

## Посилання на статтю

Лихолобов Е.А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки / Е.А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Дала, 2011. – № 2(38). – С. 60-67. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/38/11leafop.pdf>

УДК 658.012

**Е.А. Лихолобов**

### **ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ**

Удосконалено порядок розробки технології управління персоналом у контексті корегування організаційної поведінки. Визначено зміст елементів технології управління персоналом для корегування організаційної поведінки з короткостроковою орієнтацією шляхом попарного комбінування обраних критеріїв типології з характеристиками окремого працівника. Удосконалено спосіб визначення бажаної організаційної поведінки персоналу підприємства шляхом комбінування в матричній формі пропонованих аргументів вибору та бажаної організаційної поведінки окремих груп персоналу з використанням моделі Ф. Фідлера. Рис. 2, табл. 1, дж. 5.

Ключові слова: організаційна поведінка, технологія управління, персонал, підприємство, критерій, модель.

**Э.А. Лихолобов**

### **ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

Усовершенствован порядок разработки технологии управления персоналом в контексте корректировки организационного поведения. Определено содержание элементов технологии управления персоналом для корректировки организационного поведения с краткосрочной ориентацией путем попарного комбинирования выбранных критериев типологии с характеристиками отдельного работника. Усовершенствован способ определения желаемого организационного поведения персонала предприятия путем комбинирования в матричной форме предлагаемых аргументов выбора и желаемого организационного поведения отдельных групп персонала с использованием модели Ф. Фидлера. Рис. 2, табл. 1, ист. 5.

**E.A. Likholobov**

### **TECHNOLOGIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR FORMATION**

Order of creating the technology of human resources management in the context of organizational behavior adjustment is improved. The content of elements of human resources management technology for organizational behavior adjustment with short-term period is proposed. Such content is based on the combination of chosen criteria of organizational behavior typology in pairs with the characteristics of every employee. Method of defining the desirable organizational behavior is improved, which is based on the combining the proposed arguments of choice in the matrix form and desirable organizational behavior of some groups of the personnel using the F. Fiedler's model.

**Постановка проблеми.** Результативне управління персоналом підприємства неможливе без розуміння поведінки персоналу, причому не стільки на рівні її вияву, скільки на рівні причин і мотивів. Визнання важливості персоналу як унікального ресурсу в діяльності підприємства, його суттєвий вплив на формування результатів діяльності зумовили виникнення специфічної галузі знань – організаційної поведінки.

Значний обсяг теоретичних напрацювань, достатня розробленість положень щодо організаційної поведінки як галузі знань зумовили зміщення акценту досліджень з питань вивчення закономірностей поведінки персоналу на питання впливу на персонал. Визнання персоналу підприємства об'єктом впливу викликало необхідність розробки технологій управління персоналом, які є послідовністю дій щодо впливу на персонал підприємства, що ведуть до отримання певних результатів. Серйозно та системно технології роботи з персоналом у сучасній економічній науці поки що не представлені. Розробка та використання технологій управління персоналом в контексті організаційної поведінки спроможні забезпечити її формування або корегування на всіх рівнях.

Організаційна поведінка містить напрями змін поведінки персоналу та їхній характер, але в ній відсутній інструментарій таких змін. Технології управління персоналом є інструментом широкого спектру дій щодо впливу на персонал підприємства, але самі по собі вони слабо пов'язані з поведінкою персоналу підприємства. Використання технологій управління персоналом у формуванні або корегуванні організаційної поведінки дозволяє спрямувати поведінку персоналу відповідно до ціннісних установок у діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Донедавна питанням організаційної поведінки приділялося надто мало уваги. Незважаючи на тривалі дослідження організаційної поведінки, підходи до її теоретичних основ є дещо суперечливими, хоча сьогодні можна говорити про значні напрацювання зарубіжних (К. Альдерфер, К. Арджіріс, У. Бенніс, К. Бланчард, М. Вебер, В. Врум, К. Девіс, Ф. Герцберг, Е. Доунс, Е. Жаке, Дж. Коттер, М. Крозьє, К. Левін, Дж. Лорш, Е. Лоулер, Ф. Лютенс, Д. МакГрегор, Д. МакКлеланд, Е. Мейо, Дж. Ньюстром, Л. Портер, Д. П'ю, Дж. Пфеффер, Г. Саймон, П. Сенге, Дж. Салансік, Ф. Тейлор, Ф. Фідлер, П. Херсі, Г. Хофстеде), вітчизняних та російських учених (І. Андреева, В.Г. Алієв, Д.П. Богиня, Г.А. Васильєв, К.М. Дєєва, В.Л. Доблаєв, А.В. Доронін, М.С. Дороніна, С.В. Дохолян, Л.Г. Зайцев, А.І. Кочеткова, Ю.Д. Красовський, Т.В. Сидоріна, В.А. Співак).

