

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>

УДК 005.95:331.108

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ КОМПАНІЇ

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF PERSONNEL AS A FACTOR OF COMPANY SUSTAINABILITY

Сорока Олександра Володимирівнакандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>**Голубенко Вікторія Андріївна**магістр,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8764-4278>**Soroka Oleksandra, Golubenko Victoria**

Odessa National Economic University

Стаття присвячена дослідженню питань управління організаційною поведінкою в умовах функціонування сучасних організацій і підприємств. Розкривається поняття «організаційна поведінка», фактори, що впливають на її формування. Розглянуті проблеми та можливості організаційної поведінки. Враховуючи особливості управління організаційною поведінкою в умовах бойових дій та враховуючи конкретні обставини зовнішньої обстановки організації, надано деякі рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом. Особлива увага приділяється удосконаленню комунікаційної політики на мікрорівні, розвитку здібностей до саморегуляції співробітників і вихованню адаптивності до стресу. Співробітники становлять найважливіший сегмент організаційного потенціалу. Тому ефективне управління організаційною поведінкою є ключовим аспектом для досягнення успіху організації в цілому.

Ключові слова: організаційна поведінка, персонал, етична поведінка, управління поведінкою, елементи організаційної поведінки.

In modern conditions of organizational development, one of the most important aspects is the formation of a set of measures aimed at the modernization of the organizational sector, including the organizational behavior of employees with the aim of increasing the productivity of an individual employee and the organization as a whole. In the modern world, the management of personnel behavior plays a very important role in the development of society, since the management of the organization as a whole depends on the correct approach to the management of personnel behavior. By means of human resources, leaders achieve set goals and objectives, using labor, intelligence, and motives of other people's behavior. In this regard, mastering the basics of the organization of the personnel behavior management process acquires special relevance. This article is devoted to increasing the role of management of organizational behavior in modern conditions. The peculiarities of organizational behavior of personnel and modern forms of their management are considered. Problems and opportunities of organizational behavior are highlighted. It is shown that the formation of positive organizational behavior is a factor that ensures the competitiveness of the company, the stability of development and the perspective of the company's long-term presence on the market. Taking into account the peculiarities of managing organizational behavior in the conditions of hostilities and the specific circumstances of the organization's external environment, specific recommendations for improving personnel management have been formulated. Special attention is paid to the improvement of communication policy at the micro level, the development of employees' self-regulation abilities, and the training of adaptability to stress. Employees make up the most important segment of organizational potential. Therefore, effective management of organizational behavior is a key aspect of achieving organizational success as a whole. It is the art of managing people's behavior that becomes in the modern business environment, it is one of the decisive conditions that ensure the competitiveness of enterprises and organizations, the sustainability of their development, and the prospects for a long-term presence on the market.

Keywords: organizational behavior, personnel, ethical behavior, behavior management, elements of organizational behavior.



Постановка проблеми. Питання трудової поведінки персоналу порушувалися протягом усього періоду існування управлінських наук, ще К. Маркс порушував питання високої ролі людини в організації. А потім і такі класики як Ф. Тейлор та М. Вебер розвивали наукову організацію праці. Свою актуальність ця тема не втрачає й досі. Організаційна поведінка, її дослідження, а також вибір засобів підвищення ефективності управління нею є важливим завданням для науковців і практиків у сучасному розвитку економічних і соціальних відносин.

Воєнний стан в Україні, економічна та соціальна криза наклали свій відбиток на особливості управління персоналом у сучасних організаціях. При цьому управління організаційною поведінкою та згуртованістю персоналу не тільки не втрачає своєї актуальності в контексті, здавалося б, більш важливих завдань сучасного організаційного менеджменту, а, навпаки, набуває все більшого значення, враховуючи: зокрема: потребу в підтримці психологічної стабільності та адаптації персоналу.

