку), який показав на 35% нижче рівень ніж було заплановано, хоча загальна сума отриманих доходів зросла на 7% ніж очікувалось.

6. За останні п'ять років АТ «Укрпошта» вибудували ефективну структуру компанії з централізованими функціями та вертикалями управління. Розробила та впровадила нові системи мотивації на основі KPI, що охоплюють працівників усіх рівнів та забезпечують каскадування стратегічних цілей компанії до рівня відділень поштового зв'язку. Тип організаційної структури ієрархічний дворівневий. Штат компанії оновився на 40%, але основний персонал при цьому скоротився майже на 10%. Фонд оплати праці усіх працівників за 2018 рік збільшився у порівнянні з 2017 роком на 27,3% або на 888 813,5 тис. грн., за 2019 рік у порівнянні з 2018 роком зріс на 10,2% або на 423 447,1 тис. грн., та відповідно за 2020 рік збільшився у порівнянні з 2019 роком на 12,9% або на 590 760,8 тис. грн. Якщо врахувати зменшення кількості персоналу та мінімальний рівень індексації заробітної плати, то відповідно зможемо зробити висновки, що відбувся природний процес підвищення середнього рівня заробітної плати в

цілому за ці роки на майже 40%.

7. Зроблено оцінку організаційної поведінки АТ «Укрпошта» та було виявлено суттєвий недолік розбіжності цінностей компанії з внутрішнім брендом, хоча відсутність його повністю не можна констатувати, так наприклад було введено систему спеціального страхування для співробітників: кожен поштовик у разі захворювання на коронавірус COVID-19 у важкій формі на додаток до всіх встановлених держвиплат і лікарняних отримував 25 тис. грн на лікування та відновлення. Також було компенсовано проїзд співробітників до місць роботи, в умовах відсутності міського та міжміського транспорту. Введено доплату в розмірі 15% від посадового окладу для персоналу, що працює на першій лінії: працівників поштових відділень, зокрема й пересувних, а також кур'єрів, водіїв міжнародних магістральних маршрутів.

8. Розроблено рекомендації щодо покращення бренду роботодавця, в основу якого було покладено культурологічні підходи, що в свої основі спирається на цінності компанії та сформовано основні принципи розбудови внутрішнього бренду АТ «Укрпошта»: критичний аналіз зовнішнього бачення бренду і аналіз його у внутрішньокорпоративному аспекті з метою як перетворити концепцію бренду в цінності і практику поведінки керівництва компанії та інших груп співробітників; створення нової цінності - HR -брендінгу, який повинен представляти ті гідності компанії, які є дійсно привабливими для кандидатів (зарплата, соціальний пакет, корпоративна культура та ін.); інструктаж представників середньої ланки, що повинен включати відповіді, яким чином розуміти, підтримувати і активно демонструвати прихильність бренду в процесі внутрішньокорпоративних комунікацій та інші.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Базаров Т. Организационная культура и лояльность. *Управление корпоративной культурой*. 2013. № 1. С. 32–43.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
3. Бруковська О. HR -брендинг. Робота з репутацією роботодавця. *Корпоративна Іміджеологія*. 2008. № 01 (02). С. 45-47.
4. Волкова Д. І кандидати потягнуться: як правильно розвивати бренд роботодавця. 2021. URL: <https://happymonday.ua/yak-pravyln-rozvyvatu-brend-robotodavtsya>
5. Дубровін В. Employer Brand: що це таке, для чого потрібен і як із ним працювати. 2021. URL: <https://ain.business/2021/08/02/employer-brand-dubrovin/>
6. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2015. № 815. С. 46–50.
7. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2019 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2019_rik.pdf
8. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2020 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2019-ukr-in-pdf-with-audit-report-signed.pdf>.
9. Кодекс корпоративного управління АТ «Укрпошта» URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/kodeks_korporatyvnoho_upravlinnia_29_07_2021.pdf
10. Кодекс етики та ділової поведінки АТ «Укрпошта» URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/pro-ukrposhtu/kodeks_etyky_ta_dilovoi_povedinky.pdf

11. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком*. 2013. №1. 141с.

12. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Хів. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с

13. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 176 с.

14. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Організаційна культура як складова управління людськими ресурсами у системі стратегічного управління *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*; Одеса: Одеський національний економічний університет. 2017. № 1 (62) С.94–105.

15. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 252 с.

16. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/dokumenti-ta-zviti>.

17. Положення про Вінницьку дирекцію АТ «Укрпошта» URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/regulations-on-branches/vinnytsia/Polozhennya_pro_Vinnyczku_dyrekciyu.pdf

18. Річний звіт АТ «Укрпошта» за 2019 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/Annual_Report_Ukrposhta_2019.pdf.

19. Річний звіт АТ «Укрпошта» за 2020 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/UP_Report_2020.pdf.

20. Сумець О. М. Логістика: теорії, ситуації, практичні завдання. Частина 1. Логістика як інструмент ринкової економіки. Київ.: "Хай-Тек Прес", 2010. 344с.

21. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора АТ «Укрпошта» за 2018 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta-2018_FS-and-audit-report-signed_ukr.pdf

22. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора АТ «Укрпошта» за 2019 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/Ukrposhta_FS_2019_Ukr_2606.pdf.

23. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора АТ «Укрпошта» за 2020 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/final_financial_statements_mandatory_ukr.pdf.

24. Hongzhuan Chen, Lulu Song, Xuesong Zhuang, Ting Li. Research on the Conflict Analysis of Supply Chain Management based on Graph Model with MRCC. 2nd International Conference on Software Engineering, Knowledge Engineering and Information Engineering. Published by Atlantis Press. 2014. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/13605.pdf>.

25. McKinsey. The future of work after COVID-19, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.

26. McKinsey 7-S Framework Making Every Part of Your Organization Work in Harmony, 2021. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.


27. Verstrep S., Cools M., Cruijssen F. and Dullaert W. A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics // International Journal of Logistics Systems and Management. 2009. Vol. 5, № 3/4, P. 228-248.



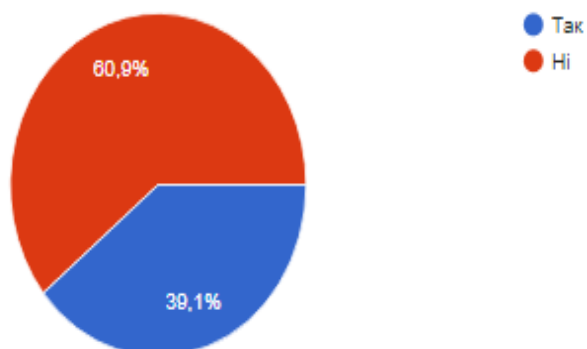
ДОДАТКИ

ДОДАТОК А


1. Чи відповідає робота в нашій компанії вашим очікуванням?

 Копировать

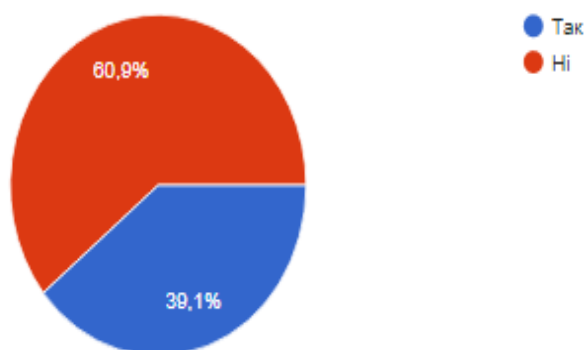
23 ответа




2. На вашу думку, компанія добросовісно відноситься до своїх робітників

 Копировать

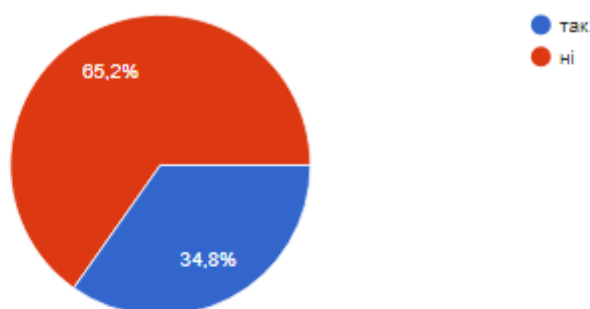
23 ответа




4. Чи складає ваша тривалість щотижневого безперервного відпочинку не менш як сорок дві години?

 [Копировать](#)

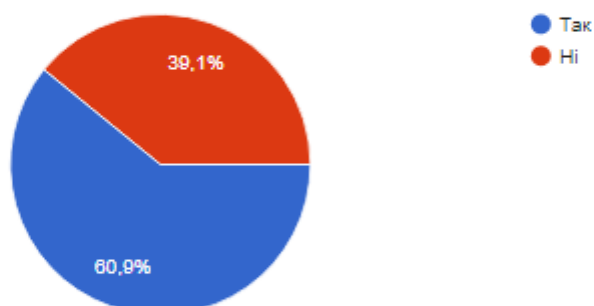
23 ответа



5. Чи вважаєте, Ви за потрібне скоротити тривалість робочого тижня?

 [Копировать](#)

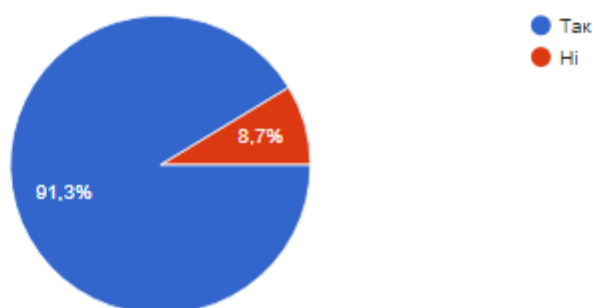
23 ответа



6. Чи складає Ваша щорічна основна відпустка не менш як 24 календарних дні за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладення трудового договору. (ст.6)


 [Копировать](#)