Усіма дослідниками цього напрямку визнаються деякі положення організаційної поведінки. Так, розгляд організаційної поведінки з позиції біхевіорестичного підходу передбачає, що встановлені її складники мають формуватися під впливом інтересів певних груп персоналу [3]. У межах біхевіористського підходу організаційна поведінка спирається на концепції управління з позиції психології та людських відносин та управління з позиції науки про поведінку [4].

Вчені, які працюють в галузі організаційної поведінки, прямо пов'язують її з менеджментом і вважають, що головні проблеми організаційної поведінки полягають вже не стільки у визначенні її закономірностей, скільки в механізмах впливу на персонал, які базуються на цих закономірностях. Дж. Джорджу та Г. Джоунсу, відомим дослідникам проблеми управління персоналом, належить висловлення: в процесі управління підлеглими менеджери всіх рівнів зустрічаються з проблемою розуміння їх поведінки [1, с. 7]. Але Дж. Джордж та Г. Джоунс не визначили форму використання цього розуміння поведінки підлеглих, хоча, за словами інших дослідників організаційної поведінки – Дж. Шермерона,

Дж. Ханта та Р. Осборна – у наш час спостерігається неочевидна зміна використання розуміння поведінки підлеглих шляхом відмови керівників від таких дій як вказівки та контроль і переходу до інших – координування, підтримки тощо [5, с. 30]. Подібного роду висловлювання зустрічаються і в російських вчених. А. Кочетковій належить думка щодо необхідності оволодіння навичками управління поведінкою людей у ході виконання робіт [2, с. 78].

Отже, думки щодо необхідності управлінського інструментарію, яким має бути озброєний керівник будь-якого рівня в ієрархії управління на підприємстві, існують; вони справедливо зазначають на те, що основою такого інструментарію має стати організаційна поведінка, адже саме люди є підлеглими керівників, саме на підлеглих спрямований управлінський вплив. Масштаб відповідальності та результати неякісної праці керівників на підприємстві є непорівнюваними з працею виконавців. Ціна помилок виконавців та керівників є також непорівнюваною. Чим вище рівень керівництва, тим дорожче неправильне рішення – робота цілих колективів працівників є даремною. Якщо фахівці функціональних підсистем підприємства озброєні різноманітними методиками, то керівники різних рівнів управління підприємством таких методик не мають.

**Метою статті** є розроблення прикладних аспектів щодо формування організаційної поведінки на промисловому підприємстві шляхом використання технологій управління персоналом, елементи яких конкретизовані відповідно до їх призначення та типу організаційної поведінки, й описання розробки таких технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційна поведінка виявляє себе на трьох рівнях: на рівні індивіду, на рівні групи та на рівні підприємства, а також у їхній взаємодії. При здійсненні цільового формування або корегування організаційної поведінки на всіх трьох рівнях (індивід, група, підприємство) мають бути враховані її закономірності. Досліджені закономірності поділені на дві групи: організаційні, які є наочними та проявляють себе у конкретних діях, учинках і діяльнісній реакції персоналу, і психологічні, котрі є більш прихованими і виявляють себе у реакції персоналу на рівні намірів щодо майбутніх дій. До організаційних закономірностей організаційної поведінки віднесені об'єктивність існування, закон зменшувальної віддачі, паралельна багаторівневність, неповна апіорну визначеність реакції щодо управлінського впливу. Психологічними закономірностями організаційної поведінки є невизначеність відгуку, неадекватність самооцінки, спотворення змісту інформації, самозбереження, компенсація, зв'язок між результатами роботи та здібностями.