Зростаюча актуальність управління персоналом багато в чому визначається глобалізацією суспільства та розвитком інформаційних процесів. Будь-які інноваційні технології, розробки швидко стають надбанням конкурентів, навіть якщо цього не відбуваються, в умовах сучасного ринку, що стрімко розвивається, «сьогоднішні» нові технології «завтра» – вже пережиток минулого. В сучасних умовах одне з найперших завдань – стійкість підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінню організаційною поведінкою присвячені численні дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. А. О. Молчанова, І. В. Воляник, В. П. Кондратьєва та інші стверджують, що сучасні організації потребують працівників, які володіють не тільки необхідною кваліфікацією та знаннями, а й розвиненими особистостями, здатними аналізувати власну практику роботи та поведінку. Такі розвинуті особистості повинні вміти не тільки вирішувати виявлені проблеми, а й займатися самовдосконаленням і зростанням [1]. О. Б. Мосій, О. М. Володимир, П. Д. Дудкін, Т. І. Кужда, В. В. Лазарюк, Л. М. Мельник, Г. С. Нагорняк, О. А. Сороківська, І. В. Струтинська виділяють основну тенденцію розвитку організаційної поведінки як рух до більш гуманних і прозорих організацій, які надають перевагу розширенню організаційної

поведінки, спектр компетенцій персоналу, делегування повноважень, посилення як самомотивації, так і трудової мотивації, збереження доброзичливого ставлення до людей і досягнення балансу між соціальним зростанням співробітників і потребами організації є вирішальними складовими успіху [2]. Крім того, Дж. М. Іванцевич, Р. Конопаске та М. Т. Метісон, серед інших іноземних авторів, концептуалізують організації як цілеспрямовані соціальні системи, які перебувають у стані постійної зміни через зовнішні та внутрішні обставини. Отже, керівництво має постійно вивчати механізми, задіяні у формуванні, контролі та коригуванні організаційної поведінки, як на груповому, так і на індивідуальному рівнях, шляхом удосконалення стратегій і тактик, що застосовуються для здійснення соціально-психологічного впливу на персонал [3].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення особливостей впливу поведінки персоналу на успішне функціонування організації та формування основних напрямків удосконалення елементів механізмів, що впливають на неї.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність дослідження організаційної поведінки обумовлена тим, що:

- у вітчизняній економіці склався переважно екстенсивний тип формування людських ресурсів, а також має місце низька інноваційна активність співробітників та в цілому компаній;
- важко, а часом і неможливо адаптувати зарубіжний досвід у цій сфері в силу специфічної економічної ситуації в Україні, менталітету українських громадян та управлінців;
- радикально змінилася структура мотивів організаційної поведінки та система цінностей співробітників вітчизняних компаній, і, нарешті, змінилася цінність самої праці у суспільстві.

Людські ресурси пов'язані з високою ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій як у робочих, і з особистим питанням. Вони наділені інтелектом, отже їх реакція на зовнішній вплив пов'язана з емоційним осмисленням, а не механічна. Основна відмінність людей інших ресурсів: людські ресурси – це «живі ресурси», і управління поведінкою підлеглих це набагато складніший процес, ніж управління технологічної частиною виробництва.

Організаційна поведінка – це комплекс певних послідовних дій та вчинків працівника. Незважаючи на те, що трудова поведінка це

свідомо регульований комплекс, він також включає різноманітні поведінкові реакції працівників на організаційні впливи (стимули, вимоги, заохочення та санкції).

Організаційна поведінка проявляється у певному соціокультурному середовищі підприємства. Саме це середовище задає напрямок поведінки підлеглих, яке може бути як функціональною, що сприяє ефективній діяльності організації, так і дисфункціональною. Мета формування та підтримки організаційної поведінки – ефективно управління людськими ресурсами з допомогою системи заходів задля досягнення головної мети організації та підвищення її стійкості у глобальному бізнес-середовищі.

Організаційне поведінка – це вивчення і розуміння поведінки окремих особистостей у організації. Це частина процесу управління, спрямованого на підвищення ефективності організацій через розуміння та контролю поведінки людей.

Результативність організації, з цього погляду, залежить від поведінки всіх типів працівників, які забезпечують здійснення бізнес-процесу задля досягнення стратегічних цілей компанії.

Також організаційна поведінка визначається як галузь наукових знань, яка пов'язана з практикою результативного управління дією окремих людей, груп та організації в цілому.

Таким чином, організаційна поведінка як система містить у собі:

- поведінку працівників у компанії;
- міжособистісні відносини;
- динаміку формування відносин у малій групі;
- міжгрупові відносини;
- стиль взаємовідносин, який прийнятий у компанії.

Сутність організаційної поведінки працівника відображається не тільки у створенні продукту, а й у відтворенні фізичних і духовних сил, розширенні знань, розвитку навичок, умінь [4, с. 164].

Ключові елементи організаційної поведінки включають такі, як люди, структура, технології та навколишнє середовище. Розглянемо їх докладніше.

