

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

На правах рукопису

КОСМИНА ЮРІЙ МИХАЙЛОВИЧ

УДК 658.114.5:005.95

**УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник
Захарчин Галина Миронівна,
доктор економічних наук, професор

Львів – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	10
1.1. Концептуальні підходи до управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури.....	10
1.2. Фундаментальні поняття управління поведінкою персоналу та його роль у системі менеджменту.....	33
1.3. Взаємозв'язок організаційної поведінки з поведінкою персоналу.....	44
Висновки до розділу 1.....	54
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ УМОВ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ.....	56
2.1. Аналізування факторів які впливають на поведінку персоналу.....	56
2.2. Оцінювання стану та тенденції розвитку підприємств машинобудування	81
2.3. Методичні підходи до оцінювання поведінки персоналу та її впливу на ефективність діяльності підприємства.....	97
Висновки до розділу 2.....	109
РОЗДІЛ 3. РЕГУЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	111
3.1. Моделювання оптимальної поведінки персоналу в умовах змін.....	111
3.2. Організаційно-методичне забезпечення управління поведінкою персоналу підприємства.....	139
3.3. Формування корпоративної культури як фактору гармонізації відносин персоналу підприємства.....	151
Висновки до розділу 3.....	163
ВИСНОВКИ.....	165
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	168
ДОДАТКИ.....	183

ВСТУП

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

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

Методологічні засади дослідження управління поведінкою персоналу закладені в наукових працях таких зарубіжних учених, як А. Сміт, А. Маслоу, Ф.Тейлор, Е. Мейо, К. Левін та ін. Сутність організаційної поведінки детально досліджено в працях Т. Діла, Д. Іванцевіча, Д. Мартіна, С. Маллінза, У. Оучі, С.Роббінса, Т. Соломанидіної, Е. Шейна. Вплив поведінки персоналу на ефективність й інноваційність підприємства відображено у працях Д. Колкуїта, Р.Крайтнера, М. Ліндквіста, Д. Хелрігела Д. Шермерхорна. Тематика організаційної поведінки та управління поведінкою персоналу також знайшла відображення у дослідженнях вітчизняних науковців, А.В. Дороніна, Т.С. Василькова, А.Е. Воронкової, М.С. Дороніної, Г.М. Захарчин, А.М. Колота, О.Є. Кузьміна, Д.С. Ліфінцева, Ф.І.Хміля. Окремі аспекти управління поведінкою персоналу в контексті загальної системи менеджменту й інтелектуалізації суспільства стали предметом дослідження науковців Н.П. Карачинової, Л.Г. Ліпич, О.Г. Мельник, І.Б.Олексіва, Н.Ю. Подольчака, Ж.В. Поплавської та ін. Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних засад впливу крос-

культурної комунікації на гармонізацію поведінки персоналу зробили вчені Р. Гестеланд, Ж.Думец, Д. Ньюстром, Р. Ное, Ф. Тромпенаарс.

Однак, попри наявні дослідження з даної тематики, недостатньо вивченими залишаються питання управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури, крос-культурних комунікацій при формуванні ефективних стратегій управління поведінкою персоналу, адаптації персоналу, оцінювання факторів впливу на їх поведінку. Актуальність теми дослідження підтверджується також необхідністю розроблення практичних рекомендацій із моделювання оптимальної поведінки персоналу та методів оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу. Все це визначило вибір теми дисертації, її мету й завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційного дослідження відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту персоналу та адміністрування за тематичним спрямуванням відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту персоналу та адміністрування «Управління персоналом у процесі інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств» (номер державної реєстрації 0113U005291).

Результати дисертаційної роботи використовуються на кафедрі менеджменту персоналу та адміністрування при розробленні наукової теми «Удосконалення організаційної культури взаємодії науки і виробництва у галузях машинобудування і приладобудування» (номер державної реєстрації 0108U000327), в межах якої автором обгрунтовано та запропоновано теоретичні і методичні положення з оцінювання поведінки персоналу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних та методико-прикладних засад управління поведінкою персоналу підприємства.

Досягнення сформульованої мети обумовило необхідність постановки і вирішення таких завдань:

- розробити концептуальний підхід до управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури;

- уточнити понятійно-термінологічний апарат у сфері управління поведінкою персоналу;
- розвинути класифікацію видів поведінки персоналу підприємства;
- доповнити класифікацію факторів, що впливають на поведінку персоналу, й оцінити ступінь їх впливу;
- удосконалити підходи до оцінювання поведінки персоналу підприємства;
- розробити модель поведінки персоналу в умовах змін.

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

Предметом дослідження – є теоретико-методичні положення щодо управління поведінкою персоналу машинобудівного підприємства на засадах корпоративної культури.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань використовувалися загальні та прикладні методи наукового дослідження: синтезу, систематизації й узагальнення – для розкриття сутності та змісту управління поведінкою персоналу, визначення її місця в системі інноваційного розвитку підприємства, а також у загальній системі менеджменту (п. 1.1, 1.3); статистичного та порівняльного аналізу – для дослідження внутрішніх і зовнішніх умов управління поведінкою персоналу, а також аналізу стану та потенціалу розвитку машинобудівних підприємств України (п. 2.1, 2.3); структурно-логічного аналізу – для розвитку теоретико-прикладних засад управління поведінкою персоналу підприємства (п. 1.2), процесу планування та формування організаційно-методичного забезпечення управління поведінкою персоналу та корпоративної культури (п. 3.2, 3.3); метод соціометрії та соціомапінгу – для моделювання оптимальної поведінки персоналу в умовах змін (п. 3.1); анкетування – для удосконалення положень із оцінювання факторів впливу на поведінку персоналу підприємства (п. 2.2); графічний метод – для наочного викладу теоретичного, методичного і прикладного матеріалу дисертації.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених та фахівців з проблем управління персоналом, організаційної поведінки,

організаційної культури, крос-культурного менеджменту. Інформаційну базу праці становлять закони України, статистичні дані Державного комітету статистики України, регіональних органів та Світового банку, матеріали статистичної звітності машинобудівних підприємств м. Львова та Львівської області, науково-методичні розробки та публікації в періодичних виданнях, результати власних досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у такому:

вперше:

- запропоновано в управлінні поведінкою персоналу підприємства ввести культурологічну складову впливу через ціннісні орієнтації людей, яка базується на розкритті глибинної суті поведінкових аспектів персоналу підприємства та організаційно-методичному механізмі управління;

удосконалено:

- трактування сутності поняття “управління поведінкою персоналу”, що, на відміну від загальноприйнятних, органічно поєднує управлінський та соціально-психологічний аспекти впливу і має прикладне спрямування у контексті мотиваційного важеля;

- підхід до оцінювання поведінки персоналу підприємства, який, на відміну від наявних, дає змогу оцінити майбутні поведінкові характеристики не тільки групи працівників, а й кожного індивіда, що забезпечить ефективне планування та регулювання поведінки персоналу з виявленням його позитивних характеристик та конкурентних переваг;

набули подальшого розвитку:

- класифікація видів поведінки персоналу підприємства в результаті доповнення та уточнення їх сутності за 14 ознаками, що, на відміну від існуючих, повніше розкриває змістове поняття управління поведінкою персоналу підприємства, відображає соціально-культурологічну складову і спрямовується як на внутрішню мотивацію людини, так і на можливість підприємства впливати на поведінку працівників. Розвинута класифікація видів поведінки стала основою

для прогнозування та подальшого моделювання оптимальної поведінки персоналу в умовах змін;

- класифікація факторів, що впливають на поведінку персоналу підприємства у розрізі зовнішнього і внутрішнього середовища, що, на відміну від існуючих, суттєво доповнює наявні класифікаційні схеми, виділяючи групу факторів особистісного характеру і можливостей підприємства та дозволяє спрогнозувати сценарії поведінки персоналу за різних умов діяльності підприємства;

- підхід до моделювання ефективної поведінки персоналу підприємства в умовах змін за допомогою методів соціомапінгу та моделі задачі про призначення, який, на противагу іншим підходам, дозволяє вивчати типологію соціальної поведінки людей в умовах групової діяльності, відображає процес формування ефективної поведінки персоналу, враховуючи всі соціо-культурні чинники неформальних мереж у середині колективу та дає змогу визначати формальних і неформальних лідерів колективу підприємства з метою формування якісного кадрового резерву для виконання пріоритетних завдань, спрямованих на підвищення ефективності управління поведінкою персоналу.

Практичне значення результатів дисертаційної роботи полягає в тому, що основні результати дослідження, викладені у дисертації, доведено до рівня прикладних рекомендацій, зокрема методика оцінювання поведінки персоналу підприємства з урахуванням індивідуальних соціально-психологічних характеристик та метод моделювання оптимальної поведінки персоналу в умовах змін.

Результати дисертаційної роботи впроваджені у діяльності Львівської державної обласної адміністрації (довідка № 5/34-6364/0/2-14/1-10), ПАТ “Львівський інструментальний завод” (довідка № 169 від 04.12.2014 р.), ВАТ “Львівський завод фрезерних верстатів” (довідка № 503 від 03.12.2014 р.), що свідчить про їх прикладний характер.

Основні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного університету “Львівська політехніка” при викладанні дисципліни “Управління конфліктами” для студентів спеціальності 8.03060101

“Менеджмент організацій та адміністрування” спеціалізації “Менеджмент персоналу та адміністрування” (довідка № 67-01-212 від 08.02.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, які виносяться на захист, отримані автором у процесі виконання дисертаційної роботи особисто та відображені у наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дисертації розглянуто та схвалено на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (м. Луцьк, 2012 р.); Науково-практичній конференції “Культура управління в системі розвитку економіки України” (м. Львів, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Розвиток економік Єврорегіонів” (м. Краматорськ, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Міжнародна практика економічного розвитку країни” 2013; Міжнародній науково-практичній конференції “Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія та практика” 2013 р.; Всеукраїнській науково-практичній конференції “Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку” (сmt. Славське, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки” (м. Одеса, 2014 р.); Науково-практичній конференції Східноукраїнського інституту економіки та управління “Проблеми сучасної економіки” (м. Донецьк, 2014 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 20 наукових праць (з них 11 одноосібних). У наукових фахових виданнях України опубліковано 7 статей, з них 1 стаття у виданні України, яке внесене до міжнародних наукометричних баз даних, 2 статті в іноземних наукових періодичних виданнях, 11 тез доповідей науково-практичних конференцій.

Загальний обсяг публікацій 11,5 друкованих аркушів, з них особисто автору належить 8,2 друкованих аркушів.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації – 200 сторінок, з них 168 сторінок – основний зміст роботи. Робота містить 44 рисунки, 24 таблиці, 5 додатків, список використаних джерел зі 170 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Концептуальні підходи до управління поведінкою персоналу підприємства

Якісні зміни, що відбуваються в третьому тисячолітті, вимагають нового погляду на систему менеджменту персоналу. Так уже склалося історично, що у ногу з часом змінювалися теорії управління, які по-різному визначали роль та статус людини в організації. Поки науковці формували й теоретично обґрунтовували нове бачення моделі людини в організації, менеджери практикували свої, часто односторонні, інструментарії впливу на працівника з метою економічної вигоди, ігноруючи той факт, що поведінка людини є синтезом багатьох різних за природою чинників і структур. Отже, поверховість бачення глибини філософії управління поведінкою персоналу та відсутність належної практики у вітчизняних менеджерів значною мірою гальмують пошук ефективних управлінських механізмів, що визначають поведінку персоналу.

Сьогодні управління поведінкою персоналу як новий науковий напрям і сфера діяльності сучасного менеджменту розвивається у контексті соціокультурологічної парадигми управління [47]. Культурологічний погляд на підприємство дає змогу зрозуміти сутність поведінки людини та її роль не як механічної складової управління, а як особливої цінності, котра завдяки своїм унікальним особливостям здатна примножувати успіхи організації. Як стверджують науковці [33], найбільш вдалою та коректною характеристикою моделі пізнання поведінки людини в організації, базованої на соціокультурному підході, є, насамперед, її інгерентність, тобто здатність пристосовуватися до існуючої системи норм і цінностей поведінки саме такої соціальної системи, в яку вона впроваджується. Завдяки такій властивості, більша частина персоналу позитивно сприймає змодельований механізм впливу на поведінку [33, с.17].

У дисертації пропонується авторське бачення концептуального підходу до управління поведінкою персоналу, яке відображає систему теоретико-методологічних основ до розкриття глибинної суті поведінкових аспектів персоналу підприємства та організаційно-методичних підходів до формування механізму управління поведінкою персоналу. Таким чином, концептуальна модель висвітлює загальний підхід до бачення сутності всіх граней поведінки персоналу в загальній системі менеджменту підприємства. У концептуальній моделі автора дослідження, відображеній на рис. 1., логічно поєднані базові принципи, функції, методи управління та механізми впливу на поведінку персоналу.



Рис. 1.1. Концептуальна модель управління поведінкою персоналу

Джерело: власна розробка автора

На основі базових функцій менеджменту, а саме планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання [74], виділено такі підфункції: планування розвитку персоналу; організування навчання і розвитку персоналу; організування підбору персоналу; мотивування до творчої активності та креативності персоналу; контролювання ступеня опору до змін; регулювання процесами управління поведінкою персоналу та соціальною стабільністю.

Оскільки поведінка персоналу зумовлюється певними мотивами та залежить від дії багатьох факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, вони також представлені в концептуальній моделі. Формування поведінки персоналу повинно відбуватися з урахуванням місії підприємства та спрямовуватися, згідно з принципами управління, на реалізацію мети його діяльності [18].

Принципи управління поведінкою персоналу такі ж, як і загальні принципи управління персоналом. Основними серед них є принципи системності, економічності, науковості, прозорості, ієрархічності, прогресивності, перспективності, узгодженості.

За своєю суттю принципи управління є інструментом трансформації об'єктивних законів світобудови загалом та суспільства зокрема в практичну діяльність менеджерів.

Принципи управління персоналом – це об'єктивні правила управлінської поведінки, зумовлені потребами об'єкта управління. Принцип системності передбачає насамперед формування моделі або системи управління поведінкою персоналу з урахуванням усіх факторів впливу. Принцип економічності полягає в ефективному цільовому використанні коштів на управління поведінкою персоналу і правильну оцінку майбутніх результатів.

Якщо принципи відображають вимоги законів та наукових теорій, то функції управління показують, як на основі принципів стає можливою реалізація конкретної дії, спрямованої на поведінку персоналу. Таким чином, у концептуальній моделі управління поведінкою персоналу важливу роль відіграють функції, які діляться на загальні (планування, мотивування, аналізування, контролювання, регулювання) та конкретні, що відображають певні

дії, залежно від специфіки об'єкта дослідження. Оскільки поведінка персоналу значною мірою залежить від його освітньо-кваліфікаційного рівня, доцільно серед конкретних функцій виділяти ті, що сприяють професійному зростанню, йдеться про планування кар'єри, навчання і розвиток персоналу. На забезпечення психологічної комфортності і згуртованості колективу впливають конкретні функції, які одночасно зачіпають мотиваційні важелі і психологічну структуру людини – це адаптація, управління конфліктами, управління соціальною справедливістю. Сутнісне наповнення загальних функцій управління поведінкою персоналу відображене в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Функції управління поведінкою персоналу

Функції	Змістове наповнення
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - Планування потреб персоналу - Планування стратегії поведінки персоналу - Планування рекрутингової діяльності - Планування кар'єрного зростання
Мотивування	<ul style="list-style-type: none"> - Розроблення базових мотиваційних важелів в управлінні поведінкою персоналу - Розширення мотиваційного поля залежно від ціннісних орієнтацій персоналу
Аналізування	<ul style="list-style-type: none"> - Соціально-психологічна діагностика колективу - Аналіз групових і міжособистісних взаємовідносин - Аналізування інформаційних потоків у колективі - Аналізування рівня конфліктності
Контролювання	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення оптимального розпорядку дня, режиму праці, відпочинку
Координування	<ul style="list-style-type: none"> - Узгодження функціональних обов'язків керівників структурних підрозділів

	- Делегування повноважень в межах структурних підрозділів
Регулювання	- Регулювання процесами адаптації персоналу

Джерело: удосконалено автором на основі [19; 33; 36]

В управлінні поведінкою персоналу задіяні класичні методи управління – економічні, адміністративні, соціально-психологічні, які доволі повно описані в науковій та навчальній літературі [56].

Важливою складовою концепції управління поведінкою персоналу є механізм управління, який визначає реальний інструментарій впливу на поведінку персоналу [110]. З огляду на багатоаспектність трактування поняття «механізм», доцільно виділити три основні його види: 1) мотиваційний, який відображає внутрішню спонуку поведінки людини, 2) організаційний, який характеризує інструментальну складову впливу на поведінку людини, і 3) культурологічний, що вказує на ціннісні орієнтації людини, які також зумовлюють її поведінку.

Поведінка персоналу визначається тим середовищем, в якому він перебуває. Корпоративна культура віддзеркалює середовище діяльності працівників підприємства, водночас вона є основним стратегічним інструментом, здатним згуртувати всіх працівників на виконання місії та завдань підприємства. З огляду на це, чільне місце в концептуальній моделі посідає корпоративна культура як фактор стійкості персоналу та підвищення його мотивації [58].

Очевидно, що основою управління поведінкою персоналу є відповідні закони управління та теорії, які становлять методологічну базу дослідження поведінки персоналу. У табл. 1.2 запропоновано теоретико-методологічні та прикладні компоненти управління поведінкою персоналу, які охоплюють закони управління, концепції та регламентувальні документи, дія яких спрямована на поведінку персоналу підприємства.

Теоретико-методологічні та прикладні компоненти управління поведінкою
персоналу

Закони розвитку суспільства	Концепції, теорії	Регламентувальні документи
Закон співвідношення соціальної структури і структури здібностей	Концепція добробуту	Положення про систему стимулювання на підприємстві
Закон відповідності соціальних ролей і соціальних функцій	Концепція людини	Кодекс корпоративної культури підприємства Посадові інструкції
Закон єдності біологічного та соціального. Закон потрібного різномайття. Закон традицій і звичаїв	Концепція роботи і життя	Кодекс трудової поведінки персоналу Кодекс корпоративної культури Положення про систему стимулювання
Закон зростання потреб Закон насичення потреб	Концепція соціального обміну	Стандарти якості
Закон відповідності досягненого результату праці із винагородою Закон змагання, антиципації	Теорія очікувань	Положення про систему стимулювання Положення про порядок проведення атестації
Закони розвитку людини	Концепція людських ресурсів Теорії людських відносин	Програма розвитку персоналу Колективний договір
Закон переміни праці	Теорії стилю керівництва Теорії лідерства	Програма адаптації Положення про формування і підготовку резерву Трудовий договір Положення про відбір претендентів на заміщення вакантних посад

Продовження табл. 1.2

Закон розподілення зусиль та типу обраної поведінки. Закон варіативної поведінки	Процесуальна теорія	Кодекс корпоративної культури підприємства Контракт співробітника Посадові інструкції
Закон трудової конфідесійності	Концепція справедливості та толерантності	Колективний договір Зобов'язання про нерозголошення Кодекс корпоративної культури Кодекс трудової етики

Джерело: удосконалено автором на основі [44;46]

Всі механізми управління поведінкою персоналу повинні ґрунтуватися на дії законів, відображених у табл. 1.2. Закони не лише відображають зв'язок і взаємозалежність певних явищ об'єктивної дійсності, а й утверджують загальноприйняті правила співжиття та норми поведінки. Отже, цілком логічно розглядати ті закони, які мають безпосереднє відношення до людини. Зокрема, закон розвитку людини констатує об'єктивну природну потребу людської сутності до удосконалення, і є внутрішнім джерелом мотивації поведінки персоналу саме в напрямі професійного зростання. Будь-який розвиток вимагає ресурсів, тому на рівні підприємства повинна розроблятися концепція людських ресурсів, спрямована на забезпечення розвитку персоналу.

З урахуванням теоретично-прикладних та методологічних засад управління поведінкою персоналу систематизуються основні концепції, теорії та закони, розкриваються можливості їх практичного імплементації, при цьому використовується існуючий інструментарій трудової регламентації на підприємстві.

Концепція відображає загальну філософію діяльності розвитку підприємства, тобто, є стратегічним орієнтиром його розвитку; тактичним же

інструментом, який конкретизує положення концепції, є Програма розвитку персоналу та Колективний договір.

Концепція добробуту, створена на основі законів співвідношення соціальної структури і структури здібностей, передбачає першочергове задоволення матеріальних потреб персоналу [105]. Матеріальна складова, тобто заробітна плата, є базовим елементом в управлінні поведінкою, а її рівень, пов'язаний із підвищенням ефективності діяльності людини, на підприємстві регламентується Положенням про систему стимулювання.

Концепція людини ґрунтується на законах відповідності соціальних ролей і соціальних функцій. Соціальна роль – це стала модель поведінки людини у певній відповідності з очікуваннями оточення [138]. Тобто, ситуаційні передумови визначають соціальну роль людини. Кодекс корпоративної культури підприємства стане тим дієвим інструментом в формуванні соціальних ролей, який підвищуватиме ефективність управління поведінкою.

Вагомою складовою розвитку будь-якого підприємства, а у контексті даної дисертації – розвитку людського капіталу, є економічна складова. Економічне зростання підприємства, безумовно, впливає на поведінку персоналу на кожній його стадії, тому управлінець повинен бути готовим до змін, та мати готову модель управління поведінкою на кожній із стадій. При цьому він повинен керуватися законом циклічного розвитку економіки, який виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між періодичним оновленням як технологічних, так і соціально-організаційних процесів на підприємстві [26].

Найважливішою ознакою потреб людини є їх динамічний, мінливий характер. Без розвитку потреб неможливий розвиток як окремого індивіда, так і цілих систем. Основною ж тезою концепції соціального обміну є прагнення людини до матеріальної винагороди. Чим частіше винагороджується позитивна дія людини, тим більша ймовірність такої дії, адже людська діяльність залежить від її успіху [14]. У цій площині менеджер повинен керуватися зазначеними законами зростання та насичення потреб, опираючись на регламентовані стандарти якості на підприємстві.

Ще одним важливим фактором в управлінні поведінкою є рівень конкуренції серед персоналу в організації. Відповідність винагороди відносно досягнутого результату, закладена в теорії очікування, становить рушійну силу ефективності трудового процесу, а відчуття здорової конкуренції та змагання в організаційному середовищі стимулює подальшу інтелектуалізацію персоналу та креативний розвиток [77]. Оскільки ці та інші фактори надзвичайно важливі в управлінні поведінкою, вони повинні бути закладені в положення про систему стимулювання на підприємстві.

Конкурентне середовище в організації породжує низку соціально-психологічних проблем, однією з яких є порушення принципу справедливості щодо кожного працівника. Концепція справедливості та толерантності передбачає використання політики конфіденційності на підприємстві. Основною ідеєю цієї концепції є нерозголошення розміру індивідуальної заробітної плати кожного працівника. Укладенням регламентованого трудового договору, підписанням зобов'язання про нерозголошення та кодексу корпоративної культури на підприємстві вплив зазначених соціально-психологічних факторів нівелюється.

Концепція роботи і життя на підприємстві ґрунтується на положенні, що внесення щастя в організаційний клімат – шлях до росту прибутків, створення атмосфери креативного (трудового) запалу та досягнення мети [167].

Оскільки поведінка людини обумовлюється її психологічною структурою, технологічно процес управління поведінкою персоналу не можна уніфікувати, надавши йому форми певного стандарту. Це певною мірою процес творчий, він вимагає від менеджерів креативності й знання психології. Отже, чисто управлінські функції в цьому процесі повинні мати ще й інші ознаки. Сутнісне розуміння управління поведінкою персоналу в контексті управлінського та соціально-психологічного підходу відображає таблиця 1.3. Розмежувати ці два аспекти управління можна за допомогою запропонованих у дисертації критеріїв: змістового наповнення, мети управлінського впливу, його призначення, методів управління, основних проявів, домінуючих акцентів у стилі керівництва, основних методів оцінювання. Як видно із таблиці 1.3, по багатьох критеріях

особливих відмінностей в управлінському та соціально-психологічному підходах до управління не спостерігається, тому є підстави стверджувати, що вони є взаємодоповнюваними.

Таблиця 1.3

Сутнісне розуміння управління поведінкою персоналу в контексті управлінського та соціально-психологічного підходу

Критерій	Управлінський підхід	Соціально-психологічний підхід
Змістове наповнення	Управління поведінкою персоналу – підсистема в загальній системі менеджменту, спрямована на ефективне використання людського потенціалу через функції управління	Управління поведінкою персоналу відображає вплив на психологічну структуру індивіда та його участь у процесах соціалізації
Спрямування	На професійне спрямування людини, її економічні результати	На внутрішню структуру людини, її інтереси, потреби, здібності
Методи управління	Адміністративні Економічні Соціально-психологічні	Соціально-психологічні
Основні прояви	Цінності, норми, правила поведінки, стиль управління, організаційна культура	Цінності, ментальні установки, мотиви, соціальна активність, низький рівень конфліктогенності, особистісна культура, психологічний клімат
Основні методи оцінювання	Економіко-математичні, соціологічні, контент-аналіз	Соціологічні (анкетування, опитування)
Орієнтація у стилі керівництва	Орієнтація на завдання	Орієнтація на відносини
Технології управління	Формалізовані	Неформалізовані

Джерело: адаптовано на основі [134; 123]

Проаналізувавши різні аспекти розгляду людини в економічній системі, можна стверджувати що спрямування управлінського та соціально-психологічного підходу різняться цільовою орієнтацією. При управлінському підході людина розглядається як виробник і споживач благ, тому весь інструментарій управлінського впливу скеровується на досягнення високих результатів праці через економічні важелі. При соціально-психологічному підході до управління поведінкою персоналу визначальними є інтереси людини, її потреби, внутрішні можливості, тому на перше місце виходять фактори впливу нематеріального характеру [71]. Відмінності спостерігаються і в стилі керівництва. При управлінському підході домінує орієнтація на завдання, а соціально-психологічний підхід передбачає створення відносин, які формують гармонійне середовище, що спонукає до ефективної праці. Відрізняються і технології управління. Зокрема, управлінський підхід передбачає певні організаційні приписи, які регламентують норми праці й відпочинку та режим роботи підприємства, хоча повністю стандартизувати поведінку людини нелогічно й недоцільно, особливо якщо йдеться про працівників творчого характеру. Соціально-психологічний підхід забезпечує більшу свободу, не порушуючи при цьому загальноприйнятих норм поведінки в організації. Загалом у практиці зазвичай поєднують обидва підходи, оскільки тільки їх поєднання може створити максимально сприятливі умови для розвитку потенціалу людини [51].

У наш час культурологічний підхід стає моделлю мислення й дослідження, тому варто використовувати його як концептуально-методологічну основу даного дослідження. Доцільність розгляду поведінки персоналу крізь призму культурологічного фактора певною мірою пояснюється також тим, що полісемантичний зміст культури складається з понять “освіта”, “виховання”, “розвиток”, які безпосередньо стосуються людини. У межах підприємства чи організації вони трансформуються у категорії менеджменту, зокрема “освіта” – це компетенція персоналу, “розвиток” – кар’єрне зростання працівників, “виховання” – цінності персоналу. Культура на рівні підприємства стає

категорією корпоративною чи організаційною. І власне біхевіористичний погляд на корпоративну культуру робить акценти на поведінці людини [130]. Різні рівні корпоративної культури визначають поведінку людини через цінності, ціннісні орієнтації та глибинні архетипи, що закладають певні ментальні конструкції та модули поведінки.

Отже, корпоративна культура у системі управління поведінкою персоналу повинна розглядатися як основний стратегічний інструмент, призначений для згуртування усіх його працівників та підрозділів навколо загальних цілей та принципів. Вона дає змогу створити на підприємстві загальну атмосферу відкритості та відданості, орієнтує працівників на підвищення ініціативності, полегшує спілкування. Використовуючи інструменти корпоративної культури менеджер впливає на поведінку персоналу підприємства, забезпечуючи мотиваційні потреби та бажання персоналу [5].

У ряді досліджень корпоративна культура визначається під кутом зору постійного розвитку загальних вірувань, ритуалів, символів та міфів, які служать для зниження людської мінливості, та для контролю поведінки персоналу на підприємстві [140]. Її також визначають як систему відносин, що склалися в колективі на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії [44, с. 24].

У пропонованій праці корпоративна культура трактується як сукупність спільних цінностей та традицій, знань і практик, що формують гармонійне середовище групи в організації [104]. Вплив корпоративної культури на поведінку персоналу відображено на рис. 1.2, а конкретизація цього впливу через основні складові корпоративної культури, зокрема цінності, функції, архетипи, рівні, типи культури, представлена на рис. 1.3.

Кожна організація має свій особливий характер. Менеджери змушують підприємство працювати, а культура в організації роботи об'єднує людей, даючи їм набір принципів та установок для успішної спільної роботи [166].

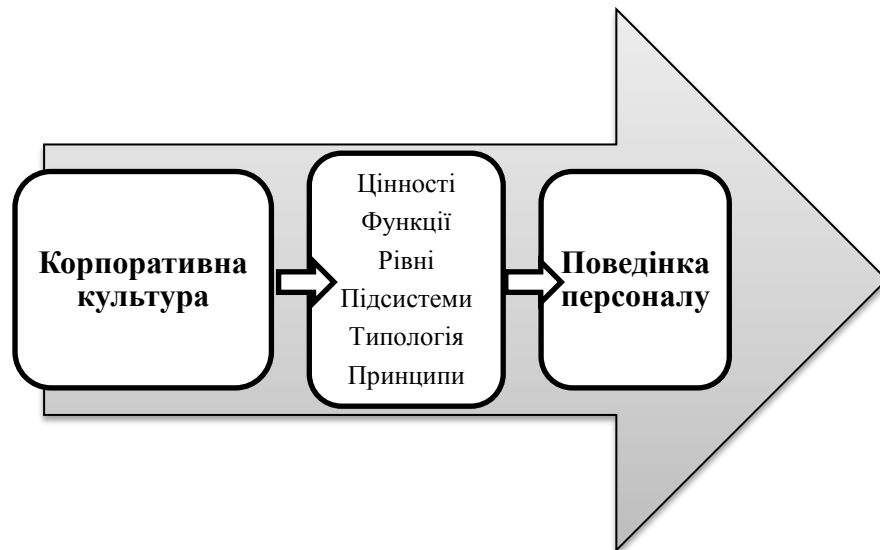


Рис. 1.2. Вплив корпоративної культури на поведінку персоналу

Джерело: власна розробка автора

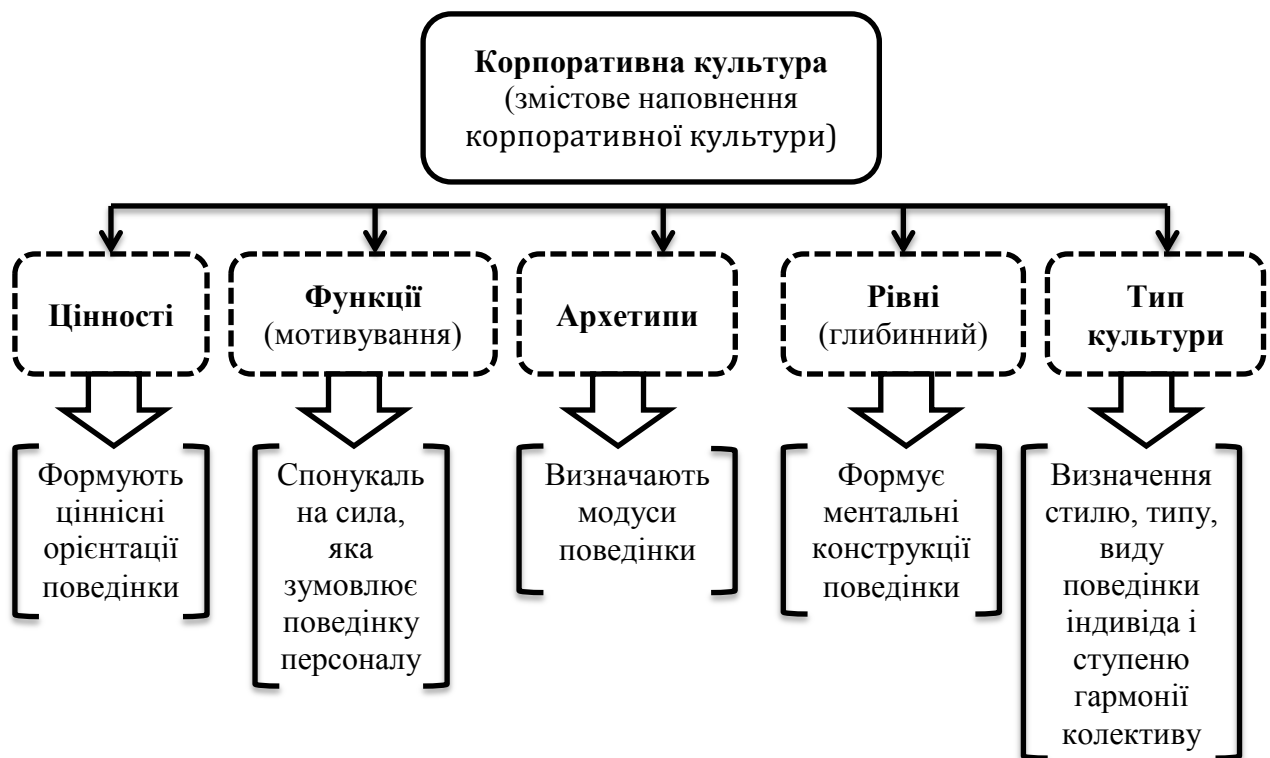


Рис. 1.3. Прояви впливу складових корпоративної культури на поведінку персоналу

Джерело: власна розробка автора

Фактори лідерства, менеджменту, культури та навколишнього середовища

є інструментами впливу корпоративної культури на поведінку персоналу, що проявляється через ефективні комунікації [21]. Цей вплив проілюстровано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Вплив факторів корпоративної культури на персонал через комунікації
Джерело: власна розробка автора

У процесі діяльності сформувалися кардинально різні підходи до управління поведінкою персоналу. На нашу думку найважливішими з них є підходи мотиваційні, спрямовані на мотивацію членів організації для подальшої оптимізації їх продуктивної діяльності.

Мотивування персоналу як функція корпоративної культури вважається однією з найактуальніших проблем менеджменту людських ресурсів, про це свідчать численні наукові дослідження в яких вона висвітлюється. Мотиваційні важелі в управлінні поведінкою персоналу розглядаються теоретиками та практикаками крізь призму механізмів підвищення ефективності, конкурентоздатності та ділового іміджу організації [107]. Сучасна політика мотивування персоналу повинна ґрунтуватися на принципах системності.

З огляду на це, мотивація є невід'ємним елементом на усіх рівнях управління поведінкою персоналу. Тобто, залучаючи людські ресурси в систему організації менеджер усвідомлює, що потенційний працівник на ринку праці має свої певні мотиваційні побудження. Це ж стосується розвитку, підтримки і стимулювання людських ресурсів.

На нашу думку, ефективне управління поведінкою персоналу неможливе без врахування мотиваційних чинників, присутніх у змісті корпоративної культури.

За останні роки зростає чисельність організацій та підприємств, які при вирішенні проблем мотивації як основного інструменту управління поведінкою персоналу керуються підходами корпоративної культури. На підприємстві корпоративна культура є не тільки фактором підвищення конкурентоздатності, адаптивності та ефективності виробництва, а й важливим чинником стійкості персоналу, підвищення його мотивації [8]. Корпоративна культура впливає як на процес управління поведінкою персоналу, так і на продуктивність та роботу підприємства загалом. Чим вищий рівень корпоративної культури на підприємстві, тим менше треба вдаватися до регламентування діяльності через настанови, детальні інструкції, директиви тощо. До того ж, чим вищий рівень корпоративної культури на підприємстві, тим більший престиж та конкурентоздатність організації на ринку, що також посилює мотивацію нового персоналу.

Мотиваційні чинники впливають на формування корпоративної культури та корпоративної "релігії" в організації через тісний взаємозв'язок цінностей із потребами персоналу, тобто, корпоративна культура в організації постає вже як готова, сформована модель поведінки. Ця модель може подобатись, а може й не подобатись, тому для того, аби корпоративна культура дійсно приносила користь організації, необхідно створити корпоративну релігію для персоналу. Будучи складовою сформованої корпоративної культури в організації, корпоративна релігія повинна базуватися на спільній психології персоналу та його мотивації. Оскільки ж корпоративна релігія більшою мірою пов'язана з зовнішніми

факторами іміджу організації, тобто, базується на взаємозв'язку “бренд – персонал – клієнт”, то в нашому випадку для обґрунтування залежності внутрішньої корпоративної культури від мотиваційних чинників потрібно визначити взаємозв'язок цінностей та потреб.

Доведено, що люди з меншими інтелектуальними можливостями але сильнішою волею, здатні працювати краще, ніж обдаровані люди з відсутністю волі. Важка праця та мотивація – вирішальні чинники для підвищення продуктивності персоналу, а також для управління поведінкою на підприємстві.

Корпоративна культура пов'язана з природою переконання й очікування стосовно життя організації, а клімат у колективі є показником, наскільки ці переконання та очікування реалізуються.

Корпоративну культуру також можна характеризувати як уявлення персоналу, співробітників організації про те що треба, а чого не можна робити в колективі. Тобто, корпоративна культура має двояку природу: з одного боку вона є проявом національної та громадянської культури, а з другого, вона є втіленням традицій праці та співвідношень, посиленням фактором матеріального та морального заохочення [15].

Корпоративна культура на основі мотивації персоналу повинна входити до основних компетенцій будь-якого підприємства, метою якого є ефективне функціонування в умовах конкурентного ринку. Мотиваційний аспект є визначальним у ролі корпоративної культури, адже при аналізі мотиваційних чинників, як важливої складової організаційного життя підприємства, наповнюється змістом концепція корпоративної культури.

Організація намагається використовувати потенціал свого персоналу з найбільшим ефектом, а це можливе лише за умови створення сприятливої ситуації в самій організації для інтенсивного розвитку потенціалу кожного працівника. Щоб кожен індивід в організації прагнув віддавати всі свої сили та знання на користь підприємства, необхідна особлива внутрішня атмосфера, загальна ідея, релігія організації. А вона втілюється у корпоративній культурі, яку неможливо впровадити одним розпорядженням зверху – вона повинна сформуватися

поступово, без мотивації ж формування корпоративної культури в організації неможливе.

Поняття мотивації завжди розглядається крізь призму управління персоналом. В непростих умовах українських економічних відносин з кожним днем висуваються нові вимоги до персоналу, до трудового ринку. Крім підбору та навчання персоналу, особливу увагу потрібно приділяти формуванню нової свідомості, менталітету для кожного працівника, які й зумовлюють її поведінку.

У контексті мотивації для успішного управління поведінкою персоналу першочерговим завданням управлінця є вивчення потреб своїх працівників, котрі прямо або опосередковано впливають на їх мотиви і навпаки. Формування ж мотивів головним чином відбувається залежно від того, як працівник оцінює свої можливості, та від імовірності досягнення поставлених цілей і завдань.

На поведінку персоналу впливають основні функції мотивації: спонукальна, спрямувальна, розвивальна й регулювальна [75], (див. рис. 1.5).

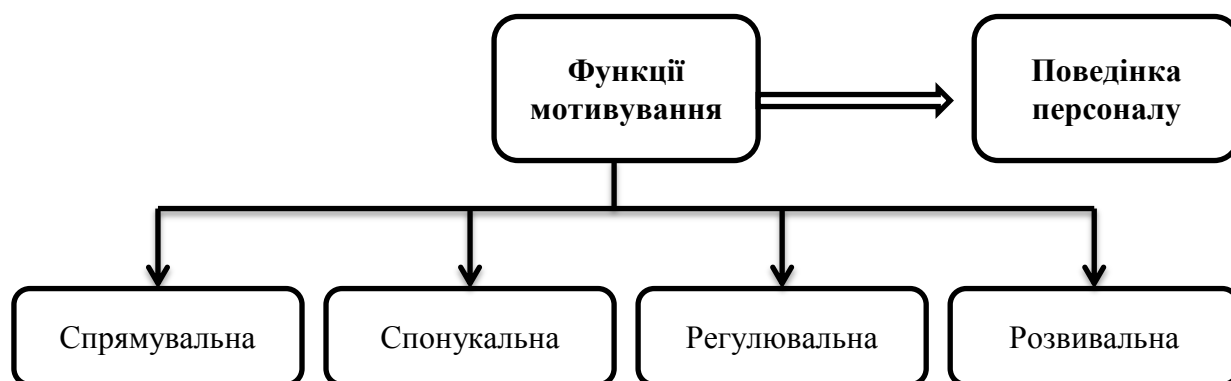


Рис. 1.5. Основні функції мотивування які впливають на поведінку персоналу

Джерело: адаптовано на основі [75]

Спонукальна функція мотивації полягає насамперед в тому, що мотиви безпосередньо впливають на поведінку та вчинки працівника. Завдяки актуалізованим впливам мотивів, працівник досягає поставлених цілей.

Спрямувальна функція полягає насамперед у тому, що тільки сама людина індивідуально обирає для себе певний стиль поведінки, тому необхідно усвідомлювати важливість стійкості мотивації. Регулювальна функція мотивації насамперед полягає в тому, що поведінка і діяльність людини, залежно від особливостей мотивації, спрямовані або на колективні інтереси, або на реалізацію особистих цілей та інтересів [75]. Розвивальна функція забезпечує розвиток особистості та її ролі в організації чи суспільстві завдяки підвищенню рівня потреб. Ця функція стимулює прагнення людини до самовдосконалення, її поведінка спрямовується на досягнення цієї мети.

На підставі фундаментальних підходів до мотивації персоналу підприємства можна оцінити всю вагу корпоративної культури на управління поведінкою персоналу підприємства. У цьому контексті доцільно розглянути основні підходи до мотивації персоналу.

Успішне створення системи управління персоналом та організаційної поведінки неможливе без розуміння психології людини, розуміння її потреб, очікувань та сподівань. Великою рушійною силою продуктивності на підприємстві є персонал, тому надзвичайно важливим фактором продуктивності в організації є мотивація персоналу. Повне усвідомлення потреб та специфіки персоналу на вітчизняному ринку праці передбачає розгляд базових підходів до мотивації – йдеться передовсім про мотиваційні підходи Клейтона Альдерфера та Фредеріка Герцберга.

Підхід Альдерфера до формування мотивації на підприємстві, на нашу думку, є концептуальним, визначальним, оскільки він доволі просто пояснює основні потреби людини, а також, на відміну від піраміди потреб Маслоу, виокремлює три основні групи потреб людини, а саме: потреби існування, потреби зв'язку, потреби росту.

Основні потреби існування репрезентують засадничі потреби людини. Вони насамперед складаються з групи певних фізіологічних потреб та групи потреб безпеки.

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом певного колективу: родини, друзів, колег, керівників, підлеглих. До цієї групи відносяться потреби поваги та визнання [44].

На відміну від перманентної потреби існування, потреба зв'язку в організації набуває більш флюїдного характеру, даючи управлінцю значний карт-бланш в побудові індивідуальних мотиваційних підходів, адже даючи людині певні соціальні блага у формі визнання та поваги з боку керівництва, зростає усвідомлення важливості та індивідуальності кожного працівника. Натомість, створюючи групи та команди фахівців в організації для спільного досягнення поставлених цілей управлінець підвищує мотивацію працівників, адже відповідальність рівномірно розподілена, а рішення виносяться шляхом досягнення спільного консенсусу. Також не варто забувати, що у великих організаціях з наявністю міжнародних представництв буде діяти ефект крос-культурної комунікації, що безумовно позитивно впливає на мотиваційні установки працівника, адже він відчуває себе членом великої мультинаціональної родини однодумців.

Потреби росту перебувають на одному рівні з потребами самовираження, вони пов'язані з бажанням власного самовдосконалення та розвитку. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу дають змогу управлінцю керувати кар'єрним зростанням персоналу, а також покращувати на всіх рівнях їхню роботу та продуктивність.

Щодо мотиваційного підходу Фредеріка Герцберга, то його слід розглядати через призму теорії двох чинників, яку він розробив наприкінці 60-х років ХХ століття, і яка пояснює нову модель мотивації. Вона пояснює те, що мотивацією є не лише задоволення, але й незадоволення потреб. При цьому наростання однієї потреби і спад другої є самостійними процесами. Тому ті чинники, які впливають на одну з цих потреб, не обов'язково впливають на іншу. Модель Герцберга базується на потребах двох груп [136]:

Потреби, які ґрунтуються на умовах праці:

- величини заробітної плати на підприємстві; – санітарно-гігієнічні умови праці; – міжособистісні відносини у колективі; – стиль керівництва на підприємстві; – ступінь контролю за виконанням роботи.

Потреби, які ґрунтуються на факторах мотивації:

- успішність; – можливість кар'єрного зростання; – повага та визнання; – зміст праці; – самореалізація; – можливість творчого росту; – ступінь відповідальності.

Отже, виходячи з теорії Фредеріка Герцберга, чинники базовані на умовах праці не будуть мотивувати працівника, натомість вони будуть запобігати таким почуттям у персоналу як незадоволеність роботою. Тому, для досягнення мотивувальних цілей, слід притримуватись моделі потреб другої групи [69].

Мотиваційний підхід, який ґрунтується на теорії очікування Надлера відносно недавно почали брати за основу більшість науковців та практиків у сфері управління персоналом та організаційної поведінки. Вона стверджує, що ті, хто працює краще за інших, очікують бачити пряму залежність між тим, як вони виконують роботу, і винагородами, на які вони розраховують.

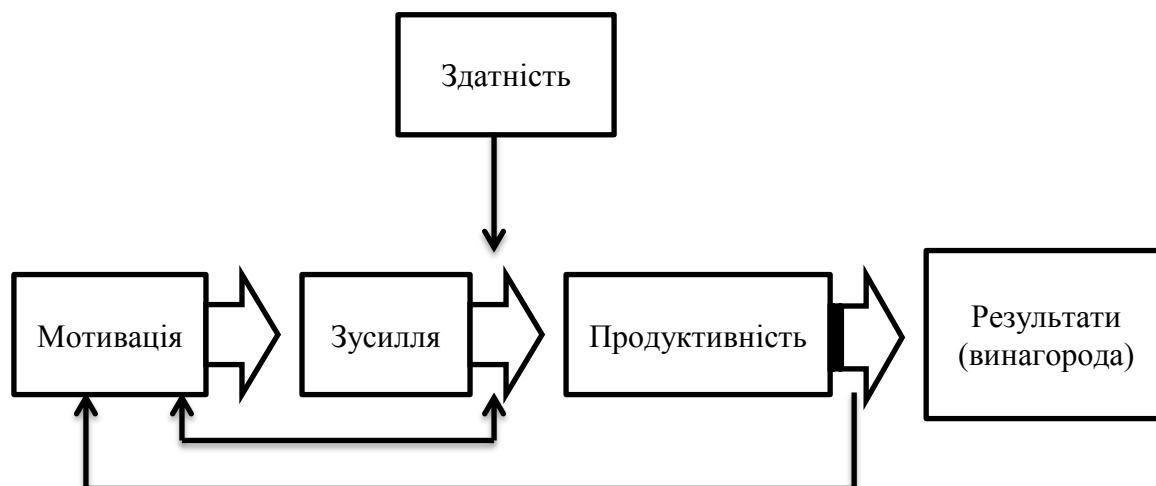


Рис. 1.6. Основна мотиваційно-поведінкова послідовність

Джерело: адаптовано на основі [153]

Значну кількість досліджень українських і зарубіжних науковців присвячено новому трактуванню мотивації. Так, підхід побудований на теорії

очікувань Надлера, допускає низку припущень щодо причин, які керують поведінкою людей на роботі, а саме:

1. Поведінка визначається поєднанням зовнішніх сил і сил індивіда.

Таке розуміння поведінки засвідчує про те, що ані людина, ані зовнішнє середовище не визначають поведінку самі по собі. Люди влаштовуються на роботу, володіючи вже певними психологічними установками. Особистий досвід людини відображає неповторне поєднання його потреб, світогляду і очікувань того, як організація буде поводитися з ним. Все це впливає на те, як людина реагує на навколишній клімат в організації. Умови на роботі є структурами, які впливають на поведінку людей. За різних обставин подібні люди поступають по-різному, так само як і різні люди можуть діяти однаково за аналогічних обставин.

2. Люди самі вирішують як поводити себе на роботі.

Незважаючи на те, що існує багато обмежень у поведінці людей на роботі, люди самі свідомо вибирають лінію своєї поведінки. Ця лінія поведінки ділиться на дві категорії. Люди приймають рішення по груповій поведінці – приході на роботу, перебування на роботі, а також щодо інших моментів, завдяки яким людина стає частиною організації. Люди приймають рішення щодо того, скільки сил вони витратять на виконання роботи, наскільки інтенсивно слід працювати, якою має бути продуктивність і якість праці.

3. Різні люди мають різні цілі, потреби та бажання.

Люди по-різному бачать результати своєї роботи (або винагороди), до яких вони прагнуть. Ці відмінності не випадкові, їх можна послідовно вивчити, зрозумівши, яка сила визначеної потреби в конкретній людині.