Організаційна поведінка може формуватися стихійно або цілеспрямовано. Організаційна поведінка в когнітивному її розумінні дозволяє з'ясувати вчинки та мотиви поведінки людей, а також певною мірою спрогнозувати їх, але в її межах відсутні інструменти управлінського впливу для корекції таких учинків та мотивів. Для її цільового формування та корегування необхідно використовувати управлінські інструменти, якими є технології управління персоналом.

У загальному вигляді під технологією управління слід розуміти хронологічно впорядковану сукупність дій або впливів на об'єкт управління, що спрямована на вирішення конкретного завдання, описується алгоритмічно та базується на знаннях щодо предметної області застосування.

Технологія управління персоналом (ТУП) розуміється як хронологічно упорядкована сукупність дій або впливів на персонал підприємства або його окремі групи, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства. Такі технології є формою практичної реалізації сучасної гуманістичної парадигми

управління й у практиці управління підприємством виступають як алгоритм дій керівників різного рівня на підприємстві.

Технології управління персоналом є не лише інструментом управління персоналом підприємства, але й інструментом цільового формування організаційної поведінки, тобто можуть бути використані для зміни поведінки персоналу. Формування організаційної поведінки розуміється як в широкому сенсі - безпосереднє формування для знову створюваних або кардинально реорганізованих підприємств, так і більш вузько - корегування для діючих підприємств. Але питання розробленості технологій управління персоналом остаточно не вирішено.

Базою технологій управління персоналом є стимул працівника до праці, а способом спонукання до неї можуть виступати примус, маніпуляція, договір та зацікавленість. Технології управління персоналом можуть застосовуватися постійно, періодично або одноразово; вони можуть спрямовуватися на персонал підприємства в цілому, на окремі групи персоналу, на керівництво певного рівня або на окремих фахівців.

За складністю технології управління персоналом можуть бути простими та комплексними. В другому випадку складність технології управління персоналом потребує її декомпозиції, результатом чого є виділення окремих елементів технології: спосіб спонукання працівника до праці, характер мотивації, стимул до праці, характер організації праці, організація праці, спрямованість технології. Для цього запропоновано використовувати матричну форму. Її використання дозволило сформувати дві матриці: "функції - етапи" та "функції - завдання". В цих матрицях зміст (послідовність дій) технології управління персоналом визначається комбінуванням функцій та етапів управління персоналом або комбінуванням функцій та завдань управління персоналом.

Результати аналізу організаційної поведінки дозволяють установити її тип на конкретному підприємстві та визначити необхідність корегування або докорінної зміни організаційної поведінки шляхом внесення відповідних змін у поведінку персоналу. Інструментом внесення таких змін є технології управління персоналом, які мають розроблятися відповідно до їхнього призначення – корегування організаційної поведінки з короткостроковою або довгостроковою орієнтацією.

Технології управління персоналом для корегування організаційної поведінки з короткостроковою орієнтацією мають індивідуальний характер, тобто вони застосовуються щодо окремих працівників. Для розроблення технології управління персоналом для корегування організаційної поведінки з короткостроковою орієнтацією спочатку необхідно наповнити конкретним змістом елементи технології. Елементи технології управління персоналом конкретизовані за результатами комбінування вибраних критеріїв типології організаційної поведінки з короткостроковою орієнтацією – "наслідки поведінки персоналу для групи" та "наслідки поведінки персоналу для формування результату підприємства" – з такими характеристиками окремого працівника як ступінь впливу працівника на процеси і результати діяльності підприємства та складність заміни працівника. Цей вибір зумовлено таким: організаційну поведінку з короткостроковою орієнтацією можна досить швидко змінити, а характеристики окремого працівника належать до числа стійких, тобто вони можуть змінюватися, але протягом тривалого часу.