1. Люди. Це різні співробітники, які працюють у організації. Вони працюють або індивідуально, або у групах і становлять всю робочу структуру організації. Це дуже важливий фактор, оскільки компанії не мають альтернативи, доступної замість своїх співробітників. Співробітники допомагають у досяг-

ненні цілей організації. Ними потрібно керувати та поводитися з ними належним чином. Менеджери повинні вивчати та розуміти характер своїх співробітників. Це допоможе у розвитку найкращих відносин між працівниками та роботодавцями. Продуктивність зрештою покращиться, якщо правильно врахувати цей елемент.

2. Структура. Пов'язана з ролями та взаєминами різних людей, що працюють в організації. Важливо, щоб ролі та обов'язки кожної людини, яка працює в організації, були чітко визначені. Це дозволяє підвищити ефективність роботи працівників, правильно розподілити роботу для людей. Співробітники, отримуючи роботу відповідно до своїх навичок, домагаються більшої ефективності та допомагають у досягненні цілей якнайкраще. Таким чином, структура відіграє важливу роль у розвитку належної мережі взаємин між роботодавцем та співробітником.

3. Технологія. Це технологія, за допомогою якої працівники можуть ефективно виконувати свої завдання. Технологія спрощує завдання та роботу людей. Включає різні машини, методи, інструменти і ресурси. Вимоги до технологій залежить від характеру виконуваної роботи та масштабу операцій. Технології відіграють важливу роль у підвищенні якості роботи та зниженні виробничих витрат. Однак використання технологій накладає певні обмеження на свободу людей. Це вимагає дотримання різних умов та положень.

4. Навколишнє середовище. Є важливою частиною поведінки організації. Існують два типи середовища, в якому існує організація: внутрішня та зовнішня. Організація не може існувати сама і є частиною великої системи, що містить безліч елементів, таких як суспільство, сім'я, уряд та інші організації. Внутрішнє середовище відноситься до культури організації, її структури та ресурсів. Різні політичні, соціальні, економічні, культурні та технологічні фактори по-різному впливають на роботу організації та потребують належного вивчення.

Для того, щоб модель поведінки працівника в компанії можна було б вважати результативною, вона повинна встановлюватися з двох складових: стратегічні цілі компанії та задоволеність персоналу працюю.

Організаційна поведінка буде результативною, якщо вона сприяє досягненню стратегічної мети компанії, тобто головний вектор поведінки всіх працівників збігається з діями

компанії щодо досягнення стратегічної мети. Але досягнення стратегічних цілей буде можливим лише за умови забезпечення стійкості даного руху. Таку стійкість поведінці працівників може надати задоволеність працею, що виникає, якщо у підприємства є умови, щоб забезпечити задоволення основних груп потреб працівників підприємства.

Задоволеність роботою можна вважати одним з параметрів поведінки працівників у компанії з погляду його результативності: якщо ступінь задоволеності працею у працівників низький, її поведінка у компанії буде нерезультативною.

Під задоволеністю працею ми розуміємо як ціннісне, та і емоційне ставлення працівника до власної праці. На ступінь задоволеності працею впливають такі соціально-економічні чинники, як робочий час, інтенсивність і продуктивність праці, умови праці, рівень заробітної плати, встановлені критерії роботи: терміновість і точність виконання завдання, зобов'язання щодо інших людей, мотивація та ін.

Задоволеність працею працівника в компанії може з'явитися лише за умови відповідності характеристик самої роботи, умов праці, соціально-психологічної атмосфери індивідуальним потребам, інтересам та цінностям самого працівника. Відповідно, саме мотивація є основою задоволеності трудовою діяльністю працівника в компанії та одним з основних факторів, які визначають результативність організаційної поведінки.

Розглянемо проблеми та можливості організаційної поведінки.

1. Підвищення якості та продуктивності. Підтримка якості продукції є складним завданням кожної організації. Це рушійна сила, за допомогою якої компанії можуть залучати все більше клієнтів та утримувати їх у довгостроковій перспективі.

Якість – це просто ступінь, в якому продукти здатні задовольнити потреби та бажання клієнта. Це основний чинник, який впливає на рівень задоволеності клієнтів. Продукти вищої якості легше задовольняють потреби та бажання клієнтів.