4. Люди приймають рішення на основі альтернативного вибору лінії поведінки залежно від їхнього розуміння, до яких результатів воно призведе.

Тобто, люди вважають за краще робити те, що, на їхню думку, призведе до результатів, яких вони хочуть, а також уникати роботи, яка на їх погляд, призведе до небажаних наслідків.

Отже можна, дійти до висновку, що люди володіють власними потребами і власним поглядом на світ. Ґрунтуючись на свої погляди, люди вирішують, як себе

поводити, і поводять себе так, щоб, на їх погляд, результат задовольнив їхні потреби. Отже, вони ні активні, ні пасивні; спонукальні мотиви залежать від ситуації, в якій вони знаходяться, і від того, наскільки вона відповідає їхнім потребам [134].

Неможливо розглядати сучасні теорії мотивації персоналу без розуміння базових досліджень американського психолога А. Маслоу. Він припустив, що людина в першу чергу мотивує свої дії, свою діяльність задоволенням серії потреб, яку він зобразив у вигляді так званої піраміди цінностей. Основою дослідження Маслоу, було вивчення потреб людини. Він вважав що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. Отже відштовхуючись від цього припущення, А. Маслоу твердить, що в основі поведінки людини лежать її потреби. Їх можна логічно розділити на п'ять груп:

- основні, фізіологічні потреби людини; – соціальні потреби; – потреби в безпеці і впевненості у майбутньому; – потреба в повазі і визнанні; – потреба самовираження і реалізації свого потенціалу.

Усі п'ять груп поділяються на первинні та вторинні. Перші дві – первинні, а решта – вторинні. За Маслоу вершиною піраміди є вторинні потреби, тобто потреби нижчих рівнів є пріоритетними на мотивацію людини, допоки вони не будуть повністю задоволені.

Для досягнення бажаного кінцевого результату діяльності організації, управлінці повинні ефективно керувати загальними процесами управління персоналом, відображеними на рис. 1.7. Для успішного менеджера не повинно бути суттєвої різниці між залученням нового та підтримкою вже існуючого персоналу, а також між винагородою та його розвитком. Тобто кожен процес є рівнозначно важливий, і нівелювання одного заради іншого призведе до дисфункції у роботі організації, адже людський ресурс є основним джерелом і показником успішності підприємства.

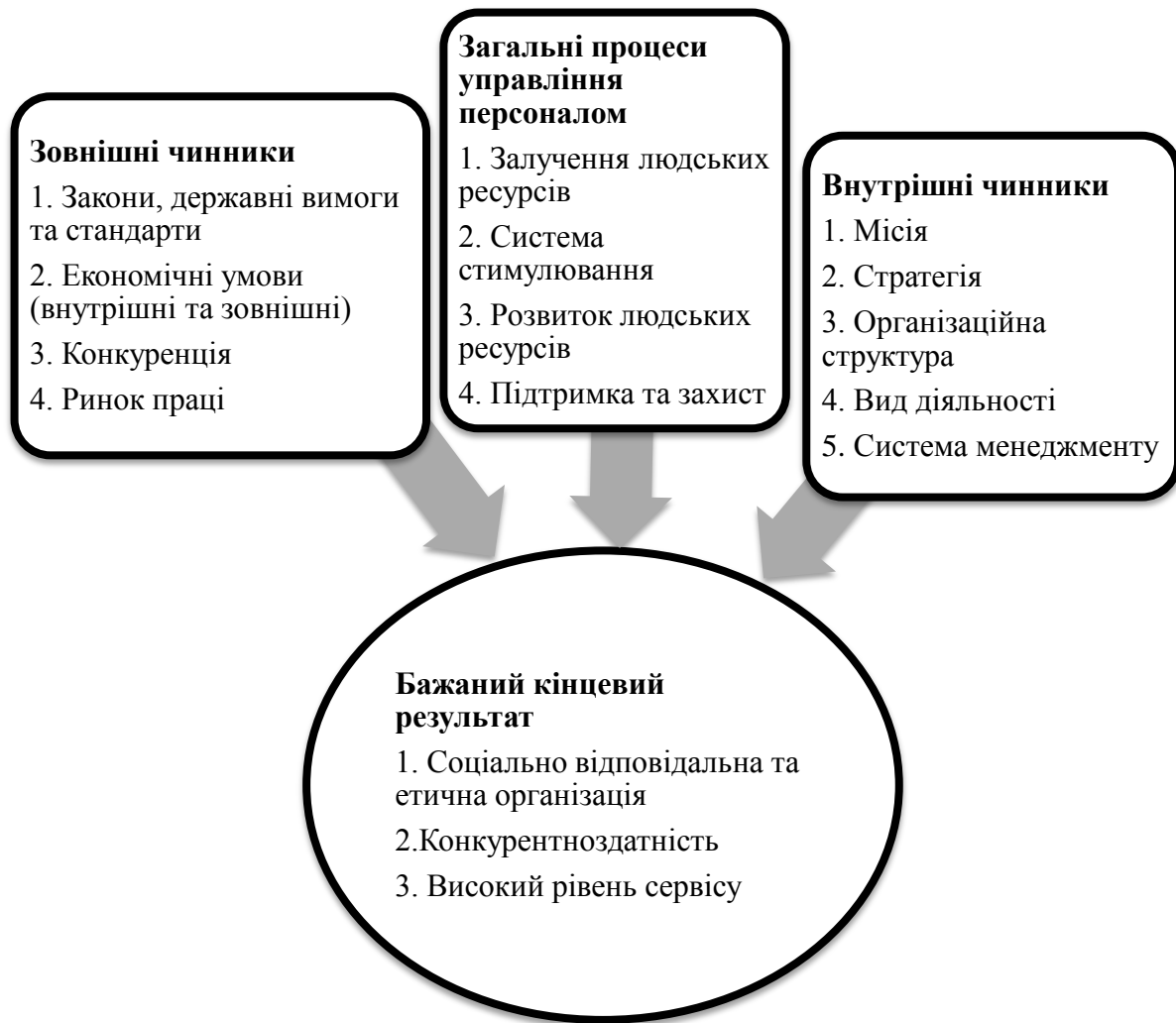


Рис. 1.7. Модель управління людськими ресурсами

Джерело: адаптовано на основі [156]

В останні десятиліття поведінка персоналу є об'єктом дослідження науковців, а менеджери всіх рівнів намагаються визначити оптимальні інструменти впливу на поведінку персоналу. Доведено, що управлінський вплив на поведінку персоналу буде ефективним, якщо підприємство матиме свою концепцію управління поведінкою персоналу, яка розкриватиме загальне бачення розвитку персоналу в контексті стратегії розвитку цілого підприємства.

1.2. Фундаментальні поняття управління поведінкою персоналу та його роль у системі менеджменту

Управління персоналом, як і будь-якими іншими ресурсами, є незмінною складовою управлінської діяльності, оскільки кожен керівник відповідно до ієрархії виконує свою роль у досягненні цілей організації і контролю діяльності інших людей, зазвичай, своїх підлеглих. Це означає, що управлінці повинні забезпечити всі необхідні організаційні умови для персоналу з зовнішнього ринку праці і всебічно піклуватись про його ефективне використання для досягнення організаційних цілей [23].

Чітка організаційна структура, чітке окреслення прав та обов'язків персоналу, налагоджені канали поширення інформації тощо, – все це необхідна основа ефективності діяльності колективу в організації [43]. І все ж вирішальний вплив на успішність організації має трудова поведінка її персоналу, оскільки трудова поведінка визначається 1) внутрішніми прагненнями і 2) цінностями – саме від них залежить спрямованість активності людини. З огляду на це, менеджери всіх рівнів повинні докладати всіх зусиль на забезпечення ефективної поведінки персоналу, використовуючи важелі мотиваційної політики та корпоративної культури.

«Трудова діяльність» і «трудова поведінка» – поняття не ідентичні. Трудова діяльність – це жорстко фіксована в часі та просторі доцільна низка операцій і функцій, що здійснюються людьми, об'єднаними в трудові організації [12]. Відповідно, трудова поведінка – це свідомо регульований комплекс дій і вчинків працівника, пов'язаних зі збігом професійних можливостей і інтересів з діяльністю виробничої організації, виробничим процесом [12, с. 109].

Суть ефективності трудової поведінки працівника полягає в тому, що людина надійно і сумлінно виконує свої обов'язки, готова виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків в умовах мінливості задля інтересів своєї команди, докладаючи всіх необхідних зусиль та проявляючи активність і готовність до співпраці. Ефективна трудова поведінка передбачає задоволення працівника

своєю роботою, відсутність наміру змінювати її. Для цього в організації повинні бути створені всі необхідні умови для кар'єрного задоволення персоналу [88]. Згідно з рис. 1.8, до ключових ланок кар'єрного зростання відносяться такі важливі професійні потреби, як кар'єрний розвиток та зростання, підвищення кваліфікації, що передбачає інвестування в навчання персоналу для його майбутнього професійного росту, а також забезпечення прогресивними та сприятливими умовами праці.



Рис. 1.8. Ключові ланки досягнення кар'єрного задоволення

Джерело: [157]

До персональних потреб відноситься насамперед громадська участь кожного працівника в організаційному середовищі підприємства задля його більш активної соціалізації, до професійних – кар'єрний розвиток та ріст, а також підвищення кваліфікації та професійного рівня.

Інтерес до роботи зумовлюється не тільки її змістом, а й організацією праці, методами управління і ступенем впливу працівника на виробництво (ініціатива, самостійність, участь у прийнятті рішень) [13].

Одним із основних загальнолюдських стимулів трудової активності є матеріальне зацікавлення, особливо в економічно-пасивних умовах нашої держави. Загальновідомо, що задоволення персоналу величиною заробітної плати насамперед залежить не від її розміру, а від соціальної справедливості в оплаті виконуваної праці. Відносно однакова сума заробітної плати та відкритий доступ до індивідуальної інформації про неї є значною перешкодою для збереження і посилення трудової мотивації [137]. Попри захоплення своєю справою, сумлінне ставлення до роботи та свідомість працівника, інформація про те що інший працівник при значно меншому внеску отримує стільки ж, має деморалізуючий вплив на людину. Отже, співставлення внеску у працю та винагорода за цей внесок неминуче вплинуть на поведінку працівника.

Соціальна значимість праці полягає в усвідомленні суспільної корисності виконуваної роботи [7]. Ставлення керівника до персоналу, повага до внеску працівника в загальну справу колег, висока оцінка в організації до його сумлінної праці – всі ці елементи лежать в основі соціальної справедливості в колективі, яка також впливає на поведінку персоналу [97]. Отже, поведінка персоналу – важлива складова в системі менеджменту, тісно пов'язана з мотивацією. З огляду на це, особливу увагу необхідно звертати на управління поведінкою персоналу.

З огляду на сучасні реалії та еволюційні тенденції розвитку менеджменту, виникає потреба в уточненні сутності та змісту багатьох базових і дотичних до проблематики понять, а саме: поведінка, управління поведінкою персоналу, організаційна поведінка, групова поведінка [32]. Якщо поведінка – це сукупність чийхось дій, вчинків та способу життя, то групова поведінка – це тип соціальної поведінки, яка визначається проявами психічної діяльності людини, безпосереднім зв'язком між окремими індивідами та угрупованнями. У додатку А, таблиці А.1 представлено широкий спектр підходів науковців до розуміння суті й трактування змісту «управління поведінкою персоналу».

На основі аналізу основних фундаментальних понять управління персоналом за останні десять років (див. додаток А, табл. А.1) генеровано таке розширене поняття управління поведінкою персоналу: управління поведінкою

персоналу – це спрямовувальний та безперервний процес впливу на соціально-психологічні і ментальні установки людини, який дає змогу створити успішну модель збереження й ефективного використання людського ресурсу в межах однієї організації для виконання її цілей та місії.

На основі узагальнення визначень (див. додаток А, табл. А.1) зроблено висновок, що терміном «поведінка персоналу» позначається сукупність взаємопов'язаних дій і вчинків людини, які перебувають під впливом особистісних і ситуаційних чинників, спрямованих на пристосування до навколишнього середовища. Поширеною помилкою багатьох менеджерів є врахування впливу тільки якогось одного чинника. Без розуміння основних типів поведінки персоналу успішний менеджер ефективно керувати не зможе. Класифікаційні ознаки та види поведінки персоналу відображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація видів поведінки

Класифікаційні ознаки	Вид поведінки
Сфера здійснення	Ділова Міжособистісна
Функції	Управлінська Виконавча
Характер	Активна Пасивна
Ступінь регулювання і контролю	Контрольована Неконтрольована
Спосіб прояву	Спланована Спонтанна
Очікування	Бажана Небажана
Ініціативність	Креативна Байдужа
Ефективність	Ефективна Неефективна

Ступінь визначення	Детермінована Недетермінована
Тип мотивації	Ціннісна Ситуативна
Ступінь свободи	Незалежна Нейтральна Залежна
Широта охоплення	Групова Індивідуальна
Ступінь конфліктогенності	Опортуністична Гармонійна
Ступінь ідентичності	Стереотипна Інноваційна

Джерело: удосконалено автором на основі [12;19;26]

З огляду на сферу реалізації, поведінка може бути діловою (офіційною або неофіційною) і міжособистісною (див. рис. 1.9).

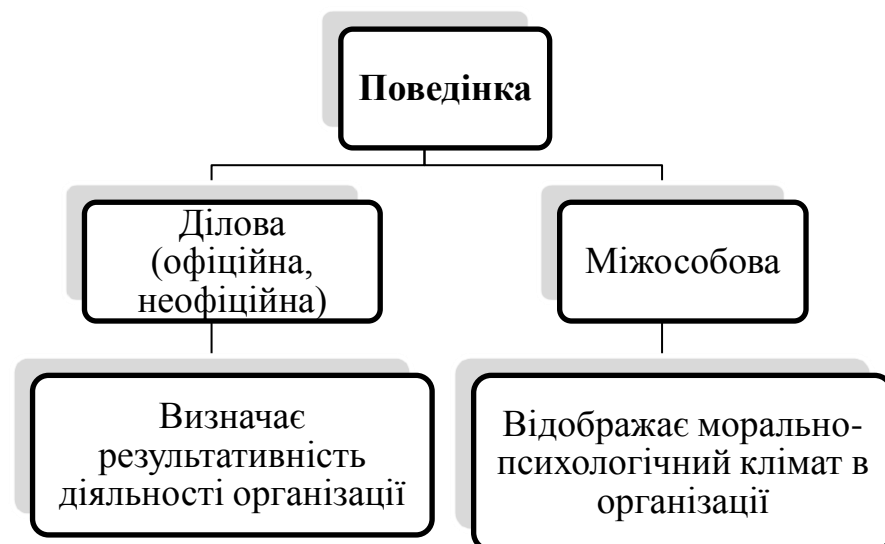


Рис. 1.9. Поведінка персоналу за сферами здійснення

Джерело: адаптовано автором на основі [157]

Ділова поведінка визначає результативність діяльності організації, міжособова – морально-психологічний клімат у колективі. Залежно від суб'єкту

він може бути індивідуальним (коли люди діють окремо) або колективним. За характером прояву поведінки визначається як заздалегідь спланована і спонтанна, що виражає стихійну реакцію на ті чи інші події [42]. За висновками фахівців, спланованою поведінкою керувати значно важче, бо людей доводиться переконувати.

За функціями поведінки може бути управлінською і виконавчою. Перша орієнтована на керівництво, друга – на підпорядкування. З точки зору визначеності, поведінка може бути детермінованою обставинами, або недетермінованою, яка залежить від внутрішніх імпульсів. Залежно від типу мотивації, існують ціннісні (орієнтовані на певні усталені норми) і ситуативні типи (залежні від складних обставин) поведінки. В останньому випадку людину можна порівняти з флюгером.

За характером поведінки буває пасивною або активною, причому останню можна характеризувати як агресивну. Пасивна поведінка відзначається боязкістю, невпевненістю, небажанням проявляти ініціативу і брати на себе відповідальність, поступливістю зовнішнім вимогам, нехтуванням своєю вигодою, тому рідко допомагає досягати цілей. Оскільки вибір за особу роблять інші, вона почуває себе жертвою. Попри це, багато хто вибирає саме цей тип поведінки, оскільки він не пов'язаний з ризиками, дає змогу уникнути складних ситуацій. Агресивна поведінка пов'язана, навпаки, з нав'язуванням суб'єктам думки оточенню. Його ворожість, непередбачуваність викликає у тих, на кого вона спрямована, невпевненість у собі, страх, потребу захищатися. Асертивна поведінка спричинена власними потребами суб'єкта, при цьому беруться до уваги інтереси і права оточуючих, які інформують про бажання і уявлення, запрошуються до конструктивного діалогу і співпраці. Під дією переконливих аргументів вдається уникати конфліктів, економити сили та час, ефективно взаємодіяти, домагатися реалізації власних цілей, зберігаючи добрі стосунки.

Групова поведінка віддзеркалює ступінь розвитку командної праці. Будучи наслідком процесів соціалізації в суспільстві, вона характеризує соціальну взаємодію і рівень згуртованості колективу.

Індивідуальна поведінка обумовлена особливостями людської психіки та її здатністю підпорядковуватись загальноприйнятим нормам суспільства чи колективу, в якому людина працює [53]. Наявність цих видів поведінки свідчить про вміння менеджерів вищого рівня поєднувати лідерство із колективною працею.

За ступенем ідентичності виділяється два види поведінки, стереотипна та інноваційна. Стереотипна поведінка показує, наскільки людина проявляє свою ідентичність до групи, наскільки вона ототожнює себе з тим середовищем, в якому працює. Крім того, цей тип поведінки відображає рівень комунікативності людини. Управлінські аспекти в управлінні поведінкою персоналу повинні розглядатися через комунікаційні технології. Інноваційний тип поведінки частково збігається з креативним типом за класифікаційною ознакою – ініціативністю і частково відображає внутрішній опір людини до сприйняття стереотипу.

Класифікація дає змогу кожній організації вибирати свій механізм впливу на поведінку персоналу, зважаючи при цьому на ті закономірності, які регулюють поведінку людини.

Класифікацію видів поведінки можна використовувати для визначення її ефективності з наступним використанням відповідних управлінських технологій, спрямованих на покращення результативності діяльності персоналу.

Запропонована класифікація видів поведінки може використовуватися при створенні моделі оптимальної поведінки персоналу.

“Еволюція систем менеджменту відбувалася поступово, відповідно до закону розвитку, а також на основі соціальних, політичних, економічних та культурологічних процесів кожного етапу життя суспільства” [44]. З огляду на це, всі зміни суспільного й економічного життя знаходять своє відображення у нових теоріях і концепціях, тому їх потрібно розглядати крізь призму історичних періодів еволюції [44].

У побудові ефективних управлінських процесів в організації, яка становить складову частину економічного середовища, важливою базовою

передумовою є створення такої системи менеджменту, яка б стала рушієм сталого й ефективного розвитку підприємства. Управління поведінкою персоналу підприємства – є якщо не основна ланка на шляху ефективності, то, безперечно, визначальна, адже людина та її можливості є основним активом будь-якого суб'єкту господарювання [85]. У цьому контексті визначається роль та основні завдання управління поведінкою персоналу підприємства у загальній системі менеджменту.

Менеджмент як система характеризується сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, функцій, процесів, структури, механізмів, об'єктів і суб'єктів [93]. У межах системи менеджменту виокремлюється ряд його підсистем, а саме: технічна, технологічна, організаційна, економічна та соціальна. У цьому ряді на особливу увагу заслуговують організаційна та соціальна підсистеми. Організаційна складається з управлінської структури, а також з положень та інструкцій, за якими вона функціонує. Соціальна підсистема визначається сукупністю соціальних взаємовідносин, які формуються в процесі спільної діяльності людей в організації [93]. Управління поведінкою персоналу власне і становить ланку соціальної та організаційної підсистем менеджменту.

На підставі класифікації методів управління в системі менеджменту, які діляться на організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні, виокремлюється два з трьох методів, які базуватимуться на основі принципів та методик управління поведінкою персоналу і організаційної поведінки.

Управління поведінкою персоналу ґрунтується насамперед на соціально-психологічних методах управління в менеджменті. Правила внутрішнього розпорядку, етичні норми, моральні заохочення, регулювання міжособистісних відносин, будуть складовими соціального методу управління, ефективно використовуються в управлінні поведінкою персоналу як способи впливу на формування і розвиток. Вони базуються насамперед на оптимальній згуртованості його членів у процесі праці шляхом забезпечення соціальної справедливості та єдності інтересів задля досягнення спільної мети [93].

Задля ефективного управління поведінкою персоналу використовуються також методики впливу на настрій та психіку людей, які дають змогу регулювати міжособистісні взаємозв'язки управлінського персоналу з рештою колективу. Організаційна культура та етика – дієві інструменти цього методу.

Основним завданням управління поведінкою персоналу, як і менеджменту організації загалом, є досягнення сталого розвитку підприємства, [24] підвищення показників ефективності й інноваційності. Зображені на рис. 1.10 динамічні взаємозв'язки управління поведінкою персоналу в системі менеджменту наочно ілюструють процес ефективного менеджменту.

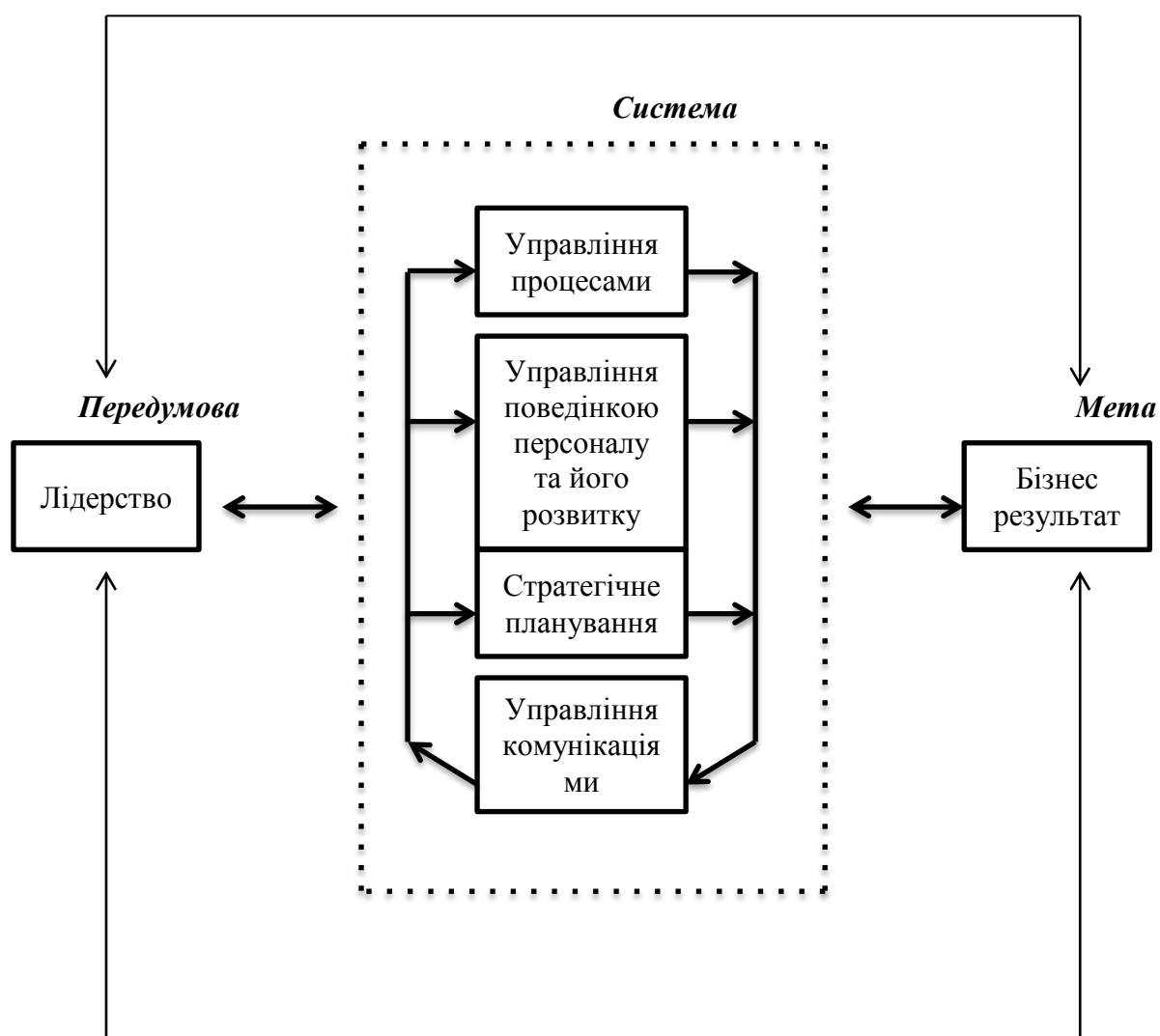


Рис. 1.10. Взаємозв'язки управління поведінкою персоналу у системі менеджменту

Джерело: удосконалено автором на основі [147]

Маючи всі передумови для ефективного управління та використовуючи елементи системи менеджменту, підприємство ставить за мету досягнення певних позитивних результатів, які відображаються у показниках фінансового зростання, підвищення якості послуг та продукції, а також продуктивності праці. Ці та інші бізнес-показники діяльності підприємства також досягаються завдяки зростанню ефективності та інноваційності персоналу, низькому рівню плинності персоналу, високому рівню його лояльності та згуртованості. Управління поведінкою персоналу в системі менеджменту за допомогою власного інструментарію передбачає забезпечення сталих показників ефективності персоналу [144].

Управління поведінкою персоналу не є стандартизованим, формалізованим процесом, оскільки вона обумовлена комплексом важливих чинників, передусім складною психологічною структурою людини та внутрішніми джерелами поведінки, потреб, інтересів, мотивів, цінностей. До того ж, на поведінку персоналу суттєво впливають зовнішні чинники того середовища, в якому вона перебуває.

Оскільки працею створюються матеріальні блага та духовна культура, то у проблематиці управління поведінкою задіяні як економічні (матеріальні), так і духовні чинники, що зумовлює необхідність розгляду культурологічного аспекту в управлінні поведінкою персоналу [127].

Культурологічний погляд на організацію дає змогу зрозуміти сутність поведінки людини та її роль не як механічної частини управління, а як особливої цінності, яка завдяки своїми унікальними особливостями здатна примножувати успіхи організації. Такий підхід показує, яким чином можна ефективно реалізувати діяльність організації, використовуючи не тільки економічні важелі, а й цінності, символи і навіть національні архетипи. Змінюється сутність розуміння самої людини, а відтак, і її поведінки в організації.

Як висновок: управлінська поведінка підтверджує актуальність проблематики управління персоналом, яка розглядається в ширшому контексті – від економічно-соціального до філософсько-психологічного. Стратегічна складова в системі управління персоналом знайшла своє відображення у системі

управління знаннями, управління змінами, антикризовому управлінні, що відображено на рис. 1.11.

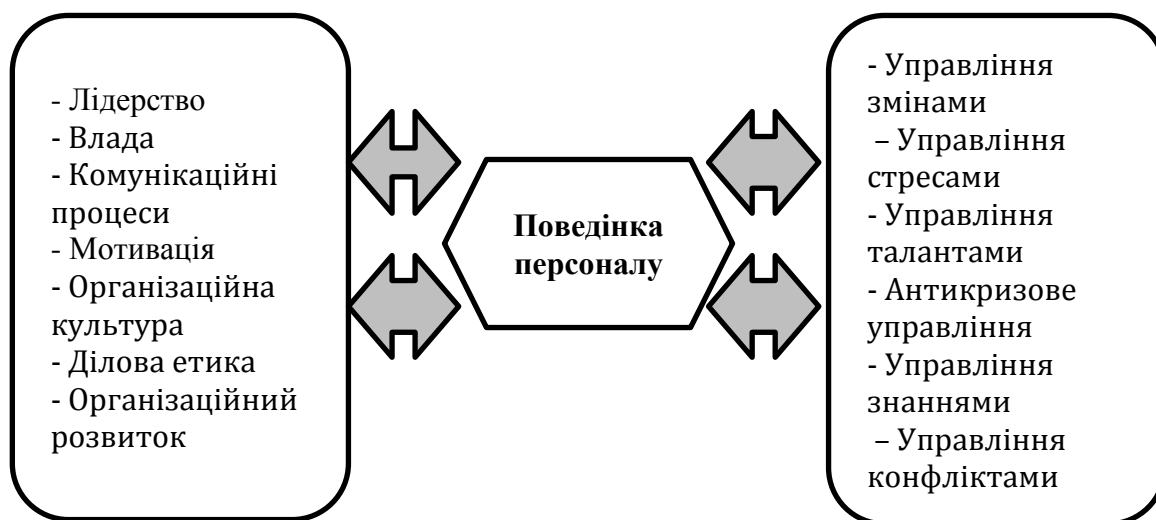


Рис. 1.11. Зв'язок поведінки персоналу з напрямками та сферами менеджменту

Джерело: власна розробка автора

Отже, управлінська поведінка персоналу, як стверджують науковці [36], повинно базуватись на таких ключових моментах:

- поведінка кожного працівника має індивідуальний характер;
- поведінка людей формується як під впливом їх індивідуальних бажань, так і груп, членами яких вони є;
- поведінка індивіда в будь-якій ситуації – це взаємодія його внутрішнього світу і характеристик ситуації;
- структура й процеси в організації впливають на організаційну поведінку, культуру, й навпаки;
- якість управлінських рішень багато в чому залежить від стратегії вибору поведінки керівника-лідера [36].

1.3 Взаємозв'язок організаційної поведінки з поведінкою персоналу

Організаційна поведінка (ОП) як самостійний термін та галузь досліджень і знань була запропонована професором Гарвардського університету Елтоном Мейо у 60-ті роки ХХ століття. Утворилась вона внаслідок об'єднання декількох наукових дисциплін – соціології, психології, комунікації та менеджменту, предметом дослідження яких були процеси всередині організації, відносини між індивідами та групами в організації, організація праці, комунікаційні процеси тощо [49]. Щоправда, окремі ідеї щодо необхідності вивчення поведінки персоналу підприємства, її проявів, видів, мотивів та врахування таких знань простежуються у більш ранніх наукових працях з даної тематики, зокрема у розвідках К. Левіна, Ч. Бернарда, Ф. Герцберга та В. Врума. Предмет організаційної поведінки доповнює наукові дослідження організаційної теорії, він також вважається невід'ємною частиною управління людськими ресурсами. Основні моделі організаційної поведінки охарактеризовані в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Суть основних моделей організаційної поведінки

Моделі ОП	Суть моделей
Авторитарна модель	Основна суть моделі полягає у владі управлінця. Працівник беззастережно підпорядковується керівництву, є повністю залежним, а його участь у процесах праці мінімумальна.
Модель опіки	Ця модель передбачає орієнтацію менеджменту на економічні ресурси та гроші. Працівники, відповідно до цієї моделі мотивуються безпекою та пільгами, тобто повністю залежать від організації. Їхні повноваження полягають у пасивному співробітництві.
Підтримуюча модель	Орієнтація менеджменту в цій моделі скерована на підтримці працівників, які відповідно до моделі, орієнтуються на виконання робочих завдань з можливістю участі у керуванні. Статус і визнання працівника є визначальними у задоволенні його потреб. У процесі праці пробуджуються стимули.

Колегіальна модель	Дана модель базується на принципах партнерства. Менеджмент орієнтується на роботі у командах, а працівники – на відповідальну трудову поведінку на основі самодисципліни. Потреби працівників задовільняються можливістю самореалізації. Ентузіазм у процесі праці – помірний.
--------------------	--

Джерело: адаптовано автором на основі [113]

В умовах сучасних реалій проблематика організаційної поведінки є особливо актуальною і важливою для ефективної життєдіяльності сучасних підприємств. Зрештою, навіть практики усвідомлювали, що успішність та результативність діяльності підприємства залежить не тільки і не стільки від забезпечення основними засобами виробництва, скільки від розуміння, прогнозування та контролювання поведінки персоналу. У сучасних умовах мистецтво управління людьми стало вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства та стабільність його підприємницького успіху. Втім, більшість дослідників, визнаючи важливість організаційної поведінки та доцільність управлінської уваги до неї, не конкретизує місце організаційної поведінки в управлінні підприємством, що, з огляду на панівну гуманістичну парадигму управління та інтенсивність впливу організаційної поведінки на результати діяльності підприємства, не можна вважати правильним.

На даному етапі, однією з найбільш болючих тем для вітчизняної економіки є ринок праці та недосконала конкуренція як на ринку праці, так і в економічному просторі загалом. Працівники, не задоволені умовами праці та рівнем заробітної плати, дезорганізовані, не мотивовані, становлять левову частку на українському ринку праці. Звісно, така ситуація зумовлена безліччю причин, тому розуміння важливості управління поведінкою персоналу як в мікро – так і в макро-середовищі, корпоративної культури та організаційної поведінки загалом, безперечно, сприятиме вирішенню зазначених проблем.

Організаційна поведінка полягає у вивченні людської поведінки, ставленні до професійних обов'язків та їх виконання в організаціях. Інакшими словами, – це наука як про окремого індивіда та його поведінку в організаціях, так і про групи

людей [160]. У глобальному контексті модель організаційної поведінки допомагає вирішувати проблеми крос-культурних комунікацій, поведінки персоналу, менеджменту організації тощо. У точних науках, на відміну від організаційної поведінки, для досягнення поставлених цілей оперують сталими фундаментальними законами, моделями [152]. Тобто, немає значення, де діє закон гравітації – в Сеулі чи у Львові, не має значення також де використовувати теорему Піфагора. З огляду на це, важливо зрозуміти, що організаційна поведінка у менеджменті не є однозначною, не є панацеєю у вирішенні проблеми конкретної класифікації.

Щодо поведінки персоналу, то наука не дає нам чітких відповідей на всі актуальні для підприємства питання, хоча вона має в своєму арсеналі певні концепції та моделі, що допомагають пояснити поведінку працівників та менеджерів в різноманітних ситуаціях. Організаційна поведінка розвиває навички та таланти, [92] які з високою ймовірністю дадуть результат.

Організаційна поведінка персоналу в процесі формування колективної мотивації утворюється під впливом взаємозв'язку таких факторів зовнішнього середовища: інтелектуалізація суспільства, інформаційні технології, соціалізація і гуманізація праці (див. рис. 1.12). Ці зв'язки перебувають у постійній динаміці, тому їх не можна визначити, як закони чи правила.

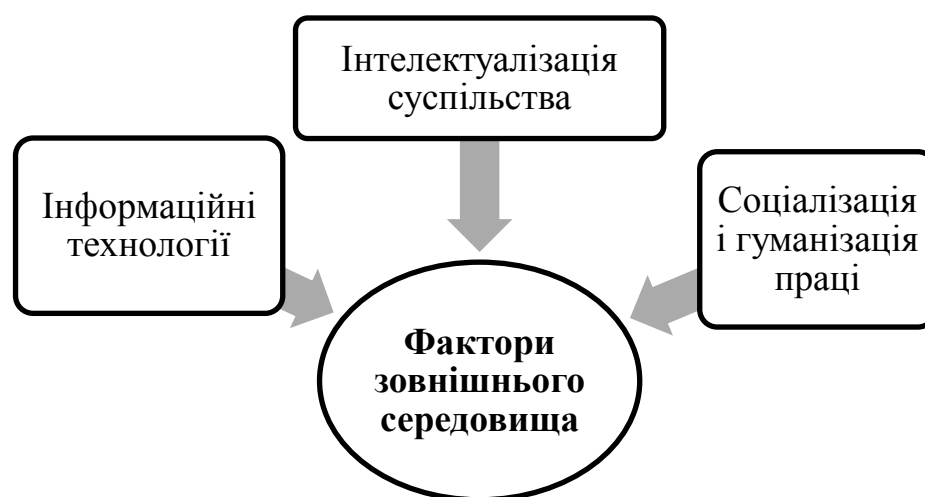


Рис. 1.12. Взаємозв'язок зовнішніх факторів для формування колективної мотивації

Джерело: адаптовано автором на основі [5]

Серед традиційних проблем організаційної поведінки важливу роль відіграє трудова мотивація [101]. Незважаючи на складність процесу відстежування і внутрішньої суті з огляду на те, що спостерігати можна за поведінкою у відповідному середовищі та виробничій ситуації, то завдяки теорії організаційної поведінки можна проаналізувати прояви трудової мотивації.

В умовах високої мобільності робочої сили, технологій та при відносній прозорості в трудовій політиці багатьох держав, організаційна поведінка стає невід'ємною її частиною, а різноманітність на робочому місці набуває все важливішого значення в організаціях. Зі зміною характеристик персоналу та пришвидшенні глобалізації ринку все більше людей різного походження, соціального статусу та раси повинні працювати разом. Тому залежно від форм різноманітності в організаціях, а саме віку, раси, етнічної приналежності, статі, працівники поведуть себе неоднаково. Різноманітності в організаціях є важливим фактором, який треба брати до уваги, оскільки таке розмаїття буде відображенням відмінностей у перспективі, тобто в цінностях, поведінці, в стилі та якості життя. Дуже важливими є сприйняття та реакція працівників на ці різноманітності, оскільки це значною мірою впливає на продуктивність та ефективність організації [151].

Рушійною силою ефективної організації праці в майбутньому стане конкурентноспроможність – як внутрішня, так і зовнішня. Одним із основних об'єктів дослідження предмету організаційної поведінки є внутрішня конкурентноспроможність, [102] яка, безумовно, повинна ґрунтуватись на досвіді та знаннях працівників організацій, а також на командній моделі, що, своєю чергою, породжує поняття лідерства [20].

Багато вітчизняних працедавців за інерцією надалі дотримуються доволі вузького економічного погляду: на їхню думку, наймаючи нових працівників, вони купують конкретний товар у вигляді кваліфікації робочих рук. Для подолання пов'язаних з цим проблем, які нагадують організаційні постулати епохи Адама Сміта, необхідно насамперед розуміти, що компанія, підприємство

чи організація є окремим, автономним живим організмом, тому вони повинні дотримуватись розроблених систем поведінки, в даному випадку – системи управління персоналом на засадах корпоративної культури.



Рис. 1.13. Взаємозв'язок внутрішніх факторів для формування колективної мотивації

Джерело: власна розробка автора

Організаційна поведінка – це молода галузь науки, яка в еkleктичній формі запозичила підходи, що використовуються при вивченні людської поведінки. Через багатоаспектність, певну еkleктичність, властиву галузям науки, які формуються на стику декількох галузей, організаційна поведінка є складним явищем, оскільки вона сприйняла багато ідей та підходів із суміжних галузей науки – теорії організації, організаційного розвитку й управління персоналом, які дотичні до важливих аспектів управління діяльністю підприємства. Організаційна

поведінка базується на багатьох положеннях цих наук. І хоча організаційна поведінка є цілісною галуззю знань, в ній можна виділити окремі самостійні напрями досліджень, які віддзеркалюють різні тлумачення поняття “організаційна поведінка”. У додатку А, таблиці А.2 представлені трактування поняття “організаційна поведінка” різними науковцями.

На підставі аналізу основних фундаментальних понять організаційної поведінки розроблених вітчизняними і зарубіжними науковцями, сформульовано таке розширене поняття організаційної поведінки: організаційна поведінка – це процес, що охоплює соціально-міжособові, організаційно-економічні аспекти діяльності людини в межах певного середовища, організації.

Таблиця 1.6

Спільні та відмінні ознаки організаційної поведінки з поведінкою персоналу

	Організаційна поведінка	Поведінка персоналу
Спільні ознаки		
1. Підхід до менеджменту	Біхевіористичний	
2. Методи управління	<ul style="list-style-type: none"> • адміністративний • економічний • соціально-психологічний 	
Відмінні ознаки		
1. Рівні	<ul style="list-style-type: none"> • особистісний • трудовий • організаційний 	<ul style="list-style-type: none"> • особистісний
2. Компоненти	<ul style="list-style-type: none"> • організаційні процеси • індивідуальні процеси • трудові та міжособистісні процеси • фактори зовнішнього середовища 	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальна дія • фактори внутрішнього середовища

3. Складові	<ul style="list-style-type: none"> • організація • групи (команди) • особистість • комунікації • лідерство • конфлікти 	<ul style="list-style-type: none"> • психологічні процеси • потреби і мотиви • ціннісні орієнтації
-------------	--	---

Джерело: удосконалено автором на основі [44;46]

При розгляді взаємозв'язку організаційної поведінки з поведінкою персоналу, насамперед, постає питання дефініції поняття поведінки персоналу, визначення її особливостей та принципів становлення.

Очевидно, що існує безліч змінних чинників, що керують поведінкою людини на робочому місці. Звичайні працівники та менеджери однаково формуються під дією як власних культурних установок, так і культури організації. Саме ці фактори впливу визначають, як буде відбуватися комунікація та взаємодія між керівництвом та персоналом. Подібним чином комунікація менеджера значною мірою залежить від зовнішніх факторів [66]. Переконавання кожного окремо взятого працівника впливає на їх етичні установки, а також на почуття моральної відповідальності. З огляду на це, комунікація допомагає формувати сприйняття персоналу, що своєю чергою, допомагає працедавцю зрозуміти ці сприйняття. Різні форми комунікації, як вербальні, так і не вербальні, повинні бути використані для забезпечення результативності та ефективності кожної групи працівників.

Кожна людина приходить на робоче місце зі своїм індивідуальним ставленням до речей, яке також буде впливати на робоче середовище, тому побутує думка, що ставлення людини залежить від певних обставин. Однак, предмет організаційної поведінки тлумачить ставлення як “психічний стан готовності відчувати та поводити себе сприятливим або несприятливим шляхом стосовно конкретної особи, об’єкту чи ідеї”. Таким чином, можна частково прослідкувати взаємозв'язок предмету організаційної поведінки з поведінкою

персоналу. Тому необхідно розуміти, що предмет організаційної поведінки не дає конкретних відповідей на проблемні питання поведінки персоналу, проте ми можемо покладатися на сталі концепції та моделі, що допомагають пояснити поведінку працівників та менеджерів в різноманітних ситуаціях.

У світлі теми поведінки персоналу та його ставлення як вагомого формувального фактора (рис. 1.14) також необхідно з'ясувати сутність самого поняття “ставлення”, чи “відношення працівника”, оскільки цей фактор безпосередньо пов'язаний з поведінкою людини [83]. Наприклад, якщо працівник посварився з кимось поза робочим місцем, подальший поганий настрій безпосередньо впливатиме на продуктивність на робочому місці протягом цілого дня. Тому організації, беручи до уваги прямий зв'язок між ставленням/відношенням та продуктивністю праці, повинні обов'язково імплементувати різні методи для досягнення позитивного ставлення кожного свого працівника. Обов'язок організації доволі добре знати кожного працівника задля застосування до нього найкращих методів впливу, які, своєю чергою, дадуть змогу досягти найкращих результатів як для організації, так і для працівника.

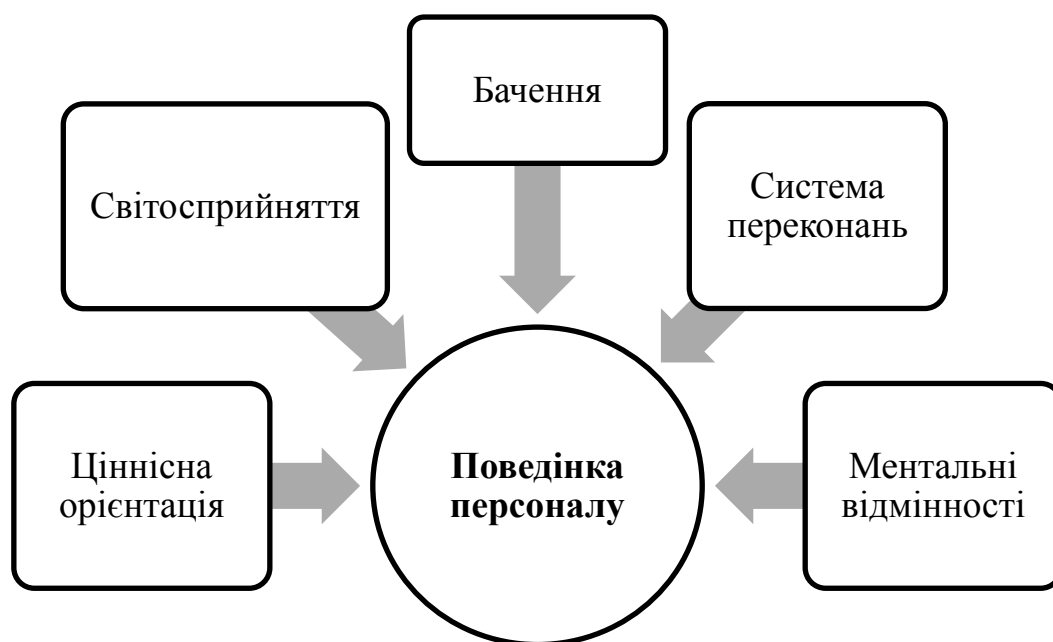


Рис. 1.14. Фактори формування поведінки персоналу

Джерело: адаптовано автором на основі: [166]

Ефективна комунікація є наріжним каменем будь-якого підприємства чи організації. Важливою складовою управління поведінкою персоналу є комунікація, а методи спілкування вищого керівництва з персоналом мають прямий вплив на розвиток та роботу підприємства. [48] Якщо бачення підприємства є не зрозумілими для персоналу, то вони, відповідно, не будуть сприймати спільні цінності, що призведе до непередбачуваних наслідків та низької продуктивності. Важливим елементом поведінки персоналу є розуміння своєї ролі на підприємстві і рівня відповідальності. Якщо такі установки не доводились до персоналу внаслідок поганої комунікації, то це призведе до провалу як на мікро – так і на макрорівні в управлінні персоналу. При роз'ясненні бачення підприємства важливим фактором також є чітке формулювання. За висновками американської асоціації управління людськими ресурсами, існує чотири стадії при формулюванні бачення та цілей організації, а саме: спостереження, відображення, вербальна настанова, письмова настанова [149].

Отже, ефективна комунікація життєво важлива і для управління поведінкою персоналу, і для організаційної поведінки, що, своєю чергою, сприятиме успіху будь-якої організації. Вона впливає на сприйняття персоналу і забезпечує організації прийняття таких рішень, які більшість персоналу буде вважати сприятливими. Комунікація допомагає організації вибудувати лінію поведінки персоналу, а саме закласти етичні норми та стандарти для персоналу, що, своєю чергою допомагатиме зрозуміти етичні переконання своїх працівників, шляхи впливу на їх соціальну, моральну та етичну відповідальність.

Отже, керуючись цими принципами, можна стверджувати, що основним інструментом управління поведінкою персоналу у взаємозв'язку з організаційною поведінкою є ефективна комунікація. З огляду на це, основним завданням керівника організації є чітке і переконливе висвітлення її бачення та цілей кожному члену команди, щоб організація працювала для досягнення максимального потенціалу на довгострокову перспективу.

Як висновок: поведінка персоналу є важливою складовою організаційної поведінки, тому їх взаємозв'язок можна розглядати як з практичної, так і з

теоретичної точки зору – це забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і побудові моделі ефективного управління.

Щодо організаційної поведінки, то її ефективна робота та розвиток можливі тільки за умови правильного розуміння співвідношень між об'єктами та сферами управління підприємством. Складний процес співвідношення мотивації, ділової етики, лідерства та організаційної культури з деякими сферами управління (управління стресами, знаннями, конфліктами та змінами), дасть змогу вивести менеджмент організацій на новий рівень ефективності, тому що людський ресурс невичерпний, а вміння правильно оперувати ним дедалі частіше стає основним пріоритетом для ефективного управлінського менеджменту.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

На основі дослідження теоретико-прикладних аспектів управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури, зроблено ряд важливих висновків:

1. Пошук нових підходів до управління поведінкою персоналу підприємства, ефективного їх використання і відтворення призвів до трансформації та створення нових концепцій в управлінні поведінкою персоналу як основи діяльності будь-якого підприємства. У ході еволюції концепції управління поведінкою персоналу визріло усвідомлення впливу культурологічної складової на поведінку персоналу через ціннісні орієнтації людини, яка, своєю чергою, охоплює теоретичні основи розкриття глибинної суті поведінкових аспектів персоналу підприємства та організаційно-методичний механізм управління поведінкою персоналу.

2. В умовах недостатнього висвітлення проблематики теми дослідження обґрунтована необхідність розгляду управління поведінкою персоналу як нового наукового напрямку, який розвивається в контексті соціокультурологічної парадигми управління, адже культурологічний погляд на організацію дає змогу зрозуміти сутність поведінки людини та її роль не як механічної частинки управління, а як особливої цінності, яка завдяки своїм унікальним особливостям здатна примножувати успіхи підприємства. З цією метою у дисертації доведено доцільність розгляду поведінки персоналу через призму культурологічного фактора з огляду на полісистематичний зміст культури, рівні корпоративної культури, ціннісні орієнтації та глибинні архетипи, що закладають певні ментальні конструкції та модуси поведінки.

