

УДК 331.108.2

## Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства

**Сазонова Т.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавської державної аграрної академії

**Нагорна Ж.В.**

студент  
Полтавської державної аграрної академії

**В'юницький Д.І.**

студент  
Полтавської державної аграрної академії

---

Статтю присвячено організації праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. Проаналізовано специфіку діяльності менеджера. Охарактеризовано фактори, які визначають поведінку персоналу. Визначено підсистеми управління поведінкою персоналу підприємства. Обґрунтовано доцільність комплексного розвитку персоналу підприємства: керуючої та керованої систем.

**Ключові слова:** управління поведінкою персоналу, фактори впливу на поведінку, керуюча система, керована система, підсистеми управління поведінкою, розвиток персоналу.

Сазонова Т.А., Нагорная Ж.В., Вьюницкий Д.И. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена организации труда менеджера в контексте управления поведением персонала предприятия. Проанализирована специфика деятельности менеджера. Охарактеризованы факторы, определяющие поведение персонала. Определены подсистемы управления поведением персонала предприятия. Обоснована целесообразность комплексного развития персонала предприятия: управляющей и управляемой систем.

**Ключевые слова:** управление поведением персонала, факторы влияния на поведение, управляющая система, управляемая система, подсистемы управления поведением, развитие персонала.

Sazonova T.A., Nagorna J.V., Vyunitsky D.I. THE ORGANIZATION OF MANAGER ACTIVITY IN CONTEXT OF PERSONNEL BEHAVIOR MANAGEMENT ON THE ENTERPRISE

The article revealed to organization of manager activity in context of management of personnel behavior on the enterprise. The specificity of the manager's activity was analyzed. The factors determining the behavior of the personnel were characterized. Subsystems for managing the behavior of the company's personnel were defined. The expediency of complex development of the personnel of the enterprise was justified in context of control and controlled systems.

**Keywords:** management of personnel behavior, factors of influence on behavior, control system, managed system, subsystems of behavior management, personnel development.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні особливості зовнішнього середовища господарювання вітчизняних підприємств зумовлюють зростання значимості людського фактору у виробництві та бізнесі: знання, досвід, навички працівників стають головним джерелом їх ефективності та конкурентоспроможності, тому ефективна організація праці менеджера під час управління поведінкою персоналу є одним зі стратегічних напрямів системи управління персоналом, яка має бути орієнтована на забезпечення всіх функціональних ділянок підприємства висо-

кокваліфікованими і мотивованими працівниками, на створення творчого трудового колективу, здатного до змін, розвитку, оновлення.

Організація діяльності менеджера у сфері управління поведінкою персоналу, зокрема, має бути спрямована на аналіз чинників її формування, їх характеристику, визначення напрямку та сили впливу. Відсутність або слабке застосування базових прийомів, корпоративних правил та принципів в управлінні поведінкою персоналу в підсумку може призвести до зниження результативності діяльності як колективу, так і всього підприємства.

Зокрема, індикаторами неефективного управління поведінкою персоналу на підприємстві є підвищення рівня плинності кадрів, зниження показників продуктивності, загальної результативності, зниження рівня мотивації, підвищення рівня конфліктності.

Отже, можна констатувати необхідність дослідження особливостей організації праці менеджера в контексті стратегічного управління персоналом підприємства для підвищення рівня його лояльності та ефективності функціонування.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Про важливість та актуальність дослідження окресленої проблематики свідчить велика кількість публікацій та наукових праць на цю тему. Дослідженню факторів впливу, особливостей управління поведінкою персоналу присвячено низку напрацювань вітчизняних та зарубіжних учених: М. Дороніної, А. Воронкової, А. Колота, М. Магури, Дж. Джорджа, Г. Джоунса, Дж. П. Ходкінсона, В. Шейнова та ін. Зокрема, А. Колот обґрунтовує той факт, що у сфері бізнесу утверджується філософія, згідно з якою людина – це головний ресурс, найбільша цінність і мета розвитку економіки [1]. Дж. Джордж та Г. Джоунс зазначали, що під час управління підлеглими менеджери всіх рівнів зустрічаються з проблемою розуміння їх поведінки [2]. М. Магура досліджував й обґрунтовував вплив організаційної культури на поведінку персоналу, при цьому визначав методи управління, стиль спілкування керівника з підлеглими як один з основних елементів управління персоналом, організаційною культурою [3]. М. Дороніна звертала увагу на необхідність застосування менеджерами методів гуманізації праці при організації роботи з персоналом [4]. А. Воронкова обґрунтовувала той факт, що загальна культура менеджменту поліпшує його організацію, спрощує й здешевлює його процес, забезпечує злагодженість і чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації [5]. В. Шейнов розглядає практики управління поведінкою працівника шляхом застосування різних технологій маніпулювання [6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На нашу думку, постійні зміни у бізнес-середовищі, в якому існує підприємство, суттєво впливають на процес планування, затвердження та зміст стратегії управління поведінкою персоналу, а, отже, не можна стверджувати, що це питання є досконалим дослідженням. Змінність середовища вимагає пристосування методів, інструментів

управління поведінкою та організацію діяльності сучасного менеджера згідно з новими вимогами сьогодення.