Кожна організація має зосередитись на факторі якості, щоб збільшити свою клієнтську базу. Основними вимірюваннями, що охоплюються факторами якості, є такі характеристики як, надійність, довговічність, продуктивність, відповідність стандартам та репутація. Менеджери все більше уваги приділяють тому, щоб відповідати очікуванням

клієнтів щодо якості. Щоб підвищити якість та продуктивність, вони навіть задіяють такі програми, як реінжиніринг. Цей метод здебільшого фокусується на потребах клієнтів. Він також передбачає широке залучення співробітників для підвищення продуктивності.

2. Робота з людьми із різних культур. У кожній організації є співробітники, які відрізняються один від одного з точки зору раси, культури, релігії, статі та етнічної приналежності. Залучення співробітників із різними культурами допомагає організаціям залучати нові таланти та можливості. Підтримка гармонії та співробітництва між різними співробітниками – складне завдання для кожної організації. Кожен співробітник, що працює в організації, хоче зберегти власні цінності та культуру, хоча вони можуть суперечити деяким правилам та положенням компанії. Те саме рішення організації може по-різному сприйматися людьми різної культури. Тому менеджери повинні ставитися до кожного співробітника по-різному відповідно до їх індивідуальних особливостей, щоб забезпечити співпрацю та підвищити продуктивність.

3. Підвищення кваліфікації працівників. Навички людей необхідно час від часу покращувати. У сфері бізнесу завжди багато змін, які відбуваються швидшими темпами з погляду технологій, середовища та структури. Ці зміни необхідно враховувати для досягнення ефективності та підвищення продуктивності. Співробітники та керівники організації повинні мати необхідні навички, щоб легко адаптуватися до цих змін. Нездатність прийняти зміни ускладнить своєчасне досягнення поставленої мети. Існує в основному два набори навичок співробітників, які є технічними та управлінськими навичками. Тому менеджери повинні зосередитись на розробці належної програми службової атестації, що складається з різних програм навчання та розвитку для власних співробітників.

4. Розширення прав та можливостей людей. Розширення прав та можливостей співробітників – ще одне складне завдання для кожної організації. Продуктивність співробітників, як правило, знижується, коли вони дотримуються суворих правил та положень, порівняно з тим, коли їм надано певну свободу. Делегування відповідної відповідальності та повноважень співробітникам різного рівня є важливим та складним завданням для менеджерів. Співробітникам слід дозволяти та заохочувати участь у різних рішеннях, пов'язаних із роботою. Це покращить від-

носини між роботодавцем та працівником в організації, а також підвищить відданість працівників роботі.

5. Стимулювання інновацій та змін. Сьогодні кожен бізнес має зосередитись на інноваційних ідеях, щоб внести зміни та перемогти жорстку конкуренцію на ринку. Бізнес має бути зосереджений у тому, щоб відрізнити власний продукт від продукту конкурента. Це допоможе залучати більше клієнтів. Бізнес зазнає невдачі і зрештою буде змушений закритися, якщо не зможе зберегти гнучкість відповідно до вимог ринку.

6. Проблема глобалізації. Сьогодні глобалізація бізнесу зростає у всьому світі швидкими темпами. Тепер операції бізнесу не обмежені одним конкретним місцем розташування або країною, а здійснюються на міжнародному рівні.

Бізнес сьогодні ведеться за межами національних кордонів однієї країни та представлений у різних країнах світу. Продукти компаній продаються більше через різноманітні онлайн-портали через Інтернет, а не через їхні фізичні торгові точки. Швидкіші транспортні та комунікаційні мережі відіграють ефективну роль у наданні послуг клієнтам через онлайн-портали. Присутність компаній в Інтернеті стає найактуальнішою вимогою будь-якого бізнесу. Наприклад, Amazon проводить більшу частину своїх ділових операцій у всьому світі через свої інтернет-портали, а не через фізичні торгові точки.

7. Поліпшення етичної поведінки. Більш етична поведінка в робочій культурі є обов'язковою для організації, щоб підвищити її продуктивність. Завжди слід стежити за тим, щоб співробітники поводитися позитивно і дотримувалися всіх правил і положень організації. Необхідно створити здорове робоче середовище для працівників із мінімальною невизначеністю. Це допоможе підвищити їхню продуктивність і зменшити конфлікти. Повинні бути дані чіткі інструкції щодо того, яка поведінка є правильною, а яка ні. Слід уникати неетичних дій, таких як використання інсайдерської інформації для особистої вигоди. Менеджери повинні організовувати різні семінари та навчальні програми, щоб покращити підтримувати етичну поведінку співробітників.