3. Узагальнення основних підходів до поняття “управління поведінкою персоналу” підтверджує нашу думку про те, що це спрямовувальний та безперервний процес впливу на соціально-психологічні і ментальні установки людини, який дозволяє побудувати ефективну модель збереження та оптимального використання людського ресурсу в рамках однієї організації для

виконання її цілей та місії. З огляду на це, запропоновано поєднати соціально-психологічні аспекти впливу, адже це матиме прикладне спрямування у контексті мотиваційного важеля.

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

Основні здобутки автора, висвітлені у Розділі 1, опубліковано у працях [59; 61; 65; 159].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ УМОВ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Аналізування факторів, які впливають на поведінку персоналу

У непростій структурі кожного підприємства як економічно активного суб'єкта економіки персонал відіграє визначальну роль у здійсненні всіх функціональних процесів, які згодом втілюються в кількісні показники продуктивності праці та фінансової ефективності.

У сучасних умовах інтернаціоналізації та глобальної кооперації будь-які економічно активні, трансформаційні процеси здійснюються людьми, які мають яскраві індивідуальні соціокультурні характеристики, тобто, сформували власну систему цінностей та норм поведінки [46].

Оскільки підприємство не може ефективно функціонувати на ринку без чітко налагодженої системи управління людськими ресурсами, нехтування або недооцінювання такого важливого явища, як поведінка персоналу, є неприпустимим. Успішне управління організаційними процесами можливе лише за умови прямого впливу на персонал, що, своєю чергою, потребує дослідження й оцінювання цілісної системи факторів впливу на поведінку персоналу. При цьому всі основні процеси стратегічного планування й управління людськими ресурсами необхідно сприймати крізь вектор впливу зовнішніх факторів, етапність і зміст яких представлено на рис. 2.1.

Основа стратегічного планування в управлінні поведінкою персоналу складається з трьох фаз: аналізу, процесу вибору й імплементації. Перша фаза загального аналізу ділиться на три основні етапи. На першому етапі – планування – менеджер повинен системно проаналізувати основні потреби персоналу в перспективі, виділивши найбільш вагомі. На наступному етапі – визначення потреби розвитку кожного працівника на особистісному рівні. На третьому етапі формуються вартісні сценарії розвитку персоналу.



Рис. 2.1. Основні етапи стратегічного планування управління персоналом

Джерело: власна розробка автора

Наступну фазу стратегічного планування становить процес вибору. На цьому етапі формуються основні критерії, за якими відбуватиметься вибір оптимального сценарію управління поведінкою, після попередньої оцінки аналізу персоналу на перших трьох етапах. На завершальній фазі стратегічного планування відбувається імплементація напрацьованого результату попередніх фаз, основною метою якого є розвиток персоналу, або адаптація організаційної структури відповідно до особливостей персоналу, адже рушійна сила кожного підприємства – його розвиток.

Необхідною передумовою сталого розвитку організації є підвищення його організаційної ефективності. Для її досягнення менеджер повинен мати чітке бачення майбутніх цілей підприємства, які характеризуються високою варіативністю і повною мірою залежать від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [54].

У контексті менеджменту вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на поведінку персоналу є беззаперечним. Основне завдання менеджера – подолання будь якого дисбалансу між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу. Якщо внутрішні фактори можуть бути частково керованими, то зовнішні фактори впливу не мають постійного характеру, тобто є непередбачуваними.

Для забезпечення ефективної взаємодії людських ресурсів в організації потрібно конкретний механізм впливу чинників на поведінку персоналу, створенню якого передують систематизація, класифікація та ґрунтовний аналіз факторів [78].

Для подальшої класифікації факторів потрібно попередньо проаналізувати основні характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища. До особливостей зовнішнього середовища відносимо:

- складність і необхідність врахування впливу великої кількості та розмаїття факторів, які є складовими зовнішнього середовища;
- взаємозв'язок факторів, оскільки зміни в одному з них впливатимуть на інші;
- динамічність зміни середовища;
- невизначеність, зумовлена недостатньою кількістю інформації про середовище та її достовірністю [55].

Ефективне виконання сучасних завдань, пов'язаних з управлінням поведінкою персоналу пріоритетне значення має вивчення та аналіз факторів, які впливають на швидкість прийняття управлінських рішень та професійне зростання кожного працівника. Високі темпи зростання ефективності управління персоналом забезпечуються науково обґрунтованим використанням усього комплексу факторів, які впливають на динамічність, креативність та інноваційність управління персоналом [40]. У сучасній економічній науці цілеспрямовані теоретичні та прикладні розробки цієї тематики відсутні. Як результат – питання оцінки впливу різних факторів на поведінку персоналу підприємства вирішуються без урахування реальної економічної ситуації або з позиції ситуаційного менеджменту. При формуванні й аналізі такої класифікації

потрібно зважати на те, що ці фактори діють не ізольовано, а у тісній взаємодії один із одним [35].

Табл. 2.1 пропонує класифікацію факторів, що впливають на ефективність управління поведінкою персоналу.

Таблиця 2.1

Класифікація факторів, що впливають на управління поведінкою персоналу

Класифікаційні ознаки	Зміст факторів
Фізіологічні	<ul style="list-style-type: none"> - стать - вік - стан здоров'я - інтелектуальні характеристики - фізичні здібності
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - особливості вирішуваних завдань - складність робочого процесу - технічна оснащеність - рівень використання науково-технічних досягнень
Структурно-організаційні	<ul style="list-style-type: none"> - умови праці - співвідношення чисельності категорій персоналу - масштаб діяльності підприємства - режим роботи - кваліфікація персоналу - рівень залучення персоналу
Соціально-економічні	<ul style="list-style-type: none"> - матеріальне стимулювання - страхування - соціальні пільги - рівень життя
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> - моральний клімат (середовище) - психофізіологічний стан працівника - статус і визнання - організаційна культура - подяки та винагороди

Продовження табл. 2.1

	- перспектива кар'єрного росту
Територіальні	- місце розташування організації - затрати часу на дорогу до місця праці
Економічні	- рівень конкуренції - інфляція - безробіття - диференціація доходів
Культурно-релігійні	- культурологічні архетипи поведінки працівника - релігійні особливості

Джерело: власна розробка автора

Теоретичне значення класифікації факторів ефективності управління персоналом полягає в тому, що вона дає змогу в довгостроковій перспективі розробляти стратегію управління людськими ресурсами, визначати співвідношення між факторами, виявляти особливості в дії окремих факторів з урахуванням специфіки кожного напрямку діяльності підприємства, а також оцінювати потенціал розвитку персоналу. Використання такої класифікації забезпечує визначення впливу кожного фактора окремо, а також результативності дії факторів – завдяки цьому правильно виявляються і використовуються резерви зростання ефективності управління персоналом загалом [157]. У процесі формування чи вдосконалення організаційної структури важливо належно оцінити кожен з факторів та їх взаємодію, бо це забезпечить моделювання найкращого сценарію управління поведінкою персоналу.

Для глибокого розуміння тонкощів впливу факторів на управління поведінкою персоналу, доцільно проаналізувати міру впливу на нього зовнішнього та внутрішнього середовищ. Зовнішнє середовище має чи не найбільшу дію на формування поведінки персоналу, оскільки охоплює низку факторів впливу. У процесі функціонування підприємство стикається з різними ситуаційними чинниками, силами та інституціями, які, своєю чергою, мають вагомий вплив на життєдіяльність підприємства, оскільки кожний суб'єкт господарювання є активним учасником ринку. Внутрішнє середовища

складається з безпосередніх чинників та стимулів усередині підприємства, для яких характерна певна суб'єктивність впливу [44]. Зовнішнє середовище відзначається динамічністю та непередбачуваністю, що створює чимало труднощів, бо ці чинники не дають змоги повною мірою контролювати процес та аналізувати сценарії на довгострокову перспективу. На рис. 2.2 представлено систематизовані фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на управління поведінкою персоналу.

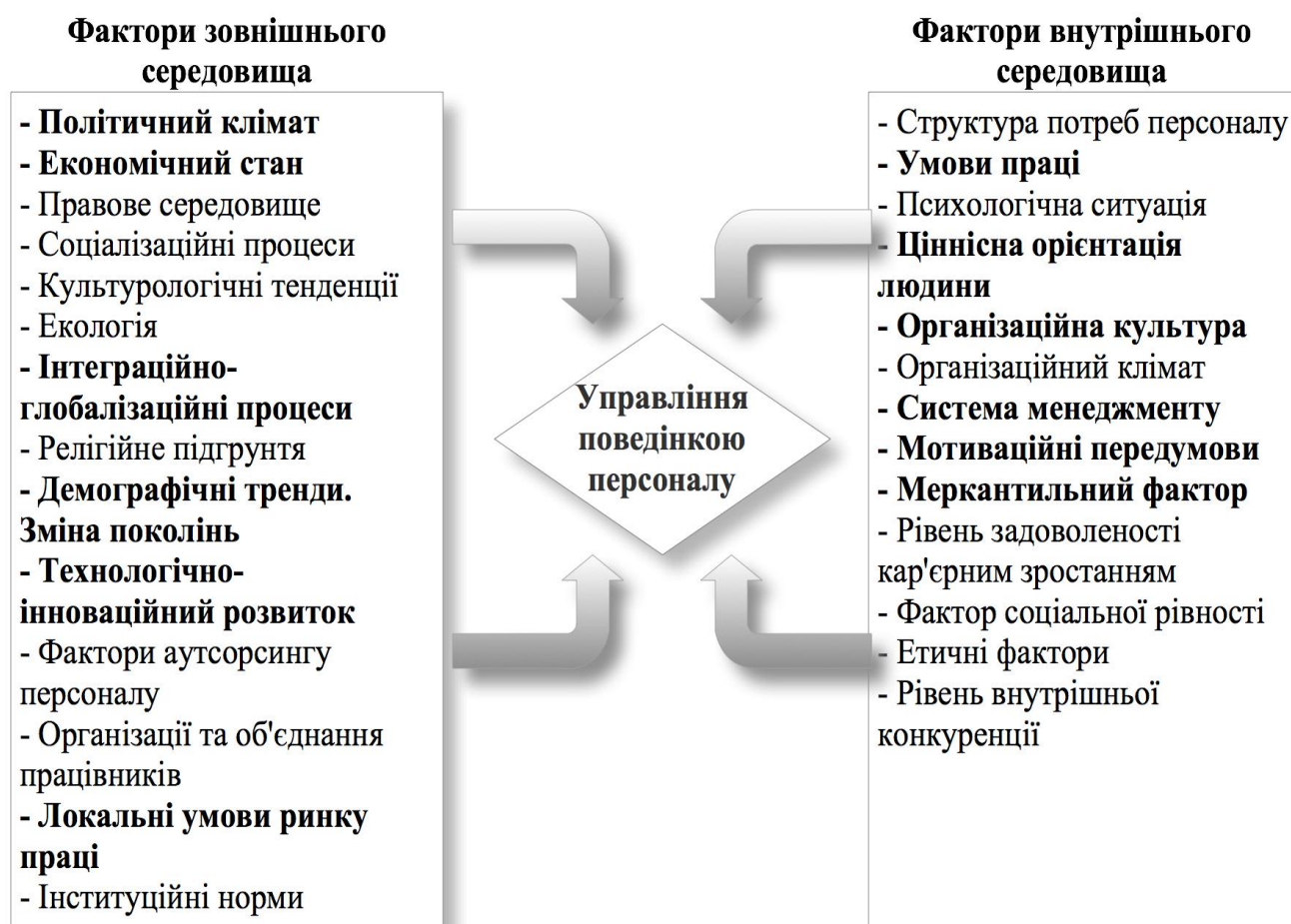


Рис. 2.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на управління поведінкою персоналу

Джерело: удосконалено автором на основі [44, с. 81]

Систематизувавши зовнішні та внутрішні фактори, які автономно, або у своїй взаємодії впливають на управління поведінкою персоналу підприємства, а також на динаміку якісних змін в його діяльності, далі ми виділяємо та аналізуємо пріоритетні. Кожен з вищеперелічених факторів має істотний вплив на підприємство та, безпосередньо, на людські ресурси. Оскільки в нашому випадку предметом аналізу є менеджерський склад підприємства, то вважаємо що запорукою ефективності діяльності персоналу на підприємстві є, власне, вмотивований та інноваційний менеджерський склад.

Отже, до факторів зовнішнього середовища, які мають прямий вплив на управління поведінкою персоналу підприємства відносимо: політичний клімат, економічний стан, інтеграційно-глобалізаційні процеси, демографічні тренди, технологічно-інноваційний розвиток, локальні умови ринку праці, правове середовище, соціалізаційні процеси, культурологічні тенденції, екологію, релігійне підґрунтя, фактори аутсорсингу персоналу, організації та об'єднання працівників, інституційні норми.

Політичний клімат. При розгляді менеджменту персоналу під кутом зору ідеалізації суспільних процесів, запозичення досвіду країн з розвинутою економікою, виділяються насамперед ті його аспекти, які суттєво впливають на організаційні процеси на підприємстві, а саме на людські ресурси та їх поведінку.

Основу здорового організаційного клімату становлять правильні мотиваційні передумови кожного індивіда на підприємстві, оскільки без усталеного та розвинутого соціального капіталу в державі така модель апріорі стабільно працювати не може. Політична кон'юнктура, яка постійно перебуває на етапі формування та трансформації, а її стан можна охарактеризувати як турбулентний, має значний вплив на всі економічні процеси, а це, своєю чергою, безпосередньо впливає на поведінку персоналу. З огляду на це, особливої уваги набуває вміння менеджера ефективно управляти поведінкою персоналу, зважаючи на всі ризики політичних змін, адже вони призводять до зміни правового поля, а це не може не впливати на політику щодо людських ресурсів підприємства. Грунтуючись на тезі про те, що політична нестабільність має вагомий вплив на

економічні процеси, а економічний стан вважається найвагомим фактором впливу на поведінку персоналу, доцільно виділити політичний клімат як фактор, що опосередковано впливає на всі соціально-економічні та правові процеси в державі. Політичний клімат, будучи вагомим фактором впливу на інші процеси, незначною мірою визначатиме мікроклімат на підприємстві та поведінку персоналу, адже, попри високу політизацію суспільства, проблеми політичного характеру є більш суб'єктивними, і не мають значного впливу на організаційну поведінку, оскільки основним мотиваційним чинником все ж є заробітна плата як економічний фактор.

Економічний стан у держав, на нашу думку, є одним із найважливіших факторів зовнішнього впливу на управління поведінкою персоналу. Зміна показників ВВП на душу населення, рівень безробіття та загальної динаміки економічної активності в державі прямо впливають на оздоровлення чи послаблення мотивації зайнятого населення на ринку праці. Найменші зміни у ключових показниках стану економіки в державі призводять до позитивних чи негативних наслідків у діяльності суб'єктів господарювання. У контексті управління поведінкою персоналу на підприємстві менеджери стикаються з проблемою низького рівня інноваційності персоналу, адже недостатня вмотивованість при високій варіативності економічного стану в державі ставить під сумнів дієвість методів організаційного планування.

Інтеграційно-глобалізаційні процеси. При нинішніх умовах вільного доступу до інформації, інтернаціоналізації економічних та суспільних процесів людина в економічному просторі наділена можливістю швидкої зміни та мобільності, що має як позитивний, так і негативний ефект на управління поведінкою в середині підприємства. Економічні системи інтегруються в єдиний простір, що суб'єктивно зумовлює збільшення масштабів ринку праці, дає нові можливості для конкуренції і одночасно викликає майбутні ризики, пов'язані з плинністю людських ресурсів.

Для глобалізації характерне також збільшення присутності транс-національних корпорацій (ТНК), які активно інвестують кошти в різні сектори

економіки, створюють нові робочі місця та впроваджують нову корпоративну культуру. Вихід ТНК на вітчизняний ринок – надзвичайно важливий чинник розвитку основних галузей народного господарства, а також активізації трансформаційних процесів регулятивної політики держави [72].

Зайнятість у системі соціальних та економічних проблем посідає провідне місце в політиці всіх без винятку країн, а в симбіозі з показниками рівня життя вона є важливим індикатором соціальних процесів. У цьому зв'язку робоча сила, творчий потенціал як загальна сукупність духовних та фізичних здібностей персоналу невід'ємні від людини. У цьому контексті гуманітарного розвитку спостерігається активізація провідних ринкових держав світу в побудові ефективного ринкового господарства з наголосом на активну державну стратегію щодо всеохоплюючої підтримки інноваційних та інформаційно містких секторів зайнятості.

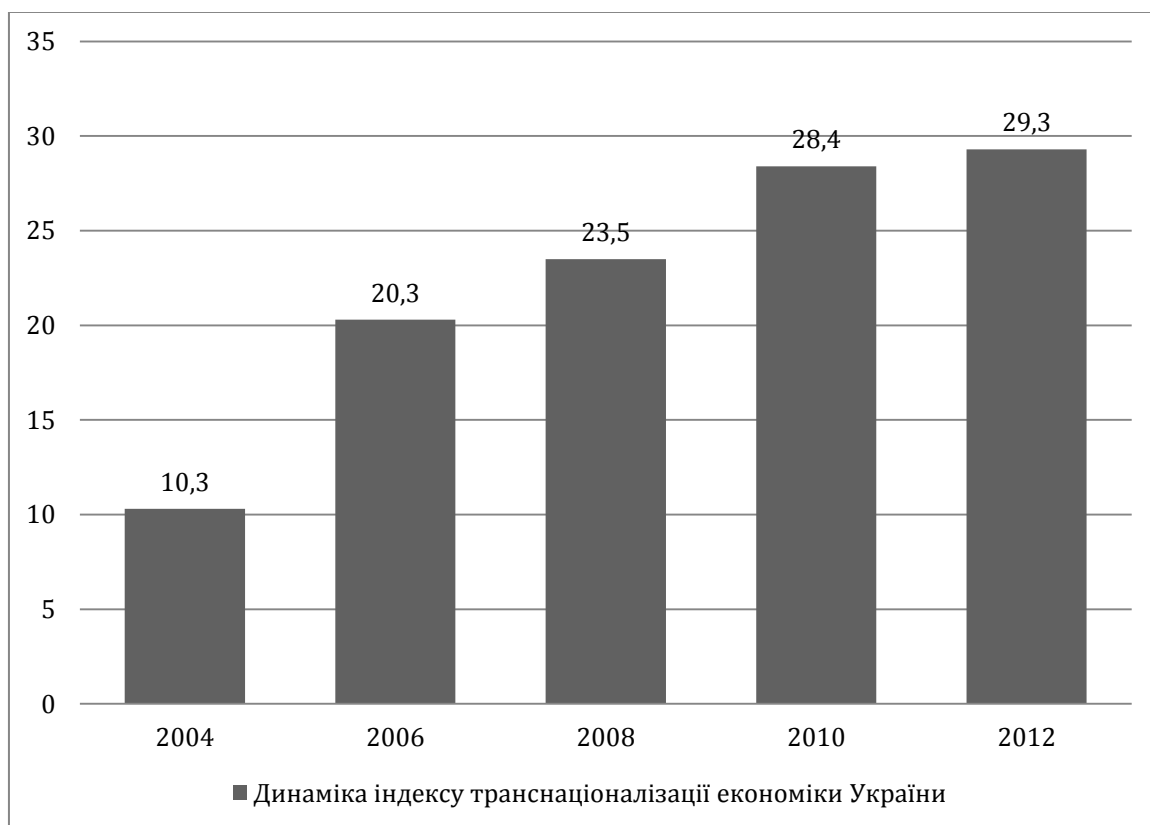


Рис. 2.3. Динаміка індексу транснаціоналізації економіки України

Джерело: [75]

В результаті визначення впливу ТНК на вітчизняний ринок праці, а також на організаційний розвиток персоналу, корпоративну культуру та організаційну ефективність виділено такі позитивні його тенденції: стабільне зростання зайнятості населення в межах суб'єктів ТНК; динамічний ріст інвестицій в організаційні інновації; еволюційний розвиток поведінкових аспектів в управлінні персоналом; кроскультурні комунікації; застосування міжнародних практик у сфері управління персоналом на вітчизняному ринку. Загалом діяльність ТНК та їх активна участь у загальнонаціональних процесах трансформації мають оздоровчий вплив на вітчизняну економіку, активізують ринок шляхом підвищення рівня конкурентного середовища.

Демографічні тренди. У структурі людських ресурсів будь-якого підприємства немає вікової, гендерної чи культурної однорідності. Менеджмент завжди зіштовхується з проблемою зміни поколінь. Це може мати як ситуативний, так і загальний характер. Модель організаційної поведінки повинна враховувати фактор зміни поколінь вже на ранніх етапах становлення підприємства, адже в динамічному середовищі все важче прослідкувати демографічні тренди. Цінності і мотиваційні передумови одного покоління ніколи не збігаються з іншим поколінням. За такої умови необхідно насамперед створити прийнятну для всіх модель організаційної поведінки.

Технологічно-інноваційний розвиток. Технологічно-інноваційний розвиток трактується як важливий зовнішній фактор впливу на управління поведінкою персоналу, адже в швидкоплинному процесі розвитку і вдосконалення техніки та інноваційних перетворень менеджмент шукає все нові шляхи оптимізації виробничого й управлінського процесу, що здебільшого призводить до скорочень персоналу. До того ж при впровадженні нових технологічних процесів на підприємстві виникає потреба в підвищенні кваліфікації працівників та пристосуванні їх до нових умов праці. Тому завдання менеджера – аналізувати різні шляхи для мінімізації майбутніх ризиків. На приклад, замість скорочення персоналу та рекрутингу потрібно передбачити необхідність навчання та

професійного вдосконалення персоналу, що неодмінно призведе до підвищення мотивації.

Правове середовище. Правове середовище як зовнішній фактор впливу на поведінку персоналу розглядається тільки в тісній взаємодії з середовищем політичним. Політико-правове середовище впливає на управління персоналом через механізми законодавчих та нормативно-правових актів, урядових і політичних організацій, законодавчої, судової і виконавчої влади, які створюють правове поле діяльності будь-якого суб'єкта господарювання в управлінні персоналом.

Поведінка персоналу підприємства значною мірою залежить від фактора об'єктивності політико-правового середовища. При аналізі рівня важливості впливу фактору правового середовища на поведінку персоналу підприємства загалом виявляється безліч як позитивних, так і негативних факторів. У сфері захисту прав та інтересів працівників, регламентації трудового процесу, законодавчі норми певною мірою впливають на поведінку персоналу, але тільки на початкових стадіях. Це дає підстави вважати фактор впливу політико-правового поля на поведінку персоналу менш вагомим, оскільки він не впливатиме на процеси організаційної трансформації в довгостроковому періоді.

Соціально-культурне середовище. Вплив соціально-культурного середовища як зовнішнього фактора на поведінку персоналу насамперед пов'язаний безпосередньо із населенням, рівнем його розвитку, звичаями та традиціями. Тобто, місцеве населення і є тим фактором впливу на внутріорганізаційну поведінку персоналу, становлячи основне джерело його формування та доповнення.

При створенні організаційної структури підприємства або при впровадженні імпліментації нової корпоративної культури соціально-культурне середовище відіграє чи не головну роль. Згідно з аналітичним прогнозом інвестиційної привабливості країн світу, здійсненим фахівцями банку HSBC [154], український ринок праці відзначається високим рівнем соціального капіталу економічно активного населення. Це показує на значущість соціально-

культурного фактора в діяльності підприємства. У контексті ж діяльності ТНК на вітчизняному ринку національні культурні архетипи впливатимуть насамперед на поведінку управлінського персоналу, який у своїй більшості формується з експатів, а також на впровадження нових норм корпоративної культури.

Аутсорсинг персоналу. Фактор аутсорсингу персоналу як зовнішній чинник впливу на поведінку може негативно позначатися на мотивації управлінського персоналу у випадку залучення фахівців ззовні для виконання професійних функцій на підприємстві. У цьому контексті фактор аутсорсингу значною мірою визначатиме поведінку персоналу.

До так званого загального аутсорсингу персоналу підприємства зазвичай вдаються з метою оптимізації витрат, і вкрай рідко – задля підвищення організаційної конкуренції або підвищення ефективності. Тобто, якщо вже на самому підприємстві відбуваються процеси скорочення й оптимізації персоналу, а менеджери звертаються до аутсорсингу ззовні, то це має негативний вплив на поведінку наявного персоналу. Фактор аутсорсингу частково можна відносити до внутрішніх чинників впливу на управління поведінкою персоналу.

Фактори внутрішнього середовища на підприємстві не менш важливі в стратегічному плануванні управління поведінкою персоналу, однак кожен із факторів внутрішнього середовища так чи інакше характеризується з точки зору зовнішніх впливів. Адже, важливість кожного з цих факторів на поведінку персоналу прямо або частково залежить від зовнішніх чинників, їх взаємозалежність відображена на рис. 2.4.

За рівнем пріоритетності варто виділити такі внутрішні фактори: умови праці, ціннісна орієнтація людини, організаційна культура, система менеджменту, мотиваційні передумови, меркантильний фактор.

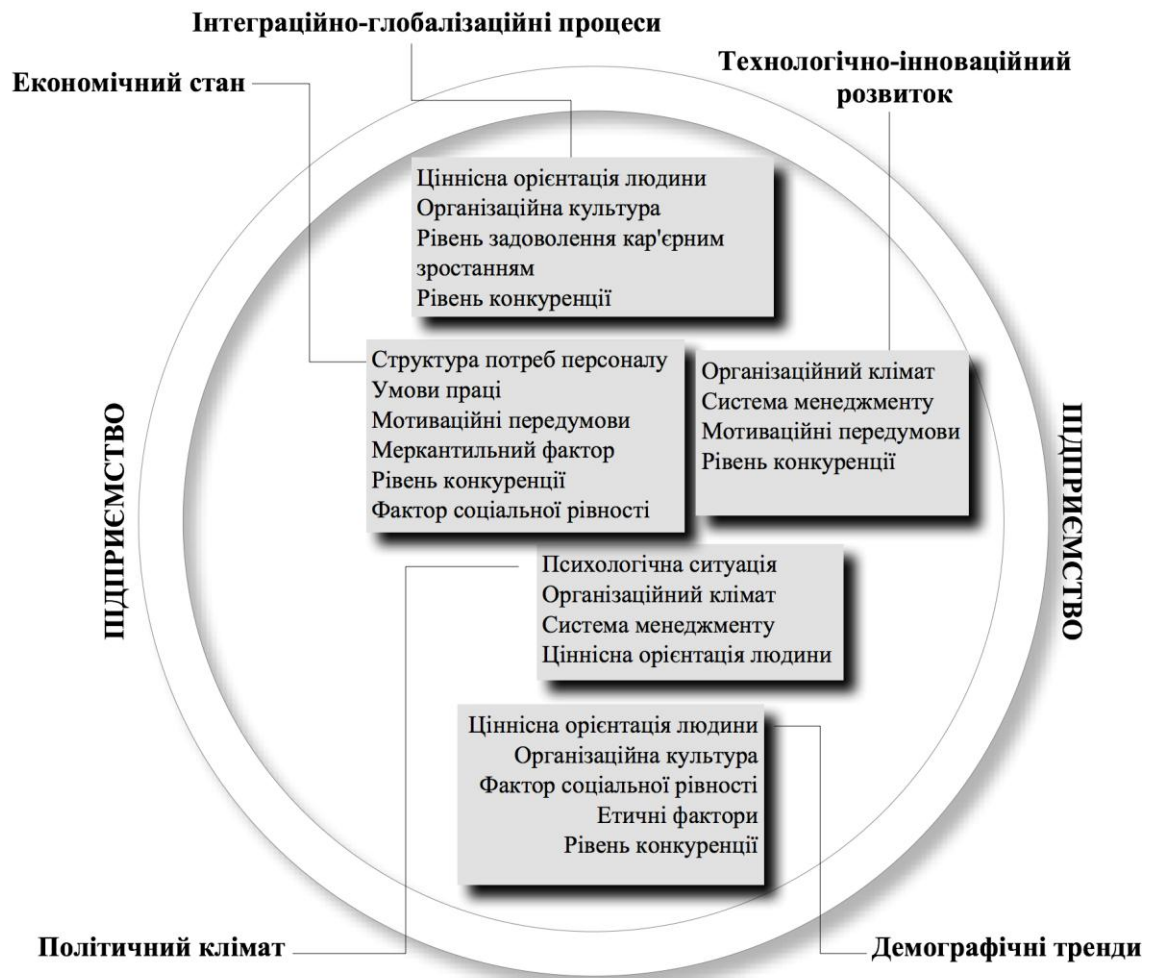


Рис. 2.4. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на поведінку персоналу

Джерело: адаптовано автором на основі [44]

Загальновідомо, що за ступенем керованості фактори розділяться на нерегульовані, слабoreгульовані і регульовані, що відображено на рис. 2.5. Нерегульовані фактори не залежать суто від управлінських рішень менеджменту підприємства, до них відносяться фактори, які характеризують зручність розташування дочірньої структури, а також наявність в безпосередній близькості конкурентів.

Слабoreгульованими здебільшого є фактори, що відзначаються великою інертністю, зміна яких за певний відтинок часу незначною мірою залежить від управлінських рішень.

Щодо регульованих, то до них насамперед відносяться фактори, які характеризують організаційний рівень, якість HR менеджменту, ступінь

ресурсного використання. Саме ці групи чинників і формують їх вихідні показники [156].

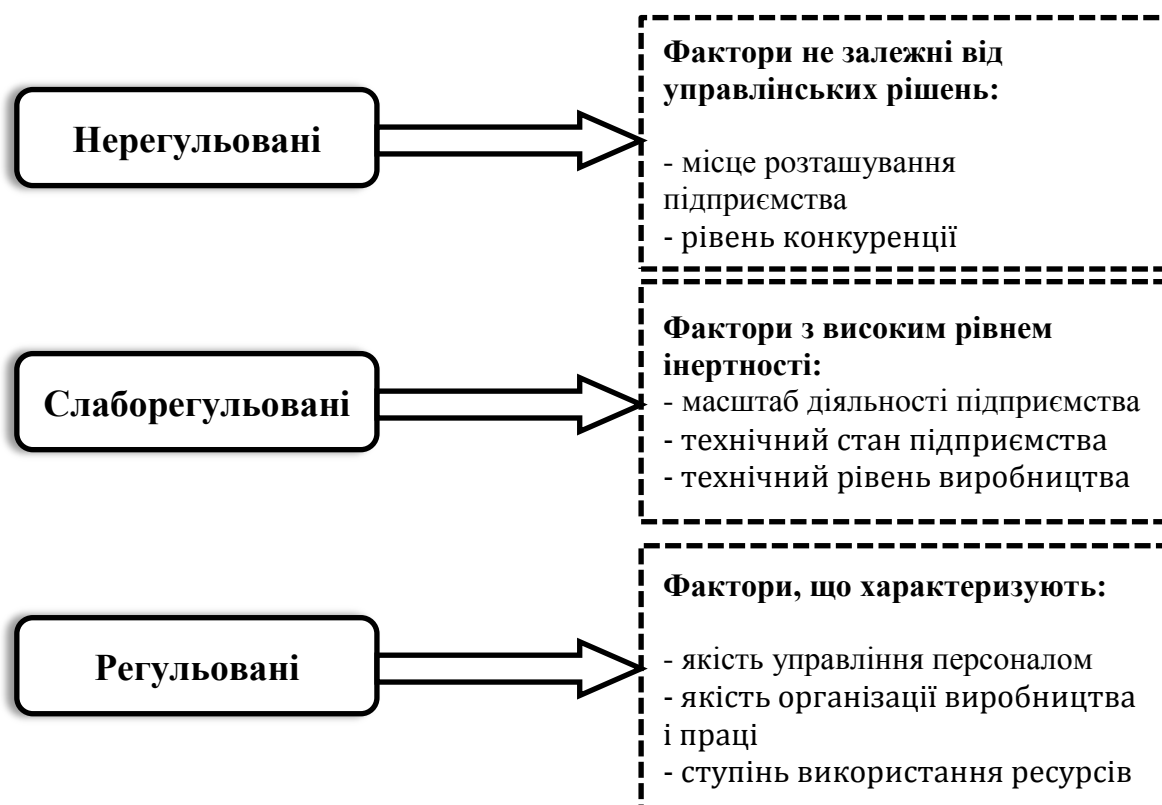


Рис. 2.5. Ступені керованості факторів впливу на управління поведінкою персоналу

Джерело: адаптовано автором на основі [156]

Відображену та охарактеризовану класифікацію факторів насамперед доцільно використовувати для вирішення проблеми з урахуванням різних аспектів, оскільки вона дає змогу проводити дослідження на предмет виявлення взаємозв'язків регулюючих факторів і ефективності управління персоналом.

З огляду на це, можемо стверджувати що на ефективність управління поведінкою персоналу впливають насамперед якісні компетенції працівників та їх мотиваційний рівень, де компетенція – це залежний чинник освітнього рівня працівника, його досвіду роботи, особистих навиків та креативності.

Беззаперечно, що винагорода або компенсація працівникам є надзвичайно важливим чинником, що визначає подальшу ефективність управління персоналом

підприємства. З огляду на це, у довгостроковій перспективі для підвищення рівня індивідуальної, групової і організаційної результативності визначальною умовою є стимулювання персоналу.

Кожне підприємство, в складі якого персонал є незамінним ресурсом, потребує ефективного менеджменту. Потенціал росту та спроможність до інновацій становить один із основних показників розвитку ефективності персоналу підприємства, а рівень мотивації й управління поведінкою – головну компетенцію управлінського персоналу.

Основною передумовою ефективного та дієвого менеджменту поведінки персоналу є швидкість і якість прийняття управлінських рішень, здатність до мотивування та стратегічне планування на довгостроковий період. Очевидно, що без розуміння специфіки поведінкових характеристик персоналу та їхніх цінностей неможливо втілити на практиці якісну модель управління поведінкою, а тим паче – передбачити майбутні оптимальні сценарії.

У контексті оцінювання впливу різних факторів на управління поведінкою персоналу, класифіковані основні зовнішні та внутрішні чинники, охарактеризований можливий ступінь їх вагомості. Крім того, з метою оцінювання пріоритетності впливу факторів на поведінку персоналу було проведено опитування працівників підприємств машинобудування Львівщини з використанням методу анкетування, який, на нашу думку, є ефективним способом для визначення поведінкових характеристик та цінностей персоналу.

Особливість методу опитування шляхом анкетування полягає у комунікативному способі здобуття необхідної інформації, коли зміст і спрямованість останньої створюються однією людиною, а коригуються і вибірково визначаються – іншою (опитуваним, респондентом) [10]. Анкетування дає найбільш об'єктивні результати. Цей метод дослідження має значні переваги серед інших, адже вплив інтерв'юера на респондента незначний. Це забезпечує об'єктивність, надійність і високу якість проведеного дослідження. Використовуючи роздаткову, або поштову анкету, дослідник має змогу за короткий час зібрати первинну інформацію від сотень респондентів. Вагомим

аргументом на користь використання методу анкетування в дослідженні пріоритетності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на поведінку персоналу є також повна його анонімність. Таким чином у ході роботи ефективно досліджено морально-етичні проблеми, вплив соціально-економічних та культурно-релігійних явищ.

Отже, основною метою проведення анкетування є визначення ступенів вагомості впливів зовнішніх та внутрішніх факторів на поведінку персоналу підприємства.

При виборі методу оцінки поведінки для управлінського персоналу проаналізовано всі переваги та недоліки наявних сучасних методик, оскільки методи оцінки не мають чітких правил і є доволі різними. Усі вони діляться на традиційні та нетрадиційні. Традиційні методи, які імплементуються переважно на великих підприємствах, оцінюють лише думку окремого працівника, у нашому випадку – керівника, і не беруть до уваги низку важливих оцінок пов'язаних з колективом та його думкою, не враховують попередні результати, а також довготермінові перспективи самого управлінця. Нетрадиційні ж методи керуються усіма зазначеними аспектами і все частіше використовуються на багатьох підприємствах за кордоном [109].

У контексті даного дослідження управлінець на підприємстві не є предметом оцінки – він сам оцінює вагомість впливу запропонованих нами факторів на поведінку персоналу підприємства. Для цього використано метод оцінки за десяти-бальною шкалою, згідно з яким респонденти повинні були оцінити рівень пріоритетності факторів на основі загальних характеристик. У вітчизняній та зарубіжній практиці всі методи оцінки діляться на три групи: кількісні, якісні та комбіновані [73]. У нашому випадку задіяний комбінований метод. Базовим інструментом при оцінюванні комбінованим методом є анкета. Вона складається зі спеціально розроблених запитань, які охоплюють перелік факторів та варіанти відповідей. Анкета (див. додаток Б.1) пропонує для оцінки 28 факторів, всі вони оцінені за десятибальною системою оцінки, де 1 бал – найменш вагомий фактор, а 10 балів – найбільш вагомий фактор. В анкетуванні взяли

участь 310 респондентів з п'яти машинобудівних підприємств Львівщини. Результати анкетування відображені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

	Дрогобицький завод автомобільних кранів	Концерн «Електрон»	ТОВ «Діскавері»	Леоні Ваерінг Системз	Дрогобицький машинобудівний завод	Середній бал
Зовнішнє середовище:						
Максимальна оцінка	10	10	10	10	10	
Політичний клімат	5	4	5	2	4	4
Економічний стан	8	8	6	7	9	7.6
Правове середовище	6	5	5	6	4	5.2
Соціалізаційні процеси	5	4	3	5	4	4.2
Культурологічні тенденції	3	4	4	6	3	4
Екологія	4	4	3	2	5	3.6
Інтеграційно-глобалізаційні процеси	3	4	4	7	3	4.2
Релігійне підґрунтя	3	2	3	3	3	2.8
Демографічні тренди. Зміна поколінь	4	6	5	4	4	5.4
Технологічно-інноваційний розвиток	6	7	7	6	8	6.8
Фактори аутсорсингу персоналу	5	4	7	5	4	5
Організації та об'єднання працівників	2	3	4	3	4	3.2
Локальні умови ринку праці	4	5	5	6	4	4.8
Інституційні норми	3	4	4	5	4	4
Внутрішнє середовище						
Максимальна оцінка	10	10	10	10	10	
Структура потреб персоналу	8	7	8	6	7	7.2
Умови праці	8	6	8	7	8	7.4

Психологічна ситуація	6	5	7	5	7	6
Ціннісна орієнтація людини	5	7	6	5	7	6
Організаційна культура	7	6	8	6	7	6.8
Організаційний клімат	5	7	6	6	5	5.8
Система менеджменту	8	6	8	7	5	6.8
Мотиваційні передумови	8	8	8	8	7	7.8
Меркантильний фактор	9	8	9	8	8	8.4
Рівень задоволення кар'єрним зростанням	6	7	7	8	6	6.8
Фактор соціальної рівності	5	4	6	6	5	5.2
Етичні фактори	4	4	5	4	5	4.4
Рівень конкуренції	6	7	5	6	6	6

Джерело: власні розрахунки автора

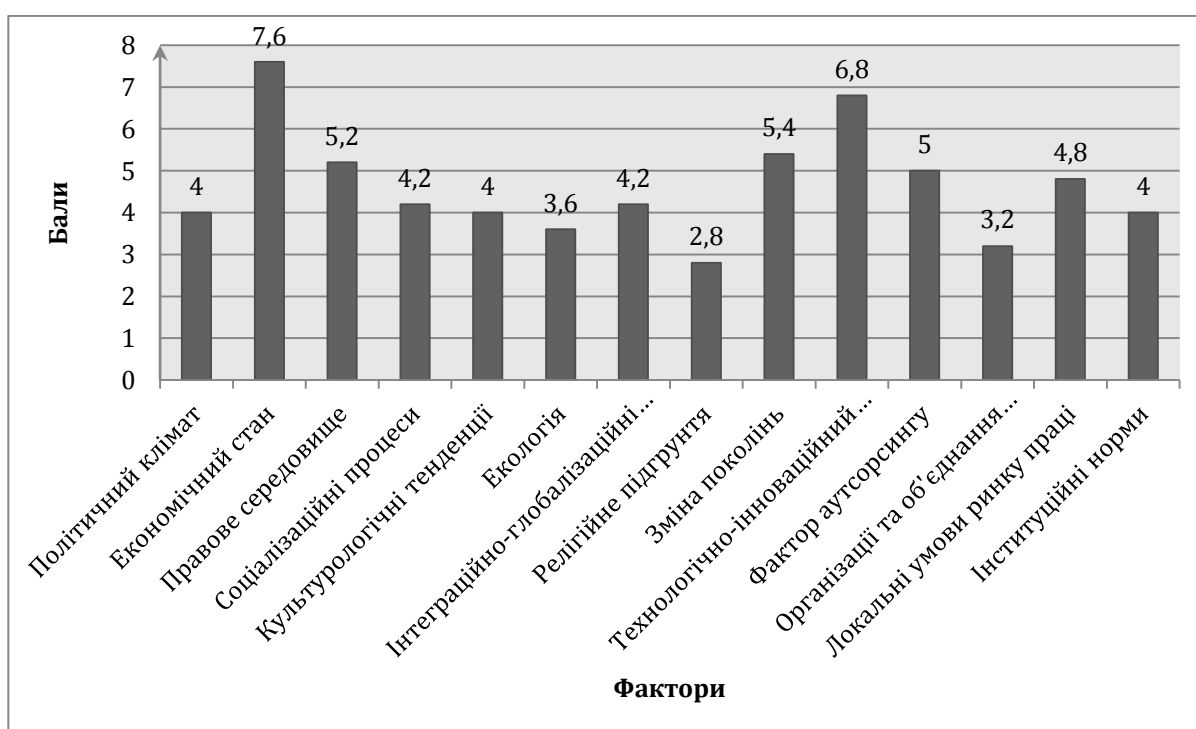


Рис. 2.6. Пріоритетність факторів зовнішнього середовища

Джерело: власні розрахунки автора

На основі результатів проведеного анкетування на підприємствах виділено та проаналізовано по п'ять факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які, на думку респондентів, найбільше впливають на поведінку персоналу.

Отже, найбільш вагомим фактором впливу зовнішнього середовища на поведінку в середині організації респонденти вказали економічний стан країни.

Як і передбачалось, економічний клімат та стан вітчизняної економіки має найбільший вплив на поведінку персоналу. Це пояснюється тим, що кожне економічне потрясіння в державі, незначна динаміка росту та низька активність на ринку вкрай негативно позначається на діяльності підприємства, що підриває перспективи його сталого розвитку, а це, своєю чергою, критично впливає на мотивацію персоналу підприємства. В таких умовах основним пріоритетом як підприємства, так і його персоналу стає економічна вигода, а процеси впровадження організаційних інновацій та розвитку відкладаються на майбутнє або й зовсім припиняються. В таких умовах економічної нестабільності та постійної варіативності персонал керується здебільшого меркантильними цілями, а це прямо впливає на процес ефективного управління.

Високу оцінку вагомості серед оцінюваних факторів отримав також технологічно-інноваційний розвиток. Це зумовлено насамперед тим, що при впровадженні інноваційних процесів виробництва на машинобудівному підприємстві виникає ризик скорочення персоналу, адже при оптимізації на виробничому підприємстві з метою досягнення вищих показників ефективності перевага надається механізованим процесам, що призведе до зменшення кількості лінійного персоналу. Водночас зміни у технологічних процесах виробництва зумовлюють потребу в підвищенні кваліфікації персоналу, що також позначиться на його чисельності, при цьому перевага надаватиметься персоналу з найнижчим показником опору до змін.

За таких умов, надзвичайно важливою є політика менеджменту підприємства, спрямована на мінімізацію ризиків втрати працівником свого робочого місця. Персонал повинен знати про можливість професійного вдосконалення та навчання на підприємстві, адже це запорука підвищення мотивації, а також так званий індикатор інноваційності та організаційної ефективності.

Високо були оцінені респондентами демографічні тренди, або фактор зміни поколінь – через ризик кадрового омолодження на кожному підприємстві. Проблема відсутності програм з підвищення професійної компетенції персоналу старшого покоління констатується практично на кожному з підприємств, що спричиняє певний дисонанс у настроях працівників з великим стажем, адже ризик скорочення їх з часом тільки зростає, а отже, вони не мають впевненості в майбутньому. Вагомим чинником є також ціннісні та мотиваційні протиріччя різних поколінь працівників, які часто стають причиною внутріорганізаційних конфліктів. У цьому випадку менеджерам необхідно зважати на всі чинники, пов'язані зі зміною поколінь, як на ранніх етапах зародження корпоративної культури, так і на стадії сталого її розвитку, і створювати прийнятну для всіх модель поведінки.

Все частіше вагомим фактором зовнішнього впливу на поведінку персоналу стає правове середовище в державі, насамперед через загальну нестабільність. Цей фактор розглядається лише у взаємодії з фактором політичного середовища. Варто відзначити високий рівень інтересу до політики серед всіх верств населення, що пояснюється політичними потрясіннями в державі, які впливають на всі сфери життєдіяльності. З огляду на це, даний фактор необхідно розглядати як один із найбільш критичних з точки зору впливу на поведінку персоналу. Правове ж середовище впливає на поведінку персоналу через застосування законодавчих та нормативно-правових механізмів, до того ж при умовах постійних їх змін та тотального їх недотримання цей фактор набуває вагомого значення. Але цей фактор носить лише тимчасовий характер, адже в умовах політичного спокою та стабільності, коли жорстко контролюється законодавче та правове поле в державі, вагомість впливу на поведінку персоналу всередині організації спадає.

Серед локальних умов ринку праці як вагомого фактора зовнішнього впливу на поведінку персоналу варто виділити такі чинники, які впливають на управління поведінкою на підприємстві. Йдеться передовсім про не до кінця зрозумілі правила функціонування ринку праці для всіх учасників; недосконалу

політику держави щодо регулювання регіональних ринків праці; розірвані взаємозв'язки між вузами, роботодавцями та ринком праці, що сильно впливає на персонал підприємств досліджуваної галузі через їх специфіку; низький рівень соціально-трудової та корпоративної відповідальності роботодавців; малу дієвість профспілок та громадських організацій.

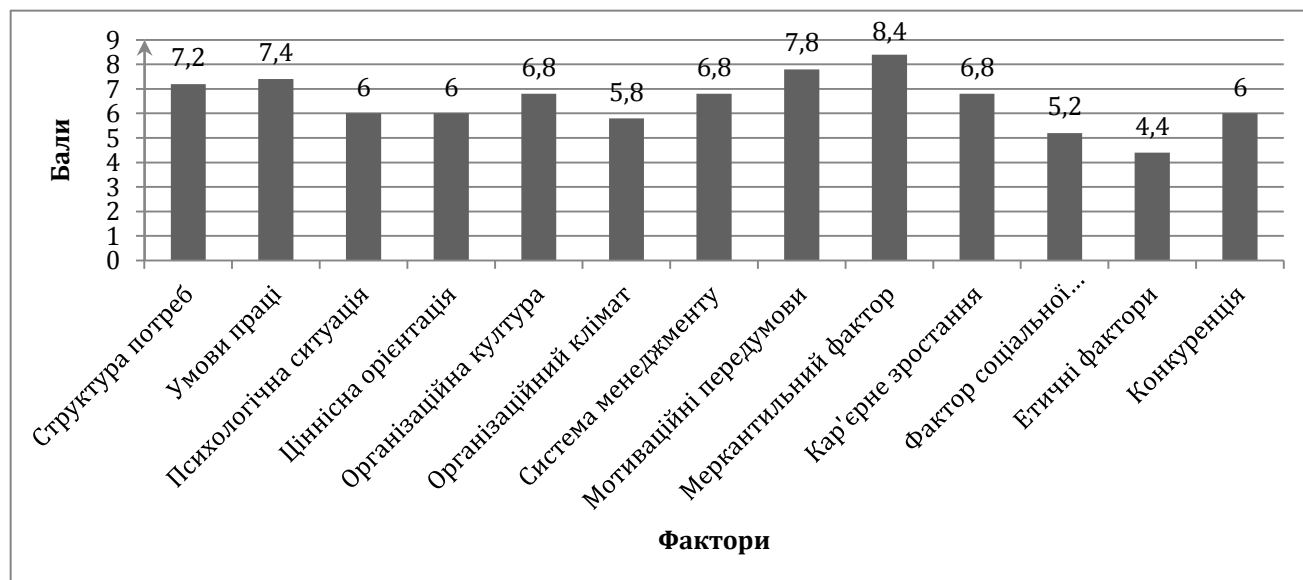


Рис. 2.7. Пріоритетність факторів внутрішнього середовища

Джерело: власні розрахунки автора

Оцінюючи ж внутрішні фактори впливу на поведінку персоналу, респонденти відзначили меркантильний фактор як найбільш вагомий. Очевидно, даний фактор треба розглядати крізь призму впливу зовнішнього фактора економічного стану. Роль величини заробітної плати, а також додаткових матеріальних заохочень завжди буде пріоритетною в будь-якій організації і для всіх працівників. Але в побудові нових корпоративних моделей на високотехнологічних підприємствах в країнах з високим рівнем доходів в умовах стабільного економічного-соціального середовища застосовуються нові практики стимулювання та мотивування персоналу для забезпечення ефективності їхньої праці, мінімального відтоку персоналу і висококультурного організаційного клімату. Вплив меркантильного фактора на поведінку в таких організаціях витісняється на другий план, оскільки стабільний середній дохід у поєднанні зі

сприятливими інноваційними умовами праці, різноманітними нематеріальними бонусами та соціальними гарантіями дають можливість менеджменту ефективніше управляти поведінкою персоналу. Організаційна концепція “work – life balance” дає таку можливість [155]. Високий ступінь вагомості меркантильного фактора, а також фактора мотиваційних передумов на оцінюваних підприємствах, пояснюється відсутністю в організаційній чи корпоративній системі будь-яких додаткових практик нематеріального заохочення персоналу, а також критичним впливом економічного стану в країні. В таких умовах, цей фактор відіграє критичну роль в управлінні поведінкою персоналу на підприємстві.