Комбінування вибраних критеріїв типології організаційної поведінки з короткостроковою орієнтацією та характеристик окремого працівника подано в матричній формі, у клітинках якої представлено ті елементи технології

управління персоналом, зміст котрих конкретизований за результатами перетинання критеріїв та характеристик (рис. 1).

Розроблений підхід дозволяє сформувати основи розроблення індивідуальних технологій управління персоналом, які призначені для корегування існуючої організаційної поведінки з короткостроковою орієнтацією, є досить простим та інтуїтивно зрозумілим. Його апробацію проведено у відділі маркетингу ВАТ "Стахановський машинобудівний завод". Керівника цього відділу замінити складно: він багато років працює на підприємстві й досконало знає ринок його продукції. За результатами використання моделі аналізу організаційної поведінки встановлено, що поведінка керівника відділу маркетингу є конструктивною, але дезінтеграційною. З використанням запропонованого підходу сформовані рекомендації щодо розроблення індивідуальної технології щодо керівника відділу маркетингу: способом спонукання до праці має стати договір або зацікавленість; мотивація має бути збережена або посилена шляхом зміцнення зв'язку результатів особистої діяльності з отримуваними благами; організацію праці необхідно адаптувати до індивідуальних потреб працівника (можливе введення гнучкого графіку роботи, забезпечення гігієнічних потреб тощо); згідно зі стимулом до праці технологія управління має бути виключно мотиваційною; організація праці повинна бути більш індивідуальною.

	1	2	3	4
1	–	Вибір способу спонукання працівника до праці (примус, маніпуляція, договір та зацікавленість)	Визначення характеру мотивації	Визначення характеру організації праці
2	–	–	Вибір стимулу працівника до праці	Визначення організації праці (індивідуальна або командна)
3	–	–	–	Спрямованість технології управління персоналом
4	–	–	–	–

Рис. 1. Конкретизація змісту елементів технології управління персоналом за результатами комбінування критеріїв типології організаційної поведінки з короткостроковою орієнтацією та характеристик окремого працівника:

1 - ступінь впливу працівника на процеси та результати діяльності підприємства; 2 - складність заміни працівника; 3 - організаційна поведінка за критерієм "наслідки поведінки персоналу для формування результату підприємства"; 4 - організаційна поведінка за критерієм "наслідки поведінки персоналу для групи"

Технології управління персоналом для корегування організаційної поведінки з довгостроковою орієнтацією мають груповий характер, тобто вони застосовуються до окремих груп працівників або до персоналу підприємства в цілому.

Оскільки корегування організаційної поведінки з довгостроковою орієнтацією відбувається за результатами порівняння існуючої організаційної поведінки з бажаною, то технології управління персоналом мають забезпечити перехід від існуючої організаційної поведінки до бажаної.

Бажана організаційна поведінка персоналу підприємства визначається з використанням пропонованих аргументів вибору. Як такі аргументи вибрано: етап життєвого циклу підприємства та етап життєвого циклу ринку (для встановлення доцільності підвищення або підтримки продуктивності праці); розмір підприємства та ступінь стандартизації його діяльності (для встановлення доцільності орієнтації керівників на систему, дії або людей). Бажана

організаційна поведінка для окремих груп персоналу визначається з використанням моделі Ф. Фідлера.

Тип бажаної організаційної поведінки для персоналу підприємства (орієнтація на продуктивність праці – підвищення або підтримку - та на об'єкт уваги керівника – систему, дії, людей) визначається за результатами комбінування градацій пропонованих аргументів вибору. Таке комбінування здійснюється в матричній формі.

В моделі Ф. Фідлера, з використанням якої встановлюється тип бажаної організаційної поведінки для групи персоналу, для кожного з октантів, що визначаються стосунками "керівник - група", структурою виконуваних завдань та владними повноваженнями керівника, встановлюється бажаний об'єкт уваги керівника групи – система, дії або люди.