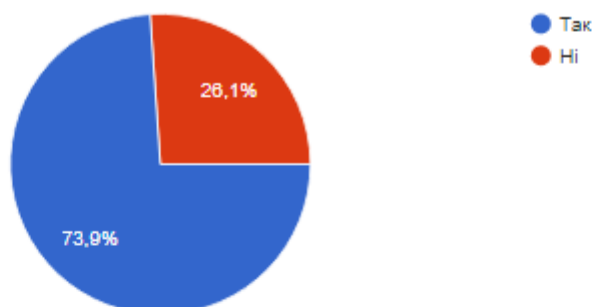
23 ответа



7. Чи вважаєте Ви, що виконуєте додаткові не виробничі задачі на підприємстві


23 ответа

 Копировать



8. Чи отримуєте Ви мінімальну заробітню плату на підприємстві? (ст.4)


22 ответа

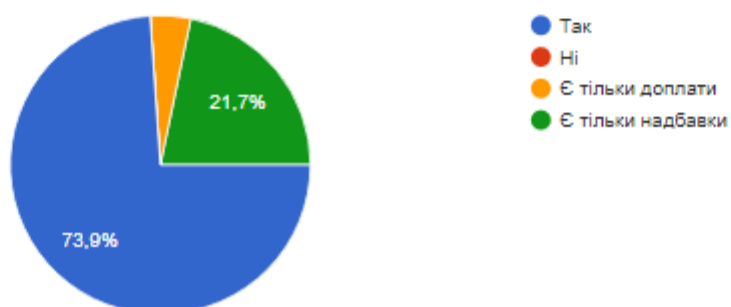
 Копировать



9. Чи є на підприємстві політика доплат та надбавок до мінімальної заробітної плати?

23 ответа

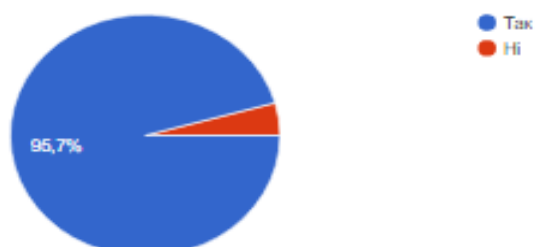
 Копировать



12. Чи відповідає умовам праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства

23 ответа

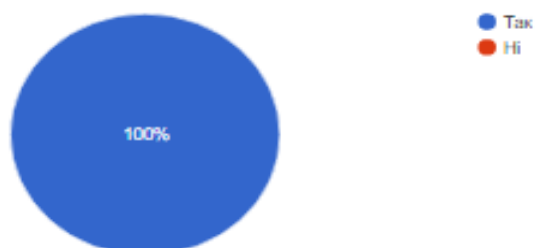
 Копировать



13. Чи є на підприємстві відшкодування шкоди у разі ушкодження здоров'я працівників (ст.9)

23 ответа

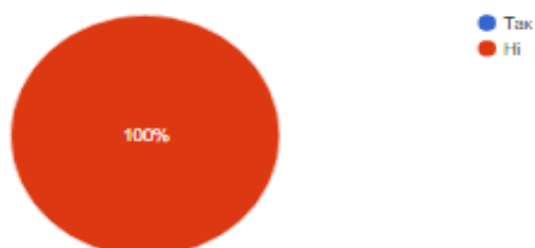
 Копировать




14. Чи є залучаються жінки до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми? (ст.10)

23 ответа

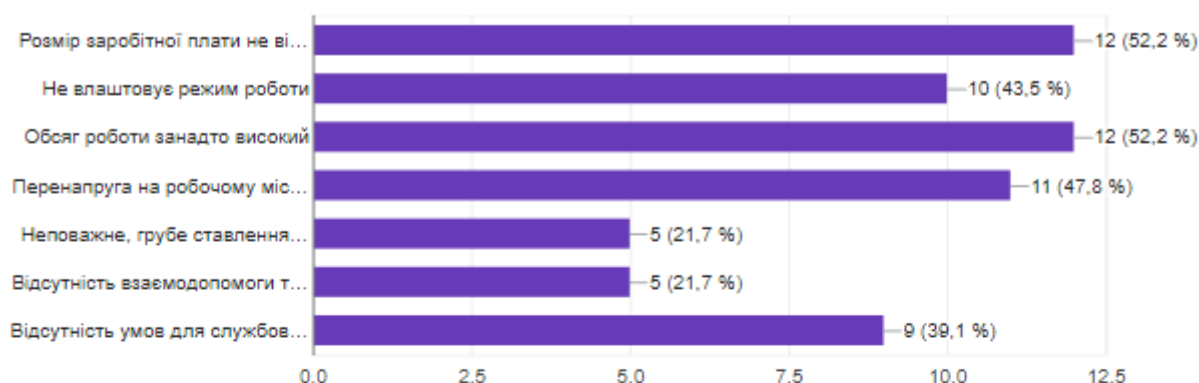
 Копировать



15. З нижче перерахованих факторів позначте ті, які вам найбільше не подобаються (не більше 3)

 Копировать

23 ответа




16. Як би ви оцінили психологічний клімат у вашому колективі?

 Копировать

23 ответа



17. Що, на вашу думку, необхідно змінити на вашому робочому місці?

 Копировать

23 ответа