Третій за вагомістю фактор внутрішнього впливу на поведінку персоналу – фактор умов праці. Умови праці, середовище, в якому задіяний персонал, є чи не найважливішою передумовою створення ефективної корпоративної культури на підприємстві. Забезпечення нормальними умовами праці кожного працівника повинне бути основним пріоритетом при організації праці. Без належних умов праці персонал стає малоефективним, адже в поганих умовах на робочому місці персонал демотивується, нівелюються будь-які спроби керівництва впроваджувати організаційні інновації чи корпоративну культуру. Належні умови праці є першою умовою створення ефективного організаційного середовища.

Організаційний клімат разом і структура потреб персоналу були високо оцінені респондентами як фактори з високим рівнем впливу на поведінку персоналу всередині організації.

На підставі анкет 310 респондентів з п'яти машинобудівних підприємств Львівщини, виявлено декілька закономірностей. Згідно з даними таблиці 2.3, виділено такі фактори впливу на поведінку персоналу в якій ми прослідковували різниці середнього значення оцінки в гендерному розрізі: інтеграційно-глобалізаційні процеси; аутсорсинг персоналу; психологічна ситуація; ціннісна орієнтація людини; організаційна культура; система менеджменту; мотиваційні передумови; етичний фактор; рівень конкуренції. Різниця між середніми значеннями балів респондентів двох гендерних груп виявилась вагомим

матеріалом для проведення подальшого аналізу. Серед цих значень виділені найбільш значущі, а саме фактори аутсорсингу персоналу та фактор рівня конкуренції. Різниця між середніми значеннями цих факторів виявились найбільшими (див. табл. 2.2). Фактор вагомості впливу аутсорсингу персоналу чоловіки оцінили в середньому у 6,26 бала, що вважається вагомим показником, натомість, у жінок середній бал значно нижчий – 4,13 бала. Подібна різниця виявилась в оцінці фактора рівня конкуренції. Цей фактор впливу на поведінку персоналу чоловіки оцінили високо – у 6,68 бала, а жінки знову нижче – у 5,53 бала.

Таблиця 2.3

Різниця середніх значень вагомості впливу факторів у гендерному розрізі

Стать		Інтеграційно-глобалізаційні процеси	Аутсорсинг персоналу	Ціннісна орієнтація людини	Організаційна культура	Мотиваційні передумови	Етичний фактор	Рівень конкуренції
Жінка	Середнє значення	5,80	4,13	7,93	8,00	9,00	7,20	5,93
	Стандартне відхилення	1,954	2,323	1,190	1,376	1,104	1,919	2,191
Чоловік	Середнє значення	5,00	6,26	6,79	7,58	8,42	6,32	6,68
	Стандартне відхилення	2,353	1,753	1,745	1,235	1,397	2,239	2,091
Сума	Середнє значення	5,35	5,32	7,29	7,76	8,68	6,71	6,35
	Стандартне відхилення	2,215	2,279	1,624	1,312	1,304	2,143	2,161

Джерело: власні розрахунки автора

На табл. 2.4 також простежується велика різниця середніх балів оцінки вагомості фактора рівня конкуренції між групами респондентів з початковим стажем праці до трьох років та середнім – від п'яти до десяти років. Працівники з початковим стажем праці оцінили фактор рівня конкуренції як вагомий важіль впливу на поведінку персоналу (7.00 балів), що зумовлено високою мотивацією

до самовдосконалення на робочому місці та до кар'єрного зростання. Респонденти з середнім стажем від п'яти до десяти років, натомість, оцінили цей фактор впливу на поведінку як невагомий (5,43 бала). Відносно «байдужий» середній бал вагомості фактора рівня конкуренції зумовлений насамперед низьким рівнем рівня мотивації персоналу з вищим стажем праці. В таких умовах менеджмент повинен впроваджувати нові методи управління поведінкою персоналу через мотивування, використовуючи інструменти корпоративної культури.

Важливим завданням менеджменту в управлінні поведінкою персоналу є забезпечення повної зайнятості трудових ресурсів на підприємстві, високої продуктивності праці, створення нормальних умов для роботи персоналу, пропорційне підвищення рівня оплати праці для належного економічного зростання і якості життя працівника.

Таблиця 2.4

Різниця середніх значень вагомості впливу факторів відносно стажу роботи

		Report																
stazh_numeric		Політичний клімат	Економічний стан	Соціалізаційні процеси	Інтераційно мобілізаційні процеси	Релігійне підрунтя	Демографічні тренди. Зміна поколінь	Технологічно інноваційний розвиток	Локальні умови праці	Психологічна ситуація	Ціннісна орієнтація людини	Організаційна культура	Організаційний клімат	Система менеджменту	Рівень задоволеності кар'єрним зростанням	Фактор соціальної рівності	Етнічний фактор	Рівень конкуренції
до 3 років	Mean	6,50	7,75	7,75	6,00	5,50	6,00	7,25	6,25	9,50	8,50	8,00	7,75	9,00	9,00	7,75	8,00	7,00
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Std. Deviation	2,771	1,837	1,837	2,183	2,243	1,925	2,228	1,522	,514	1,150	1,925	1,976	1,029	,728	1,522	1,455	2,623
Від 3 до 5 років	Mean	8,50	9,50	5,17	5,17	3,17	3,83	8,17	7,83	8,67	7,33	8,33	8,00	9,17	9,17	7,67	7,17	7,33
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Std. Deviation	,976	,510	2,234	2,847	2,847	3,081	,915	2,384	1,271	1,401	,760	1,441	1,236	,700	1,401	2,455	2,175
Від 5 до 10 років	Mean	6,43	8,29	6,00	6,43	5,86	6,57	7,29	6,71	7,57	7,00	7,00	6,71	8,57	8,14	6,57	5,29	5,43
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Std. Deviation	1,790	1,047	2,104	1,067	1,668	1,197	1,509	2,531	1,422	1,718	1,437	1,778	740	,847	2,022	2,350	2,230
Від 10 до 15 років	Mean	7,00	8,06	6,71	4,82	4,65	6,24	6,76	7,29	8,06	7,12	7,82	7,62	8,47	7,65	7,00	6,82	6,24
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	72	77	77	77	77	77
	Std. Deviation	1,465	1,401	1,535	2,163	2,155	1,778	1,710	1,535	1,313	1,652	1,105	1,373	1,043	1,289	1,337	1,768	1,844
Total	Mean	7,09	8,32	6,41	5,35	4,74	5,85	7,18	7,15	8,24	7,29	7,76	7,52	8,68	8,18	7,12	6,71	6,35
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	149	153	153	153	153	153
	Std. Deviation	1,794	1,392	1,964	2,215	2,363	2,192	1,694	1,979	1,378	1,624	1,312	1,603	1,053	1,228	1,573	2,143	2,161

Джерело: власні розрахунки автора

Планування структури потреб персоналу підприємства є надзвичайно важливим фактором при побудові ефективного, сталого організаційного клімату. Висока оцінка двох зазначених факторів вказує лише на велику потребу персоналу у цих важливих чинниках здорової структури діяльності підприємства.

Неврахування менеджментом усіх ланок структури потреб персоналу у взаємодії з поганим організаційним кліматом призводитиме до постійних проблем з мотивацією персоналу підприємства. В таких умовах корпоративна культура відіграє лише рекомендаційну роль. Тому фактор впливу структури потреб персоналу та організаційного клімату за будь-яких умов становитиме вагомий чинник в управлінні поведінкою персоналу.

При оцінці діяльності підприємств у сфері управління поведінкою персоналу, виявлено ще одну проблему – недооцінку персоналу. В умовах ринкових трансформацій та швидкоплинності змін в економічному середовищі, менеджмент випускає з уваги фактор людського потенціалу можливості кожного індивіда в організаціях. Весь ресурс підприємств в здебільшого використовується для подолання структурних і фінансових проблем. До того ж в умовах недосконалого ринку праці, коли персонал незахищений і вразливий до найменших змін, інвестиції в інновації людських ресурсів відходять на другий план. Зауважимо, що у вітчизняному бізнес середовищі, менеджмент, недооцінюючи важливість розвитку людського ресурсу у створенні ефективної організаційної структури, все більше віддаляється від новітніх практик в управлінні персоналом. В умовах, коли щорічно зростають показники індивідуального працевлаштування (фрілансинг, консалтинг, аутсорсинг), де на ринку праці лєвова частка молодих фахівців надає перевагу праці на себе, як приватний підприємець або фрілансер, не пов'язуючи себе з будь-якою організацією, менеджери тільки починають впроваджувати практики корпоративної й організаційної культури на підприємствах. З урахуванням цього на даному етапі необхідно впроваджувати такі інноваційні практики в управлінні поведінкою персоналу, які б відповідали на виклики сьогодення, і не завдавали значних фінансових втрат підприємству, яке їх впроваджує, а також відповідали б усім сучасним потребам, забезпечуючи добрі умови праці, кар'єрне зростання, і пропорційне збільшення оплати праці кожного працівника. Крім того, необхідно брати до уваги всі сучасні тренди на ринку праці, впроваджуючи концепцію “work and life balance” (баланс роботи і життя).

2.2 Оцінювання стану і тенденції розвитку підприємств машинобудування

У контексті економічних впливів зовнішнього середовища на організацію і, що важливо, на поведінку персоналу, доцільно проаналізувати загальний стан вітчизняної промисловості, зокрема машинобудівної галузі, і ринку праці.

Оцінювання сучасного стану вітчизняного ринку праці, визначення його недоліків та шляхів поліпшення дає змогу виявити велику кількість структурних проблем, існування яких неминуче залежить від економічних чинників.

У системі управління людськими ресурсами найважливішу роль відіграють соціально-економічні чинники впливу [27]. Очевидним є той факт, що переважна більшість процесів, які відбуваються в структурі організації і так чи інакше пов'язані з людьми, зазнають впливу зовнішніх економічних чинників. Зміна показників ВВП на душу населення, рівень безробіття та загальна динаміка економічної активності в державі прямо або опосередковано впливають на поведінку людських ресурсів в економічному середовищі держави. Кожна зі змін у ключових показниках стану економіки в державі призводить до позитивних чи негативних наслідків у діяльності суб'єктів господарювання. Тому, з огляду на те, що вітчизняний ринок праці з показником в 65% економічної активності населення вважається найбільш перспективним та динамічним у межах європейського економічного простору, перед науковцями та управлінцями постає важливе завдання – виявити причинно-наслідковий зв'язок у проблемах внутрішнього ринку праці та визначити шляхи його вдосконалення. У контексті впливу на поведінку персоналу необхідно проаналізувати й охарактеризувати основні економічні чинники впливу на поведінку персоналу.

Цьому передуює аналіз загального стану та основних тенденцій розвитку вітчизняної промисловості.

У контексті даного питання варто зазначити, що системна криза, яка розгорнулася у світі у 2008-2009 роках, продемонструвала високу чутливість української економіки до світогосподарських економічних потрясінь, її структурну відсталість та неефективність. На світових сировинних ринках

загострилася конкуренція, посилилося коливання попиту, що значною мірою похитнуло енергозатратну та низькорентабельну вітчизняну промисловість. Значні негативні наслідки світової фінансово-економічної кризи Україна відчула з квітня 2008 року – переважно через різке скорочення зовнішнього попиту. Особливо значних втрат вітчизняний промисловий комплекс зазнав у 2009 році – тоді глибина падіння обсягу промислового виробництва досягла 21,9 %. Надалі, через неспроможність конкурувати на зовнішніх ринках, приріст промислового виробництва, порівняно з докризовим періодом значно сповільнився (див. рис. 2.8). Індекси росту основних галузей промисловості з 2008 по 2014 рік свідчили про низьку чутливість до економічних потрясінь ринку добувного та переробного сектору промисловості. Найбільш вражаючі зміни спостерігалися в машинобудівному секторі.



Рис. 2.8. Індекси росту промислової продукції в цілому та по галузях

Джерело: сформовано автором на основі [117]

У загальній структурі промисловості України найбільшу питому вагу займають галузі важкої промисловості. Машинобудування, вугільна промисловість та чорна металургія формують понад 80% загальної вартості реалізованої продукції промисловості. Розвиток машинобудівної галузі – основа

науково-технічного прогресу серед всіх галузей народного господарства. Конкуреноспроможність країни значною мірою визначається станом машинобудівного сектора промисловості.

На рисунку 2.9 відображено сучасний стан машинобудування в Україні і перспективи розвитку галузі через використання ефективних механізмів господарювання.



Рис. 2.9. Основні тенденції та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України

Джерело: власна розробка автора

У контексті даної дисертаційної праці, розглядається частка промисловості загалом і машинобудування зокрема у структурі зайнятості населення на вітчизняному ринку праці (див. рис. 2.10).

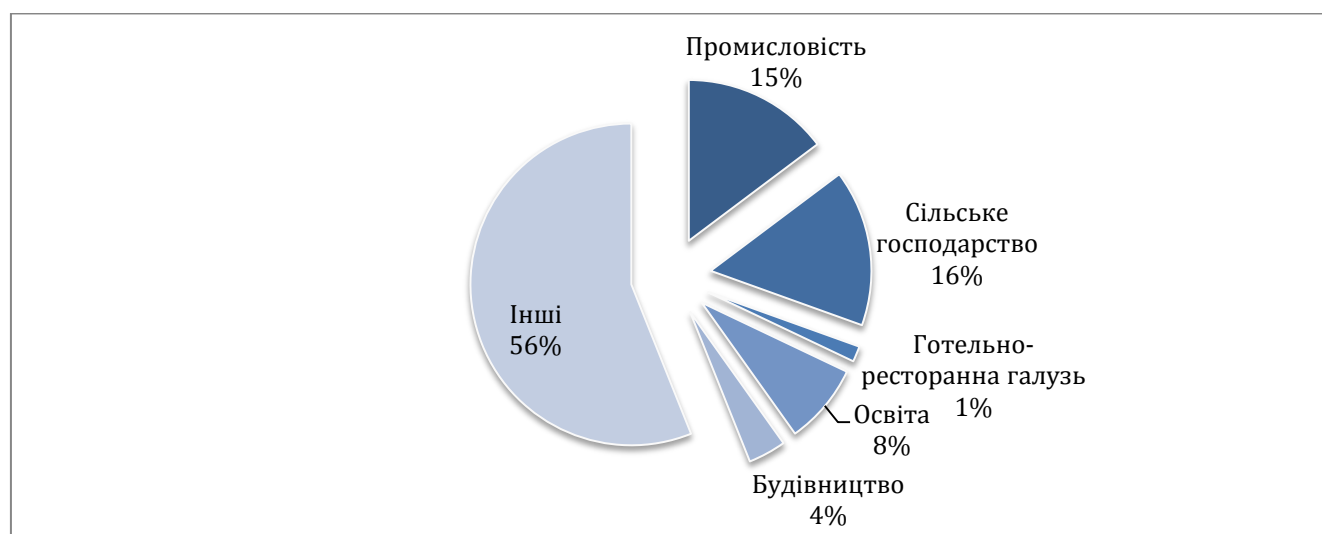


Рис. 2.10. Структура зайнятості населення за видами економічної діяльності за 2014 р.

Джерело: сформовано автором на основі [117]

На вітчизняному ринку праці у 2014 році частка зайнятих в промисловості становить 15%, що є доволі високим показником. Аналіз статистичних даних, відображених у табл. 2.5., дає змогу простежити чітку тенденцію росту зайнятості економічно активного населення за останні сім років. Це, у свою чергу, зменшує потребу підприємств в нових працівниках, при цьому навантаження на одне робоче місце зростає, що призводить до високої конкуренції на ринку праці, а також активізує трансформаційні процеси в розвитку та кваліфікації персоналу.

Таблиця 2.5

Попит і пропозиція робочої сили на ринку праці

Рік	Кількість зареєстрованих, але не зайнятих громадян, тис.	Потреба підприємств у працівниках, тис.	Потреба промислових підприємств у працівниках, тис.	Навантаження на одне роб. місце, осіб
2010	564,1	63,9	17,2	9
2012	526	48,6	13,8	11
2014	512,2	35,3	9,0	14

Джерело: сформовано автором на основі [117]

На основі даних стану вітчизняної промисловості розглядається управління поведінкою персоналу машинобудівних підприємств, при цьому аналізуються статистичні дані та економічні показники організаційної інноваційності на підприємстві, взаємозалежності рівня оплати праці, зайнятості, навантаження на одне робоче місце, інтелектуального розвитку персоналу та загального рівня ефективності.

Одним із основних чинників в управлінні поведінкою персоналу є мотивація – критично важлива рушійна сила, що визначає динаміку показників діяльності організації [45]. При цьому, поведінка людей визначається в кожний момент більше, ніж одним мотивом. Мотивація потребує розуміння індивідуумів і лише на ранніх стадіях розвитку ринкової економіки означає лише грошовий фактор [19]. Але виходячи з реалій вітчизняної економіки, та загального погіршення доходів населення, вважаємо, що грошовий фактор, а саме рівень оплати праці, є найбільш пріоритетним в ланцюжку мотиваційних стимулів персоналу [167].

Серед складових мотиваційного впливу надалі найважливішою залишається величина заробітної плати, тобто, матеріальні аспекти винагороди працівника є суттєвими.

Загальна тенденція рівня заробітної плати по Україні загалом та безпосередньо серед підприємств машинобудівної промисловості представлена на рис. 2.11.

На підставі статистичних даних простежується чітка тенденція падіння як номінальної, так і реальної середньомісячної заробітної плати відносно попереднього року. А показники середньомісячної заробітної плати на машинобудівних підприємствах свідчать про чітку тенденцію зростання рівня оплати праці як по промисловості, так і безпосередньо на підприємствах машинобудівної галузі, а це не може не впливати на поведінку персоналу вже залученого в діяльності підприємств (див. рис. 2.112).

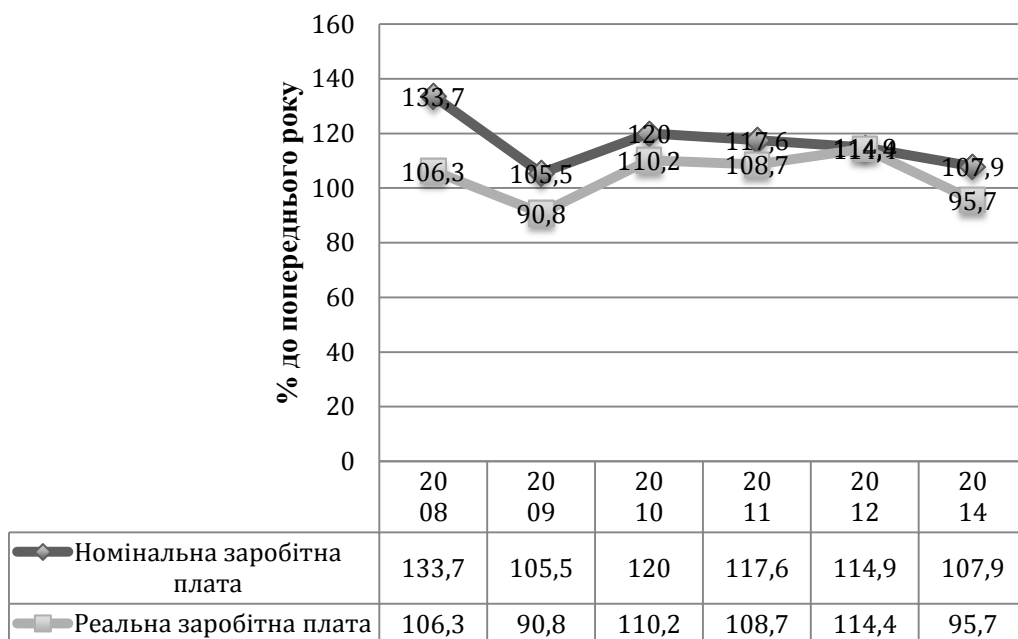


Рис. 2.11. Тенденція росту середньомісячної заробітної плати по Україні

Джерело: сформовано автором на основі [124]

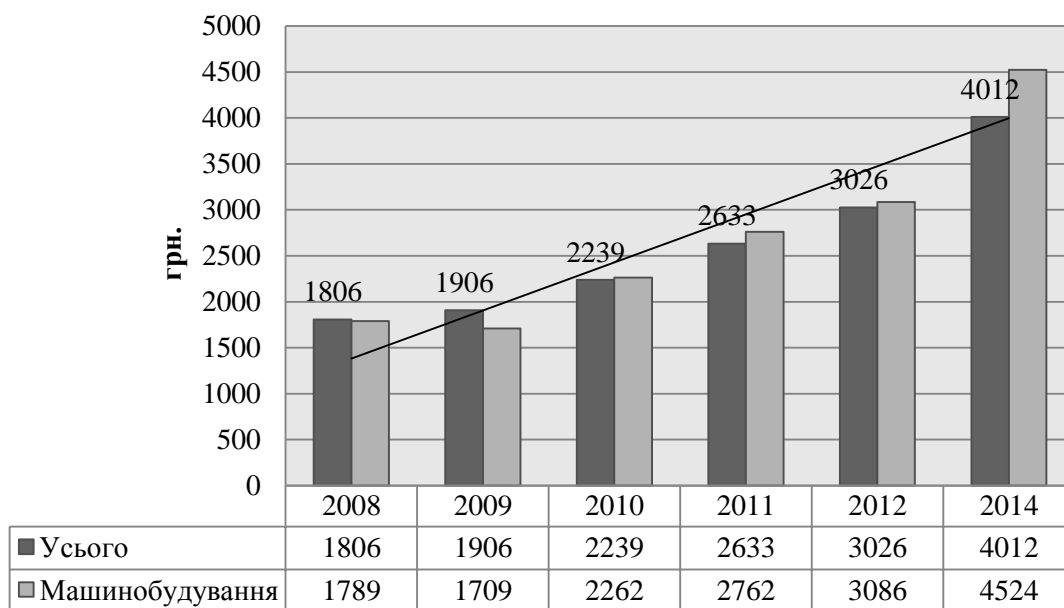


Рис. 2.12. Тенденція росту середньомісячної заробітної плати на машинобудівних підприємствах відносно загального

Джерело: сформовано автором на основі [124]

Стабільне зростання середньомісячної заробітної плати в машинобудуванні значно підвищує попит на робоче місце, що призводить до зростання навантаження на одне робоче місце в галузі. Така тенденція безпосередньо впливає на кваліфікаційну якість потенційного претендента.

За період із 2008 по 2014 р. зростання середньомісячної заробітної плати по Україні становило 2206 грн, що у відсотковому відношенні складає 222 %. Така тенденція не свідчить про мотиваційний важіль заробітної плати, оскільки за цей час зріс рівень цін. (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Індекс інфляції з наростаючим підсумком (у відсотковому вираженні)

Джерело: сформовано автором на основі [117]

Поступове підвищення рівня оплати праці на підприємствах допоможе стабільно утримувати позитивний рівень мотивації та трудової дисципліни серед персоналу, що зумовлює зростання продуктивності праці, а також стимулює підвищення ефективності в управлінні поведінкою персоналу. Однак, це є короткостроковий інструмент економічного стимулювання мотивації персоналу. В управлінні поведінкою персоналу матеріальний аспект є не єдиним можливим для перспективного розвитку персоналу, адже тільки ріст рівня оплати праці не забезпечує можливість розвитку персоналу.

В умовах інтелектуалізації суспільства поведінка персоналу обумовлюється внутрішньою потребою креативного розвитку та інноваційності, які, можуть замінити матеріальний фактор мотивації, і сприяти розвитку особистості та підвищенню її статусу в соціумі. З огляду на це, серед економічних чинників доцільно розглянути інноваційний чинник.

Людський капітал є невичерпним ресурсом, тому, інвестуючи інновації в розвиток, підприємства, безумовно, одержать значні переваги в майбутньому. Позитивний організаційний клімат, чітка організаційна структура, мала плинність кадрів та кваліфікований персонал, безумовно, позитивно впливатимуть на загальну ефективність підприємства, сприяючи підвищенню конкурентоздатності на ринку [111].

Інноваційні наповнення перебувають у прямому зв'язку з креативністю, здатністю до самореалізації, самоудосконалення, тобто, належать до внутрішніх мотиваторів збагачення праці, її змістовного наповнення і, відповідно, поведінки персоналу (див. рис. 2.14).

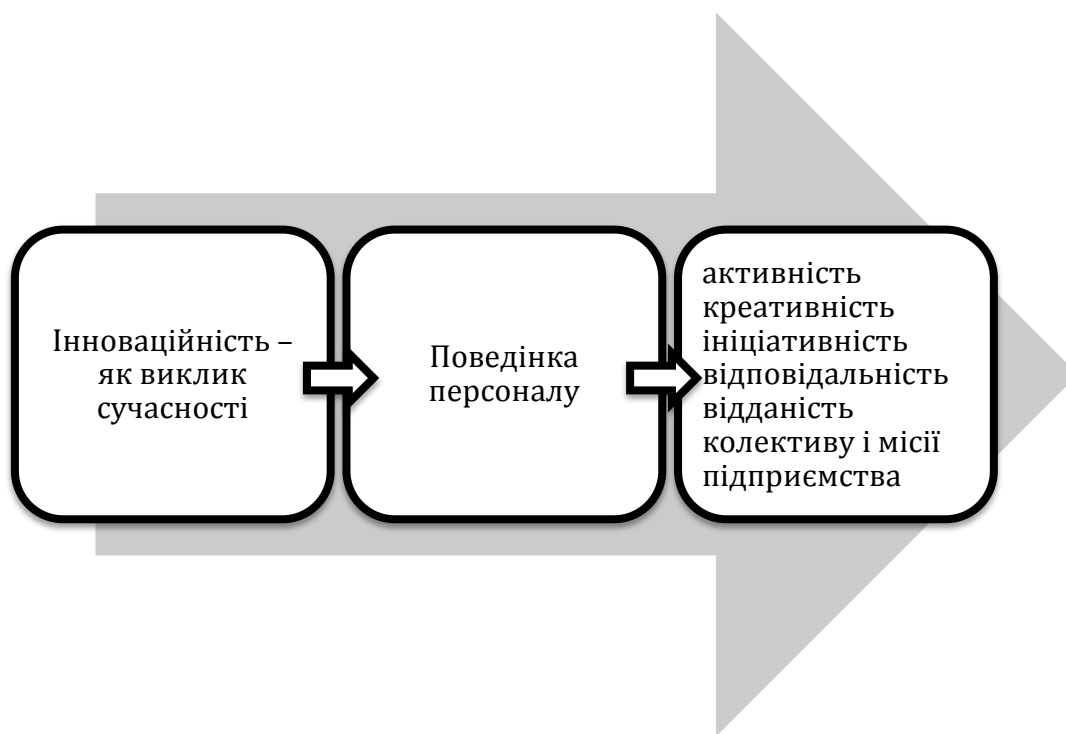


Рис. 2.14. Взаємозв'язок інноваційності та поведінки персоналу

Джерело: удосконалено автором на основі [156;157]

Аналіз статистичних даних інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств демонструє спадний тренд за кількістю підприємств, що інвестували як у технологічні інновації, так і в організаційні (див. рис. 2.15).

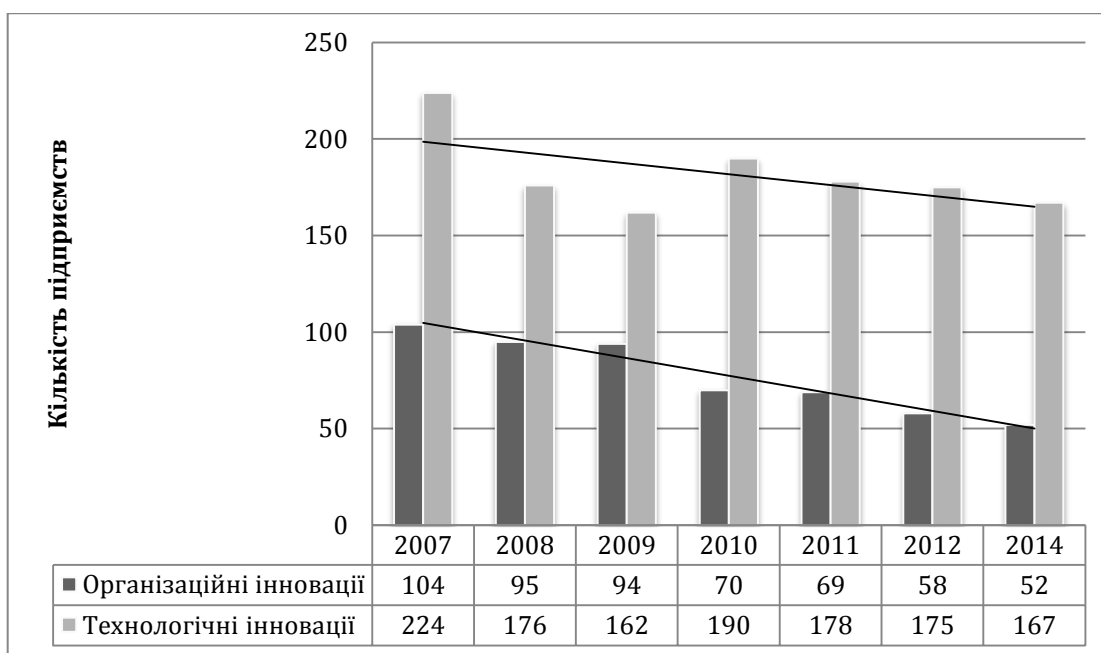


Рис. 2.15. Порівняння кількості машинобудівних підприємств по впровадженню організаційних та технологічних інновацій

Джерело: сформовано автором на основі [124]

На особливу увагу заслуговують організаційні інновації як одні з ключових економічних чинників впливу на управління поведінкою персоналу. За досліджений період – з 2007 по 2014 рік – спостерігалось поступове скорочення кількості підприємств, які впроваджували організаційні інновації. Це свідчить про недооцінку ефективності інновацій у розвитку людських ресурсів організації.

Щодо інноваційної активності по промисловості загалом, то кількість підприємств, які впроваджують організаційні інновації, а саме активізують процеси навчання та підготовки персоналу, в період з 2007 по 2014 рік повільно, але стабільно зростає (див. рис. 2.16).

Що стосується джерел фінансування інновацій в українській промисловості, то простежується поступова активізація рівня фінансування і виходу на докризові показники.

У 2014 році загальна кількість підприємств, які залучали зовнішні грошові впливання на впровадження інновацій, була на три підприємства більшою порівняно з 2012 роком. Більшість підприємств залучала кошти з держбюджету, з

цільових державних програм розвитку економіки, а також за рахунок вітчизняних та іноземних інвесторів, що відображено на рис. 2.17.

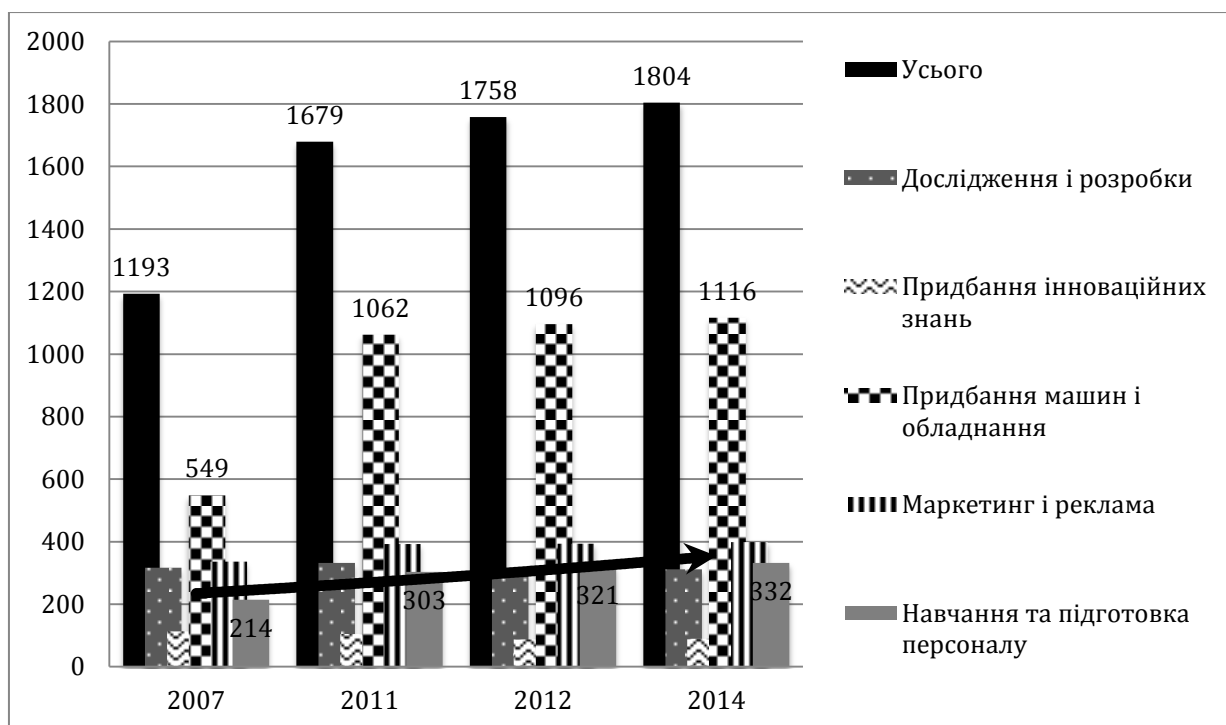


Рис.2.16. Інноваційна активність промислових підприємств за напрямками проведених інновацій

Джерело: сформовано автором на основі [124]

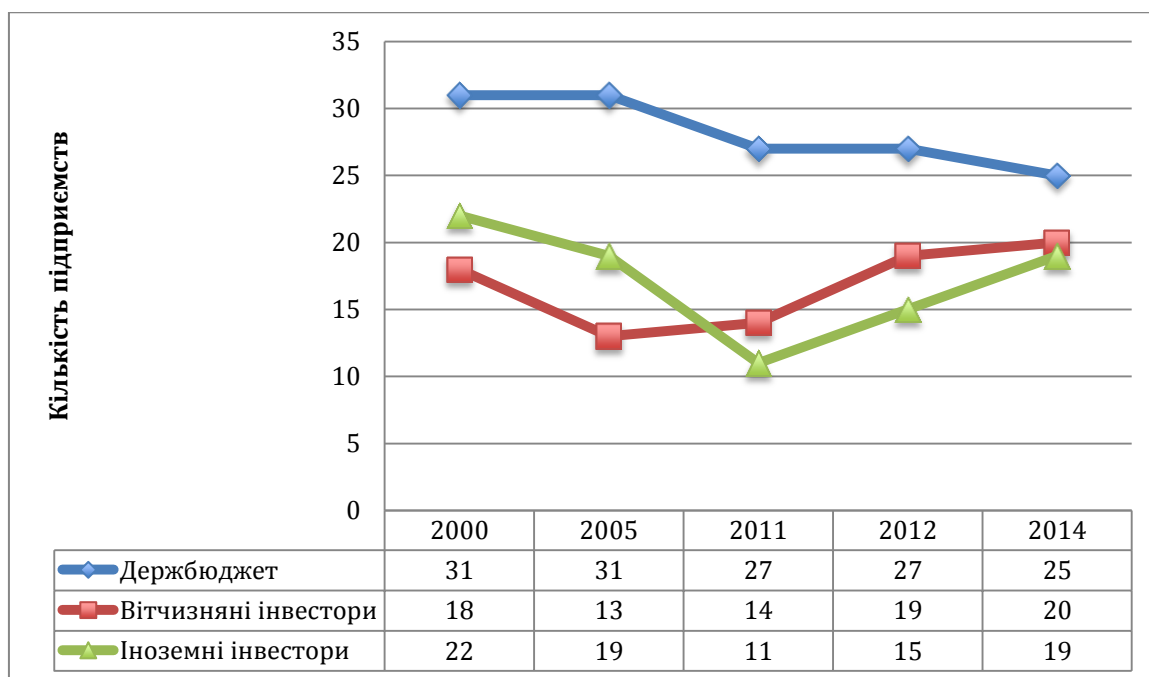


Рис. 2.17. Групування промислових підприємств за джерелами фінансування інновацій

Джерело: сформовано автором на основі [124]

Аналіз статистичних даних грошових вливань в інноваційну діяльність промислових підприємств, відображених на рис. 2.18., дав змогу виділити високу частку іноземних інвестицій. Це свідчить про те, що лівова частка інновацій у вітчизняній промисловості впроваджується здебільшого на дочірніх структурах іноземних бенефіціарів, попри те, що кількість вітчизняних підприємств, які залучили кошти з держбюджету та від місцевих інвесторів перевищує кількість підприємств з іноземним капіталом, розмір вливань останніх значно більший. Керуючись цими даними, можна припустити, що вітчизняні підприємства менш активно залучають кошти на розвиток – як технологічний, так і інноваційний.

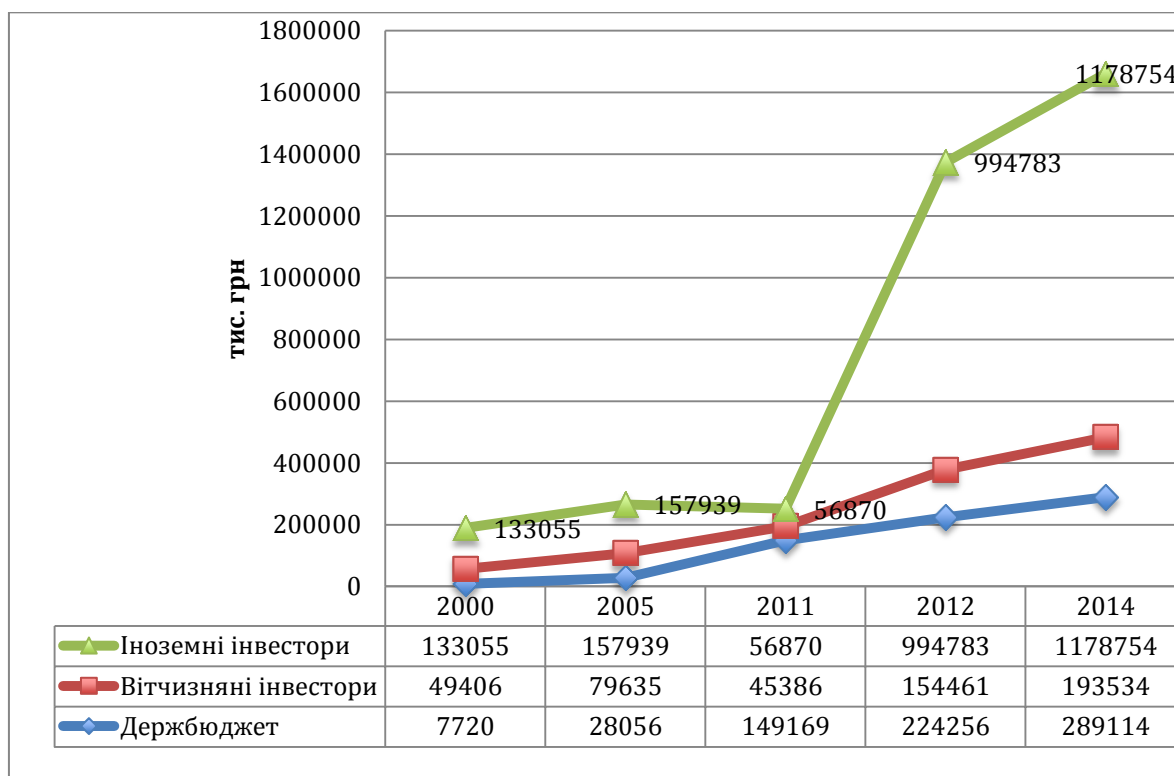


Рис. 2.18. Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Організаційна активність, поведінка всередині організації та інновації в організаційний механізм вважаються пріоритетними напрямками досліджень серед низки науковців в сфері менеджменту персоналу [147]. У контексті українського ринку й економічних впливів на процеси в управлінні поведінкою персоналу

важливими також є показники росту валового внутрішнього продукту на душу населення та його прямого впливу на продуктивність праці. Темпи росту ВВП на душу населення за останні роки значно скоротилися, що, безумовно, зумовлено низькими показниками продуктивності праці (див. рис. 2.19).

За період із 2009 по 2012 роки, темпи росту ВВП на душу населення збільшувалися в середньому на 3,6%, а середній зростання продуктивності праці в Україні за аналогічний період становив 2,9%. Більше цього, темпи росту продуктивності праці в 2012 році становили 0,01%, а за даними першого та другого кварталів 2013 року знизилися в середньому на 1,7%. Станом на 2014 рік, темпи росту ВВП на душу населення скоротилося майже на 7%, а продуктивності праці – на 4,5% відповідно.

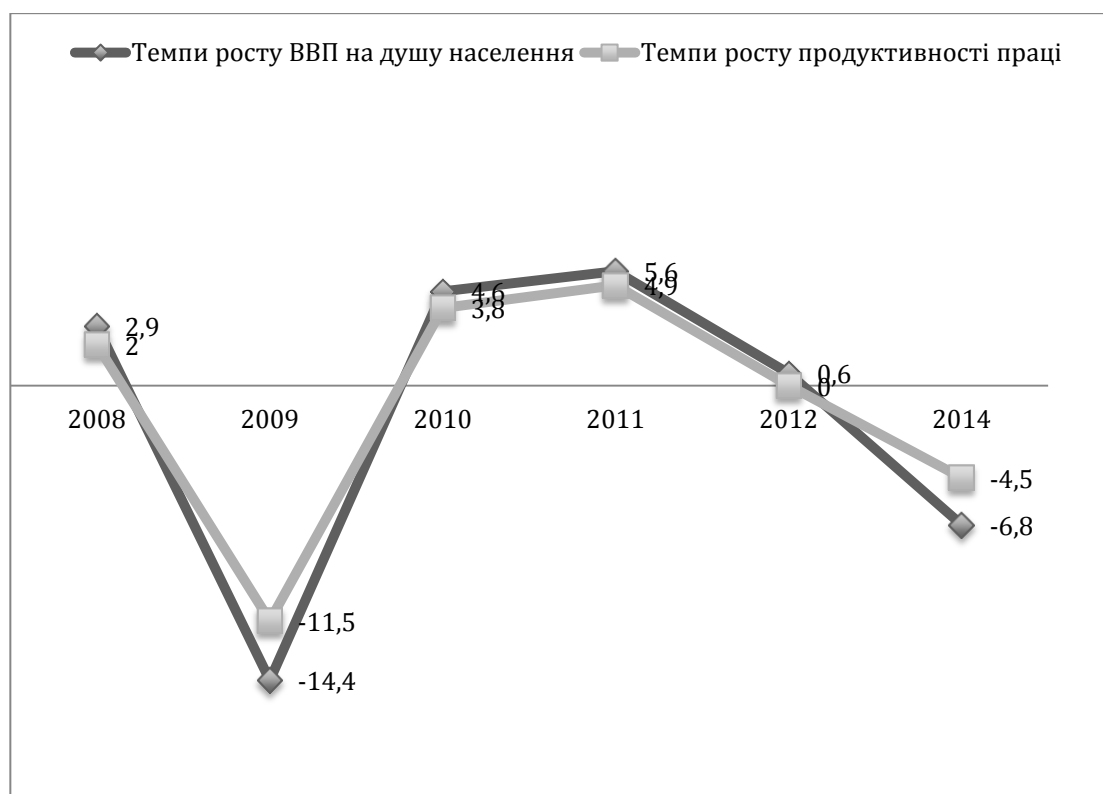


Рис. 2.19. Порівняння темпів росту ВВП на душу населення з рівнем росту продуктивності праці (у % до попереднього року)

Джерело: сформовано автором на основі [124]

У доповіді аналітиків IMD World Competitiveness Center [158], виділено декілька причин низької продуктивності праці в Україні. Насамперед, це

неефективно побудовані бізнес-процеси в організації, що проявляються в дублюванні функцій або надмірному навантаженні на одне робоче місце. Серйозною проблемою є бюрократичні зловживання та адміністративні бар'єри з боку держави, особливо це стосується комерційного сектора. Аналітики виділяють ще одну, не менш важливу причину низької продуктивності в Україні – особливості українського менталітету і так звані чинники “сімейності” в організації.

У контексті дисертаційного дослідження проаналізовано управління поведінкою персоналу через вплив культурологічного фактора. На засадах корпоративної культури підприємства власне й досягаються всі поставлені завдання в управлінні поведінкою через задіяння культурно-психологічного важеля. З огляду на це, підприємства корпоративного типу доцільно розглядати з урахуванням впливу ТНК як вітчизняних, так і іноземних, де частка залучених чистих інвестицій значно вища.

Отже, сучасний корпоративний сектор вітчизняної економіки ділиться на три сегменти – акціонерний, неакціонерний та похідний. Акціонерний сектор складається з приватних, публічних та державних акціонерних підприємств. До похідного сектора входять концерни, корпорації, дочірні підприємства та асоціації, тобто інтеграційні формування. Неакціонерний сектор охоплює всі решта суб'єктів господарювання, які, відповідно до вітчизняного законодавства, вважаються корпоративними [89].

На вітчизняному ринку представлені всі види корпоративних підприємств – від найпростіших у формі акціонерних товариств до інтегрованих корпоративних структур, причому кількість їх постійно зростає. Як свідчать статистичні дані, кількість структур корпоративного типу в Україні з 1997 по 2014 рік невпинно зростає. Кількість консорціумів збільшилась з 51 до 94, корпорацій – з 332 до 836, асоціацій – з 1902 до 3234 [124]. За даними антимонопольного комітету, в Україні станом на 2014 рік сформовано 496 підприємств з ознаками холдингової системи, а на початок 2015 року кількість господарських товариств з державною часткою у статутних капіталах уже становила 680 підприємств.

На Львівщині кількість машинобудівних підприємств корпоративного типу також постійно зростає, і станом на 2014 рік налічується 15 активно діючих підприємств, з яких 7 підприємств з високою часткою іноземних інвестицій.

З метою підвищення продуктивності праці на українських підприємствах необхідно насамперед переглянути політику управління поведінкою персоналу, перейти до нових систем оцінки та запровадити сучасні програми управління ефективністю і контролю якості – це свідчило би про високу пріоритетність впровадження організаційних інновацій над технологічними. Отже, при теперішніх умовах на вітчизняному ринку, який перебуває в так званій системній рецесії, потрібно незрівнянно більше уваги приділяти організаційним аспектам в управлінні поведінкою персоналу, адже під натиском несприятливого економічного клімату людей легше вмотивувати, застосовуючи інструменти управління організаційною поведінкою.

Таблиця 2.6

Індекс глобальної конкурентоспроможності України (2010 – 2015 роки)

Складові індексу глобальної конкурентоспроможності	2010 – 2011 (139 країн)		2011 – 2012 (142 країни)		2014 – 2015 (144 країни)	
	індекс	рейтин г	індекс	рейтин г	індекс	рейтин г
Базові вимоги	3.9	102	4.2	98	4.1	101
Державні інститути	3.0	134	3.0	131	3.1	130
Інфраструктура	3.8	68	3.9	71	4.1	69
Макроекономічне середовище	3.2	132	4.21	112	3.1	134
Охорона здоров'я і поч. освіта	5.7	66	5.6	74	6.1	45
Підсилювачі ефективності	4.0	72	4.0	74	4.1	65
Вища освіта і проф. підготовка	4.6	46	4.6	51	5.0	34

Ефективність ринку товарів	3.5	129	3.6	129	4.0	106
Ефективність ринку праці	4.5	54	4.4	61	4.3	56
Рівень розвитку фін. ринку	3.3	119	3.4	116	3.2	121
Технологічна готовність	3.4	83	3.5	82	3.4	86
Розмір ринку	4.5	38	4.5	38	4.5	45
Розвиток та інновації	3.3	88	3.3	93	3.6	72
Рівень розвитку бізнесу	3.5	100	3.5	103	3.7	91
Інновації	3.1	63	3.1	74	3.4	54
Глобальний індекс конкурентності	3.9	89	4.0	82	4.0	79

Джерело: сформовано автором на основі [9;158]

Згідно з показниками глобального індексу конкурентоспроможності, який є індикатором при оцінці перспективного інвестиційного ринку (див. табл. 2.6), Україна посідає 79 місце зі 144 країн, що є доволі низьким показником. При такому підході до оцінки перспективності і конкурентоспроможності ринку, потенційний інвестор орієнтуватиметься на окремі високі показники, що зумовлюватиме його подальшу стратегію при побудові бізнес-моделі та оцінці ризиків. Отже, серед показників вітчизняної конкурентоспроможності, виділено чотири найбільш перспективні – місткість ринку, вища освіта і професійна підготовка (як індикатор рівня зростання людського капіталу), інновації, а також ефективність ринку праці. Таким чином проста оцінка показників конкурентоспроможності дає підстави для висновку, що в перспективі інвестор братиме до уваги відносно високий і сталий показник ефективності ринку праці та рівень розвитку людського капіталу (вища освіта і професійна підготовка).