Необхідність застосування технологій управління персоналом для корегування організаційної поведінки з довгостроковою орієнтацією визначається результатами порівняння існуючої організаційної поведінки з бажаною. Якщо існуюча організаційна поведінка повністю збігається з бажаною, то тоді її корегувати не потрібно, а, отже, немає потреби в застосуванні технологій управління персоналом. Якщо існуюча організаційна поведінка відрізняється від бажаної хоча б за одним критерієм типології організаційної поведінки, то для переходу до бажаної організаційної поведінки необхідно застосовувати технології управління персоналом.

Враховуючи складність переходу від існуючої організаційної поведінки з

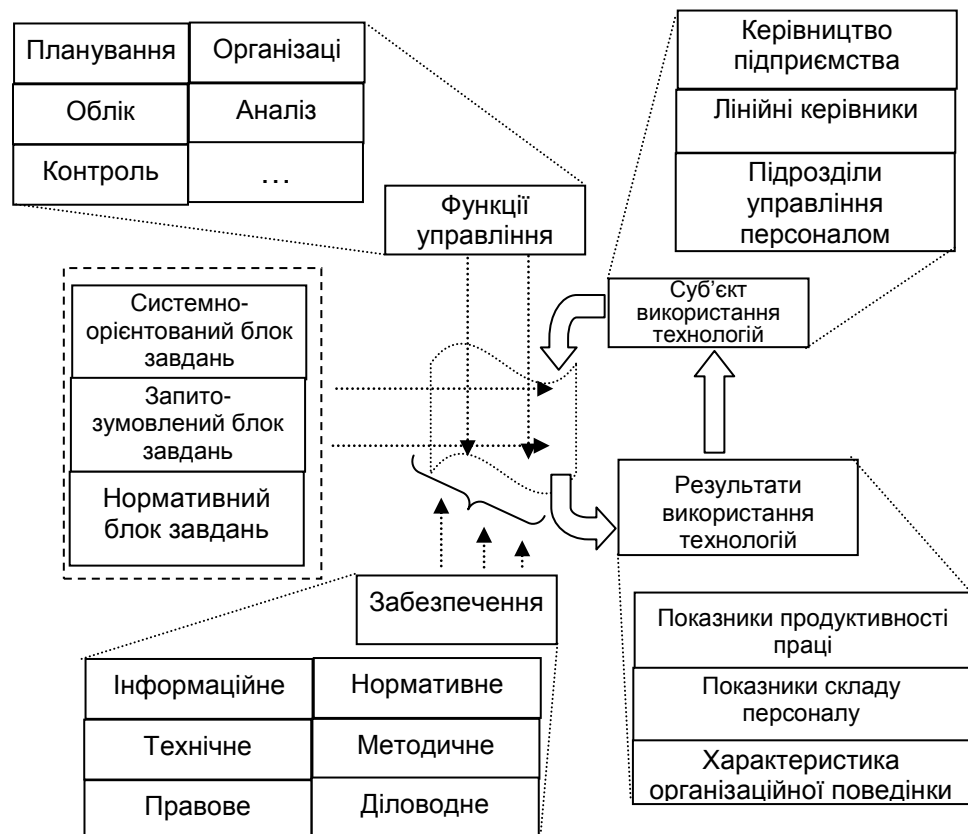


Рис. 2. Передумови розроблення технологій управління персоналом

довгостроковою орієнтацією до бажаної, такий перехід має відбуватися з дотриманням пропонованої сукупності принципів: цільової орієнтації, альтернативності рішень, поступовості, наявності еталонів для встановлення типу організаційної поведінки, відстеження зворотної реакції, контрольованості. Дотримання цих принципів дозволяє створити передумови розроблення технологій управління персоналом (рис. 2), за наявності яких забезпечується їхня якість та цільове використання.