8. Поліпшення обслуговування клієнтів. Бізнес буде невдалим, якщо він не зможе добре ставитися до власних клієнтів та надавати їм найкращий сервіс. Якщо бізнес матиме велику кількість задоволених клієн-

тів, це допоможе йому отримувати великий прибуток у довгостроковій перспективі. Необхідно розвивати взаєморозуміння зі своїми клієнтами, щоб легко розпізнавати їхні потреби та бажання. Співробітники повинні зустрічатися з клієнтами дружельюбним чином і намагатися належним чином вирішити їхню проблему. Це допоможе керівництву у створенні середовища, орієнтованого на клієнта у бізнесі. Організаційна поведінка відіграє ключову роль у встановленні кращого розуміння співробітників і, зрештою, клієнтів.

Діяльність із формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, якою організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще. Успішні компанії не спостерігають, як культура чи поведінка працівників руйнує цінність, вони активно формують та інвестують у розвиток культури. Часто це великі інвестиції і перетворення організаційних процесів, які мають сильний вплив на культуру компанії, такі як контроль, стратегічне планування, управління інвестиціями і продуктивністю, управління кар'єрою тощо [5, с. 307–310].

Висновки. Управління організаційною поведінкою є складним і системним компонентом управління персоналом, на який впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори всередині організації. Саме мистецтво управління поведінкою людей стає у сучасному діловому середовищі однією з вирішальних умов, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств та організацій, стійкість їх розвитку, перспективність довгострокової присутності на ринку. Для ефективного управління поведінкою персоналу необхідне безперервне моделювання соціально-психологічних і психічних установок працівників з цілеспрямованим підходом. Грамотно налаштований механізм управління поведінкою дозволяє сформувати ефективну модель збереження, використання та підтримки персоналу з одночасним досягненням організаційних цілей. Крім того, такий механізм може допомогти кожному окремому співробітнику професійно розвиватися, підвищувати свої компетенції та особистісно рости. Для успішного управління поведінкою персоналу необхідно зосередитися не тільки на специфіці діяльності організації та індивідуальних характеристиках співробітників, але й на деталях середовища функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 176 с.
2. П. Д. Дудкін та ін. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2015. 252 с.
3. Ivancevich J. M., Konopaske R., Matteson M. T. Organizational Behavior and Management, 10th Edition. URL: <http://surl.li/bwtzl> (дата звернення: 20.11.2023).
4. Базалійська Н. П. Формування ефективної трудової поведінки працівника на засадах застосування системи соціально-економічної мотивації. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні напрямки розвитку міжнародних відносин у забезпеченні ефектів інтеграції України до ЄС» (Хмельницький – Львів, 25–27 вересня 2015 р.). Хмельницький : ХНУ, 2015 С. 163–167
5. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306–314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51 (дата звернення: 7.12.2023).

REFERENCES:

1. Molchanova A. O., Volianyk I. V., Kondratieva V. P. (2015). Orhanizatsiina povedinka: Navch. posibn. In Molchanova A. O (Eds.). Ivano-Frankivsk: «Lileia NV», 176 p. (in Ukrainian)
2. P. D. Dudkin ta in. (2015). Orhanizatsiina povedinka. Aspekty efektyvnoho pidprijemnytstva. Ternopil: FOP Palianytsia V.A., 252 p. (in Ukrainian)
3. Ivancevich J. M., Konopaske R., Matteson M. T. Organizational Behavior and Management, 10th Edition. Available at: <http://surl.li/bwtzl> (accessed November 20, 2023).
4. Bazaliiska N. P. (2015). Formuvannia efektyvnoi trudovoi povedinky pratsivnyka na zasadakh zastosuvannia systemy sotsialno-ekonomichnoi motyvatsii [Formation of effective work behavior of a worker in the context of a stagnant system of social and economic motivation]. Materialy XII Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Sotsialno-ekonomichni napriamky rozvytku mizhnarodnykh vidnosyn u zabezpechenni effektiv intehratsii Ukrainy do YeS» (Khmelnitskyi – Lviv, 25–27 veresnia 2015.). Khmelnytskyi: KhNU, pp. 163–167. (in Ukrainian)
5. Vasylyk A. V. (2014). Suchasni vyklyky ta innovatsiini praktyky upravlinnia personalom. [Current news and innovative practices in personnel management]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. № 1. P. 306–314. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51 ((accessed December 7, 2023).