Це є ще одним важливим сигналом для вітчизняного бізнес-середовища щодо активного використання наявних конкурентоспроможних переваг, а саме – розвитку людських ресурсів, шляхом інвестування в організаційні інновації.

Надзвичайно важливою умовою ефективного розвитку машинобудівних підприємств України є застосування ефективних методів управління поведінкою персоналу [80]. У контексті дисертаційного дослідження розглядається корпоративна культура як дієвий інструмент впливу на поведінку і управлінського, і лінійного персоналу підприємства.

В ході аналізу показників будь-якого успішного промислового підприємства виділено важіль впливу корпоративної культури як один із ключових у розвитку ефективних комунікаційних процесів. Задекларовано основні норми, принципи, постулати та правила корпоративної культури як ключові фактори у розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

У реаліях вітчизняної ринкової кон'юнктури і принципів управлінської діяльності корпоративна культура зазвичай не розглядається як важливий засіб впливу на подальшу операційну ефективність підприємства [115]. У багатьох випадках економісти оцінюють її не більше, ніж необхідність в умовах, що їх диктують західні практики, а як дійсно дієвий інструмент, а в деяких випадках цей чинник взагалі залишається поза увагою управлінського менеджменту. Це спричинено фактичною відсутністю фахівців з імпліmentaції та розвитку корпоративної культури, оскільки навчальні заклади не здійснюють їх підготовки, не розроблені також механізми поширення передового досвіду в сфері поведінкового менеджменту. І хоча корпоративна культура – один із найменш витратних та доволі ефективних інструментів впливу на поведінку персоналу, вітчизняні машинобудівні підприємства використовують його на дуже низькому рівні.

2.3. Методичні підходи до оцінювання поведінки персоналу та її впливу на ефективність діяльності підприємства

У реаліях сучасної ринкової економіки, демократизації та конкурентного ринку праці імпліментування новітніх методів об'єктивної оцінки поведінки управлінського персоналу не просто набуває особливого значення – вона стає необхідною процедурою. Оцінювання поведінки персоналу є надзвичайно дієвим й ефективним інструментом менеджменту, зокрема при виборі керівника, при формуванні резерву, при підготовці до атестації. Оцінювання поведінки – один із ключових елементів у структурі організаційної поведінки та управління персоналом, а саме управлінським. З огляду на це, для реального оцінювання поведінки персоналу необхідна відповідна методика, яка б системно та чітко структурувала оцінювання і водночас виконувала регулятивну функцію щодо діяльності оцінюваного персоналу та його поведінки.

Для оцінки ефективності управління поведінкою персоналу використовується низка показників кількісного характеру. Їх можна логічно розділити на такі групи: показники економічної ефективності, показники соціально-психологічної ефективності, показники інноваційної ефективності [28]. Показники економічної ефективності охоплюють рентабельність, приріст продуктивності праці, конкурентоспроможність продукції, яку виготовляє підприємство та інші.

Показники інноваційної ефективності характеризуються різними співвідношеннями таких складових: частки інноваційної продукції в загальному обсязі виготовленої продукції, частки персоналу підприємства, який займається інноваційною діяльністю, частки технологічних інновацій на підприємстві, а також частки інвестицій в організаційні інновації.

Від наступної групи показників залежить соціально-психологічний ефект управління поведінкою персоналу, тобто економічна ефективність здійснених заходів із удосконалення управління поведінкою персоналу та її вплив на загальну позитивну динаміку розвитку підприємства. Отже, показники соціально-

психологічної ефективності визначаються шляхом застосування соціометричних методик (анкетування і т.п), а також методом соціометричного маппінгу.

Виділяємо такі показники соціальної ефективності управління поведінкою персоналу: підвищення рівня трудової дисципліни; зниження рівня плинності кадрів на підприємстві; підвищення рівня оплати праці та соціально-матеріальних винагород; підвищення освітньо-професійного рівня працівників; зниження рівня конфліктності в трудовому середовищі, які описано у наукових джерелах, зокрема, у [44, с. 231]. Соціально-психологічний ефект підвищення рівня трудової дисципліни можна визначити за такою формулою

$$E_{m.d.} = (D_b - D_a) \times P_a; \quad (2.1)$$

де D_b і D_a – кількість втрачених людино-днів через порушення трудової дисципліни в розрахунку на одного працівника, відповідно у базовому й аналізованому періоді, днів; P_a – кількість працівників [44, с. 231].

Соціальний ефект зниження рівня плинності персоналу розраховується за формулою

$$E_c = \frac{P_z \times D_v}{\Phi_j}; \quad (2.2)$$

де P_z – кількість працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни і за власним бажанням, осіб; D_v – кількість втрачених людино-днів у зв'язку зі звільненням працівників; Φ_j – явочний фонд робочого часу в базовому році, днів [44, с. 232].

До групи показників соціально-психологічної ефективності відносяться також різні рівні роботи персоналу, а саме:

- згуртованості;
- розвитку персоналу;
- активності персоналу;
- покращення соціально-психологічного клімату в середовищі персоналу;
- організаційної прив'язаності персоналу;
- балансу роботи і життя.

Рівень задоволення персоналу визначається за допомогою множини об'єктивних показників: величина оплати праці, величини премій та надбавок,

кількості бонусів та за допомогою множини суб'єктивних показників, які можна отримати методом анкетування й інтерв'ю.

На основі методу анкетування можна визначити рівень соціально-психологічного клімату – показник, який характеризує рівень згуртованості персоналу.

Соціально-психологічний клімат в трудовому середовищі значною мірою залежить від психологічних чинників, зокрема психологічної сумісності працівників [84]. Соціально-психологічний клімат в організації оцінюється за сукупністю показників: рівнем згуртованості; соціометричним статусом кожного працівника; рівнем комфортності; коефіцієнтами симпатій, антипатій, бажання та байдужості, значення яких має сягати від 0 до 1,0 [94]. Розраховується цей показник за формулою:

$$P_3 = \frac{(\Sigma \Sigma_{\text{п}} - \Sigma \Sigma_{\text{н}})}{n(n-1)}; \quad (2.3)$$

де P_3 – рівень групової згуртованості колективу; $\Sigma \Sigma_{\text{п}}$ – загальна сума позитивних виборів; $\Sigma \Sigma_{\text{н}}$ – загальна кількість негативних виборів; n – кількість працівників досліджуваного колективу [44, с. 233].

Соціометричний статус кожного працівника (C_c) визначається за формулою:

$$C_c = \frac{\Sigma_{\text{п}} - \Sigma_{\text{н}}}{n-1}; \quad (2.4)$$

де $\Sigma_{\text{п}}$ – кількість позитивних виборів кожного працівника; $\Sigma_{\text{н}}$ – кількість негативних виборів кожного працівника; n – кількість працівників досліджуваного підприємства [44, с. 233].

Комплексним показником соціально-психологічного клімату є коефіцієнт комфортності (K_k), який вираховується за рівнем згуртованості персоналу та середнім соціометричним статусом персоналу. Отже, коефіцієнт комфортності визначається за формулою:

$$K_k = \frac{(P_3 + \Delta C_c)}{2}; \quad (2.5)$$

де P_3 – рівень групової згуртованості; ΔC_c – середній соціометричний статус [44].

Коефіцієнти симпатії, антипатії та байдужості розраховуються за такими формулами:

$$1) K_c = \frac{\Sigma \Sigma_n}{n(n-1)}; \quad (2.6)$$

де $\Sigma \Sigma_n$ – загальна кількість позитивних виборів; n – кількість працівників у колективі;

$$2) K_a = \frac{\Sigma \Sigma_n}{n(n-1)}; \quad (2.7)$$

де $\Sigma \Sigma_n$ – загальна кількість негативних виборів; n – кількість працівників у колективі;

$$3) K_o = \frac{\Sigma \Sigma_0}{n(n-1)}; \quad (2.8)$$

де $\Sigma \Sigma_0$ – загальна кількість байдужих до виборів; n – кількість працівників у колективі.

Формули та показники є загальновідомими – вони представлені у численних наукових джерелах [44] і розкривають вплив управління поведінкою персоналу на соціально-психологічне середовище, від якого залежить загальна економічна ефективність підприємства.

Як свідчить аналіз міжнародних джерел, сьогодні існує декілька систем оцінки персоналу зі своїми перевагами та недоліками, оскільки створення збалансованої та точної системи оцінки – надзвичайно складне завдання. В цьому контексті варто відзначити один спільний для більшості з підходів недолік, а саме – суб'єктивність. Об'єктивно проведене оцінювання діяльності не тільки дає можливість працівникові показати, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

Існує чимало методів оцінювання діяльності персоналу в організації, але більшість із них орієнтована на різні групи працівників, а в сукупності створює загальне бачення розвитку персоналу. Сутність цих оцінювань здебільшого полягає в оцінці трудової діяльності персоналу, а основною метою його оцінювання зазвичай є виявлення переваг та недоліків, забезпечення правильного підбору, визначення оптимальної розстановки та використання працівників відповідно до професійної підготовки та досвіду праці [11]. Застосування найбільш актуальних методів оцінювання поведінки дає можливість ефективно

планувати впровадження організаційних інновацій на довгострокову перспективу, ґрунтуючись на показниках оцінки, де ключовими характеристиками оцінюваного повинні бути рівень інтелектуального розвитку, рівень розвитку креативних якостей та потенціал росту.

Оцінювання поведінки персоналу проводиться насамперед з метою прогнозування майбутньої продуктивності і виявлення позитивних та негативних характеристик оцінюваного. У загальних рисах оцінювання передбачає створенню думки про цінність та рівень (або значення) об'єкта оцінки, тобто воно полягає у визначенні ціни, встановленні ступеню прояву, якості, і рівня розвитку.

При оцінюванні якості поведінки працівників визначається подальший вектор можливого розвитку індивіда, а також простежуються його можливості та резерви. Оцінка може служити певним індикатором цінності його властивостей і поведінки у формі суми духовних та соціальних благ. Оцінювання поведінки управлінського персоналу є важливий організаційний чинник для задоволення насамперед соціальних потреб оцінюваної особи, що є необхідною умовою стимулювання підвищення ефективності, інноваційності та професійного розвитку особи. Аналізуючи й описуючи актуальні методи оцінювання поведінки персоналу, дослідник має на меті визначити ступінь впливу результатів оцінки на підвищення загального потенціалу підприємства.

Отже, із сучасних методів оцінювання персоналу необхідно обрати саме ті, які більше підходять для оцінювання поведінки управлінського персоналу – як наявного, так і майбутнього.

Таким чином, у контексті нашого дослідження обрано п'ять пріоритетних методик оцінювання поведінки управлінського персоналу, які аналізувалися та порівнювалися за такими критеріями: вагомість оцінки; спосіб впровадження; відмінність між оцінюваними субгрупами; рентабельність інвестицій (ROI); застосування.

Ассесмент-центр, або “центр-оцінки” – це один із ключових методів оцінки поведінки персоналу, який поєднує взаємодоповнюючі методики, орієнтовані

насамперед на реальні поведінкові риси співробітника, професійні та психологічні його особливості.

За допомогою цього методу виявляється потенціал росту оцінюваного. Метод асесмент-центрів складається з кількох етапів, а саме: інтерв'ю з експертом, в ході якого фіксуються дані про знання та досвід оцінюваного; тестування (психологічне, професійне, загальне); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження. Великою перевагою цього методу є вагомість його оцінки для визначення відповідності поведінкових характеристик оцінюваного до корпоративної культури підприємства. Крім того, за допомогою методики асесмент-центру оцінюються вагомі поведінкові компетенції – навички міжособистісної комунікації при різних сценаріях, навички планування й оцінки ситуацій, швидкість вирішення проблем.

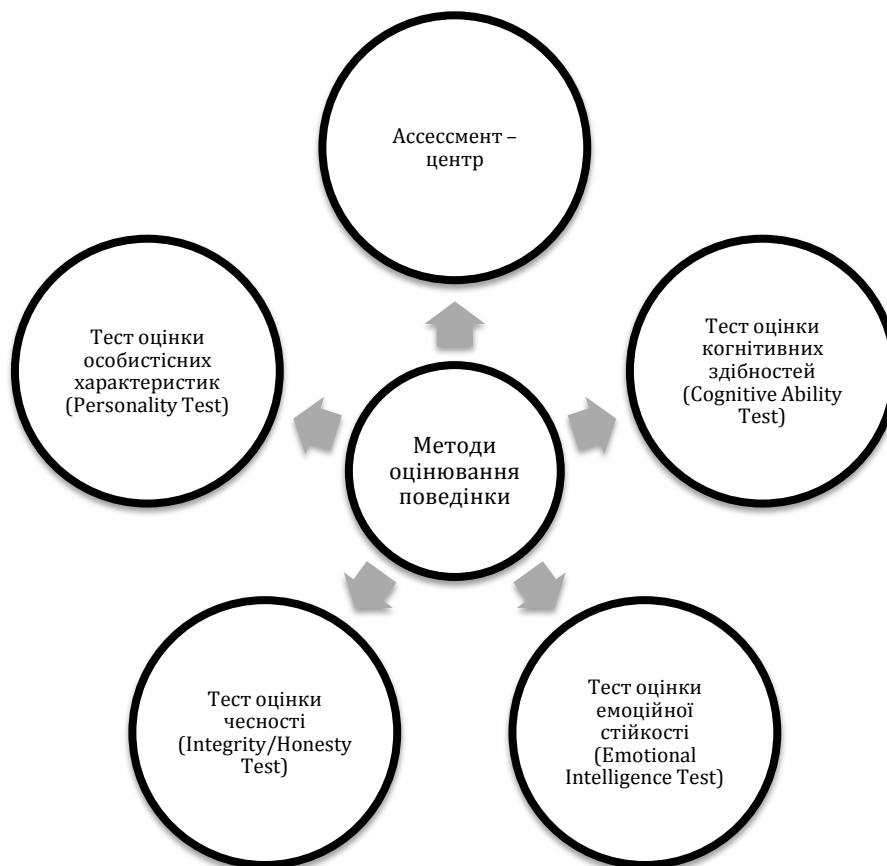


Рис. 2.20. Сучасні методи оцінювання поведінки персоналу

Джерело: удосконалено автором на основі [146;148]

Вагомість оцінки: загалом результат цієї методики дає хорошу оцінку майбутнього професійного успіху. Він особливо корисний при підборі персоналу, оскільки дає цілісну оцінку всіх поведінкових переваг та недоліків оцінюваного, але слабкий у застосуванні до вже наявного персоналу [150].

Спосіб впровадження: використовується для оцінювання як однієї особи, так і невеликих груп працівників. Може оцінювати продуктивність індивідуально чи групи управлінців у командному середовищі. Моделюється безпосередньо у виробничому процесі, має великий ступінь практичного застосування результатів.

Відмінності між оцінюваними субгрупами (гендер, раса, етнічність): расові, гендерні, або етнічні відмінності на результат оцінки не впливають.

Рентабельність інвестицій: зростання продуктивності праці управлінця у довгостроковій перспективі значно переважає витрати на впровадження методу оцінювання.

Застосування: може бути задіяним у процесі підбору персоналу, або в ході оцінювання вже наявних працівників. В основному застосовується для оцінки управлінців у сфері послуг, управління виробничими процесами, продажів [39].

Тест оцінки когнітивних здібностей (CogAT). Ця методика оцінювання дає змогу оцінити здібності та компетенції, пов'язані з мисленням (спосіб міркування та сприйняття, вербальні та логічні здібності). Використовують її насамперед для визначення поведінкових характеристик, які впливають на розвиток управлінця, їхню здатність вирішення проблемних ситуацій, а також до набуття нових знань. Оцінюються насамперед інтелект та розумові здібності управлінця. Аналізуючи результати тестів когнітивних здібностей, можна передбачити можливі поведінкові сценарії оцінюваного при будь-яких змінах на підприємстві, у тому числі організаційних та економічно-соціальних.

Вагомість оцінки: має високу вагомість критерію оцінки поведінкових характеристик оцінюваного для прогнозування продуктивності, а також для майбутнього підвищення досвіду, навчання. Найкращий результат дає при оцінці управлінського персоналу з високим ступенем професійного навантаження.

Спосіб впровадження: індивідуальне анкетування.

Відмінності між оцінюваними субгрупами (гендер, раса, етнічність): методика оцінки когнітивних здібностей може призвести до негативних наслідків та неадекватної оцінки поведінкових характеристик в умовах расової або культурно-етнічної відмінності оцінюваного.

Рентабельність інвестицій: високий рівень рентабельності за умови обрання організацією на управлінську посаду претендента, який володіє особливими когнітивними здібностями та потенціалом.

Застосування: під час підбору управлінського персоналу у великих корпораціях на посади з високим рівнем відповідальності.

Тест оцінки емоційного інтелекту. За допомогою цієї методики оцінюється майбутня поведінка управлінського персоналу крізь призму оцінки соціальної компетенції, а також визначається рівень здатності контролювати власні та чужі емоції, розрізняти їх. У менеджменті емоційний інтелект управлінця відіграє чи не найважливішу роль, адже здатність тверезо оцінювати ситуацію, а також поєднувати емоційні процеси з професійною компетенцією характеризують здатність управлінця до постійного самовдосконалення, що неминуче впливатиме на ефективність діяльності підприємства. Оцінка емоційного інтелекту охоплює такі ключові поведінкові характеристики: свідомість; управління емоціями; самомотивація; емпатія.

Вагомість оцінки: оцінка цієї методики корисна насамперед при необхідності прогнозування продуктивності управлінця, зокрема в тих випадках, коли має велике значення рівень міжособистісного спілкування для ефективної діяльності підприємства.

Спосіб впровадження: шляхом проведення анкетування.

Відмінності між оцінюваними субгрупами (гендер, раса, етнічність): існує ряд доказів, що жінки-управлінці демонструють кращий результат при оцінці емоційного інтелекту. Це варто брати до уваги при проведенні оцінювання груп людей, де існує гендерна нерівність.

Рентабельність інвестицій: високий рівень рентабельності інвестицій в дану методику, якщо для ефективного управління діяльності підприємства має велике

значення рівень міжособистісного спілкування управлінця з підлеглими.

Застосування: методика оцінювання емоційного інтелекту управлінця корисна у тому випадку, коли вимагається високий рівень соціальної взаємодії, співпраці та командній роботі [159].

Тест оцінки порядності – це специфічний метод оцінки, який є лише додатком до зазначених методик. Основна мета проведення такого оцінювання полягає у визначенні схильності оцінюваного до чесності та надійності. Відсутність таких базових цінностей у поведінці будь-якого працівника може в майбутньому спричинити проблеми зі злодійством, саботажем на робочому місці [141].

Вагомість оцінки: оцінка цього методу дасть найкращий результат у поєднанні з оцінкою когнітивних здібностей персоналу, вона є корисним індикатором попередження контрпродуктивної поведінки в майбутньому.

Спосіб впровадження: шляхом індивідуального анкетування.

Відмінності між оцінюваними субгрупами (гендер, раса, етнічність): цей метод оцінки може бути застосований до всіх субгруп.

Рентабельність інвестицій: методика рентабельна при проявах у робітничому середовищі контрпродуктивної поведінки (крадіжок, несанкціонованих прогулів, розголошення конфіденційних даних підприємства).

Застосування: зазвичай задіюється при підборі персоналу на управлінські посади.

Методика оцінювання особистісних характеристик – призначена для систематичного отримання інформації щодо мотивації управлінця, її переваг, інтересів, емоційного стану та стилю спілкування в різних ситуаціях. Ця методика може реалізовуватись у формі інтерв'ю, анкетування та рейтингових оцінок. Результатом цієї методики може бути створення цілісного профілю оцінюваного, який у довгостроковій перспективі може використовуватися для прогнозування продуктивності, а також запобігання непередбачуваних ситуацій, пов'язаних з критичними структурними змінами.

Вагомість оцінки: висока при будь-яких сценаріях, універсальна, але застосовується в симбіозі з усіма наведеними методиками оцінювання поведінкових характеристик управлінського складу.

Спосіб впровадження: шляхом проведення анкетування.

Відмінності між оцінюваними субгрупами (гендер, раса, етнічність): може бути застосований до всіх субгруп.

Рентабельність інвестицій: висока рентабельність спостерігається при оцінці діючого управлінського складу на довгострокову перспективу.

Застосування: зазвичай при оцінці всього наявного управлінського персоналу на підприємстві, для визначення майбутніх векторів розвитку толерантності та командної взаємодії, для прогнозування ефективності.

Усі описані методики є взаємодоповнюючими, хоча можуть використовуватися по-окремо в різних ситуаціях для оцінювання поведінкових характеристик управлінського персоналу. Вони ефективні при підборі нових кадрів і прогнозуванні діяльності існуючих.

У табл. 2.4 проаналізовані та охарактеризовані пріоритетні методики оцінки за такими критеріями: вагомість; спосіб впровадження; відмінність між оцінюваними субгрупами; рентабельність інвестицій в організаційні інновації (ROI); сфера застосування.

На підставі характеристик та аналізу пріоритетних методик оцінювання поведінки управлінського персоналу, а також узагальння їхніх основних недоліків та переваг можна стверджувати, що при цілісному прогнозуванні діяльності й ефективному функціонуванні підприємства надзвичайно важливим фактором є оцінка поведінки управлінця як на етапі підбору, так і в процесі вдосконалення компетентних переваг існуючого управлінського складу.

Оцінювання виконання обов'язків відіграє важливу роль у посиленні мотивації управлінської діяльності на робочому місці.

Порівняльна характеристика оптимальних методик оцінювання поведінки персоналу

	Вагомість оцінки	Спосіб впровадження	Вплив відмінностей субгруп на оцінку	Рентабельність інвестицій в організаційні інновації	Сфера застосування
Ассесмент – центр	Висока Підбір персоналу	Індивідуальне та групове анкетування	Низький	Висока. При оцінці існуючого персоналу	Сфера послуг, управління виробничими процесами, продажу
Тест оцінки когнітивних здібностей	Висока. Підбір персоналу. Оцінка існуючого персоналу	Індивідуальне анкетування	Високий	Висока. При підборі персоналу	На позиції з високим рівнем відповідальності
Тест оцінки емоційного інтелекту	Висока. Підбір персоналу	Індивідуальне анкетування	Незначний. При гендерній нерівності	Висока. При підборі персоналу	На позиції з високим рівнем соціальної взаємодії
Тест оцінки порядності	Середня	Індивідуальне анкетування	Низький	Висока. При оцінці існуючого персоналу	В усіх сферах
Метод оцінювання особистісних характеристик	Висока. Оцінка існуючого персоналу	Індивідуальне та групове анкетування	Низький	Висока. При оцінці існуючого персоналу	В усіх сферах

Джерело: власна розробка автора

Людам потрібний зворотній зв'язок, за допомогою якого відображається їхня робота. Якщо виконання обов'язків не відповідає нормі, обговорення за цією оцінкою покаже недоліки в діяльності управлінця, після чого можна скласти план для виправлення недоліків у виконанні його обов'язків.

Використання кожної з зазначених методик може мати як ситуативний, так і плановий характер. В оцінці поведінки управлінського персоналу краще не покладатися тільки на одну з методик у досягненні стратегічних цілей підвищення ефективності на підприємстві. Лише комплексне застосування методик оцінки управлінця дасть змогу чітко визначити подальші пріоритети в кадровій політиці підприємства, а також при формуванні або вдосконаленні корпоративно-організаційної моделі. Це впливає з суті управління персоналом, де людські ресурси та його потенціал практикуються як основна цінність

організації. Надалі основне завдання успішної організації полягає в подальшому розвитку та мотивуванні персоналу для досягнення її стратегічних цілей. Оцінювання поведінки управлінця в організації також є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Оцінка поведінкових якостей повинна виявити, наскільки повно індивід виконує свої професійні обов'язки та функції, а також наскільки він потрібний і корисний для організації, які його можливості та потенціал [11]. Періодичне оцінювання дає змогу визначити наскільки цінним є управлінець для організації, на підставі чого обґрунтовується доцільність підвищення оплати праці або оцінюється ефективність роботи служби підбору персоналу.

Поведінкові характеристики управлінського персоналу становлять основу для визначення рівня їх сумісності, який впливає на формування психологічного клімату в організації, на всі сфери її діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений аналіз та оцінка внутрішніх і зовнішніх умов управління поведінкою персоналу на машинобудівних підприємствах дали підстави для формулювання наступних висновків:

1. Результати статистичного аналізу промисловості свідчать про наявність спадного тренду в кількості машинобудівних підприємств, які інвестували як у технологічні, так і в організаційні інновації, хоча в промисловій галузі загалом спостерігався ріст кількості підприємств, що інвестували в організаційні інновації. У контексті дослідження акцент зроблено на організаційних інноваціях як один із ключових економічних чинників впливу на управління поведінкою персоналу. За період із 2007 по 2014 роки спостерігалось поступове скорочення кількості машинобудівних підприємств, які впровадили організаційні інновації відносно сукупної кількості інноваційно-активних підприємств. Із 11% у 2007 році їх кількість скоротилась до 8% в 2014 році. Це свідчить про недооцінку ефективності інновацій у розвитку людських ресурсів підприємства.

2. Для успішного управління організаційними процесами необхідно акцентувати на важливості прямого впливу на персонал, що, своєю чергою, вимагає дослідження й оцінювання факторів впливу на поведінку персоналу. Крім того, необхідно брати до уваги всі ключові процеси стратегічного планування та управління людськими ресурсами крізь вектор впливу зовнішніх факторів. Встановлено, що пріоритетними зовнішніми та внутрішніми факторами впливу на поведінку персоналу є: економічний стан, технологічно-інноваційний розвиток, зміна поколінь, правове середовище, фактор аутсорсингу, локальні умови ринку праці, меркантильний фактор, мотиваційні передумови, умови праці, структура потреб персоналу.

3. За результатами кореляційного аналізу різниць середніх значень у гендерному розрізі та відносно стажу роботи працівників, а також між групами працівників із різним стажем роботи виявлено такі тенденції: існує вагома різниця в середніх значеннях виділених факторів впливу на поведінку персоналу, а саме:

інтеграційно-глобалізаційні процеси; аутсорсинг персоналу; психологічна ситуація; ціннісна орієнтація людини; організаційна культура; система менеджменту; мотиваційні передумови; етичний фактор; рівень конкуренції. Різниця між середніми значеннями балів респондентів двох гендерних груп виявилась важливою для проведення подальшого аналізу. З поміж виділених домінують фактори аутсорсингу персоналу та фактор рівня конкуренції. Різниця між середніми значеннями цих факторів виявилась найбільшою.

4. Запропоновані положення з оцінювання поведінки персоналу підприємства, які, на відміну від існуючих, дають змогу оцінити майбутні поведінкові характеристики не тільки групи працівників, й окремо кожного індивіда, а це забезпечить ефективне планування та регулювання поведінки персоналу, визначення його позитивних характеристик та конкурентних переваг.

Основні здобутки автора, висвітлені у Розділі 2, опубліковано у працях [60; 62; 63].

РОЗДІЛ 3

РЕГУЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Моделювання оптимальної поведінки персоналу підприємства в умовах змін

У контексті дисертаційного дослідження розглядається управління поведінкою персоналу через вплив культурологічних аспектів з використанням інструментарію корпоративної культури та соціально-психологічних мотивів поведінки.

Оскільки поведінка людини обумовлюється її психологічною структурою, технологічно уніфікувати процес управління поведінкою персоналу, надавши йому форми певного стандарту, не можна. Це певною мірою творчий процес, який вимагає від менеджерів креативності й знання психології. З огляду на це, недоцільно використовувати лише методи математично-економічного моделювання, адже ми зіштовхуємось насамперед з соціально-психологічними характеристиками людини, які неможливо виміряти кількісно або надати їм певну величину.

З огляду на запропоновану у дисертації методику оцінювання поведінки персоналу (п. 2.3), де акцент робиться на оцінці соціально-психологічних характеристиках окремо взятого працівника, моделювання оптимальної поведінки також повинно базуватися на цих показниках. Поряд із кількісними характеристиками в базах знань інтелектуальних систем треба зберігати показники якісні.

З метою моделювання оптимальної поведінки персоналу у дисертації запропоновано використовувати методи соціометрії.

Метод соціометрії, полягає у дослідженні міжособистісних стосунків у групі працівників. Він застосовується, насамперед, для діагностування міжособистісних та міжгрупових відносин з метою їх зміни, поліпшення та

вдосконалення [17]. За допомогою інструментів соціометричного аналізу, маємо змогу досліджувати соціальні мережі організації, визначати соціально-психологічну спільність членів конкретних соціальних мереж організації, наявність у них неформальних лідерів тощо. Соціометричне аналізування – корисний інструмент в управлінні поведінкою персоналу. Воно дає змогу зрозуміти, хто є хто в колективі, які стосунки склалися між людьми, які вони утворюють підгрупи, кола [132]. За допомогою цього інструмента можна виміряти ступінь згуртованості роз'єднаності колективу, з'ясувати, чи потрібні додаткові заходи з формування команд всередині колективу підприємства, а також він дає змогу моніторити й аналізувати динаміку зміни стосунків у групі.

За допомогою інструментарію соціометрії вивчається пласт міжособистісних відносин, який визначається емоційно-суб'єктивними вподобаннями, тобто симпатіями і антипатіями, в основі яких (часто на підсвідомому рівні) лежить сумісність людей, змушених взаємодіяти в силу обставин [119]. У цьому контексті соціометрія визначає так званий соціометричний статус особистості в конкретній групі (тільки тієї, яка досліджується за допомогою її інструментарію).

Існує чимало інструментів та методів соціометрії для аналізу поведінки груп працівників у соціальному середовищі підприємства, але більшість із них дає лише нечітке уявлення про міжособистісне середовище колективу підприємства. Тому, з огляду на поставлену мету, при моделюванні оптимальної поведінки персоналу в умовах змін у праці використано один із сучасних методів соціометрії – метод соціомапінгу на основі аналізу соціальних мереж.

При формуванні ефективної системи управління поведінкою персоналу необхідний дієвий інструмент моделювання оптимальних процесів у мікросередовищі персоналу, який би дав змогу враховувати всі соціально-психологічні чинники, культурні та поведінкові особливості комунікації. З цією метою у дисертації розроблений підхід до моделювання ефективної поведінки персоналу підприємства в умовах змін за допомогою методу соціомапінгу на основі поєднання складових корпоративної культури. На відміну від існуючих,

цей підхід розкриває процес формування ефективної поведінки персоналу з урахуванням усіх соціокультурних чинників неформальних, формальних та культурних мереж у середовищі колективу підприємства.

Соціомапінг – це новий метод для глибокого аналізу соціально-економічних систем та мереж, який дає змогу виявити приховані структурні елементи в межах складної соціально-психологічної системи людських ресурсів, аналізуючи її динаміку.

Загальновідомо, розвиток та успіх підприємства залежить від безлічі факторів, але жоден з них не є настільки важливим, як фактор здатності менеджменту управляти складною системою людських ресурсів, а саме, їхньою поведінкою, реалізуючи всі поставлені цілі ефективної діяльності організації єдиною згуртованою командою. Ефективність в управлінні поведінкою персоналу забезпечить розвиток підприємства і досягнення поставлених цілей та завдань [16].

Метою методу соціомапінгу, насамперед, є діагностування всіх чинників низької ефективності персоналу, а також виявлення позитивних і негативних впливів комунікаційних зв'язків у професійній, неформальній та особистісній мережі персоналу. Метод соціомапінгу ґрунтується на теорії аналізу соціальних мереж, теорії нечітких множин і математичній топології, теоретичні положення якої протягом останніх років активно розвиваються і використовуються при моделюванні процесу прийняття рішень в умовах неповної інформації [52].

Критерій функціонування підприємства на основі теорії нечітких множин спрямований на максимізацію ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дає змогу побудувати адекватну до реальності модель [86]. Це й зумовлює актуальність дослідження прикладного аспекту використання методів нечіткої логіки при проведенні діагностики поведінкових характеристик формальних та неформальних груп персоналу всередині організації.

Увесь процес нечіткого опису об'єкта управління можна розділити на такі етапи: фазифікація (значення вихідних змінних перетворюються у значення типу

лінгвістичних змінних за допомогою функцій приналежності), розробка нечітких правил (визначення правил, що пов'язують лінгвістичні змінні) та дефазифікація (перехід від нечітких значень величин до визначених прогнозом) [86] (рис. 3.1).

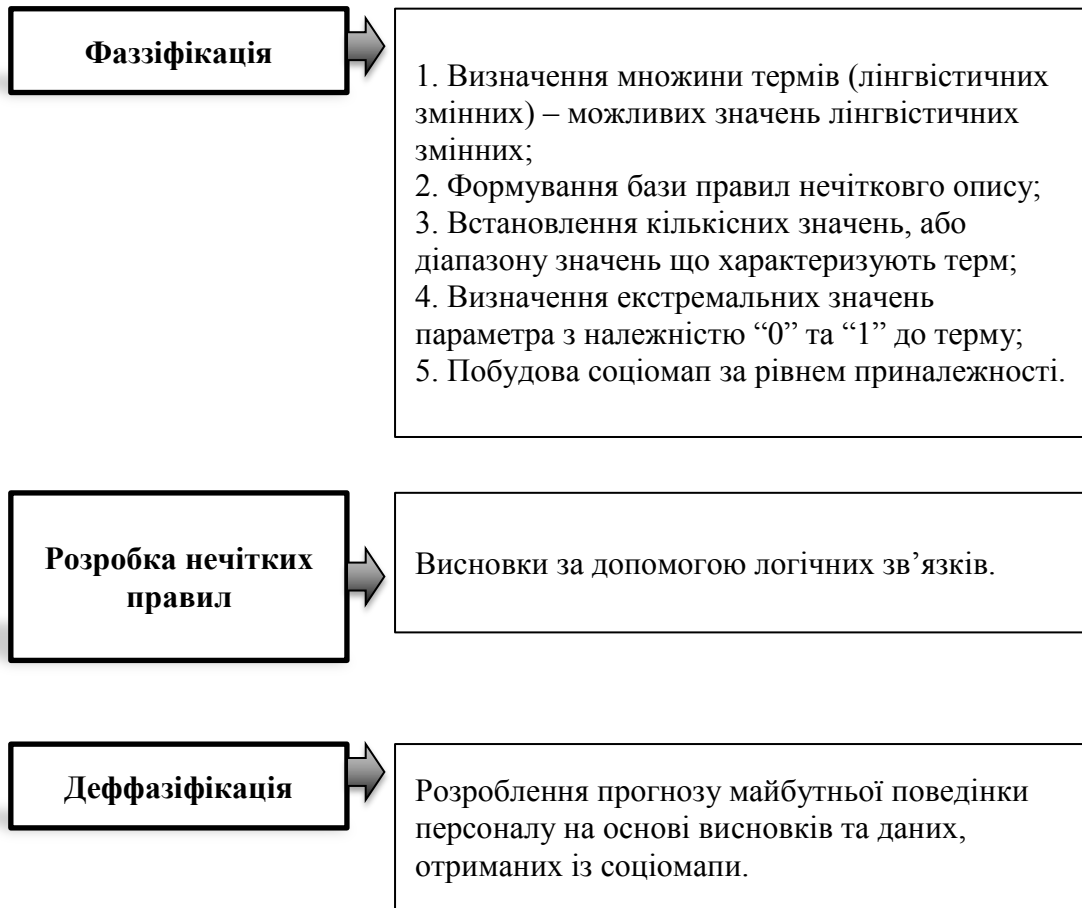


Рис. 3.1. Алгоритм процесу нечіткого опису об'єкта управління

Джерело: адаптовано автором на основі [171]

Метод соціомапінгу поєднує інформацію про систему людських ресурсів, отриманому з різних джерел. За допомогою соціомапінгу можна контролювати важливі показники міжелементних зв'язків, зокрема рівень стабільності поведінки персоналу та рівень внутрішніх конфліктів. Також можна планувати рівень функціональної ефективності кожного працівника, який, так чи інакше, є елементом неформальної мережі в колективі підприємства. За допомогою соціомапінгу виявляються слабкі місця соціо-психологічної системи організації. Метод дає змогу в короткостроковій перспективі передбачати поведінку

персоналу (рівень згуртованості, рівень приналежності персоналу, конфлікти, рівень ефективності).

Технологічній реалізації методики соціомапінгу передуює опитування працівників підприємства шляхом індивідуального інтерв'ю (перелік питань анкет представлено у додатку В). Анкетуванням охоплено понад 310 осіб машинобудівних підприємств корпоративного типу (ТзОВ “Леоні Ваерінг УА ГМБХ”, ТОВ “ЦВГ Україна”, ВАТ “Концерн-Електрон”). Мета реалізації методу – визначення мапи формальних та неформальних зв'язків персоналу й оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу.

Респонденти повинні були відповісти на питання щодо рівня професійних та непрофесійних контактів усередині колективу підприємства (див. додаток В, анкету В.1), а також запропонували визначити рівень їхньої приналежності у межах від 1 до 10 балів, згідно з моделлю нечітких множин. За результатами анкетування від респондентів отримано оцінку віднесення кожного з виділених факторів до відповідної множини нечітких термів (лінгвістичних змінних) за бальною шкалою («1» – низький рівень, «5» – середній, «10» – високий)

Запропонована модель базується на такому припущенні: якщо рівень приналежності двох суб'єктів більше 0,5, то результативність зростає. Виходячи з цього, середній рівень приналежності може вважатися одним із предикторів ефективності.

На основі інформації, отриманої з проведеного опитування працівників, створено концептуальні соціомапи двох видів: формальної мережі (рис. 3.2) та неформальної (рис. 3.3). Розрахунки проведено на основі програм Sociomap Viewer, PaJek та Gephi, приклад інтерфейсу яких представлений у додатку Д. Лінія на рисунках демонструє частоту зв'язків формальної та неформальної мереж: чим довша лінія між суб'єктами оцінки, тим слабший між ними зв'язок.

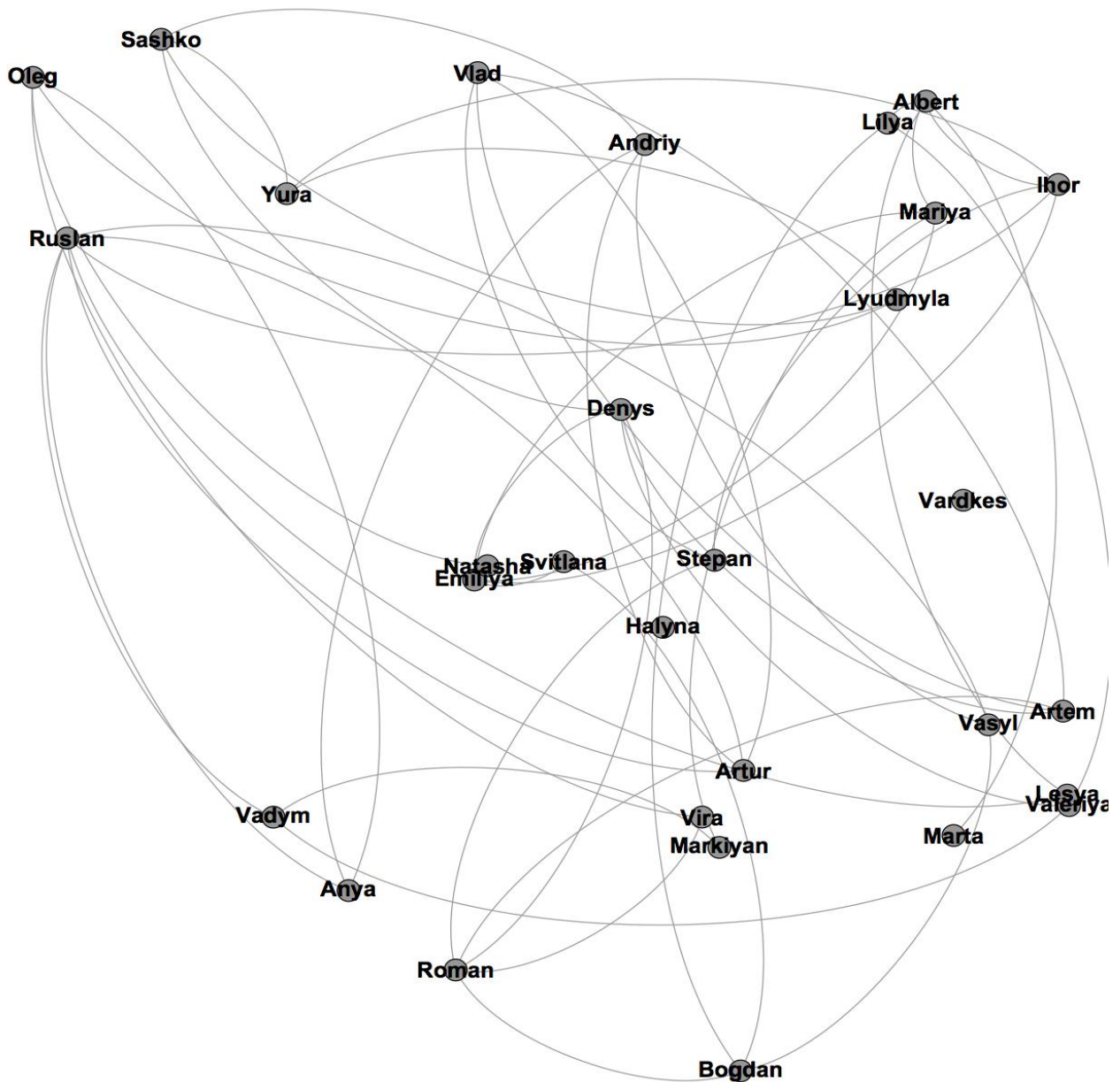


Рис. 3.2. Соціометрична мапа формальної мережі підприємства

ТЗОВ “Леоні Ваерінг УА ГМБХ”

Джерело: власна розробка автора

На соціометричній мапі формальної мережі персоналу підприємства ТЗОВ “Леоні Ваерінг УА ГМБХ” простежуються ефективні та неефективні міжособистісні зв’язки професійного характеру, відповідно до нашого припущення, де лінії – це формальні зв’язки). На основі базової мапи формальної мережі в дослідженні сформовано також мапу неформальної мережі (рис. 3.3).

В ході аналізу соціометричної мапи неформальної мережі виявлено, що на

підприємстві ТзОВ “Леоні Ваєрінг УА ГМБХ” існує три неформальні групи міжособистісних зв’язків персоналу. Цей аналіз дає підстави зробити висновок про неефективність впровадження корпоративної культури. Наявність двох окремих субкультур на підприємстві, які виконують різні завдання і мають різні функції, свідчить про недотримання працівниками та менеджерами задекларованих цінностей та відсутність бачення спільної мети діяльності підприємства.

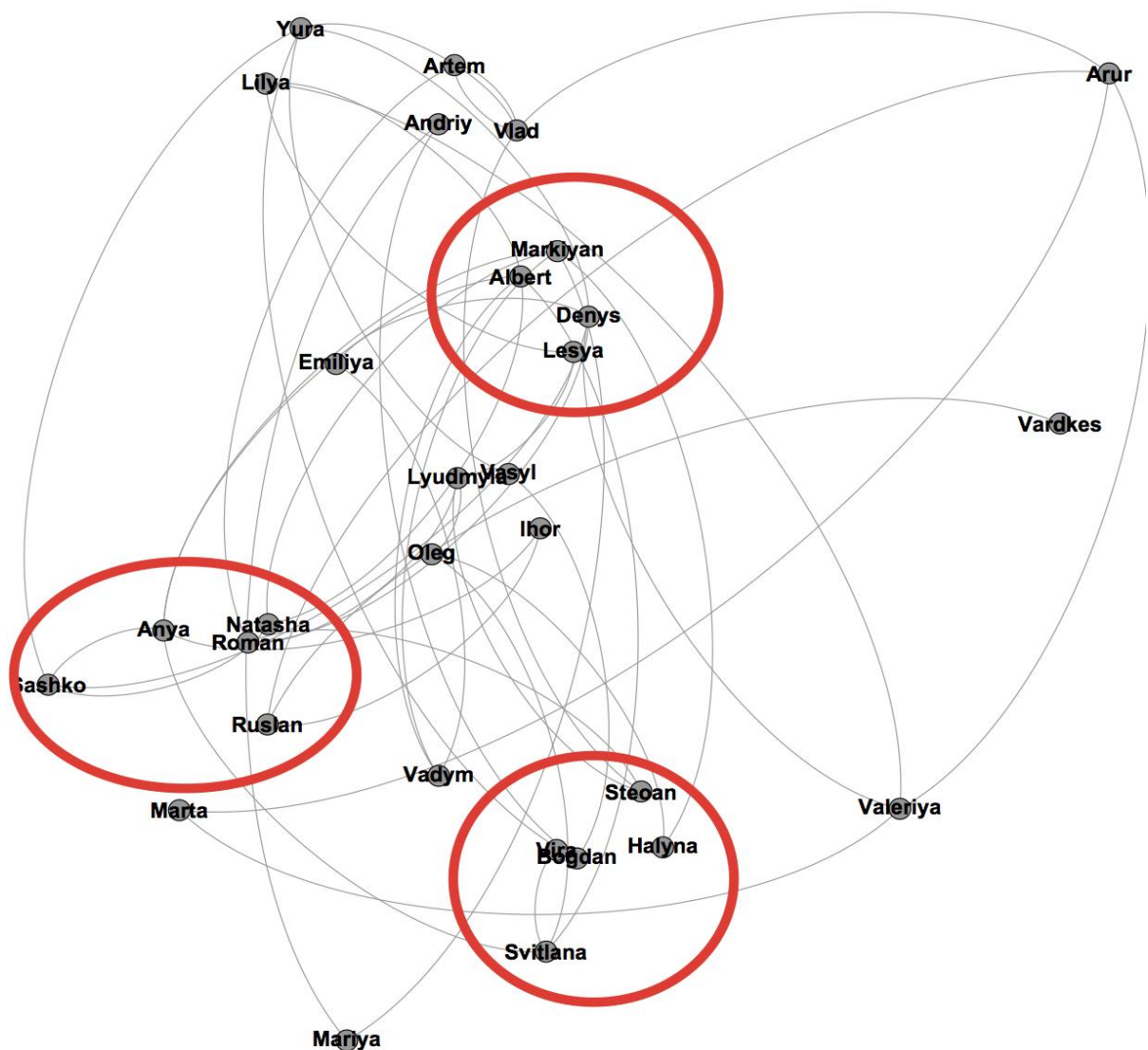


Рис. 3.3. Соціометрична мапа неформальної мережі підприємства ТзОВ
“Леоні Ваєрінг УА ГМБХ”

Джерело: власна розробка автора

За таких обставин, першочерговим завданням менеджменту досліджуваного підприємства є формування або адаптація наявної корпоративної культури до нових умов, використання засобів крос-культурної комунікації, а також оцінювання рівня ефективності обох груп для визначення пріоритетних цілей в управлінні поведінкою персоналу.

На основі проведеного соціометричного дослідження методом соціомапінгу розраховуються індивідуальні та групові соціометричні індекси, а саме індекс індивідуального соціометричного статусу, індекс емоційної експансивності, індекс групового соціометричного статусу, індекс групової експансивності, індекс взаємності.

За методикою кількісної оцінки розраховуються деякі показники соціально-психологічного клімату: рівень згуртованості; соціометричний статус кожного члену колективу; рівень комфортності; коефіцієнти симпатій, антипатій, байдужості. Кількісне значення цих показників коливається в межах від 0 до 1, при цьому більше числове значення показника свідчить про ефективність поведінки персоналу і сприятливе соціально-психологічне середовище для якісної праці. Всі ці показники розраховуються за формулами, описаними в підрозділі 2.3 дисертації.

Як уже зазначалося, метод соціомапінгу реалізовується на основі анкетного опитування працівників трьох машинобудівних підприємств. В рамках даного дослідження з моделювання оптимальної поведінки персоналу підприємства порівняно та проаналізовано формальні та неформальні мережі двох подібних машинобудівних підприємств: ТзОВ “Леоні Ваерінг УА ГМБХ” та ТОВ “ЦВГ Україна”. На рис. 3.4 та 3.5 зображено соціометричні мапи формальної та неформальної мережі ТОВ “ЦВГ Україна”.

На основі показників щільності мережі, середнього коефіцієнту кластеризації, середньої відстані між вузлами та показників модулярності зроблено висновок, що формальна мережа ТОВ “ЦВГ Україна” значно ефективніша за мережу “Леоні Ваерінг УА ГМБХ”, оскільки у ній практично відсутні окремі групи в колективі, а рівень приналежності зв’язків між вузлами

майже такий самий. При цьому на мапі формальної мережі чітко видний поділ між двома суміжними структурними підрозділами підприємства. У такому випадку доцільно застосовувати інструменти корпоративної культури, спрямовані на згуртування колективу.