Досліджені передумови дозволяють сформувати логіку розроблення технологій управління персоналом, яка передбачає послідовне визначення їхніх елементів - від формулювання мети використання технології до складу та змісту необхідного забезпечення. З використанням цієї логіки побудовано порядок розроблювання технології управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

**Порядок побудови технології управління персоналом  
в контексті корегування організаційної поведінки**

<b>Етап</b>	<b>Зміст етапу</b>
Постановочний	Аналіз існуючої організаційної поведінки. Виокремлення працівників, до яких мають застосовуватися технології управління персоналом індивідуального характеру. Визначення необхідності корегування організаційної поведінки з довгостроковою орієнтацією за результатами порівняння існуючої організаційної поведінки з бажаною організаційною поведінкою. Визначення мети використання технології управління персоналом, очікуваних результатів її застосування в контексті корегування організаційної поведінки
Інструментальний	Наповнення елементів технології управління персоналом конкретним змістом відповідно до масштабу корегувань. Конкретизація прийомів, процедур, способів дій та впливів, які складають змістовну базу технології
Розподільний	Конкретизація користувачів технологій управління персоналом на підприємстві, налагодження технологій до індивідуальних особливостей користувачів. Конкретизація ієрархічних і функціональних стосунків між користувачами технологій управління персоналом
Забезпечувальний	Створення передумов та формування логіки розроблення технологій управління персоналом. Призначення розробників технологій. Створення інформаційного, нормативного, технічного, методичного, правового, діловодного забезпечення розробки технологій управління персоналом

Апробація розробок щодо використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки показала їхню практичну придатність.

**Висновки.** Під впливом організаційної поведінки значною мірою формуються результати діяльності підприємства. Організаційна поведінка виявляється на рівнях індивіду, групи та підприємства, а також у їхній взаємодії. Організаційна поведінка може формуватися стихійно або цілеспрямовано. Для її цільового формування та корегування необхідно використовувати технології управління персоналом. Технології управління персоналом можуть застосовуватися постійно, періодично або одноразово; вони можуть спрямовуватися на персонал підприємства в цілому, на окремі групи персоналу, на керівництво певного рівня або на окремих фахівців. За складністю технології управління персоналом можуть бути простими та комплексними.

Технології управління персоналом для корегування організаційної поведінки з короткостроковою орієнтацією мають індивідуальний характер. Для їхнього розроблення необхідно наповнити конкретним змістом елементи технології, які конкретизовані за результатами комбінування вибраних критеріїв типології

організаційної поведінки з короткостроковою орієнтацією – "наслідки поведінки персоналу для групи" та "наслідки поведінки персоналу для формування результату підприємства" – з такими характеристиками окремого працівника, як ступінь впливу працівника на процеси та результати діяльності підприємства і складність заміни працівника. Комбінування вибраних критеріїв типології організаційної поведінки з короткостроковою орієнтацією та характеристик окремого працівника подано в матричній формі.

Корегування організаційної поведінки з довгостроковою орієнтацією відбувається за результатами порівняння існуючої організаційної поведінки з бажаною. Бажана організаційна поведінка для окремих груп персоналу визначається з використанням моделі Ф. Фідлера.

Перехід від існуючої організаційної поведінки з довгостроковою орієнтацією до бажаної має відбуватися з дотриманням пропонованої сукупності принципів, дотримання яких дозволяє створити передумови розроблення технологій управління персоналом і забезпечити їхню якість та цільове використання.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Джордж Дж.М. Организационное поведение. Основы управления: [учебное пособие] / Дж.М. Джордж, Г.Р. Джоунс; [пер с англ. под ред. Е.А. Климова]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 464 с.
2. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: [учебное пособие] / А.И. Кочеткова. – М.: Дело, 2003. – 944 с.
3. Майнер Дж. Теории организационного поведения / Джордж Майнер; пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
4. Муэрс Р. Эффективное управление / Роберт Муэрс; пер. с англ. – М.: Финпресс, 1988. – 448 с.
5. Шермерон Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн; [пер с англ. под ред. Е.Г. Молла]; 8-изд. – СПб.: Питер, 2006. – 640 с.

Рецензент статті  
Д.е.н., проф. Козаченко Г.В.

Стаття надійшла до редакції  
19.05.2011 р.