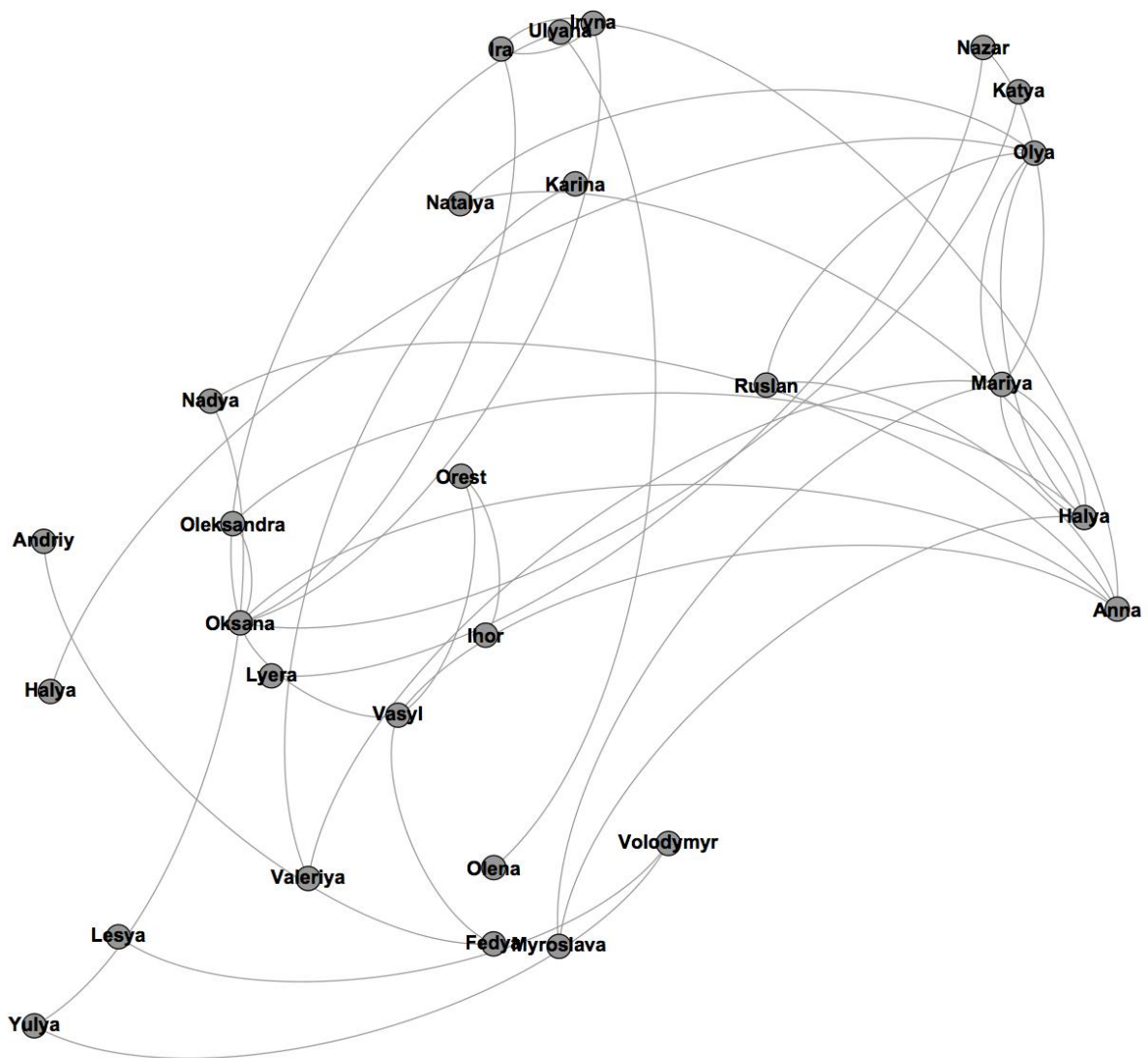


Рис. 3.4. Соціометрична мапа формальної мережі ТОВ “ЦВГ Україна”

Джерело: власна розробка автора

Що стосується порівняльної характеристики неформальної мережі, то тут проглядаються подібні проблеми, а саме наявність кількох неформальних груп у колективі, а також окремі закриті групи, рівень приналежності яких дуже низький. Це також свідчить про незначний вплив впровадженої корпоративної

культури, недотримання задекларованих цінностей та відсутність бачення спільної мети в діяльності підприємства.

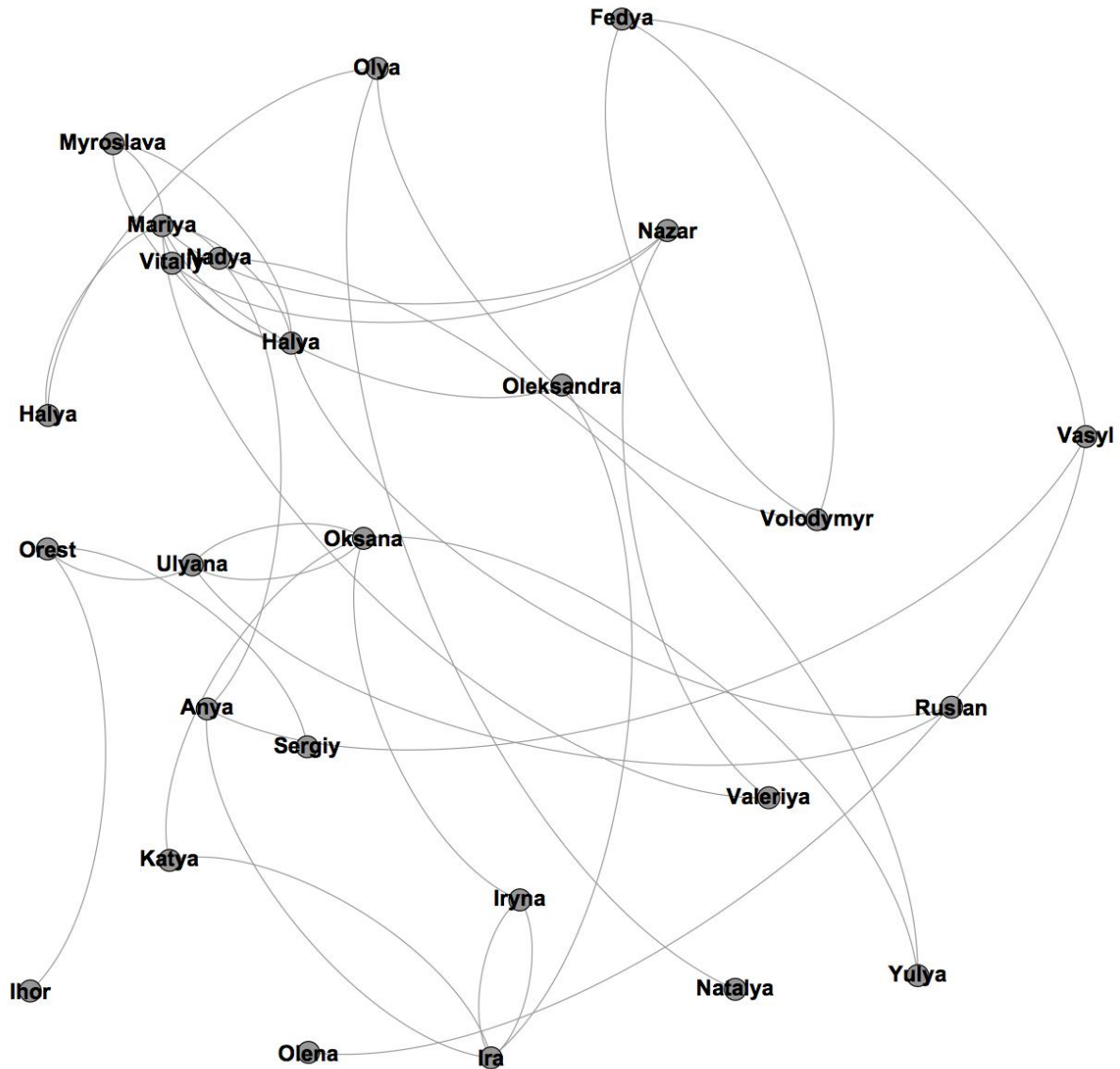


Рис. 3.5. Соціометрична мапа неформальної мережі ТОВ “ЦВГ Україна”

Джерело: власна розробка автора

На основі отриманої з соціометричних мап інформації проаналізовано такі вагомі показники: середня ступінь приналежності; середній коефіцієнт кластеризації; середня відстань між вузлами (див. табл. 3.1).

Середній ступінь приналежності (формула 3.1) показує рівень згуртованості колективу. Зі зростанням середнього ступеня приналежності збільшується ефективність командної праці.

$$C_D(G) = \frac{\sum_{i=1}^{|V|} [C_D(v_j) - C_D(v_i)]}{n-2}; [68] \quad (3.1)$$

Середній коефіцієнт кластеризації відображає щільність вузлів та зв'язків між ними. Він призначений для перевірки гіпотези про наявність щільних субкультур в колективі. У нашому випадку ми припускаємо, що вищий коефіцієнт кластеризації в неформальній мережі, імовірно свідчить про зростання ефективності мережі. У формальній мережі утворення малих субкультур у професійних відносинах персоналу підприємства не сприятиме розвитку та відкритості.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика формальних та неформальних мереж
ТзОВ “Леоні Ваерінг УА ГМБХ” та ТОВ “ЦВГ Україна”

ФОРМАЛЬНА МЕРЕЖА			
	Середній ступінь приналежності	Середній коефіцієнт кластеризації	Середня відстань між вузлами
Леоні Ваерінг	3,267	0,053	2,738
ЦВГ Україна	3,4	0,049	2,640
НЕФОРМАЛЬНА МЕРЕЖА			
	Середній ступінь приналежності	Середній коефіцієнт кластеризації	Середня відстань між вузлами
Леоні Ваерінг	1,6	0,069	4,113
ЦВГ Україна	1,423	0,073	2,195

Джерело: власні розрахунки автора

Середня відстань між вузлами показує в межах графу відстань між усіма парами вузлів. Нижчий показник характеризує вищий рівень комунікацій у колективі, який, безумовно, свідчить про ефективність управління поведінкою персоналу.

Отримані результати соціометричного дослідження на основі соціомап дали підстави для висновків про те, що метод соціомапінгу:

- 1) сприятиме прогнозуванню майбутньої поведінки персоналу відповідно до запропонованої у п. 1.2 дисертації класифікації видів поведінки;
- 2) дасть змогу аналізувати поведінкові особливості, притаманні кожному працівнику підприємства, з метою максимального розкриття їх потенціалу та реалізації;
- 3) забезпечить аналіз формування субкультур всередині підприємства для конструктивного інтегрування в єдину корпоративну культуру;
- 4) дає об'єктивну можливість визначати рівень ефективності формування корпоративної культури, виявити її сильні та слабкі сторони;
- 5) сприятиме підвищенню ефективності діяльності персоналу, використовуючи переваги неформальної мережі.

Запропонована у дисертації модель оптимальної поведінки персоналу на основі соціомапінгу має такі переваги:

- відносно низьку трудомісткість у побудові та використанні моделі;
- об'єктивну можливість одержання даних для моделювання, використовуючи анкетування персоналу;
- гнучку модель, яка умовах змін дає можливість швидко реагувати на мінливі настрої й поведінку персоналу;
- якісні характеристики поведінки персоналу (згуртованість колективу, лояльність, формальні й неформальні зв'язки, тощо) набувають кількісних значень;
- забезпечує всесторонній аналіз ефективності управління поведінкою персоналу підприємства.

При наявності перманентної кризової ситуації в соціальній, економічній та політичній сферах України, позитивним фактором може бути розширення можливостей кожної людини, але водночас створюються серйозні обмеження для стабільності її існування і зростання, що є безумовно негативним фактором. Такі проблеми та негативні явища суттєво впливають на діяльність та функціонування підприємств. З метою збереження своїх позицій (або навіть забезпечення розвитку) у кризовій ситуації підприємствам потрібно мобілізувати всі наявні

ресурси, насамперед людські. До того ж, ефективність управління персоналом прямо впливає на стабільність діяльності підприємств. З огляду на це, у період кризи підвищується значущість роботи з персоналом та зростає увага до створення і впровадження нових розробок, спрямованих на моделювання майбутніх сценаріїв управління поведінкою персоналу на підприємствах. Важливим чинником є також динамічність та масштаби змін організаційного, технологічного та соціального характеру, оскільки за таких умов постає необхідність швидкого реагування на зміни. Це і зумовлює необхідність використання методу соціомапінгу, мета якого – моделювання та передбачення оптимальної поведінки персоналу підприємства в умовах змін.

На основі запропонованих соціомап формальної та неформальної мереж підприємство може успішно формувати стратегію управління не тільки поведінкою, а й персоналом підприємства. Визначенню стратегії управління поведінкою персоналу передують вирішення ряду першочергових завдань, а саме формування:

- програми розвитку і саморозвитку персоналу підприємства;
- програми адаптації персоналу до нової корпоративної культури;
- програми підвищення рівня згуртованості персоналу в межах наявної корпоративної культури.

Для ефективного вирішення завдань, пов'язаних з управлінням поведінкою персоналу, пропонується визначити коло осіб – лідерів формальної та неформальної мережі підприємства, а отже, матимуть позитивний вплив на командну діяльність всієї соціальної мережі підприємства. Для цього ми пропонується п'ять особистісних характеристик, визначальних, на нашу думку, в поведінці людини для вирішення поставлених завдань (див. табл. 3.2).

Наступним етапом є окреслення важливості та пріоритетності запропонованих особистісних характеристик. З метою визначення відносної важливості особистісних характеристик ідеального кандидата для вирішення поставлених завдань було задіяно метод SEER (System for Evaluation and Review)

– система огляду та оцінки подій, яка базується на методі експертних оцінок Дельфі.

Таблиця 3.2

Особистісні характеристики для визначення лідера формальної та неформальної мережі підприємства “Леоні Ваерінг УА ГМБХ”

Пріоритетні завдання підприємства	Особистісні характеристики ідеального кандидата
- Формування програми розвитку і саморозвитку персоналу підприємства	- Ініціативність - Харизматичність - Прагматизм - Доброзичливість - Організованість
- Формування програми адаптації персоналу до нової корпоративної культури	- Об’єктивність - Стресостійкість - Рішучість - Креативність - Компетентність
- Формування програми підвищення рівня згуртованості персоналу в межах існуючої корпоративної культури	- Комуникабельність - Нестандартне мислення - Принциповість - Справедливість - Харизматичність

Джерело: сформовано автором на основі експертного опитування

Загальновідомо, що в основу використання методів експертних оцінок покладені ґрунтовні знання спеціалістів, їх уміння узагальнити свій і чужий досвід практичної діяльності у певній галузі [63]. Метод SEER передбачає оцінку експертами відносної пріоритетності характеристик [50]. Експертам була запропонована 10-бальна шкала оцінювання характеристик, згідно з якою найвагомішому фактору присвоюється найвищий бал.

Усі бальні оцінки експертів (див. додаток Д, табл. Д.1, Д.2) заносяться в окрему таблицю (матрицю), на підставі якої формується матриця рангів.

Опитування проводиться у двох групах експертів – експертів управлінської ланки, компетентні у сфері управління персоналом оцінюваних підприємств, які безпосередньо приймають рішення, а також експертів-науковці, які займаються проблематикою управління людськими ресурсами.

Наведені нижче результати досліджень, проведених на основі опитувань управлінців підприємств машинобудування, зокрема ТзОВ “Леоні Ваерінг УА ГМБХ”, ТОВ “ЦВГ Україна”, ВАТ “Концерн – Електрон” (перша група експертів) та експертів з Інституту регіональних досліджень імені В. Долішнього, Центру управління персоналом, Львівського національного університету ім. І. Франка.

В опитуванні взяло участь 20 експертів, що вважається достатньою кількістю для проведення такого аналізу.

У ході роботи використовувалися такі умовні позначення:

m – кількість експертів, які взяли участь в експертному опитуванні;

$1, 2, 3; \dots i \dots, m$ – можливі номери експертів;

n – кількість досліджуваних характеристик;

$1, 2, 3; \dots j \dots, n$ – можливі номери досліджуваних характеристик;

m_j – кількість експертів, що оцінювали j – й характеристику, тобто будь – якій із характеристик надана певна кількість балів більше нуля;

C_{ij} – оцінка відносної ваги, надана i – м експертом j – мій характеристиці;

R_{ij} – ранг, встановлений i – м експертом j – мій характеристиці;

W_{ij} – середня вага, надана i – м експертом j – мій характеристиці.

Ранг – це порядковий номер, що визначає місце кожної характеристики в їх загальній сукупності. Ранги, зазвичай, відповідають числам натурального ряду 1, 2, 3, ... n, де n – кількість ранжованих факторів. Ранг, що дорівнює одиниці, присвоюється найбільш важливій характеристиці; ранг зі значенням n – найменш важливій характеристиці. Якщо експерт дає однакову кількість балів декільком характеристикам, то їм присвоюються стандартизовані ранги, що обчислюється як частка від ділення суми місць, зайнятих характеристиками з однаковими рангами, на загальну кількість таких альтернатив.

Нижче наведені основні формули (3.1 – 3.5) для статистичного аналізу експертних оцінок:

- середній бал

$$\bar{\mu}_j = \frac{\sum_{i=1}^m C_{ij}}{m_j} \quad (3.1)$$

- середній ранг

$$\bar{S}_j = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{m} \quad (3.2)$$

- середня вага

$$W_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{j=1}^n C_{ij}} \quad (3.3)$$

- питома вага кожного фактора

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m W_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m W_{ij}} \quad (3.4)$$

- розмах оцінок в балах

$$L_{ij} = C_{j \max} - C_{j \min} \quad (3.5)$$

Результати експертних оцінок представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати експертних оцінок у визначенні особистісних характеристик, притаманних лідеру формальної та неформальної мережі

№	Завдання 1 Характеристики	Середній ранг	Середній бал	Середня вага	Розмах оцінок, бали
1	Ініціативність	1,9	83,55	0,223	35
2	Організованість	2,4	82,15	0,219	40
3	Прагматичність	2,8	76,45	0,203	39
4	Доброзичливість	3,7	67,2	0,178	41
5	Харизматичність	4,2	62,25	0,165	49
№	Завдання 2 Характеристики	Середній ранг	Середній бал	Середня вага	Розмах оцінок, бали
1	Креативність	1,8	85,00	0,229	27

2	Компетентність	1,9	82,75	0,222	37
3	Стресостійкість	3,1	74,40	0,200	24
4	Рішучість	3,9	65,70	0,176	35
5	Об'єктивність	4,1	62,15	0,167	45
№	Завдання з Характеристики	Середній ранг	Середній бал	Середня вага	Розмах оцінок, бали
1	Комунікабельність	1,7	86,30	0,225	26
2	Харизматичність	1,9	85,85	0,224	20
3	Нестандартне мислення	3,0	76,90	0,201	33
4	Справедливість	3,9	70,50	0,183	37
5	Принциповість	4,4	62,50	0,161	31

Джерело: розраховано автором на основі експертного опитування

Як видно з проведеного експертного опитування, всі експерти для трьох пріоритетних завдань виділили такі ключові поведінкові характеристики, як ініціативність, організованість, креативність, компетентність, комунікабельність та харизматичність, які повинні бути притаманними ідеальному кандидату на посаду. Незважаючи на це, треба провести аналіз узгодженості думок експертів, який визначається коефіцієнтом конкордації (формула 3.6):

$$K_{\text{кон}} = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2 (n^3 - n) + m \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (3.6)$$

де n – кількість характеристик; m – кількість експертів; d_j – відхилення суми від середньої суми (формула 3.7); T_i – результати проміжних розрахунків (формула 3.9).

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}, \quad (3.7)$$

де S_j – сума рангів.

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} , \quad (3.8)$$

де R_{ij} – матриця оцінок факторів експертами.

$$T_i = \sum_{i=1}^L (t_i^3 - t_i) \quad (3.9)$$

де L – кількість груп пов'язаних між собою (однакових) рангів; t_i – кількість пов'язаних рангів у кожній групі. В нашому випадку $T=0$, оскільки пов'язаних рангів немає.

Результати обробки анкет вважаються прийнятними, якщо коефіцієнт конкордації більший за 0,5. Коефіцієнт конкордації для першого завдання становить 0,337 (формула 3.10); другого – 0,458 (формула 3.11); третього – 0,568 (формула 3.12).

$$K_{\text{кон}}(1) = \frac{12 \cdot 1350}{400(125-5)} = 0,337; \quad (3.10)$$

$$K_{\text{кон}}(2) = \frac{12 \cdot 1832}{400(125-5)} = 0,458; \quad (3.11)$$

$$K_{\text{кон}}(3) = \frac{12 \cdot 2275}{400(125-5)} = 0,568. \quad (3.12)$$

Розрахунки коефіцієнта конкордації свідчать про те, що думки експертів при оцінці перших двох груп характеристик різняться, що, своєю чергою, підтверджує об'єктивність проведеного дослідження, оскільки вибірка експертів передбачала залучення і теоретиків і практиків. Щодо третьої групи експертів, то ступінь узгодженості тут доволі високий.

Статистична істотність коефіцієнта конкордації перевіряється за критерієм Пірсона (формула 3.13):

$$X_p^2 = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} \left[mn(n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i \right]}. \quad (3.13)$$

Якщо X_p^2 більше, ніж табличне X_{kp}^2 при числі ступенів вільності $n - 1$, то конкордації W вважаються важливими. У нашому випадку:

$$X_p^2(1) = \frac{1350}{\frac{1}{12} = (20 \cdot 5 \cdot 6)} = 27 \quad (3.14)$$

$$X_p^2(2) = \frac{1832}{\frac{1}{12} = (20 \cdot 5 \cdot 6)} = 36,6 \quad (3.15)$$

$$X_p^2(3) = \frac{2275}{\frac{1}{12}=(20*5*6)} = 45,5. \quad (3.16)$$

Відповідно до табличних значень, X_{kp}^2 при імовірності 0,99 $X_{kp}^2 = 13,278$, тобто у всіх трьох групах X_p^2 більше за X_{kp}^2 . На підставі цього можна стверджувати про статистичну істотність коефіцієнта конкордації.

Проміжні результати розрахунків моделі наведені в додатку. З огляду на проведені розрахунки, можна стверджувати, що ідеальні кандидати для вирішення пріоритетних завдань щодо забезпечення оптимальної поведінки персоналу підприємства повинні володіти рядом необхідних особистісних характеристик: для завдання №1 – ініціативністю та організованістю; для завдання №2 – креативністю та компетентністю; для завдання №3 – комунікабельністю та харизмою.

Інші характеристики, обрані групою експертів, теж доволі вагомі – вони представлені у таблиці 3.4, яка відображає матрицю переваг, створену на основі матриці рангів. Матриця дає змогу оцінити, скільки експертів надають перевагу одній характеристиці порівняно з іншими, тобто, матриця переваг визначає кількість випадків, коли фактор j визначається як важливіший, ніж фактор Z .

Таблиця 3.4

Матриця переваг

Завдання 1		1	2	3	4	5
Ініціативність	1		18	15	18	10
Харизматичність	2	2		4	6	4
Прагматизм	3	5	16		13	10
Доброзичливість	4	2	14	7		3
Організованість	5	10	16	10	17	
Завдання 2		1	2	3	4	5
Об'єктивність	1		3	10	2	2
Стресостійкість	2	17		14	2	4
Рішучість	3	10	6		3	3
Креативність	4	18	18	17		10

Компетентність	5	18	16	17	10	
Завдання 3		1	2	3	4	5
Комунікабельність	1		16	20	18	11
Нест. мислення	2	4		17	15	3
Красномовність	3	0	3		6	1
Справедливість	4	2	5	14		2
Харизматичність	5	9	17	19	18	

Джерело: сформовано автором на основі експертного опитування

На основі оцінювання особистісних характеристик працівників, рівня приналежності та кількості зв'язків, згідно з соціомапами підприємства, керівництво може приймати рішення про доцільність посідання тим чи іншим працівником певної посади.

На основі аналізу та оцінки ключових особистісних поведінкових характеристик ідеального кандидата, необхідних для виконання трьох пріоритетних завдань підприємства, спрямованих на досягнення оптимальної поведінки персоналу, визначається вагомість кожної характеристики й адаптується формула для інтегральної оцінки характеристик працівника (3.17):

$$K = \frac{\sum_1^n \alpha_i k_i}{n}, \quad (3.17)$$

де K – інтегральна оцінка характеристик в балах, K_i – оцінка i -ї характеристики, α_i – вагомість i -ї характеристики, n – кількість характеристик у групі.

Оптимальне введення працівника в кадровий резерв для майбутнього виконання пріоритетних завдань можна реалізувати за допомогою задачі про призначення. З цією метою серед претендентів на заміщення посад, відповідно до визначених трьох пріоритетних завдань, проводиться оцінювання характеристик кожного з працівників на певну посаду (оцінюються сумарно в балах). Необхідною умовою є розподілення працівників у резерв таким чином, щоби забезпечити максимальну ефективність для підприємства.

При розрахунках використовуються такі умовні позначення:

- 1) n – кількість працівників, які претендують на зачислення в кадровий резерв, m – кількість місць у резерві;
- 2) $a_i = 1$ – один працівник;
- 3) $b_j = 1$ – одна посада;
- 4) c_{ij} – компетенція i -го працівника при роботі на j -й посаді (у нашому випадку завданні);
- 5) x_{ij} – факт призначення або непризначення працівника a_i в резерв посади b_j . Працівник може бути призначений або не призначений у резерв:

$$x_{ij} = \begin{cases} 0, & i - \text{й ресурс не призначений на } j - \text{у роботу,} \\ 1, & i - \text{й ресурс призначений на } j - \text{у роботу} \end{cases} \quad \text{якщо}$$

$L(X)$ – загальна оцінка характеристики працівників.

Завдання полягає в тому, щоб визначити оптимальний план зарахування працівників до резерву, при якому сумарна ефективність (корисність) для підприємства була б максимальною. Якщо кількість працівників дорівнює кількості місць у резерві, то модель буде вважатися закритою, якщо ж більше чи посад, чи працівників, необхідно вводити фіктивних працівників або фіктивні посади.

Таблиця 3.5

Загальний вигляд транспортної матриці задачі про призначення

Працівники, A_i	Посади, B_j				Кількість працівників
	B_1	B_2	...	B_m	
A_1	c_{11}	c_{12}	...	c_{1m}	1
A_2	c_{21}	c_{22}	...	c_{2m}	1
...
A_n	c_{n1}	c_{n2}	...	c_{nm}	1
Кількість посад	1	1	...	1	$\sum_{i=1}^n a_i = \sum_{j=1}^m b_j$

Модель задачі про призначення

$$L(X) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m c_{ij} x_{ij} \rightarrow \max ;$$

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^m X_{ij} = 1 \quad (i = \overline{1, n}), \\ \sum_{i=1}^n X_{ij} = 1 \quad (j = \overline{1, m}), \\ X_{ij} = \begin{cases} 0, & (i = \overline{1, n}; j = \overline{1, m}). \\ 1, & \end{cases} \end{cases}$$

Першочергово нам необхідно надати цій задачі збалансованого вигляду. Якщо умова збалансованості задачі (різна кількість працівників та кількість посад) через дефіцит посад або виконавців у кількості k_{ab} не виконується, то для балансу необхідно ввести аналогічну кількість k_{ab} фіктивних рядків або стовпців. Особливістю вирішення цієї задачі є моделювання системи переваг, визначеної вищим менеджментом підприємства для виконання поставлених завдань, спрямованих на управління поведінкою персоналу.

Як показує практика вітчизняних машинобудівних підприємств, в середньому в колективі департаменту чи відділу налічується не більше десяти фахівців, які працюють в організації впродовж тривалого часу, які прагнуть кар'єрного зростання та зможуть бути ключовими ланками у вирішенні пріоритетних завдань для досягнення оптимальної поведінки персоналу підприємства.

У нашому випадку, згідно з соціомапами рівня приналежності, неформальних зв'язків та спільності інтересів, обрали шість працівників, які відзначаються найбільшою кількістю формальних та неформальних зв'язків та найвищим балом рівня приналежності. Імовірно, тільки неформальний лідер організації з найвищим балом рівня приналежності здатний виконувати поставлені завдання для досягнення оптимальної поведінки персоналу підприємства. Для кожного з трьох завдань експерти визначили пріоритетні особистісні характеристики, необхідні для ефективного виконання обов'язків. Кожен із кандидатів проходить оцінювання відповідно до цих характеристик. Так, для виконання завдання з

формування програми розвитку та саморозвитку персоналу підприємства необхідними особистісними характеристиками є ініціативність та організованість. На основі оцінки претендентів складається матриця вхідних даних моделі (див. табл. 3.6):

$$c = \begin{pmatrix} 45 & 43 & 42 \\ 38 & 40 & 31 \\ 33 & 40 & 39 \\ 30 & 44 & 38 \\ 33 & 39 & 30 \\ 32 & 44 & 32 \end{pmatrix}$$

Таблиця 3.6

Матриця вхідних даних моделі

Працівник №	Місце в резерві		
	Завдання №1	Завдання №2	Завдання №3
1	45 x_{11}	43 x_{12}	42 x_{13}
2	38 x_{21}	40 x_{22}	31 x_{23}
3	33 x_{31}	40 x_{32}	39 x_{33}
4	30 x_{41}	44 x_{42}	38 x_{43}
5	33 x_{51}	39 x_{52}	30 x_{53}
6	32 x_{61}	44 x_{62}	32 x_{63}

Оскільки, кількість запропонованих працівників та місць у резерві неоднакова, вводяться три фіктивні посади з нульовими характеристиками (див. табл. 3.7).

Збалансована матриця вхідних даних моделі

Працівник №	Місце в резерві					
	Завдання №1	Завдання №2	Завдання №3	Φ ₁	Φ ₂	Φ ₃
1	45 x_{11}	43 x_{12}	42 x_{13}	0 x_{14}	0 x_{15}	0 x_{16}
2	38 x_{21}	40 x_{22}	31 x_{23}	0 x_{24}	0 x_{25}	0 x_{26}
3	33 x_{31}	40 x_{32}	39 x_{33}	0 x_{34}	0 x_{35}	0 x_{36}
4	30 x_{41}	44 x_{42}	38 x_{43}	0 x_{44}	0 x_{45}	0 x_{46}
5	33 x_{51}	39 x_{52}	30 x_{53}	0 x_{54}	0 x_{55}	0 x_{56}
6	32 x_{61}	44 x_{62}	32 x_{63}	0 x_{64}	0 x_{65}	0 x_{66}

Обмеження моделі матимуть такий вигляд:

$$\begin{aligned}
 x_{11}+x_{12}+x_{13}+x_{14}+x_{15}+x_{16}=1; & & x_{11}+x_{21}+x_{31}+x_{41}+x_{51}+x_{61}=1; \\
 x_{21}+x_{22}+x_{23}+x_{24}+x_{25}+x_{26}=1; & & x_{12}+x_{22}+x_{32}+x_{42}+x_{52}+x_{62}=1; \\
 x_{31}+x_{32}+x_{33}+x_{34}+x_{35}+x_{36}=1; & & x_{13}+x_{23}+x_{33}+x_{43}+x_{53}+x_{63}=1; \\
 x_{41}+x_{42}+x_{43}+x_{44}+x_{45}+x_{46}=1; & & x_{14}+x_{24}+x_{34}+x_{44}+x_{54}+x_{64}=1; \\
 x_{51}+x_{52}+x_{53}+x_{54}+x_{55}+x_{56}=1; & & x_{15}+x_{25}+x_{35}+x_{45}+x_{55}+x_{65}=1; \\
 x_{61}+x_{62}+x_{63}+x_{64}+x_{65}+x_{66}=1; & & x_{16}+x_{26}+x_{36}+x_{46}+x_{56}+x_{66}=1;
 \end{aligned}$$

Граничні умови: $x_{ij} \geq 0$, при цьому $x_{ij} = 1$, якщо претендент зарахований у резерв, і $x_{ij} = 0$, якщо не зарахований. За таких умов цільова функція матиме вигляд:

$$\begin{aligned}
 y = & 45x_{11} + 43x_{12} + 42x_{13} + 0x_{14} + 0x_{15} + 0x_{16} + 38x_{21} + 40x_{22} + 31x_{23} + 0x_{24} + 0x_{25} + 0x_{26} + 33x_{31} \\
 & + 40x_{32} + 39x_{33} + 0x_{34} + 0x_{35} + 0x_{36} + 30x_{41} + 44x_{42} + 38x_{43} + 0x_{44} + 0x_{45} + 0x_{46} + 33x_{51} + 39x_{52} + 30x_{53} \\
 & + 0x_{54} + 0x_{55} + 0x_{56} + 32x_{61} + 44x_{62} + 32x_{63} + 0x_{64} + 0x_{65} + 0x_{66} \rightarrow \max.
 \end{aligned}$$

Обчислення моделі проводиться за допомогою функції “Пошук розв’язання” в електронних таблицях Excel. В табл. 3.8 відображений оптимальний план зарахування працівників до резерву на основі їх особистісних характеристик.

План зарахування працівників у резерв

Працівник №	Місце в резерві					
	Завдання №1	Завдання №2	Завдання №3	Ф ₁	Ф ₂	Ф ₃
1	1					
2						1
3			1			
4		1				
5					1	
6				1		

Джерело: власна розробка автора

Завдяки застосованій моделі задачі про призначення, визначені ідеальні кандидатури в колективі для виконання трьох пріоритетних завдань в управлінні поведінкою персоналу, при цьому сформовано план зарахування працівників у кадровий резерв. Згідно з даними таблиці 3.8, особистісні характеристики працівника №1 найкраще підходять для виконання пріоритетного завдання з формування програми розвитку і саморозвитку персоналу підприємства (завдання №1), відповідно працівник №3 – ідеальний кандидат для формування програми адаптації персоналу до нової корпоративної культури, а працівник №4 – для формування програми підвищення рівня згуртованості персоналу в межах наявної корпоративної культури.

Одним із завдань дисертаційного дослідження було встановити зв'язок, який спостерігається між такими показниками: плинністю кадрів, коефіцієнтом приналежності і прибутком. Дослідження виконувалось на прикладі двох підприємств – ТзОВ “Лоні Ваерінг УА” і ТОВ “ЦВГ Україна”.

В Додатку Е, таблицях Е.3, Е.4 наведені показники результативності, які спостерігались на підприємствах ТзОВ “Леоні Ваерінг УА ГмБХ”, та ТОВ “ЦВГ Україна” протягом 2012 – 2015 рр.

Для визначення основних тенденцій, які спостерігаються між досліджуваними показниками, найкраще їх привести до однакової розмірності – у відсотки. В табл. 3.9 показано зміну цих показників.

Таблиця 3.9

Зміна показників діяльності ТОВ "ЦВГ Україна" у відсотках

Показники	Роки			
	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт приналежності	100	115,8	129,8	135,8
Плинність кадрів	100	91,2	91,2	75,0
Прибуток, млн. грн.	100	155,6	288,9	355,6

Джерело: розраховано автором на основі даних звітностей підприємства

Для наочності і визначення ліній тренду, які встановлюють тенденцію розвитку кожного розглянутого показника, побудуємо графіки цих залежностей (рис. 3.6).

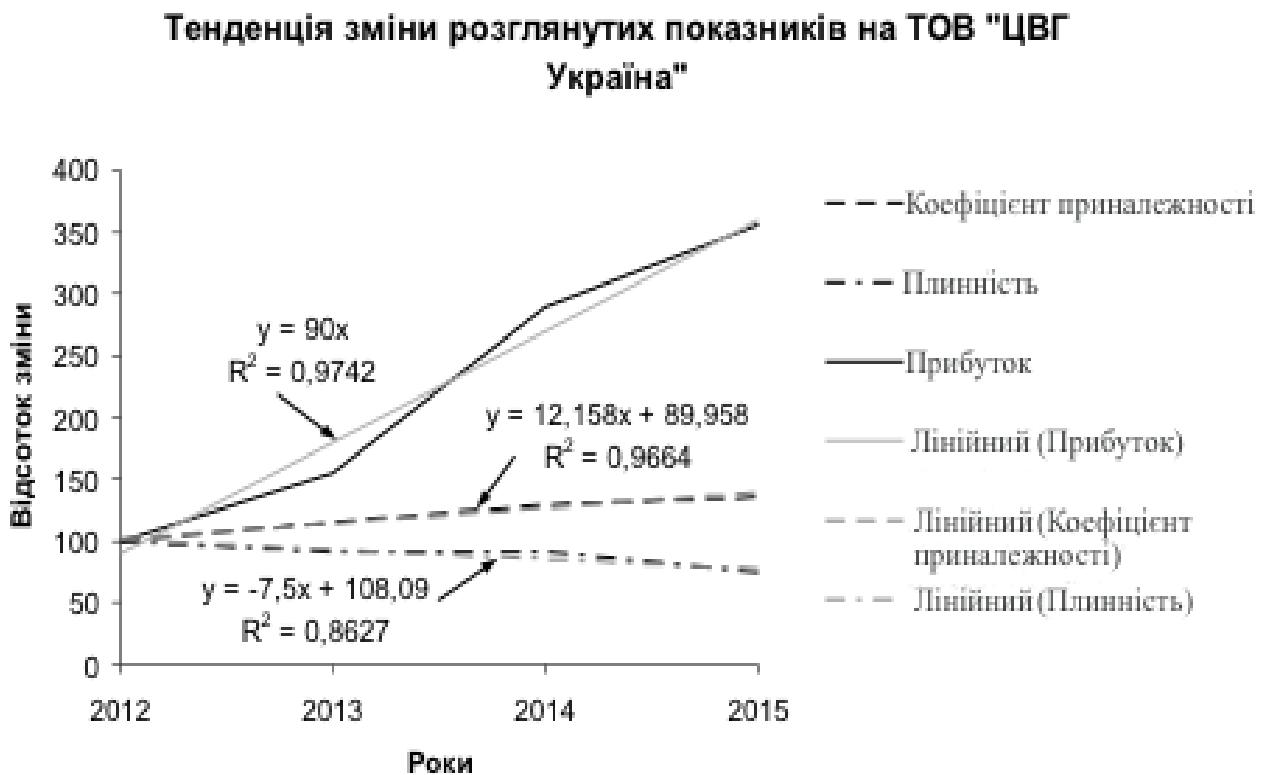


Рис. 3.6 Графіки і лінії тренду розглянутих показників.

Джерело: побудовано автором на основі даних звітностей підприємства

З рис. 3.6 видно, що зв'язок, який спостерігається між коефіцієнтом приналежності і прибутком, є прямо пропорційним. Це видно з того, що при зростанні коефіцієнта приналежності прибуток також зростає.

Інша тенденція спостерігається між плинністю кадрів і двома іншими показниками – коефіцієнтом приналежності і прибутком. З математичних позицій це відповідає обернено пропорційній залежності. Це видно з графіка на рис. 3.6, оскільки при зменшенні коефіцієнта плинності коефіцієнт приналежності і прибуток навпаки зростають. Окрім того, що ці тенденції є обґрунтованими свідчить й те, що значення величини достовірності апроксимації (R^2) наближене до одиниці. Однак на підставі залежностей, які визначають лінії тренду, встановити існуючий зв'язок між окремими показниками практично неможливо. Для цього треба застосовувати регресійний аналіз. Для виконання цього аналізу нами побудовано графік, який визначає як змінюватиметься величина прибутку при зміні величини коефіцієнта приналежності (рис. 3.7).

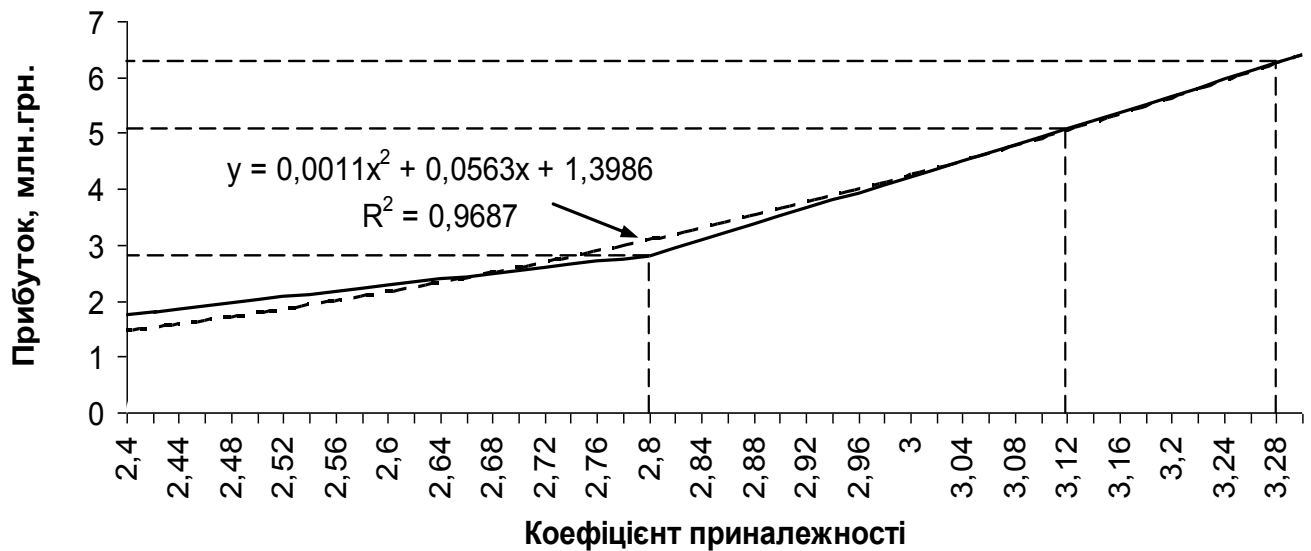


Рис. 3.7. Графік регресійної залежності між коефіцієнтом приналежності і отриманим прибутком на ТОВ "ЦВГ Україна".

Джерело: власна побудова автора

Аналітичний вираз цієї залежності описується такою формулою:

$$y = 0,0011x^2 + 0,0563x + 1,3986, \quad (3.18)$$

де y – визначає величину отриманого прибутку, а x – значення коефіцієнта приналежності.

Високе значення величини достовірності апроксимації (R^2) свідчить про те, що ця залежність є теоретично обґрунтованою.

З огляду на це, варто наголосити на практичній обґрунтованості використання запропонованої методики соціомапінгу, адже показники рівня приналежності персоналу в соціальних мережах підприємства можуть слугувати також предикторами майбутніх фінансових результатів.

При моделюванні оптимальної поведінки персоналу підприємства запропоновано використовувати метод соціомапінгу, який дає змогу аналізувати якісні та кількісні показники внутрішньої організаційної комунікації та колаборації, а також визначати слабкі місця організаційного середовища та недоліки впровадженої корпоративної культури. Завдяки визначеному рівню приналежності кожного аналізованого працівника, можна визначати неформальних лідерів в організації, виявляти внутрішньо організаційні субкультури тощо.

За допомогою методу експертних оцінок SEER та моделі задачі про призначення, підтверджено ефективність методу соціомапінгу й адекватність оцінок за результатами аналізу, що в симбіозі дало змогу виявити ідеальних кандидатів на зарахування в кадровий резерв з метою виконання поставлених пріоритетних завдань в управлінні поведінкою персоналу підприємства.

3.2. Організаційно-методичне забезпечення управління поведінкою персоналу підприємства

У системі управління персоналом важливу роль виконує така одна з основних функцій управління, а саме управління поведінкою персоналу. Власне поведінка є індикатором лояльного ставлення працівників до підприємства, їх творчої активності, прагнення до самоудосконалення з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства і примноження його інтелектуального потенціалу. За поведінкою персоналу можна визначити рівень ефективної роботи менеджерів підприємства, їх стиль управління, мотиваційну політику, рівень корпоративної культури та інші чинники, важливі для характеристики. У зв'язку з цим, постає проблема пошуку ефективних форм і механізмів впливу на поведінку персоналу з метою раціонального використання його професійних, інтелектуальних, соціальних, духовних можливостей. Механізм такого впливу повинен ґрунтуватися на логічно вибудованих послідовних діях, які передбачають не тільки стимулювання, а й можливості контролювання й регулювання поведінки персоналу відповідно до встановлених норм і правил поведінки, закріплених у регламентувальних документах [114]. Отже, виникає об'єктивна потреба використання інституційного підходу до врегулювання відносин та підтримання стабільності й порядку, спрямування поведінки персоналу на виконання місії підприємства.

І все ж, на практиці можливість використання інституційних підходів до управління персоналом здебільшого має формальний характер, обмежений лише функціями контролю. З огляду на це, доцільно розглянути інституційні аспекти управління поведінкою персоналу, складовими якого є організаційно-методичне забезпечення (рис. 3.8)



Рис. 3.8. Організаційно – методичне забезпечення управління поведінкою персоналу

Джерело: удосконалено автором на основі [167]

В організаційному забезпеченні процесу управління поведінкою персоналу першочерговим завданням є створення ефективної функціонально-структурної системи. На це спрямоване організаційне проектування, яким займаються керівники вищої ланки управління, керуючись розробленими стратегічними планами, місією підприємства та поставленими цілями [38].

Структура відображає зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В межах організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації [67].

Після узгодження дій всіх функціонально-структурних ланок підприємства, дотичних до управління персоналом, для чіткого функціонування системи управління поведінкою персоналу доцільно створити окремий підрозділ, до компетенції якого входить формування і контроль за впровадженням стратегії управління поведінкою персоналу в довгостроковій перспективі, а саме формування загальної стратегії розвитку підприємства, визначення стандартів якості, формування положень про систему стимулювання на підприємстві, колективного договору та інших нормативно-регламентувальних документів.

Важливою складовою в організаційному забезпеченні управління поведінкою персоналу є делегування повноважень. Сутність делегування полягає в передачі завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання, а також у розподілі серед працівників завдань, які потрібно виконати для досягнення цілей підприємства. Задля ефективного функціонування складної системи відносин керівника і підлеглих одноосібне виконання керівником управлінських функцій неможливе [22].

Делегування повноважень в управлінні поведінкою персоналу створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та ефективної їх реалізації, розширення діапазону управління керівника, звільняє його від вирішення другорядних питань, виконання рутинних операцій, дає можливість зосередитися на вирішенні основних стратегічних завдань, а також сприяє підвищенню відповідальності й ефективності як керівника, так і виконавця.

Адаптація фахівця на підприємстві є прямим продовженням процесу відбору кадрів – вона передбачає пристосування працівника до підприємства, що ґрунтується на поступовому психологічному при звичаєнні працівника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці. Оскільки соціально-психологічний фактор є визначальним в управлінні поведінкою персоналу, необхідну передумову ефективності працівника становить його якісна початкова адаптація на новому робочому місці. Задля цього на підприємстві з великими масштабами діяльності повинен існувати окремий навчально-адаптаційний підрозділ, для вирішення питань, пов'язаних з набором нових

працівників, їх гармонійним пристосуванням до нових умов праці та навчання. В повноваження підрозділу входить формування програми адаптації персоналу, а також програми розвитку та вдосконалення професійних і поведінкових характеристик персоналу

При невеликих масштабах діяльності підприємства та для категорії малих і середніх підприємств функції адаптації може виконувати відділ управління персоналу.

Традиційно виділяють три фактори впливу на поведінку персоналу підприємства, а саме: 1) ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу – влада: йдеться про чітке підпорядкування, тиск на людину шляхом допомогою примусу, строгий контроль за розподілом матеріальних ресурсів; 2) культура, яка формується суспільством, організацією, групою людей шляхом визначення спільних цінностей, соціальних норм, установок поведінки, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без видимого примусу; 3) ринок, де існує сукупність рівноправних відносин та інтересів.

Названі чинники впливу доволі складні, взаємопов'язані, практично вони ніколи не реалізуються окремо. Залежно від їх пріоритетності, формується економічне середовище на підприємстві. Дія цих факторів на макроекономічному рівні призводить до відходу від жорсткої системи адміністративного тиску.

Кодекс етики в бізнесі — це сукупність моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій під кутом зору взаємовідносин з іншими суб'єктами, стосунків у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними [109]. З цією метою на базі організації створюють спеціальні ради, які розробляють для підприємства кодекси спілкування та поведінки працівників.

Для формування Кодексів трудової поведінки персоналу, Кодексу корпоративної культури та корпоративної поведінки, етичного кодексу поведінки, формування на підприємстві необхідно створити раду з етики та вирішення конфліктів. Після успішного формування методичних положень та кодексів рада

вирішуватиме конфлікти, а також стежитиме за дотриманням зобов'язань про нерозголошення конфіденційної й особистої інформації працівників. Блок методичного забезпечення управління поведінкою персоналу передбачає формування нормативно регламентувальних документів.

Методичною основою управління поведінкою персоналу вважається Кодекс корпоративної поведінки персоналу, оскільки у контексті дисертаційного дослідження увага акцентується на підприємствах корпоративного типу, де всі процеси відбуваються у взаємодії з зовнішніми партнерами та материнськими структурами. В таких умовах персонал і його поведінка на підприємстві є визначальним чинником ефективності, тому що при активній крос-культурній комунікації за межами одного підприємства, а також при одному економічному ринку узгодженість дій та спільних цінностей стає базовим елементом у досягненні спільної мети.

Кодекс корпоративної поведінки – це комплекс стандартів, якими повинні керуватися підприємства при веденні бізнесу в глобальній перспективі. Для кожного суб'єкта організації він встановлює етичні норми поведінки, що визначають спільні дії і рішення, які приймаються в щоденній роботі. Кодекс повинен бути заснований на спільних цінностях і переконаннях, які визначатимуть поведінку кожного члена колективу підприємства.

Створення корпоративного кодексу – це один зі способів забезпечення інформативної відкритості та публічності підприємства, свідчення дотримання високих стандартів корпоративної поведінки [119]. Корпоративний кодекс насамперед покращуватиме імідж підприємства на вітчизняному та зовнішньому ринках, що, своєю чергою, сприятиме залученню іноземних інвестицій.

У будь-якому випадку кодекс повинен опиратися на основні норми етики і правила ділової поведінки, а також відображати реальну ситуацію на підприємстві і його специфіку.

Кодекс корпоративної поведінки повинен виконувати чотири основні функції: управлінську, іміджеву, соціально-психологічну та стабілізаційну.

Управлінська функція цього кодексу полягає насамперед у регулюванні поведінки персоналу в несприятливих соціально-психологічних умовах.

Іміджева функція кодексу передбачає формування довіри до підприємства на ринку, тобто є інструментом налагодження корпоративних зв'язків з громадськістю і підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Залучення етичних та поведінкових кодексів до управління поведінкою персоналу стає загальносвітовим стандартом.

Стабілізаційна функція спрямована на врегулювання корпоративних конфліктів у середині колективу підприємства.

Кодекс може транслювати цінності підприємства усім працівникам, орієнтувати їх на єдині корпоративні цілі і саме цим підвищувати корпоративну ідентичність.

Не існує чітко сформованого стандарту стосовно наповнення кодексу. Зазвичай, у ньому визначені місія і завдання підприємства, його основні принципи, цінності, зафіксовані стандарти поведінки персоналу. Кодекс складається з двох частин: ідеологічної (місія, цінності, мета) та нормативної (стандарти робочої поведінки).

Кодекс корпоративної поведінки повинен складатися з таких основних розділів:

1. Місія та філософія підприємства.
2. Принципи корпоративної поведінки.
3. Права й обов'язки управлінського персоналу.
4. Органи управління.
5. Відповідальність
6. Вирішення конфліктів.

При дотриманні Кодексу корпоративної поведінки всі працівники підприємства повинні керуватися основними принципами:

- принципом спільної роботи працівників;
- принципом професійної принциповості;
- принципом об'єктивності та незалежності;

- принципом шанобливого ставлення до інтелектуальних цінностей.

Керуючись цими основними принципами у дотриманні Кодексу корпоративної поведінки, працівники набувають особливих цінностей не тільки у контексті внутрішньоорганізаційних процесів, а й у глобальному розрізі.

Розвиток партнерських відносин і все більша взаємозалежність бізнесу організацій як на національному, так і міжнародному ринку стимулюють розвиток ділової етики, а етичні вимоги відображаються в корпоративних і професійних кодексах, стаючи ядром корпоративної культури організацій.

Організаційно-методичне забезпечення управління поведінкою персоналу є складовою внутрішнього інституційного середовища підприємства.

Через формальні правила поведінки формується внутрішнє інституційне середовище, а саме цілісна система формальних і неформальних норм та правил поведінки персоналу підприємства, а також відповідальність за їх виконання. Ефективним інструментом гармонійного поєднання формальних та неформальних аспектів поведінки персоналу є корпоративна культура.

В результаті формування внутрішнього інституційного середовища як сукупності “правил поведінки”, що охоплюють норми, стимули і санкції, які у підсумку утворюють рамки, межі (правові, соціальні, економічні) взаємодії між людьми на підприємстві. Ці рамки можуть об’єктивно сформуватися як неформальні “правила гри” (традиції, звичаї – елементи корпоративної культури). Звідси і виникла необхідність розглядати корпоративну культуру як фактор гармонізації відносин і поведінки персоналу. Корпоративна культура визначає структуру інституційного поля через поєднання формальних і неформальних правил поведінки, способи і механізми підтримання виконання правил.

Внутрішнє інституційне середовище має економічний зміст, оскільки воно дає змогу знижувати трансакційні витрати, пов’язані, зокрема, із опортуністичною поведінкою персоналу в умовах змін.

Інституційне середовище здебільшого розглядається, з позиції макросередовища, оскільки ефективність економіки визначається її інституційним середовищем. В економічній науці інституційне середовище має таку дефініцію:

це “сукупність основоположних політичних, соціальних, юридичних і економічних правил, що визначають рамки людської поведінки й утворюють базис для виробництва, обміну і розподілу”. Тобто, інституційне середовище – це чіткий упорядкований набір інститутів, що окреслюють рамкові умови функціонування й розвитку економічних суб'єктів [90].

Інституційне середовище також трактується як фактор зовнішнього впливу на діяльність суб'єктів господарювання. У контексті даного дослідження, яке ґрунтується на впливі соціально-культурологічних процесів на поведінку персоналу, пропонується розглядати внутрішнє інституційне середовище підприємства, яке, власне, й зароджується на основі організаційно-методичного забезпечення, і, своєю чергою, матиме певний економічний вплив, зумовлених опортуністичною поведінкою.

Трансакційні витрати є надзвичайно різноманітними: загальновідомо, що вони, насамперед, охоплюють витрати на прийняття управлінських рішень, ведення переговорів, розробку планів, а також організацію майбутньої діяльності; на нівелювання ризиків які стусуються зміни планів та вирішення дискусійних питань; на забезпечення того, щоб учасники дотримувалися досягнутих домовленостей [86]. Загалом, усі фактори, що впливають на формування трансакційних витрат, діляться на шість груп: 1)економічні; 2)правові; 3)організаційні; 4)психологічні; 5)технологічні; 6)соціальні. Відповідно до предмету дисертаційного дослідження, об'єкт уваги становлять лише соціальні, організаційні та психологічні фактори.

Термін "опортуністична поведінка" уведений американським економістом О. Вільямсоном на позначення несумлінної поведінки, яка через порушення умов угоди спрямована на отримання односторонніх вигод через втрати партнера [129]. Опортуністичною є поведінка працівника, який керується лише власним інтересом і не обмежує себе міркуваннями моралі, тобто вдається до обману, хитрості і підступності [57].

Опортуністична поведінка має дві форми прояву: моральний ризик та вимагання. Моральний ризик виникає тоді, коли в договорі одна сторона

покладається на іншу, а одержання правдивої інформації про поведінку працівника потребує великих витрат або взагалі неможливе. Найпоширеніший різновид опортуністичної поведінки такого роду – ухиляння від свої обов'язків, коли агент працює з меншою ефективністю та віддачею, ніж від нього очікується [145].

На нашу думку, формування організаційно-методичного забезпечення управління поведінкою персоналу матиме непрямий вплив на регулювання трансакційних витрат. Саме тому функції Кодексу корпоративної поведінки уможливають регулювання відносин у межах внутрішнього інституційного середовища підприємства та забезпечують дотримання соціально-етичних стандартів поведінки персоналу.

Відносини власності зумовлюють необхідність перегляду ієрархії відносин і пріоритетів соціально-економічних цінностей. При формуванні або адаптації нової організаційної культури в організації здебільшого створюються нові служби управління персоналом. Тобто, відбувається просте переформатування й інтеграція обов'язків на базі традиційних служб – відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки та ін. Основними їх завданнями стають реалізація кадрової політики та координація діяльності з управління трудовими ресурсами в організації. З огляду на це, вони починають розширювати коло своїх функцій, переходячи від суто кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, попередженням конфліктів, вивчення ринку праці тощо. Більше уваги приділяється виконання ряду завдань, а саме: формуванню та розробці кадрової політики і кадрової стратегії; здійсненню соціально-психологічної діагностики, аналізу і регулюванню групових та особистих взаємовідносин, відносин керівництва; управлінню виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційному забезпеченню системи кадрового управління; управлінню зайнятістю; оцінки і підбору кандидатів на вакантні посади; аналізу кадрового потенціалу і визначенню потреби в персоналі; маркетингу кадрів; плануванню і контролю кар'єри; професійній та соціально-

психологічній адаптації працівників; управлінню трудовою мотивацією; правовим питанням трудових відносин; психофізіології, ергономіки і естетики праці тощо. Структура служби управління персоналом значною мірою визначається характером і масштабом підприємства, особливостями виробництва товарів або послуг.

При інтеграції окремих відділів в одну службу управління персоналом на діючому підприємстві втрачається ефективність її діяльності.

Аналіз досвіду багатьох вітчизняних підприємств, які перейшли у власність іноземних компаній, [154] і були змушені підлаштуватися під інші діючі стандарти, дає підстави для висновку, що при розробці стратегій, які стосуються управління поведінкою персоналу чи управління персоналом загалом, найефективнішим кроком буде створення нової ланки управління на підприємстві – служби управління персоналом. При цьому всі колишні функції малих підрозділів підприємства, які мали відношення до персоналу, не просто інтегруються в один відділ, а повністю трансформуються. На таких підприємствах керівник відділу персоналу має змогу безпосередньо впливати на стратегічні рішення управління підприємством.

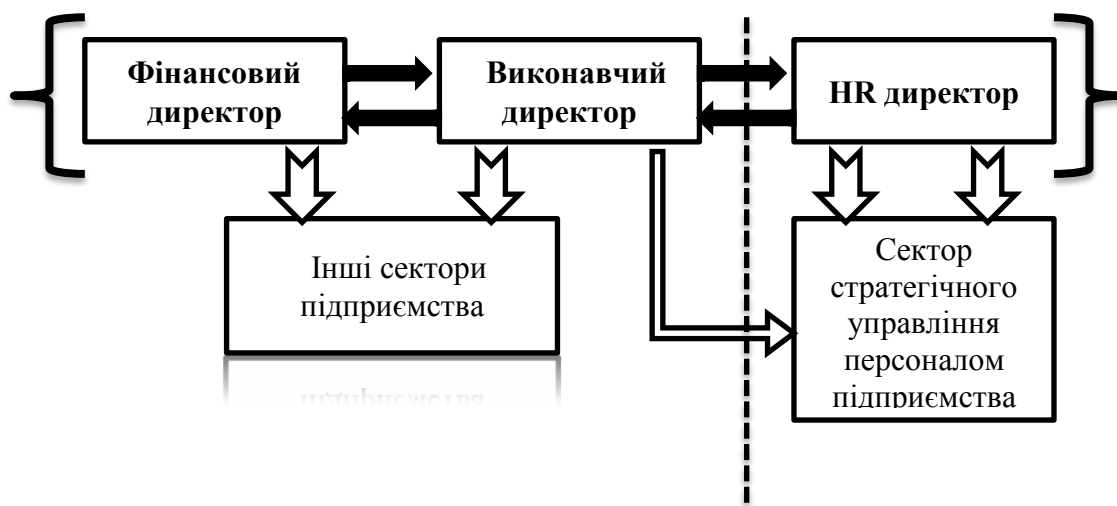


Рис. 3.9. Організаційна структура підприємства з лібералізованим підходом до управління персоналом

Джерело: власна розробка автора

З урахуванням цілей стратегічного управління поведінкою персоналу, в системі управління персоналом виділяються різні функціональні підсистеми.

1. Підсистема маркетингу і організаційного планування людських ресурсів відповідає за формування кадрової політики підприємства; аналізування потенціалу людських ресурсів; розробку стратегії управління поведінкою персоналу; організацію кадрового планування; аналіз ринку праці; планування і прогнозування майбутніх потреб в персоналі.

2. Підсистема рекрутингу та обліку персоналу охоплює такі напрями роботи: організація залучення персоналу; організація співбесід, оцінки, відбору та прийому персоналу; облік прийому, заохочень і звільнень персоналу; організація раціонального та ефективного використання потенціалу працівників; професійна орієнтація персоналу; управління ефективністю персоналу.

3. Підсистема трудових відносин: аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; аналіз і регулювання відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально-психологічна діагностика; дотримання етичних норм взаємовідносин; управління взаємодією з профспілками.

4. Підсистема умов праці: дотримання вимог психофізіології праці; дотримання вимог економіки праці; дотримання вимог технічної естетики; охорона здоров'я та безпеки; охорона навколишнього середовища; воєнізована охорона організації та окремих посадових осіб.

5. Підсистема розвитку персоналу: навчання та розвиток персоналу; перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу; реалізація кар'єрного зростання і службово-професійного просування працівників; організація адаптації прийнятих працівників; поточна періодична оцінка кадрів; оцінка кандидатів на вакантну посаду; організація роботи з кадровим резервом підприємства.

6. Підсистема мотивації поведінки персоналу: управління мотивацією трудового поводження; нормування і тарифікація трудового процесу; розробка систем оплати праці; розробка форм участі персоналу в прибутку та капіталі;

розробка форм морального заохочення персоналу; організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

7. Підсистема соціального розвитку: управління соціальними конфліктами і стресами; організація та забезпечення харчування; розвиток культурних та спортивних програм; забезпечення охорони здоров'я, відпочинку та рекреації; організація соціального страхування; організація денних дитячих центрів опіки.

8. Підсистема розвитку організаційних структур управління: аналізування існуючої оргструктури управління; формування нової оргструктури управління; проектування та вдосконалення оргструктури управління; розробка штатного розкладу; розробка і реалізація рекомендацій з розвитку стилю керівництва базованих на цінностях організації.

9. Підсистема правового забезпечення: вирішення правових питань трудових відносин; узгодження розпорядчих документів з управління персоналом; рішення правових питань господарської діяльності.

У структурі відділу управління персоналом доцільно виділити окремий блок, діяльність якого спрямовується на управління поведінкою персоналу через такі функціональні інституції (групи):

- дисципліни;
- внутрішніх взаємовідносин;
- взаємовідносин із зовнішнім середовищем (комунікаційних зв'язків);
- адаптації та кризового реагування.

Змістове наповнення цього блоку, його функції, механізм дії визначаються залежно від місії підприємства, його першочергових пріоритетів, специфіки й масштабів діяльності.

В обов'язки групи внутрішніх взаємовідносин входять виконання тактичних завдань, спрямованих на побудову відносин між працівниками підприємства в горизонтальному й вертикальному напрямках на основі прийнятих базових цінностей.

“Культура міжособистісних відносин характеризує якісний стан поведінкових настроїв персоналу підприємства, психологічну комфортність у колективі та прагнення працювати на спільну мету” [44]. “Оскільки інтелектуалізація передбачає перетворення соціальних намірів на норми поведінки, закріплені відповідними правовими документами, то нормотворчий процес у межах підприємства спрямований на змістове наповнення цього інституту” [44].

Загальновідомо, що правовими документами на підприємстві є статут, трудовий договір, посадові обов’язки, стандарти якості й інші нормативні документи. У структурі цього мікроінституту виділяється насамперед блок делегування повноважень, відповідальності, неформальних відносин та стилю поведінки [44].

Група, яка відповідає за стан дисципліни, забезпечує виконавчу дисципліну у всіх напрямках діяльності підприємства, виконання наказів, а також дотримання правил внутрішнього розпорядку на підприємстві та чинного законодавства [44]. Основні функції цієї групи – регулювальна і контрольна. У межах даного інституту формуються культурні програми поведінки (кодекс поведінки співробітників, внутрішні правила і норми тощо). Дії цієї інституції поширюються на всі сфери і структурні підрозділи підприємства в аспекті як формального, так і неформального впливу та контролю.

Група адаптації та кризового реагування виконує функцію адаптації персоналу до викликів зовнішнього середовища, що особливо важливо в сучасних умовах загальної кризи та динамічних змін у всіх соціальних сферах держави. Її основне завдання – не тільки успішно протидіяти кризовим явищам, а й розвивати активну позицію, спрямовану на управління змінами.

3.3. Формування корпоративної культури як фактору гармонізації відносин персоналу підприємства

У гармонізації відносин персоналу підприємства важливим фактором є культура, яка пов'язує всі міжособистісні процеси підприємства. Задля досягнення високої ефективності та організаційної дисципліни, необхідно сформуванню на підприємстві власну корпоративну культуру, використовуючи весь інструментарій її дії, адже її ефективне впровадження впливатиме не тільки на гармонізацію відносин персоналу, але й на поведінку загалом.

Корпоративна культура підприємства існує і розвивається незалежно від того, запроваджена вона чи ні, тобто, якщо цільово і спрямовано не працювати над її формуванням або адаптацією, вона матиме стихійний характер. За таких умов її вплив може мати несприятливий характер. Незалежно від того, створюється корпоративна культура на підприємстві чи ні, завжди існуватимуть так звані інертні цінності, принципи та традиції всередині підприємства.

Цілісне формування, або адаптація корпоративної культури, має двосторонній характер – інтеграція та донесення культурних атрибутів підприємства до зовнішнього середовища, і вплив на внутрішнє середовище суспільної думки, традицій, модусів поведінки. [39] Тому, розглядаючи корпоративну культуру як всеохоплюючий комплекс проявів, фактори яких впливатимуть на гармонізацію відносин персоналу підприємства, проаналізуємо її основні функції, цілі та типи.

Сутність корпоративної культури відображається в її основних функціях, завдяки яким культура реалізовується як соціальний механізм управління поведінкою персоналу. Для подальшого впровадження, формування чи діагностики механізмів культури конкретного підприємства необхідно визначити їх перелік, тому важливо узагальнити та охарактеризувати основні класифікації її функцій. [33, с. 283 – 284.]

Огляд праць вітчизняних та зарубіжних учених показав, що спільної або загальної класифікації функцій корпоративної культури не існує – більшість авторів виділяє різні за змістом функції, загальна кількість яких є різною.

На підставі здійсненого аналізу досліджень із даної тематики виділено шість основних функцій корпоративної культури в організації, дотичних до

поведінки персоналу, вони названі цілями, що впливає з контексту гармонізації відносин персоналу.

Таблиця 3.10

Функції корпоративної культури в діяльності організації

Основа творча	Формування та створення базових іміджевих атрибутів (стереотипів) підприємства. Формування унікального цілісного сприйняття в зовнішньому конкурентному середовищі.
Фаміліярна	Формування у персоналу почуття відповідальності за спільні мету та цілі. Створення атмосфери єдності духу.
Акумуляційна	Акумуляція спільних зусиль персоналу підприємства шляхом залучення його до вирішення проблем. Надання повноважень у прийнятті рішень кожному працівникові.
Балансувальна	Формування соціально-стабільного середовища шляхом забезпечення соціально-культурних та матеріальних потреб персоналу.
Контролююча	Контроль за дотриманням норм поведінки персоналу підприємства в умовах змін.
Стратегічно планувальна	Створення й адаптація нових важелів впливу на поведінку персоналу та гармонізацію їхніх взаємовідносин шляхом аналізу попереднього досвіду.

Джерело: удосконалено автором на основі [33; 85]

Узагальнення та визначення основних цілей культури в організації дає підстави для висновку, що насамперед культура формує організаційну поведінку, критично впливаючи на поведінку персоналу організації, на гармонізацію їх взаємовідносин, зовнішнє середовище й ефективність організаційного менеджменту [34]. Отже, основною передумовою формування корпоративної

культури підприємства є визначення початкових пріоритетів, які стимулюють ефективну поведінку персоналу. Опіраючись на основні принципи та функції культури в діяльності організації, менеджмент може вибудувати чіткий план формування унікальної та доцільної в її випадку корпоративної культури з метою гармонізації відносин персоналу та посиленню конкурентоспроможності на ринку. Це зумовлено тим, що формування власної корпоративної культури є досягнення її основної мети в погодженому наборі цінностей і норм, які тісно згуртовують членів організації і сприяють їх залученню до процесу досягнення організаційних цілей [33, с. 288].

При формуванні корпоративної культури важливим фактором подальшого її розвитку та моделювання є вибір її типу. Існує чимало типологій культури організації, найбільш оптимальною з них видається типологія, запропонована Дж. Зонненфельдом – вона найбільш просто й доступно описує типи культури в організації за допомогою означень – ярликів. Отже, за типологією Дж. Зонненфельда, існує чотири типи культури організації: бейсбольна команда, клуб, академія, фортеця [168]. Характеристика кожної з них з позиції сфери застосування, матеріального заохочення, мотиваційних важелів та можливостей кар'єрного зростання (див. табл. 3.10) дає підстави для узагальнення тільки тих їх рис, які є вагомими у контексті загальної гармонізації взаємовідносин персоналу на промисловому підприємстві в умовах динамічних змін.

У представленій стислій характеристиці типів корпоративної культури (див. табл. 3.11) основна увага зосереджена на сфері застосування кожного типу культури, мотиваційних важелях та передумовах кар'єрного зростання, адже з такої позиції найкраще їх розглядати при формуванні чи адаптації корпоративної культури з огляду на гармонізацію відносин персоналу.

Таблиця 3.11

Характерні ознаки типів корпоративних культур

Тип корпоративних культур, їх комплексні ознаки			
Бейсбольна команда	Клубна культура	Академічна культура	Культура фортеці
1	2	3	4
Сфера застосування			
ІТ сфера, маркетинг та	Комерційні банки,	Транс-національні	Сфера послуг, легка

реклама, юридичні фірми, інвестиційно-банківська сфера	авіакомпанії, урядові організації	корпорації, фармацевтичні, та промислові компанії	промисловість, ритейл
Політика оплати праці			
Політика матеріальних винагород за конкретно виконану роботу з залученням позаштатних працівників	Традиційна політика оплати праці	Традиційна політика оплати праці з високою часткою нематеріальних винагород	Традиційна політика оплати праці, без нематеріальних заохочень і бонусів
Мотиваційні важелі			
Висока мотивація працівників у короткостроковій перспективі. В умовах постійної плинності персоналу значну роль відіграє меркантильний фактор	Висока мотивація до кар'єрного просування. В культурах такого типу цінується відданість спільним цінностям організації, вірність	Основними мотиваційними важелями такого типу культури є можливість навчання впродовж всієї кар'єри	Відсутність будь яких мотиваційних важелів. Основна мотивація – стабільна оплата праці при короткостроковому працевлаштуванні
Передумови кар'єрного зростання			
Практично відсутні передумови для сталого кар'єрного зростання, адже в такому типі корпоративної культури практично відсутні нематеріальні винагороди, а вся ставка робиться на швидке та ефективне виконання обов'язків	В культурах такого типу швидке кар'єрне зростання нетипове. Надається перевага молодим працівникам, яким створюються всі передумови для поступового просування по клубній ієрархії	В культурі такого типу надається перевага залученому молодому персоналу з подальшим його вузькокваліфікаційним розвитком. Існують передумови для швидкого кар'єрного зростання	Передумови до кар'єрного зростання практично відсутні, адже організації з культурою такого типу зазвичай вдаються до політики постійної ротації персоналу, а також реорганізацій

Джерело: удосконалено автором на основі [145]

На практиці кожне підприємство обирає для себе найвдаліший симбіоз із наведених типів культур. Можлива імпліментация одного конкретного типу культури з подальшим переходом до іншої в процесі становлення та розвитку підприємства.

У контексті дослідження поведінки персоналу машинобудівних підприємств мета дисертаційного дослідження полягає у виборі найбільш адекватного типу корпоративної культури в умовах постійних динамічних змін на ринку праці. Важливою передумовою в цьому процесі є те, що більшість вітчизняних машинобудівних підприємств пройшла етап трансформації з пострадянської системи до ринкової, не маючи чітко визначеного типу корпоративної культури. Тому при аналізі подальшої стратегії формування

корпоративної культури на повністю сформованому підприємстві, акцентується увага на гармонізації відносин персоналу, оскільки саме корпоративна культура слугує інструментом впливу на міжособистісні відносини на рівні внутрішнього середовища підприємства.

На основі праць Дж. Зонненфельда, Р. Гелрігела, а також на класифікації типів корпоративної культури Т. Діла й А. Кеннеді, які розрізняють типи культур за координатами двох ключових ринкових ознак організації, а саме ступеня ризику та швидкості зворотного зв'язку персоналу, виділено академічно-еластичний та адаптаційно-орієнтований типи культури як найбільш ефективні в умовах не просто формування чи адаптації корпоративної культури підприємства, а з урахуванням загальної стратегії його розвитку [131].

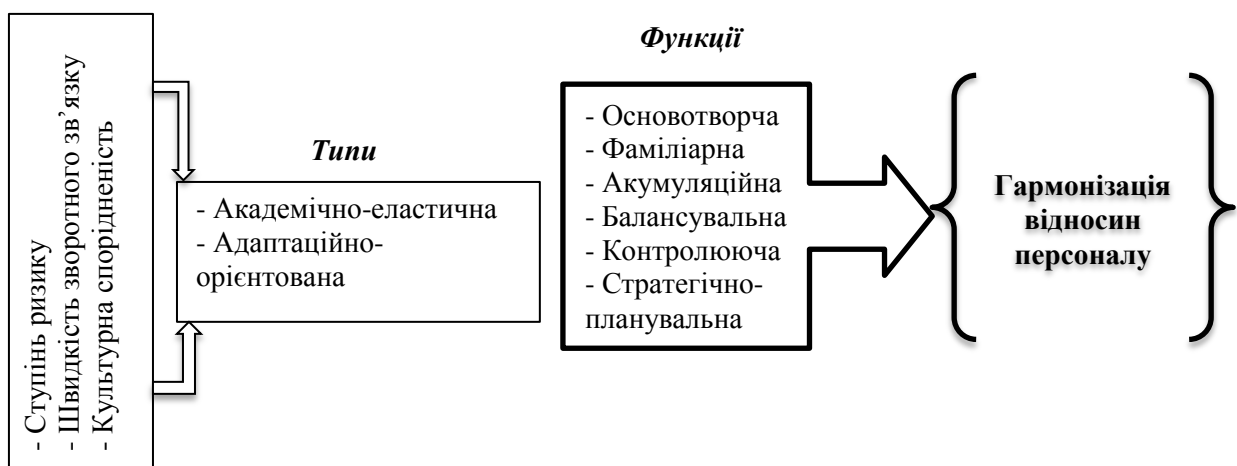


Рис. 3.10. Вплив функцій корпоративної культури на гармонізацію відносин персоналу

Джерело: власна розробка автора

З огляду на це, прискорюється процес виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки з одночасним проникненням великих міжнародних корпорацій на вітчизняний ринок, створюється велика багатонаціональна армія персоналу зі своїми особливостями, потребами та мотиваційними установками, виникає потреба в дослідженнях крос-культурного менеджменту персоналу. Формування міжнаціональної корпоративної культури передбачає ближче ознайомлення з локальними контекстами та практиками, що зумовлюється потужним впливом

культур та інституцій на різні питання управління людськими ресурсами [154]. Вплив країни місцезнаходження на формування корпоративної культури на рівні дочірніх підприємств транснаціональних корпорацій особливо відчутний у країнах колишнього соціалістичного табору, оскільки вітчизняне культурне й інституційне середовище кардинально відрізняється від інших ринкових економік. Відкриті кордони, вільний доступ до інформації та широка географія кваліфікованого персоналу активно сприяють розвитку явища всеохопної інтернаціоналізації.

Традиційно, в межах універсальної корпоративної культури, крос-культурна комунікація в організаціях розглядається крізь призму відносин та зв'язків на рівні топ-менеджменту, [118] але зі зростанням середньостатистичного працівника організації особлива увага приділяється крос-культурному менеджменту. З огляду на це, великого значення набуває концепція крос-культурного капіталу компанії, тобто інвестиції в майбутнє їхнього персоналу в сфері крос-культурних комунікацій. Інструментом такої політики стає ефективний крос-культурний менеджмент.

Дослідження проблеми крос-культурних комунікацій в умовах глобалізації відображено переважно у працях західних науковців. Крос-культурні комунікації в бізнесі науковці розглядають здебільшого через співвідношення культури як соціального явища та корпоративної культури. Переважна більшість досліджень висвітлює проблематику крос-культурної взаємодії топ-менеджменту. Однак в умовах міжнародного поділу праці та посилення ролі лінійного персоналу, мобільності фахівців вузької кваліфікації в межах великих корпорацій акценти науковців зміщуються саме на визначення особливостей взаємодії топ-менеджера з персоналом на всіх рівнях.

Зростання глобалізації призводить до збільшення можливостей маневрування ресурсами для мультинаціональних компаній та їхніх дочірніх підприємств, які нагромаджують ресурси з різних куточків світу та забезпечують підготовку висококваліфікованого персоналу при менших затратах на операції та виробництво. [103] Це не нове явище сьогодні, оскільки кордони значною мірою

стираються, якщо йдеться про технології, інформацію, вільний рух товарів та капіталу.

В умовах сучасного бізнес-середовища, високої конкуренції, організації та підприємства більшою чи меншою мірою стикаються з проблемами комунікації як всередині організації, так і далеко за її межами, адже кожна організація є суб'єктом світового ринку та міжнародної торгівлі, тому зараз для міжнародного топ-менеджменту важливою стає проблема ефективного крос-культурного менеджменту, який історично формується невід'ємно від світового ринку в умовах міжнародного поділу праці.

Крос-культурні дослідження мають дуже важливе значення для організацій, які прагнуть поширювати свої методи управління та менеджменту на практиці – вони насамперед зацікавлені в подоланні культурних бар'єрів і підвищенні продуктивності праці.

Комунікації та зв'язки є основою в бізнесі, який об'єднує багатьох суб'єктів діяльності і має спільні для них ознаки [76]. Товари та послуги створюються й обмінюються завдяки спільній праці багатьох осіб, іноді в межах одного містечка, а іноді й через глобальні відстані. Менеджмент та координація такого роду діяльності вимагає інтенсивної комунікації на всіх рівнях. Технічні характеристики, виробничі графіки та інші деталі бізнес-кооперації потребують взаємного розуміння, а складні операції між торговими партнерами повинні бути чітко узгоджені, адже стилі ведення бізнес-комунікацій сильно відрізняються у світовому просторі. Помилка багатьох менеджерів полягає у неправильному підході до розуміння персоналу, тому що потрібно орієнтуватися не лише на знання етикету, культурні відмінності, традиції, стереотипи, а й тонкощі мотивації кожної групи людей, задіяних у внутрішніх та зовнішніх процесах діяльності організації.

Розуміння культурних відмінностей у сучасному бізнесі, без сумніву, є ключем до ефективної транскордонної кооперації, але розгляд питання в цьому контексті досяг свого якісного піку, і теперішнім, і майбутнім об'єктом дослідження предмету крос-культурної комунікації стає персонал як складова не

тільки міжнародної компанії, а й звичайного підприємства, яке є учасником світового ринку.

Основною передумовою і водночас проблемою крос-культурного менеджменту сьогодні є мова як основний засіб комунікації. Тому корпорація, яка хоче ефективно працювати на міжнародному ринку, повинна інвестувати в розвиток мовної складової, крос-культурного капіталу свого персоналу, оскільки знання мови забезпечує ефективні комунікації. Підтвердженням цього є те, що 70% поштових посилок в світі пишуться англійською мовою, 85% усіх телефонних розмов в світі ведуться англійською мовою, і 80% всієї інформації в комп'ютерах зберігається на англійській мові.

Окрім мовної складової персоналу особлива увага крос-культурного менеджменту приділяється топ-менеджеру як основному комунікатору міжкультурної складової компанії. Топ-менеджер, завдяки своїй компетентності та крос-культурній продуктивності, безпосередньо впливає на майбутній розвиток та ефективність кожної групи персоналу, оскільки вміння сприяти розв'язанню конфліктних складових міжкультурних відносин, безперечно, підвищує продуктивність персоналу у довгостроковій перспективі.

Крос-культурна продуктивність – це застосування набутих умінь менеджера управляти людськими ресурсами компанії, незалежно від їх культурної, соціальної чи расової приналежності, за допомогою інструментів крос-культурного менеджменту. Завдяки крос-культурній продуктивності топ-менеджменту, зростають нематеріальні активи корпорації, тому для ефективного крос-культурного менеджменту топ-менеджер повинен уміти нейтралізувати крос-культурні конфлікти в компанії.

Крос-культурний конфлікт може бути визначений як конфлікт, породжений і, можливо, посилений культурними відмінностями між групами, залученими до конфлікту. В міжнародному бізнесі крос-культурні конфлікти виникають через ряд таких чинників: релігія, мова, соціальна організація, цінності і відношення, політика, право, географія, мистецтво, освіта, технології.

Для нейтралізації негативних наслідків крос-культурних конфліктів топ-менеджмент може обирати різні підходи і принципи організаційної поведінки, особливо ж важливим є розуміння культурних особливостей кожної групи суб'єктів персоналу компанії, нехтуючи яким, менеджери ризикують не тільки зіткнутися з проблемами плинності персоналу, а й утратити весь його крос-культурний потенціал.

Це також призведе до погіршення репутації організації, до виникнення негативних настроїв серед вже наявного персоналу, до труднощів у залученні висококваліфікованих інтернаціональних працівників у майбутньому.

Щоб краще використовувати навички, знання і відданість працівників, потрібно розуміти їхні бажання та принципи. Таким чином, знання історії і традиції стає вкрай необхідним у роботі глобальної організації сьогодні.

У контексті розвитку крос-культурної комунікації доцільно розглянути сучасні стратегічні тренди та вектори великих мультинаціональних компаній як локомотивів економічного прогресу.

За останні декілька років транснаціональні корпорації практикують залучення кваліфікованого персоналу не тільки в свої регіональні представництва, а й у головні офіси та штаб-квартири, що зумовлено як кадровим дефіцитом країни-походження, так і політикою диференціації персоналу для підвищення ефективності виробництва. Це породжує проблеми, пов'язані, насамперед, із культурними відмінностями працівників. Фізично перетинаючи кордони, люди не втрачають своєї унікальної ідентичності, вони залишаються носіями різних культур, звичаїв та історій. Тому зараз перед дослідниками у сфері організаційної поведінки та крос-культурної комунікації гостро постає завдання не тільки використовувати особливості національних культур для створення унікальних конкурентних переваг, а й зрозуміти, що насправді керує їх потенціалом, адже цінності є активним елементом прояву національної культури.

Здатність топ-менеджера виявляти та використовувати особливості національних культур для створення унікальних конкурентних переваг на міжнародному ринку є особливо важливою в умовах загострення світової

конкуренції [131]. Тому питання щодо формування його ефективного механізму набувають сьогодні особливої актуальності, оскільки вирішення його дасть змогу успішніше працювати в багатонаціональному середовищі.

Глобалізація у формі зростання міжнародної торгівлі, швидкого обміну капіталу, передачі знань і технологій призводить до значного навантаження не тільки на людей, а на цілі соціальні системи в результаті зіткнення традиційних культур з силами глобальних змін. Попри те, що мільйони людей отримують переваги від глобалізації в формі поліпшення економічних умов та створення нових робочих місць по всьому світу, розвиток і досі залишається вкрай нерівномірним.

Корпорації, які розширюють свою діяльність за рахунок освоєння нових ринків, стикаються з цією нерівномірністю, починаючи від пошуку персоналу і закінчуючи адекватним менеджментом. Більшість ТНК використовує універсальну корпоративну культуру на всіх своїх підрозділах і дочірніх підприємствах, що суттєво зміцнює зв'язки між працівниками, тобто, відбувається результативний процес крос-культурної комунікації. Своєю чергою, вагому роль у цьому процесі відіграють топ-менеджери, які, незважаючи на свій соціальний стан, культурні стереотипи чи різну національну приналежність, повинні дотримуватись певної моделі поведінки в управлінні крос-культурними комунікаціями.

Основні теорії менеджменту та управління персоналом виділяють поведінку людини як важливий прояв її потенціалу, оскільки вона суттєво впливає на ефективність підприємства і його конкурентоспроможність [122].

Інтелектуалізація суспільства посилює увагу до управління поведінкою людини, яка є носієм знань, власником інтелектуального капіталу, і водночас, реалізатором ідей. З огляду на це, формування й адаптація корпоративної культури всередині підприємства вважаються основою гармонізаційних відносин у колективі та майбутньої ефективної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розроблення пропозицій щодо процесу регулювання поведінки персоналу підприємств на засадах корпоративної культури дало підставу зробити наступні висновки:

1. При формуванні системи управління поведінкою персоналу необхідний дієвий інструмент моделювання оптимальних процесів у мікросередовищі персоналу, який би давав змогу брати до уваги всі соціально-психологічні чинники, культурні та поведінкові особливості комунікації. Це сприяє виробленню нового підходу до моделювання ефективної поведінки персоналу підприємства в умовах змін, а саме методу соціомапінгу на основі поєднання складових корпоративної культури. На відміну від наявних методів, він розкриває сутність процесу формування ефективної поведінки персоналу з урахуванням усіх соціо-культурних чинників неформальних, формальних та культурних мереж у середовищі колективу підприємства.

2. На підставі створення соціомап досліджуваних підприємств зроблено висновок про те, що за таких умов діяльності підприємств першочергове завдання менеджменту полягає у формуванні або адаптації корпоративної культури з використанням інструментів крос-культурної комунікації, а також оцінюванням рівня ефективності обох груп для визначення пріоритетних цілей в управлінні поведінкою персоналу на довгострокову перспективу.

3. Згідно з результатами дослідження, метод соціомапінгу забезпечить 1) прогнозуванню майбутньої поведінки персоналу відносно запропонованої класифікації видів поведінки; 2) аналіз специфіки організаційної поведінки; 3) формуванню субкультур усередині організації для планування їх командної ефективної діяльності; 4) визначенню рівня ефективності корпоративної культури; 5) підвищенню ефективності персоналу завдяки використанню переваг неформальної мережі.

4. В умовах загострення кризових явищ зростає необхідність посиленого використання контрольно-регулювальної функції менеджменту у всіх сферах

діяльності підприємства, у тому числі і в управлінні поведінкою персоналу. Через систему нормативно-правових розпоряджень формується внутрішнє інституційне середовище підприємства, яке, маючи свою структуру й організаційно-методичне забезпечення, дає змогу регулювати поведінку персоналу. З огляду на це, обґрунтовано необхідність формування внутрішнього інституційного середовища як системи формальних і неформальних норм, правил поведінки персоналу підприємства та відповідальності за їх виконання, запропоновано організаційно-методичне забезпечення управління поведінкою персоналу. Створення такого середовища сприятиме зниженню трансакційних витрат, зокрема зумовлених опортуністичною поведінкою та зміною умов підпорядкування нормативно-розпорядчим документам.

5. У гармонізації відносин персоналу підприємства важливим фактором є корпоративна культура, що пов'язує всі міжособистісні процеси підприємства і відображається в її основних функціях, завдяки яким вона реалізується як соціальний механізм управління поведінкою персоналу.

Основні здобутки автора, висвітлені у Розділі 3, опубліковано у працях [64; 160].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання, що полягає в розвитку теоретичних і методичних положень щодо управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури. Результати досліджень дають змогу зробити такі висновки:

1. У дисертації обґрунтована доцільність управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури, враховуючи що сьогодні управління поведінкою персоналу, як новий науковий напрямок у системі менеджменту, розвивається в контексті соціокультурологічної парадигми управління. Запропоновано концептуальну модель управління поведінкою персоналу, яка логічно поєднує теоретичні аспекти із прикладними механізмами управління поведінкою персоналу та відображає нову якість людського ресурсу.

2. Відсутність єдності у трактуванні багатьох понять, пов'язаних із управлінням персоналу, зумовлює необхідність розвитку понятійно-категоріального апарату, зокрема поняття «управління поведінкою персоналу». З огляду на це, запропоновано авторське визначення управління поведінкою персоналу як спрямовувального та безперервного процесу впливу на соціально-психологічні і ментальні установки людини, який дозволяє побудувати успішну модель, збереження та ефективного використання людського ресурсу в рамках однієї організації для виконання її цілей та місії. Таке визначення, на відміну від загальноприйнятих, органічно поєднує управлінський та соціально-психологічний аспекти та має прикладне спрямування в роботі менеджменту у контексті мотиваційного важеля.

3. Запропоновано класифікацію видів поведінки персоналу шляхом доповнення новими класифікаційними ознаками, зокрема: ініціативність, ступінь визначення, ступінь свободи, ступінь конфліктогенності, ступінь ідентичності. Практичне значення класифікації полягає у тому, що вона дозволяє менеджерам оцінювати поведінку персоналу, визначати здатність працівника працювати в

команді, ступінь конфліктності, рівень креативності й активності, що послужить основою для вироблення ефективної мотиваційної політики та використання службою управління персоналом нових управлінських технологій.

4. Більшість методів оцінювання діяльності персоналу орієнтована на групи працівників, а не на індивідуалістичний підхід до оцінювання персоналу. Сутність цих методів здебільшого полягає в оцінці трудової діяльності персоналу, а основною метою оцінювання персоналу є виявлення переваг та недоліків, забезпечення правильного підбору, розстановка та використання працівників відповідно до професійної підготовки та досвіду праці. У зв'язку з цим, запропоновано інтегрований підхід до вибору методу оцінювання поведінки персоналу на основі синтезу п'яти сучасних методів індивідуальної оцінки поведінки персоналу, який керівники підприємства можуть успішно використовувати в своїй діяльності для аналізу рівня сумісності працівників, рівня згуртованості, приналежності, ступеня конфліктогенності, стилю поведінки управлінського персоналу.

5. Для успішного управління організаційними процесами необхідно робити акцент на важливості прямого впливу на персонал, що, своєю чергою, вимагає дослідження та оцінювання системи факторів впливу на поведінку персоналу. Крім того, менеджерам, економістам і фінансистам необхідно врахувати всі ключові процеси стратегічного управління людськими ресурсами крізь вектор впливу зовнішніх факторів. З цією метою доповнено класифікацію факторів, що впливають на поведінку персоналу і оцінено ступінь їхнього впливу на підприємствах: ТзОВ “Леоні Ваерінг УА ГМБХ”, ТОВ “Діскавері – Бурове обладнання Україна”, ВАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів”, ВАТ “Дрогобицький машинобудівний завод”, ВАТ “Концерн - Електрон”. За результатами дослідження встановлено домінуючий вплив економічного стану, технологічно-інноваційного розвитку та локальних умов ринку праці серед факторів зовнішнього середовища і пріоритетності факторів мотиваційних передумов, умов праці та системи менеджменту, які належать до групи внутрішнього середовища.

6. При формуванні ефективної системи управління поведінкою персоналу необхідний дієвий інструмент у моделюванні оптимальних процесів в мікросередовищі персоналу, який би враховував всі соціально-психологічні чинники, культурні та поведінкові особливості комунікацій. З цією метою керівникам кадрових служб запропоновано метод соціомапінгу, який ґрунтується на моделі нечітких множин, і дає змогу визначати рівень приналежності до формальних та неформальних груп персоналу; прогнозувати майбутню оптимальну поведінку персоналу, використовуючи запропоновану класифікацію видів поведінки; аналізувати поведінкові особливості організаційної поведінки та формування субкультур всередині організації для планування їхньої командної ефективної діяльності; підвищувати ефективність персоналу, використовуючи переваги неформальної мережі. Метод соціомапінгу реалізовано на підприємствах: ТЗОВ “Леоні Ваєрінг УА ГМБХ”, ВАТ “Концерн - Електрон”, ТОВ “ЦВГ Україна”. Результати дослідження показали, що існують істотні відмінності середнього ступеня приналежності у формальних та неформальних мережах ТЗОВ “Леоні Ваєрінг УА ГМБХ” та ТОВ “ЦВГ Україна”, що свідчить про відмінності рівня згуртованості колективу, а відносно низький ступінь приналежності обох досліджуваних підприємств, підтверджує неефективність впровадженої корпоративної культури. Обґрунтовано доцільність використання моделі задачі про призначення як доповнення до методу соціомапінгу для вирішення пріоритетних завдань, спрямованих на підвищення ефективності управління поведінкою персоналу, і рекомендовано службі управління персоналом для практичного використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Акер. – СПб. : Питер. 2002. – 487 с.
2. Алас Р. Реакція на організаційні зміни з інституціональної точки зору: досвід Естонії / Р. Алас // Проблеми і перспективи управління в економіці. – 2007. – №3. – С. 18–26.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; [пер. с англ. Жильцова С]. – СПб. : Питер, 1999. – 414 с.
4. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг ; [пер. с англ.]. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876 с.
5. Аширов Д.А. Организационное поведение / Д.А. Аширов – М.: Проспект, 2006. – 360 с.
6. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
7. Белошапка В. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров: Учебник для практических менеджеров / В. Белошапка, И. Нудьга И. ; [под ред. В.А. Белошапки]. – К. : Изд-во “Агенство “Стандарт”, 2007. – 270 с.
8. Білуха М.Т. Методологія наукових досліджень: підручник / М.Т. Білуха. – К. : АБУ, 2002. – 480 с.
9. Бойко Т. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2013. Назустріч Українському зростанню та процвітання [Електронний ресурс] / Т. Бойко, І. Гончаренко, Н. Дмитрюк, В. Комаренко, Т. Подвисоцька, Г. Чухай. – Режим доступу: <http://www.feg.org.ua/ua/reports.htm>
10. Булеев И.П. Предприятие в системе общественных отношений: институциональный аспект : монография / И.П. Булеев ; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2006. – 424 с.
11. Буткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч.

- посіб. / Т.В. Буткевич – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 456 с.
- 12.Вакуленко С.М. Соціологія праці : наук.-навч. посіб. / С.М. Вакуленко. – К. : Знання, 2008. – 262 с.
- 13.Василенко В.А. Менеджмент устійчивого розвитку підприємтя : монографія / В.А. Василенко. – К. : Центр учеб лит., 2005. – 648 с.
- 14.Вербець В.В. Соціологія / В.В. Вербець, О.А. Субот, Т.А. Христюк – К. : Кондор, 2009. – 550 с.
- 15.Виноградський М.Д. Менджмент організації / М.Д. Виноградський, О.С. Виноградська, О.М. Шкапова – К. : Кондор, 2002. – 650 с.
- 16.Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним розвитком : навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни / В.В. Вітлінський, П.І. Верчено. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
- 17.Вітлінський В.В. Моделювання економіки : навч. посіб. / В.В. Вітлінський. – К. : КНЕУ, 2003. – 408 с.
- 18.Власов П.К. Психологія замысла організації / П.К. Власов – 2-е изд. – Х. : Изд. "Гуманитарный центр", 2003. – 284 с.
- 19.Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, С.М. Попов. – К : Професіонал, 2006. – 576 с.
- 20.Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування Наукове видання. / Н.Л. Гавкалова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
- 21.Гавкалова Н.Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова Н.С. – Х. : Вид. ХНЕЦ, 2006. – 252 с.
- 22.Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде : учеб. пособие / Т.П. Галкина — М. : Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
- 23.Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 512 с.
- 24.Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. /

- Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-м Доннелли. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
25. Головінов О.М. Людський капітал в системі виробничих відносин / О.М. Головінов. – Донецьк : Дон. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського, 2004. – 160 с.
26. Головнева И.В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие / И.В. Головнева. – Х. : Изд-во НУА. – 2003. – 148 с.
27. Гончаров В.М. Управління ефективним функціонуванням машинобудівних підприємств : монографія / Гончаров В.М., Макаренко В.М., Ольшанський О.В., Гончаров Є.В. ; [під ред. проф. Гончарова В.М.] – Донецьк : СПД Купріянов В.С. 2007. – 218 с.
28. Гребеньков Г.В. Юридична етика : навч. пос. / Г.В. Гребеньков, Д.П. Фіолевський. – 3-є вид. – К. : Адерта, 2007. – 211 с.
29. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон ; [пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова]. — М.: Вершина, 2004. — 912 с.
30. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія / В.М. Гриньова, О.Є. Попов. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 324 с.
31. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посіб. / І.М. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.
32. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2006. – 224 с.
33. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А.В. Доронін. – Х. : ВД ІНЖЕК, 2008. – 320 с.
34. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М.С. Дороніна. – Х. : ХНЕУ, 2003. – 444 с.
35. Дороніна М.С. Управління організаційною поведінкою : монографія / М.С. Дороніна, В.В. Тютлікова. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 200 с.

- 36.Дороніна М.С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Наукове видання / М.С. Дороніна, В.І.Ковальова. – Х. : АдваАтм, 2009. – 284 с.
- 37.Дофт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л.Дофт. – М. : Эксимо, 2006. – 832 с.
- 38.Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.
- 39.Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління : монографія / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко; – К. : Знання, 2007. – 287 с.
- 40.Єріна А.М. Організація вибіркового спостережень: навч. посібник / А.М. Єріна. – К. : КНУ, 2004. –127 с.
- 41.Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташев, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов / Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. – М. : Экзамен, 2000. – 576 с.
- 42.Задихайло Д.В. Корпоративне управління : навч. посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 687 с.
- 43.Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов по специальности "Организационная психология" / А.Н. Занковский. – [2-изд.] – М. : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
- 44.Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин. – Львів : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2009. – 272 с.
- 45.Захарчин Г.М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія / Г.М. Захарчин, А.А. Терехух, Л.С. Лісовська. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 437 с.

46. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г.М. Захарчин. – Львів : Вид-во НУ “Львівська Політехніка”, 2011. – 348 с.
47. Зибцев В. М. Господарський менталітет України: теорія, історія та сучасний стан / В.М. Зибцев, В.Ю. Попов. – Донецьк : Норд-Пресс, 2005. – 175 с.
48. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: теория и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтинов. – М. : Генезис, 2001. – 420 с.
49. Іванюта С.М. Підприємництво та бізнес-культура : навч. посібник / С.М. Іванюта, В.Ф. Іванюта. – К. : Центр учб. л-ри, 2007. – 288 с.
50. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под. ред. И.В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001 – 320 с.
51. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М. : Изд-во “Альфа – Пресс”, 2005. – 352 с.
52. Клебанова Т. С. Моделі оцінки ефективності санації підприємств на основі нечітких множин / Т.С. Клебанова, О. В. Панасенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №7. – С.158–165.
53. Клок К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб. : Питер, 2004. – 368 с.
54. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием : монография / Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. и др. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
55. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
56. Кормич Л.І., Багацький В.В. Культурологія (історія і теорія світової культури ХХ ст.) : навч. посібник / Л.І. Кормич, В.В.Багацький. – Х. : “Одісей”, 2004. – 304 с.
57. Корнейчук Б.В. Институциональная экономика: учеб. пособ. / Б.В. Корнейчук. □ – М. : Гардарики, 2007. □ – 255 с.

58. Корпоративна культура: навч. посібник / [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 403 с.
59. Космина Ю.М. Інтеграція внутрішнього маркетингу в організаційну культуру організації / Г.М. Захарчин, Ю.М. Космина // Науковий вісник Національного університету “Львівська Політехніка” №749. – Львів: Видавництво НУЛП. - 2012. – С. 38-42.
60. Космина Ю. М. Аналізування факторів, які впливають на поведінку персоналу підприємства в сучасних ринкових реаліях / Ю.М. Космина // Вісник НУ “Львівська Політехніка”, серія “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – 2013. – №778. – С. 64-67.
61. Космина Ю.М. Роль організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства / Ю.М. Космина // Вісник Одеського Національного Університету ім. Мечникова, серія “Економіка”. – 2014. – Том 19, вип. 1. – С. 175-177.
62. Космина Ю.М. Економічні чинники управління поведінкою персоналу машинобудівних підприємств у сучасних умовах / Г.М. Захарчин, Ю.М. Космина // Бізнес Інформ. –2014. – №4. – С. 257-262.
63. Космина Ю.М. Оцінювання ефективності програм навчання персоналу в контексті організаційної поведінки / Р.О. Винничук, Ю.М. Космина // Вісник Херсонського державного університету, серія “Економічні науки”. – 2014. – Частина 1, вип. 9-1. – С. 98-102.
64. Космина Ю.М. Інституційні аспекти управління поведінкою персоналу підприємства / Г.М. Захарчин, Ю.М. Космина // Вісник Миколаївського національного університету, серія “Глобальні та національні проблеми економіки”. – 2015. - №4. – С. 142-146.
65. Космина Ю.М. Трансформація функцій управління поведінкою персоналу підприємства в сучасних умовах / Г.М. Захарчин, Ю.М. Космина // Вісник Одеського Національного Університету ім. Мечникова, серія “Економіка”. – 2015. – Том 20, вип. 6. – С. 177-180.

- 66.Костенко О.М. Культура і закон у протидії злу : монографія / О.М. Костенко. – К. : Атака, 2008. – 352 с.
- 67.Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Філіп Котлер, Лі. Ненсі ; [пер. з англ.. С. Яринич]. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.
- 68.Кочетков В. М. Розвиток українських ТНК як фактор росту економіки країни / В. М. Кочетков // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – С. 55–60.
- 69.Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование : (уч. пособие) / А.И. Кочеткова. – М. : Дело, 2003. – 944 с.
- 70.Красовский Ю.Д. Архитектоника организационного поведения / Ю.Д. Красовский. – М. : Юнити-Дана, 2003.— 334 с.
- 71.Красовский Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский. – [2-е изд.]. – М. : Издат. объединение "Юнити", 2003. – 511 с.
- 72.Круш П.В. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навчальний посібник / Круш П.В., Тульчинська С.О., Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Кривда О.В., Кавтиш О.П. – К. : Центр учб. л-ри, 2008. – 206 с.
- 73.Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К. : Кондор. – 2003. – 296 с.
- 74.Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді ; Нац. ун-т "Львівська політехніка". – Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 368 с.
- 75.Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2007. – 464 с.
- 76.Кулініч І.О. Психологія управління : навч. посіб. / І.О. Кулініч. – К. : Знання, 2008. – 292 с.
- 77.Культурологія : навч. посібник / [за ред. Грищенко Т.Б.]. – К. : Центр навч. л-ри. –2007. – 392 с.

- 78.Ладанюк А.П. Основи системного аналізу : навч. посібник / А.П. Ладанюк. – Вінниця : Нова книга, 2004. – 176 с.
- 79.Ладик С.Р. Оцінювання якості організаційних структур управління з використанням апарату теорії нечітких множин / С.Р. Ладик // Математичне моделювання. – 2005. – № 1 (13). – С. 20–23.
- 80.Лал Д. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты / Д. Лал ; под ред. А. Коряева и Ю. Кузнецова. – М. : Ирисэн, 2007. – 338 с.
- 81.Лихолобов Е.А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки / Е.А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – №2 (38). – С.60–67.
- 82.Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посібник / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. – К. : ВД “Професіонал”. 2006. – 416 с.
- 83.Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; [пер. с англ. 7-го изд.]. – М. : ИНФРА-М. 1999. — 692 с.
- 84.Макеева В.Г. Культура предпринимательства : [учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец] / В.Г. Макеева. – М. : Инфра-М, 2002. – 217 с.
- 85.Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания: учеб. пособие / А.А. Максименко. – Кострома, 2003. – 158 с.
- 86.Малахов С. Трансакционные издержки и макроэкономическое равновесие / С. Малахов // Вопр. экономики. – 1998. – № 11. – С. 78–96.
- 87.Майнер Д. Теории организационного поведения / Д. Майнер. – М. : ИНФРА, 2000. – 662 с.
- 88.Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение / Л. Маллинз. – М. : Новое знание. 2003. – 909 с.
- 89.Матковський С.О. Статистика підприємств : навч. посібник / С.О. Маяковський, О.С. Гринькевич, О.З. Сорочак, Л.І. Крамченко,

- І.В. Прокопович-Павлюк ; за ред. С.О. Матковського. – Львів : Світ, 2007. – 440 с.
90. Мельник А.Ф. Національна економіка: навч. посіб. / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Т.Л. Желюк, Т.М. Попович. – К. : Знання, 2011. – 463 с.
91. Мескон М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
92. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Инфра-М, 2004. – 648 с.
93. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг / О.Б. Моргулець. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 384 с.
94. Нагаєв В.М. Конфліктологія / В.М. Нагаєв. – К. : ЦУЛ, 2008. – 198 с.
95. Нагаєв В.М. Конфліктологія : курс лекцій (модульний варіант) : навч. посібник / В.М. Нагаєв. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 198 с.
96. Наумов Н.Ф. Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения / Н.Ф. Наумов. – М. : ИНФРА, 1988. – 200 с.
97. Ньюстром Д.В. Организационное поведение / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2004. – С. 113–119.
98. Орбан-Лембрик Л.Є. Основи психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л.Є. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.
99. Организационное поведение в таблицах и схемах / под науч. ред. Г.Р. Латфудлина, О.Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288 с.
100. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. — 447 с.
101. Организационное поведение. Хрестоматія : учеб. пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / [ред.-сост. Д. Я. Рэйгородский]. – Самара : Изд. дом "Бахрах-М", 2006 – 752 с.
102. Організаційна поведінка : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л. М. Савчук, Н Ю. Бутенко, А. М. Власова. – К. : КНЕУ. 2001. – 249 с
103. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури : навч. посібник / Ю.І. Палеха. – К. : Вид. Європ. ун-ту. 2002. – 337

с

104. Паркинсон С.Н. Искусство управления / С.Н. Паркинсон, М.К. Рустомджи ; [пер. с англ. К. Савельева]. – М. : Агентство "ФАИР", 1997. – 272 с.
105. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. / Ю.Ф. Пачковський – К. : Каравела, 2006. – 408 с.
106. Пилипенко В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура / В.Є. Пилипенко. – К. : ПУ "Фоліант", 2005. – 224 с.
107. Подольська Є.А. Культурологія : навч. посібник / Є.А. Подольська, В.Д. Лихвар, К.А. Іванова. – [Вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К. : Центр навч. л-ри. 2005. – 392 с.
108. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В.С. Пономаренко, М.О. Кизим, О.М.Тридід. – Х. : ІНЖ. 2003. – 323 с.
109. Порохня В.М. Метод оцінювання структури конкурентних переваг управлінського персоналу / В. М. Порохня, І. С. Ладунка // Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємство. – 2008. – № 2. – С. 185–191.
110. Практикум по психології менеджмента и професійної діяльності / [под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снетковой]. — СПб. ; Речь, 2001.— 448 с.
111. Пригожин А. И. Методы развития организации / А.И. Пригожин – М. : МУФЭР. 2003. – С. 22–23.
112. Радугин А.А. Социология : курс лекцій / А.А Радугин, К.А. Радугин. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Центр, 1999. – 160 с
113. Рудінська О.В. Корпоративний менеджмент / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч. – К. : Ніка-Центр, 2008. – 416 с.
114. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – Краматорськ : ДДМА. 2004. – 384 с.
115. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник / Г.В. Савицька. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 662 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

116. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика / Ю.Г. Семенов. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН. 2004. – 255 с.
117. Семенов Ю. Г. Организационная культура : учеб. пособие / Ю.Г. Семенов. – М.: Университетская книга ; Логос, 2006. – 256 с
118. Соловйова Р.П. Корпоративна культура ХХІ століття : [зб. наук. праць] / Р.П. Соловйова, Є.Ю. Беляєв ; [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. – Краматорськ : ДДМА, 2005. –100 с.
119. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : уч.-метод. материалы / Т.О. Соломанидина. – М. : ИНФРА. 2007. – 395 с.
120. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. – М. : ООО “Журнал “Управление персоналом”, 2003. – 455 с.
121. Соціогуманітарний аспект інноваційно-технологічного розвитку економіки України / [за ред. д-ра е.н., Л.І. Федулової]. – К. : Ін-т екон. та прогноз., 2007. – 472 с.
122. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер. 2001. – 352 с.
123. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер. 2000. – 416 с.
124. Статистичний щорічник України за 2013 рік / Державний комітет статистики України ; ред. О.Г. Осауленко. – К., 2014. – 240 с.
125. Сурмин Ю. П. Теория социальных технологий : учеб. пособие / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков. – К. : МАУП. 2004. – 608 с
126. Тевене М. Культура предприятия : пер. с фр. / М. Тевене ; [под ред. В.А. Спивака]. – 3-е изд. – СПб. : Изд. дом "Нева", 2003. – 128 с.
127. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник]. – 3-е вид. доповн. і перероб. – Львів : Нац. ун-т "Львівська політехніка", 2007. – 384 с.

128. Томилов В.В. Культура предпринимательства / В.В. Томилов. – СПб. : Изд-во "Питер", 2000. – 368 с.
129. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки и отношенческая контрактация. / О. Уильямсон. □ – СПб. : Лениздат, 1996. □ – 702 с.
130. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / [під ред. д.ф.н.. проф. В.Г. Воронкової]. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 576 с.
131. Фединяк Г.С. Правосуб'єктність транснаціональних корпорацій у час глобалізаційних процесів (аспекти міжнародного права та міжнародного приватного права): монографія / Г.С. Фединяк. – К. : Атака. 2007. – 200 с.
132. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність / А.С. Філіпченко. –К. : Знання, 2007. – 670 с.
133. Хайтун С.Д. Социум против человека: законы социальной эволюции / С.Д. Хайтун – М. : Ком. книга, 2006. – 336 с.
134. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія / О.В. Харчишин. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
135. Хинш Р. Социальная компетенция : [пер. с нем.] / Р. Хинш, С. Виттманн. – Х. : Гуманитарный центр, 2005. – 192 с.
136. Ходаківський Є. І. Психологія управління : навч. посібник / Є.І. Ходаківський, Ю.В.Богоявленська, Т.П. Грабар. – К. : Центр навч. л-ри, 2008. – 608 с.
137. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
138. Хоронжий А.Г. Основы социального управления : навч. посіб. / А.Г. Хоронжий. – Львів : Магнолія Плюс, 2006. – 220 с.
139. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія / Н.І. Чухрай, Я.Ю. Криворучко ; [за наук. ред. Н. Чухрай]. – Львів : Вид-во "Растр-7", 2008. – 360 с.

140. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / Э.Х. Шейн ; [пер. с англ. под ред. В.А. Спивака]. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
141. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография / Г.В. Щекин. – К. : МАУП. 2000. —576 с.
142. Эдвинссон Л. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе ; под ред. В.Л. Иноземцева. – М. : Academia,1999. – С. 434.
143. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Х. : Гуманитарный центр, 2005. – 458 с.
144. Яцура В. Основы менеджменту : підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : БК, 2001. – 624 с.
145. Alchian A. Production, Information Costs and Economic Organization / A. Alchian, H. Demsetz // American Economic Review. □ – 1972. –□ №62 (5). –□ P. 777–795.
146. Arthur W. Jr. A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions / W. Jr. Arthur, E. A. Day , T. L. McNelly, & Edens, P. S. // Personnel Psychology. – 2003. – № 56. – P. 125–154.
147. Cheung-Judge M.Y. Organization development: a practitioners guide for organizational development and human resource / M.Y. Cheung-Judge, L. Holbeche. – London : Kogan Page, 2011. – 344 p.
148. Cullen M. J. Integrity testing in the workplace / M. J. Cullen & Sackett P. R. // Comprehensive handbook of psychological assessment. Vol. 4: Industrial and organizational psychology / Thomas & M. Hersen (Eds.). – Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2004. – P. 149–165.
149. Eccles R. G. The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance / R.G. Eccles, I. Ioannu, G. Serafein. – Cambridge : Harvard Business School Press, 2012. – 56 p.

150. Gaugler B. B. Meta-analysis of assessment center validity / B. B. Gaugler, D. B. Rosenthal, G. C. Thornton, & Bentson C. // *Journal of Applied Psychology*. – 1987. – № 72(3). – P. 493–511.
151. Handy C. *Beyond Certainty* / C. Handy. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 221 p.
152. Hellriegel D. *Organizational Behaviour* / D. Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman. – Scarborough, Ontario : Thomson Publishing, 1998. – P. 40–41.
153. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values* / G. Hofstede. – N.Y. : McGraw – Hill, 2001. – 616 p.
154. *HRM issues in multinational companies: case studies from Ukrainian and Russian subsidiaries*. – Kiev : Kyiv Mohyla Academy Publishing, 2013. – HSBC 50 years investment forecast
155. *Harvard Business Review on Work and Life Balance (Harvard Business Review Paperback Series)* Harvard Business Review Paperback Series. – Boston, MA : Harvard Business School Press; 1 edition, 2000. – 256 p.
156. Ivancevich J. M. *Human Resource management*, / J.M. Ivancevich. – 8th ed. – Boston : McGraw-Hill, 2001. – 638 p.
157. Ivancevich J. M. *Organizational behavior and management* / J. Ivancevich, R. Konopaske. – 9th ed. – NY. : McGraw-Hill, 2010. – 672 p.
158. *IMD World Competitiveness Yearbook* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.imd.org>
159. Kosmyna Y. *Conceptual approaches towards personnel behavior management of Ukrainian industrial enterprise* / Y. Kosmyna, G. Zakharchyn // *International Journal of Business and Social Research*. – 2014. – No 4. – Vol. 5. – P. 131-136.
160. Kosmyna Y. *Application of modern methods of sociometric analysis for modelling personnel optimal behavior at the enterprise* / Y. Kosmyna, G. Zakharchyn // *Economics, entrepreneurship, management*. – 2014. - № 2. – P. 33-38.
161. Leavitt H.J. *Readings in managerial psychology* / H.J. Leavitt, L.R. Pondy, D.M. Boje. – 4th ed – Chicago : Chicago University Press, 1989. – 312 p.

162. Luthans F. International Management: Culture, strategy and behavior / F. Luthans, J.P. Doh. – 8th ed – NY. : McGraw-Hill, 2011. – 672 p.
163. Matteson M.T. Organizational behaviour and management / M.T. Matteson, R. Konopaske. – 8th ed. – NY. : McGraw-Hill, 2007. – 544 p.
164. Peters T.J. In search of excellence / T. J. Peters, R.H. Waterman. – NY. : Warner Books, 1984. – 360 p.
165. Salovey P. Emotional intelligence / P. Salovey & Mayer J. D. // Imagination, Cognition, and Personality. – 1990. – № 9. – P. 185–211.
166. Schermerhorn J.R. Organizational Behaviour / J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N. Osborn. – Hoboken, NJ : John Wiley and Sons Publishing, 2004. – P. 26–29.
167. Tidd J. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change, / J. Tidd, J. Bessant. – 5 ed. – NY. : Wiley, 2013. – 650 p.
168. Thomson G. Fitting the companys culture / G. Thomson // Managing your career. Dow Jones / T. Lee ed. – 1990. – P. 16.
169. Wasserman S. Social Network Analysis: Methods and Applications / S. Wasserman, K. Faust. – Cambridge : Cambridge University Press, 1994. – 857 p.
170. Wilkins A.L. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance / A.L. Wilkins, W.J. Ouchi // Administrative Science Quarterly. – 1983. – №28. – P. 468–481.

Додаток А

Таблиця А.1

Понятійний апарат у трактуваннях науковців

	Визначення	Джерело
1. Управління поведінкою персоналу	Комплексна прикладна наука про ефективні форми і методи впливу на людський фактор організації (працівника, групу, колектив).	Шамкало Ф.І. Американський менеджмент – Москва.: Наука, 1993. – С. 54.
2. Управління поведінкою персоналу	Наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності.	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – Москва.: Дело, 1997. – С. 281.
3. Управління поведінкою персоналу	Система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу.	Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации – Москва.: Дело, 1992. – С. 79.
4. Управління поведінкою персоналу	Систематично-організаційний процес відтворення і ефективного використання персоналу.	Завадський Й.С. Менеджмент: «Management» – 2-ге. вид. – Київ.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – С. 113.
5. Управління поведінкою персоналу	Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації.	Данілюк В.М., Петюк В.М., Цинбальюк, С.О. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посіб. – Київ.: КНЕД, 2006. – С. 17.
6. Управління поведінкою персоналу	Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань	Блейк Р. Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления: Пер. з англ. — Київ.: Лига-пресс, 1992. – С. 43.

Продовження табл. А.1

7. Управління поведінкою персоналу	Специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Київ.: Кондор, 2003. – С. 27
8. Управління поведінкою персоналу	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямованого на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.	Макаров С.Ф. Менеджер за работой. — Москва.: Молодая гвардия, 1993. — С. 159.
9. Управління поведінкою персоналу	Діяльність, спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей.	Кириченко О.А., Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ.: Знання-Прес, 2002. – С. 219.
10. Управління поведінкою персоналу	Теоретико-прикладна наука, яка багато в чому формує організаційний та управлінський горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування, тобто, забезпечує його соціальну компетентність.	Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – Москва.: 2006. – С. 186.
11. Управління поведінкою персоналу	Стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найціннішими ресурсами організації – людьми, які в ній працюють, роблячи індивідуальний і колективний внесок в досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії.	Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы: Пер. с 3-го англ. изд./ М. Армстронг. – Київ.: Знання-Прес, 2006. – С. 328.
12. Управління поведінкою персоналу	Одна з найважливіших функцій менеджменту, оскільки людина завжди була і буде основною продуктивною і творчою силою.	Дафт Р. Теория организации: Учебник: Пер. с англ. – Москва.: ЮНИТИ, 2006. – С. 172.

Продовження табл. А.1

13. Управління поведінкою персоналу	Комплексний, цілеспрямований вплив на колектив із метою забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної, свідомої праці окремих його робітників, спрямованої на досягнення цілей підприємства.	Нельсон Б. Библия менеджмента: Пер. с англ. – Москва.: Диалектика, 2006. – С. 61.
14. Управління поведінкою персоналу	Процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти персоналу, спрямований на раціональне його використання, підвищення ефективності виробництва і, врешті, покращення умов життя працівників.	Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент: Навч. посібник. – Київ.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 74.
15. Управління поведінкою персоналу	Діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) з метою досягнення цілей як організації, так і індивідуальних.	Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. – 2-е вид. – Київ.: МАУП, 2008. – С. 10.
16. Управління поведінкою персоналу	Діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення поставлених цілей.	Хміль Ф.І. Менеджмент. – Київ.: Вища школа, 1995. – С. 51.
17. Управління поведінкою персоналу	Молода наука, об'єктом якої є вивчення шляхів ефективного планування та управління людськими ресурсами.	Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. – Київ.: Мегаполіс, 2001. – С. 14.
18. Управління поведінкою персоналу	Специфічна сфера людської діяльності, пов'язана з організацією і спрямуванням дій людей, спрямованих на досягнення конкретної мети.	Ситник Н.І. Управління персоналом. – Київ.: ІНКОС, 2009. – С. 12.
19. Управління поведінкою персоналу	Стратегічно і логічно послідовний підхід до управління найціннішими ресурсами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний та	Kinicki A., Kreitner R. Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices. – Boston: Harvard University

Продовження табл. А.1

	колективний внесок в досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії.	Press, 2009. – P. 34 – 35.
20. Управління поведінкою	Управління людськими ресурсами за допомогою вивчення людської поведінки, ставлення до професійних обов'язків та їх виконання в організаціях.	Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W. Organizational Behaviour. – Scarborough, Ontario: Thomson Publishing, 1998. – P. 40.
21. Управління поведінкою	Академічна дисципліна, яка за допомогою теорій та практик бізнес-менеджменту, організаційної поведінки та соціальної психології дає змогу ефективно керувати як однією людиною, так і групою людей в організації.	Schermerhorn J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. Organizational Behaviour. – Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Publishing, 2004. – P. 26.

Наукові підходи до трактування поняття “організаційна поведінка”

	Визначення	Джерело
1. Організаційна поведінка	Це комплексна прикладна наука про психологічні, соціально-психологічні, соціальні та організаційно-економічні аспекти і фактори, що впливають і значною мірою визначають поведінку і взаємодію суб'єктів організації – людей, груп, всього колективу, один з одним і з зовнішнім середовищем.	Спивак В.А., Организационное поведение и управление персоналом – Санкт-Петербург.: Питер, 2000. – С. 37.
2. Організаційна поведінка	Це наука про сучасні форми і методи впливу на поведінку особистості, групи, для підвищення ефективності роботи організації.	Громова О.Н, Латфуллин Г.Р., Организационное поведение – Санкт – Петербург.: Питер, 2002. – С. 2.
3. Організаційна поведінка	Це систематичний науковий аналіз поведінки індивідів, груп, організацій з метою зрозуміти, передбачити і вдосконалити індивідуальне виконання і функціонування організації.	Аширов Д.А., Организационное поведение – Москва.: Проспект, 2006. – 360 с.
4. Організаційна поведінка	Це вивчення факторів, що впливають на поведінку як окремого працівника організації, так і групи працівників.	Резник С.Д, Игошина И.А., Организационное поведение: практикум – М.: Инфра, 2010. – С. 9.
5. Організаційна поведінка	Це вивчення особистостей і груп всередині організаційних утворень.	Смирнов С.В, Мурашов Е.П., Организационное поведение – М.: МГИУ, 1999. – 160 с.
6. Організаційна поведінка	Це наука, що вивчає поведінку людей (індивідів і груп) в організаціях з метою практичного використання отриманих знань для підвищення ефективності трудової діяльності людини.	Дорофеев В.Д, Шмелева А.Н, Частухина Ю.Ю., Организационное поведение – Пенза.: ПенГУ, 2004. – С. 6.

Продовження табл. А.2

7. Організаційна поведінка	Це наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на результати її роботи.	Карташова Л.В, Никонова Т.В, Соломанидина Т.О., Организационное поведение: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 220 с.
8. Організаційна поведінка	Це вивчення поведінки людей (індивідів і груп) в організаціях та практичне використання отриманих знань.	Newstrom J.W, Davis K., Organizational behaviour – Minneapolis.: McGraw – Hill, 2002. – 534 p.
9. Організаційна поведінка	Це поведінка працівників в управлінських процесах, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру.	Колот А.М., Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.
10. Організаційна поведінка	Це галузь соціальних наук, яка має будувати теорії, що використовуються для передбачення, розуміння і контролінгу поведінки в організаціях.	Савчук Л.М, Бутенко Н.Ю., Організаційна поведінка – К.: КНЕУ, 2001. – 249 с.
11. Організаційна поведінка	Основою організаційної поведінки як науки є науковий аналіз поведінки окремих людей, груп та організації в цілому в складному динамічному середовищі.	Карякин А.М., Организационное поведение – М.: ИГЕУ, 2001. – 217 с.
12. Організаційна поведінка	Це дисципліна, що вивчає поведінку людей в організаціях з метою покращення ефективності.	Красовський Ю.Д., Організаційна поведінка – СПб.: Нева, 2003 р. – 231 с.
13. Організаційна поведінка	Це спеціальна наука, що відноситься до наукової дисципліни «менеджмент», вивчає організації і працюючих у них людей з застосуванням засобів психології, соціології, антропології та суміжних дисциплін.	Adler N., International Dimensions of Organizational Behavior. 3rd edition – Cincinnati.: McGraw-Hill, 1997. – P. 126.

Продовження табл. А.2

14. Організаційна поведінка	Це сфера знань, орієнтована в бік кращого розуміння людської поведінки і використання цього знання з метою допомогти людям більш продуктивно здійснювати свої обов'язки в організаціях	Мастенбрук У., Управление конфликтными ситуациями и развитие организации – М.: Инфра-М, 1996. – С. 38.
15. Організаційна поведінка	Це наука, що вивчає поведінку людей (індивідів і груп) в організаціях, з метою практичного використання отриманих знань для підвищення ефективності трудової діяльності людини.	Дорофеев В.Д, Шмельова О.М., Менеджмент: навч. посібник – М.: ИНФРА, 2007. – С. 114.
16. Організаційна поведінка	Це розуміння, передбачення і управління людською поведінкою в рамках організацій	Лютенс Ф., Організаційна поведінка: пер. з англ. 7-го вид. – М.: Инфра, 1999. – С. 26.
17. Організаційна поведінка	Це вивчення людської поведінки, ставлення до професійних обов'язків та їх виконання в організаціях.	Hellriegel D., Slocum J.W. Organizational Behaviour. – Scarborough, Ontario: Thomson, 1998. – P. 40

Продовження анкети Б.1

Ваша освіта:

Середня

Середня спеціальна

Незакінчена вища

Вища

Фактори внутрішнього середовища.

Фактори внутрішнього середовища стосуються всіх впливів всередині організації чи підприємства на поведінку персоналу.

Далі оцініть за шкалою вагомості **від 1 до 10** вплив фактору на поведінку працівника в організації, вибравши тільки один варіант відповіді.

Фактори	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Структура потреб персоналу. (Фактор забезпечення всіх потреб персоналу)											
Умови праці											
Психологічна ситуація											
Ціннісна орієнтація людини											
Організаційна культура											
Організаційний клімат											
Система менеджменту. (Вплив системи управління на підприємстві)											
Мотиваційні передумови											
Меркантильний фактор. (Вплив матеріальної заохочення. Заробітна плата)											
Рівень задоволеності кар'єрним зростанням											
Фактор соціальної рівності. (Вплив соціальної рівності всередині підприємства між персоналом)											
Етичний фактор											
Рівень конкуренції											

Ваша стать:

Жін.

Чол.

Ваш вік:

До 19

20 – 24

25 – 29

30 – 34

35 – 39

40 – 44

45 – 49

50 – 54

55 – 59

60 +

Додаток В

В.1. Анкета для визначення згуртованості колективу організації

Шановний учаснику опитування!

Анкетування проводиться з метою оцінити рівень згуртованості вашого колективу. Просимо вас у вільній колонці вказати ім'я вашого колеги (співробітника) який найбільше відповідає твердженню питання, а також оцінити цю відповідність від 0 до 10, де 0 - взагалі не відповідає, а 10 - найбільш відповідає твердженню. До кожного з цих тверджень просимо вас вказати двох співробітників.

Дані цієї анкети будуть проаналізовані групою незалежних експертів з метою подальшого наукового дослідження. Ваші відповіді будуть повністю анонімні (просимо вас вказувати тільки справжні імена, які в ході дослідження будуть замінені).

Заповнюючи анкету, ви робите значний вклад у подальше дослідження та вдосконалення методик організаційної поведінки на підприємстві.

Наперед дякуємо вам за участь в опитуванні та за щирі, об'єктивні відповіді!

1. Прошу вказати Ваше ім'я: _____

1.1. Вкажіть Ваш вік: _____

2. У разі проблем у професійній сфері, до кого із співробітників ви б звернулись у першу чергу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

3. У разі проблем в особистій сфері, до кого із співробітників ви б звернулись у першу чергу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

4. Хто з ваших співробітників, на вашу думку, звернеться до вас у разі виникнення професійних проблем? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

5. Хто з ваших співробітників, на вашу думку, звернеться до вас у разі виникнення особистих проблем? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

6. Кому з ваших співробітників ви б запропонували свою допомогу (особистого та професійного характеру)? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

Продовження анкети В.1

7. З ким з ваших співробітників у вас найбільше співпадають погляди? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

8. З ким з ваших співробітників вам найлегше спілкуватися? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

9. З ким з ваших співробітників у вас подібні (або співпадають) зацікавлення та хобі? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

10. Кого на робочому місці ви зазвичай намагаєтесь уникати? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

11. З ким із співробітників вам найлегше дійти до компромісу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10)

12. З ким із співробітників ви найближче спілкуєтесь по робочих питаннях? (Назвіть лише одну особу, а також оцініть вагомість за шкалою від 0 до 10)

12.1. Якими засобами зв'язку ви користуєтесь щоб сконтактуватися з цією особою (Пит. 12)

- Телефон
- Інтернет
- Особиста зустріч
- Опосередковано (Перехід до питання 12.2)

12.2. (У разі вибору №4) Через кого ви передасте інформацію?

13. З ким із співробітників ви найближче спілкуєтесь по особистих питаннях? (Назвіть лише одну особу, а також оцініть вагомість за шкалою від 0 до 10)

13.1. Якими засобами зв'язку ви користуєтесь щоб сконтактуватися з цією особою (Пит. 12)

- Телефон
- Інтернет
- Особиста зустріч

ДЯКУЄМО ЗА ВАШУ ВІДПОВІДЬ!

Додаток Д

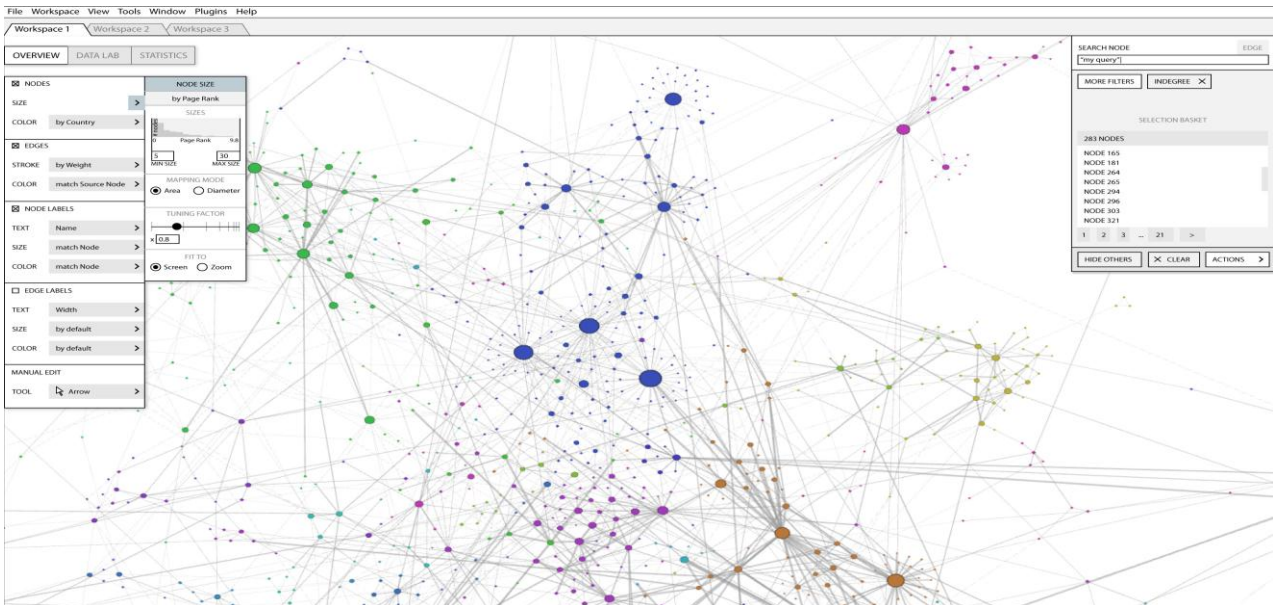


Рис. Д.1. Інтерфейс програми Gephi на прикладі інтегрованої соціомапи досліджуваних підприємств

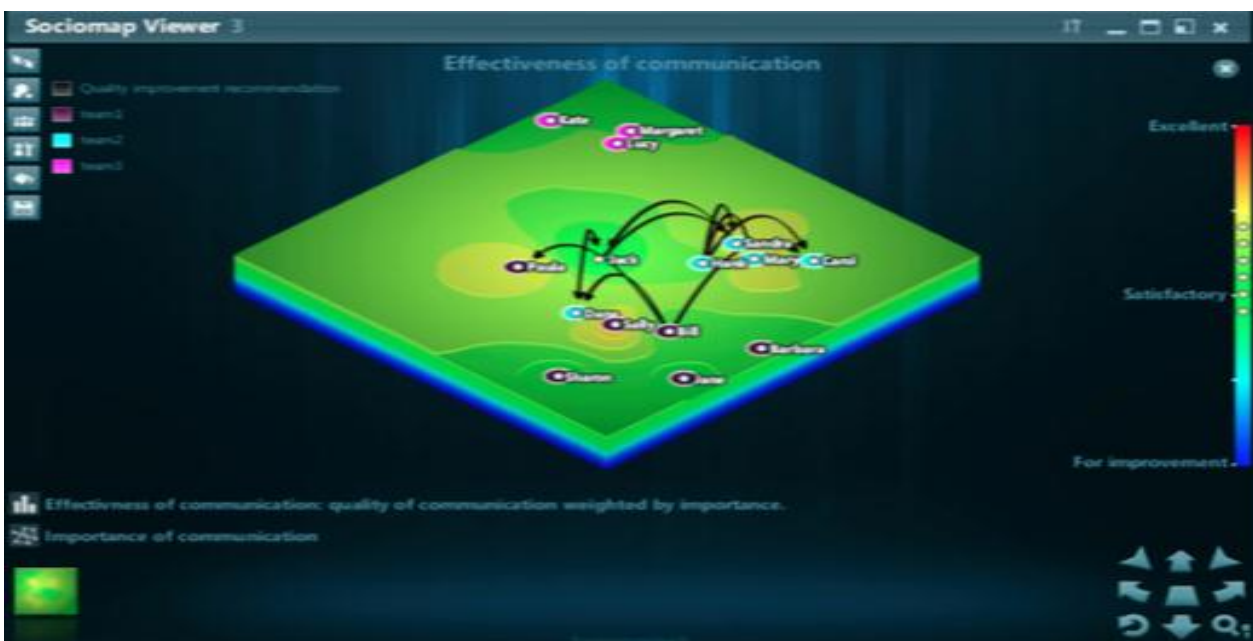


Рис. Д.2. Інтерфейс програми SociomapViewer на прикладі мапи ефективності комунікацій “Електрон”

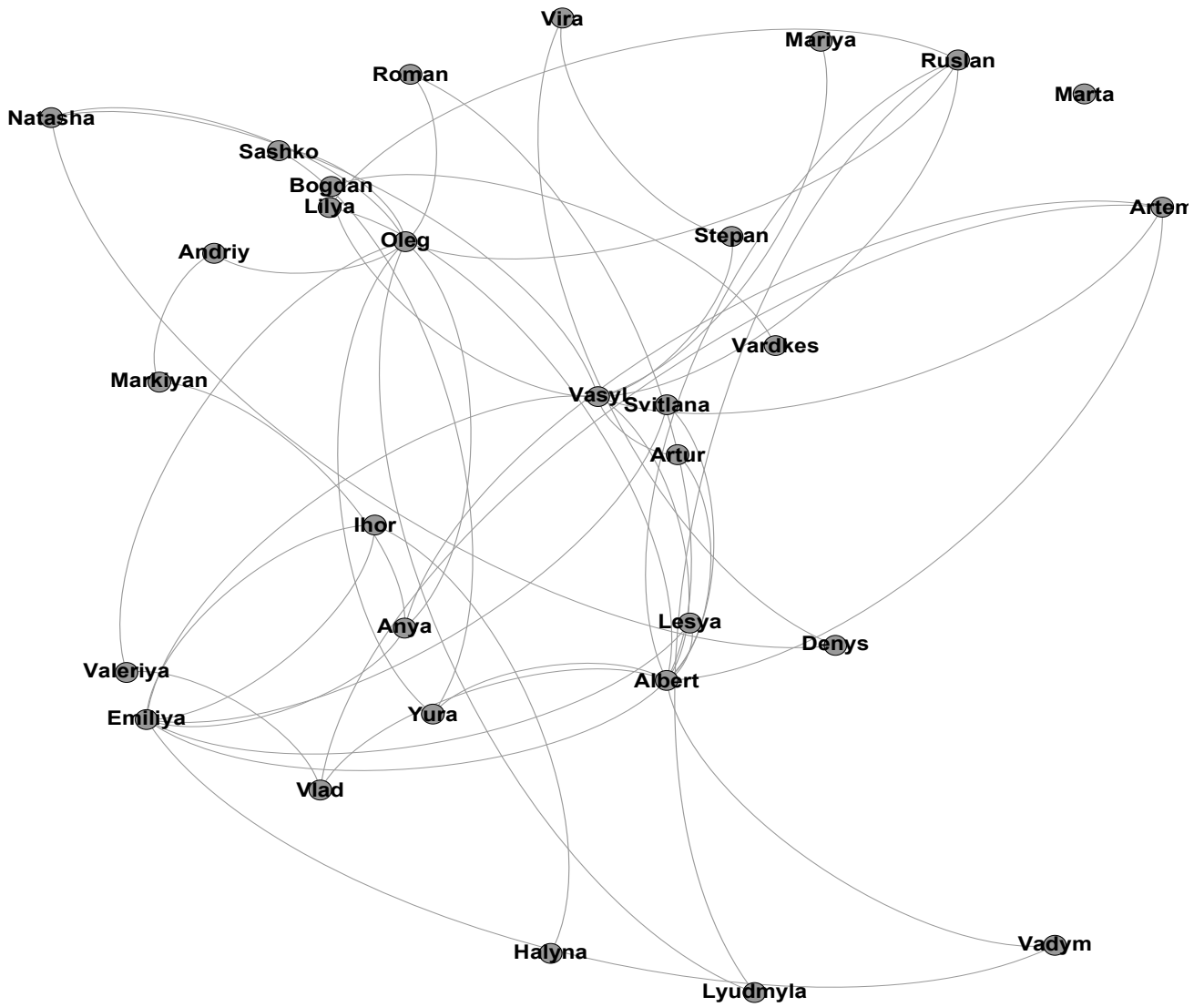


Рис. Д.3. Соціометрична мапа мережі особистісної неприязні персоналу ТзОВ
“Леоні Ваєрінг УА ГМБХ”

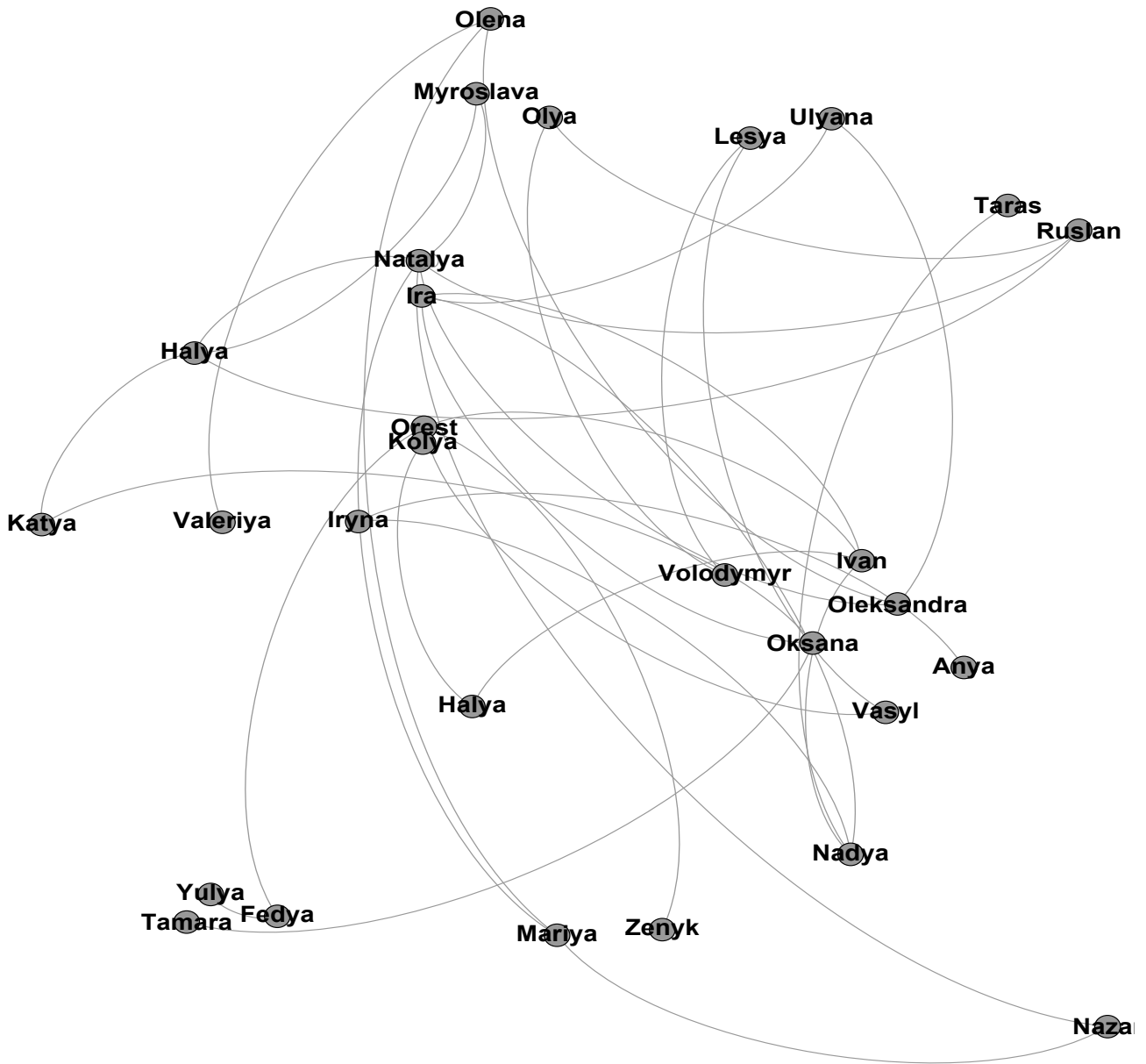


Рис. Д.4. Соціометрична мапа мережі особистісної неприязні персоналу ТОВ
“ЦВГ Україна”

Додаток Е

Таблиця Е.1

Експертні оцінки вагомості пріоритетних характеристик

Оцінювання вагомості характеристик		Номери експертів																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
№	Завдання 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Ініціативність	93	84	95	80	88	79	77	70	75	91	82	91	90	88	90	76	90	84	60	88
2	Харизма	72	69	55	45	40	51	60	60	89	45	61	69	74	42	55	66	82	56	80	74
3	Прагматизм	74	80	69	79	81	55	67	90	84	80	57	79	94	66	81	90	75	69	94	65
4	Приязність	80	64	72	55	64	74	69	72	60	65	70	74	55	81	72	69	76	60	72	40
5	Організованість	95	88	92	89	74	90	89	86	81	77	79	68	92	94	80	88	62	80	55	84
№	Завдання 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Об'єктивність	40	85	69	80	45	54	61	58	77	60	59	60	55	62	74	55	77	45	59	68
2	Стресостійкість	81	77	74	69	72	70	81	64	70	72	69	81	74	70	79	64	88	79	74	80
3	Рішучість	45	79	55	54	79	80	74	57	75	65	76	59	64	42	63	58	75	72	77	65
4	Креативність	85	65	88	85	92	85	85	87	89	90	90	82	85	92	83	90	73	90	75	89
5	Компетентність	80	69	90	83	95	65	88	65	91	85	89	88	90	80	81	95	84	87	58	92
№	Завдання 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Комунікабельність	80	69	94	91	88	79	92	90	88	80	79	77	90	91	94	94	88	95	88	79
2	Нест. мислення	65	82	78	69	81	89	82	85	77	69	66	84	85	56	72	77	74	79	80	88
3	Красномовність	45	49	75	70	76	49	74	57	75	55	75	65	55	76	59	64	42	63	68	58
4	Справедливість	75	80	64	45	74	71	68	79	82	77	60	74	70	55	74	62	77	74	69	80
5	Харизма	81	84	80	90	91	94	88	77	74	92	90	94	86	77	88	84	87	78	92	90

Таблиця Е.2

Експертні оцінки відносної вагомості характеристик

		Номери експертів																			
№	Завдання 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Ініціативність	0,224	0,218	0,248	0,229	0,253	0,226	0,212	0,156	0,192	0,254	0,234	0,238	0,222	0,237	0,238	0,195	0,233	0,240	0,166	0,250
2	Харизма	0,173	0,179	0,143	0,129	0,115	0,146	0,165	0,133	0,228	0,125	0,174	0,181	0,182	0,113	0,145	0,169	0,212	0,160	0,221	0,210
3	Прагматизм	0,178	0,207	0,180	0,227	0,233	0,157	0,185	0,200	0,215	0,223	0,163	0,207	0,232	0,177	0,214	0,231	0,194	0,197	0,260	0,185
4	Приязність	0,193	0,166	0,187	0,158	0,184	0,212	0,190	0,160	0,154	0,181	0,200	0,194	0,135	0,218	0,190	0,177	0,197	0,171	0,199	0,113
5	Організованість	0,229	0,228	0,240	0,255	0,213	0,257	0,245	0,191	0,208	0,215	0,226	0,178	0,227	0,253	0,211	0,226	0,161	0,229	0,152	0,239
№	Завдання 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Об'єктивність	0,120	0,226	0,183	0,215	0,117	0,152	0,156	0,175	0,191	0,159	0,154	0,162	0,149	0,179	0,194	0,151	0,193	0,120	0,172	0,172
2	Стресостійкість	0,244	0,205	0,196	0,185	0,187	0,197	0,208	0,193	0,174	0,191	0,180	0,218	0,201	0,202	0,207	0,176	0,221	0,211	0,215	0,203
3	Рішучість	0,135	0,210	0,146	0,145	0,206	0,225	0,190	0,172	0,186	0,172	0,198	0,159	0,173	0,121	0,170	0,160	0,188	0,193	0,224	0,164
4	Креативність	0,256	0,173	0,234	0,229	0,240	0,240	0,218	0,262	0,221	0,239	0,234	0,221	0,230	0,265	0,224	0,248	0,183	0,241	0,218	0,213
5	Компетентність	0,241	0,184	0,239	0,223	0,248	0,183	0,226	0,196	0,226	0,212	0,232	0,237	0,244	0,231	0,218	0,262	0,211	0,233	0,169	0,233
№	Завдання 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Комунікабельність	0,231	0,189	0,240	0,249	0,214	0,206	0,227	0,231	0,222	0,214	0,213	0,195	0,233	0,256	0,242	0,246	0,239	0,244	0,221	0,200
2	Нест. мислення	0,187	0,225	0,199	0,189	0,197	0,232	0,202	0,219	0,194	0,211	0,178	0,213	0,220	0,157	0,186	0,202	0,201	0,203	0,201	0,222
3	Красномовність	0,130	0,134	0,191	0,191	0,185	0,109	0,183	0,146	0,189	0,147	0,202	0,164	0,142	0,214	0,152	0,167	0,114	0,161	0,171	0,146
4	Справедливість	0,210	0,219	0,163	0,126	0,180	0,185	0,168	0,203	0,207	0,206	0,162	0,187	0,181	0,154	0,191	0,162	0,209	0,190	0,173	0,202
5	Харизма	0,234	0,230	0,204	0,246	0,221	0,246	0,217	0,198	0,186	0,246	0,243	0,238	0,222	0,216	0,227	0,220	0,236	0,200	0,231	0,227

Таблиця Е.3

Показники результативності ТзОВ “Леоні Ваерінг УА ГмБХ” за період з 2012 до 2015 рр.

	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт приналежності	2,405	2,784	3,122	3,267
Коефіцієнт плинності персоналу	0,156	0,155	0,147	0,142
Чистий прибуток (млн. грн)	2,8	4,1	9,7	13,4

Джерело: сформовано на основі даних статистичної звітності та управлінського обліку підприємства

Таблиця Е.4

Показники результативності ТОВ “ЦВГ Україна” за період з 2012 до 2015 рр.

	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт приналежності	2,651	2,953	3,290	3,432
Коефіцієнт плинності персоналу	0,168	0,162	0,162	0,151
Чистий прибуток (млн. грн)	1,8	2,8	5,2	6,4

Джерело: сформовано на основі даних статистичної звітності та управлінського обліку підприємства