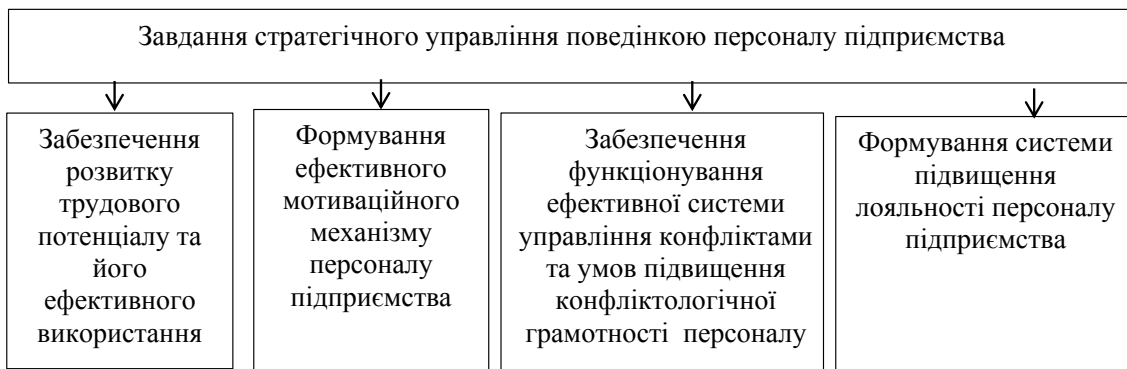
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є висвітлення особливостей організації праці менеджера під час управління поведінкою персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організація діяльності менеджера підприємства під час управління ним в умовах сучасного бізнес-середовища має бути, на нашу думку, спрямована на забезпечення його діяльності щодо стратегічного планування та управління персоналом. Стратегічне управління персоналом ґрунтується на процесах формування та використання людського потенціалу; управління явними та прихованими мотивами персоналу шляхом вироблення стратегії та тактики поведінки керуючої системи; спрямування діяльності підприємства на задоволення запитів споживачів; здійснення гнучкого регулювання і своєчасних змін в організації у цілому та її функціональних сферах, які в подальшому дають можливість підприємству досягати конкурентних переваг.

Основні завдання стратегії управління трудовою поведінкою персоналу, які вирішують під час формування стратегії управління персоналом підприємства, наведемо за допомогою рис. 1.

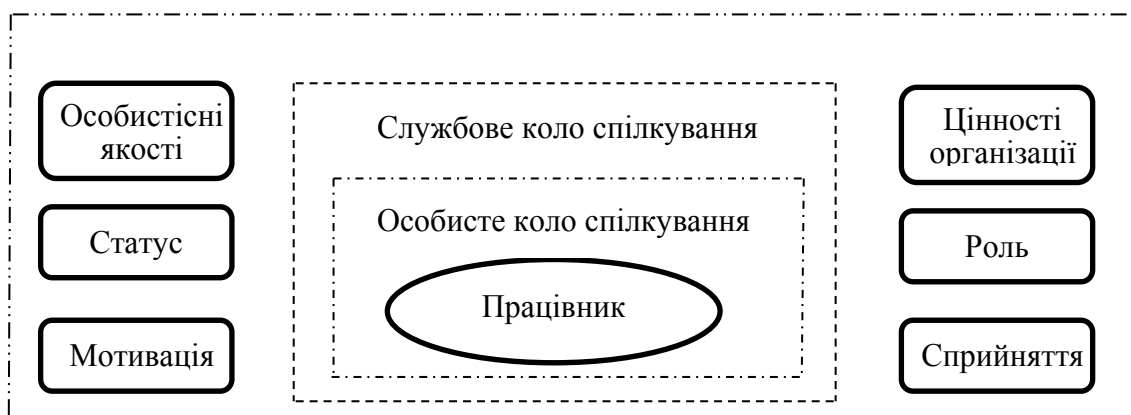
Людина зі своїми потребами, цінностями, мотивацією є суб'єктом управління і ресурсом виробничої системи. Організація зацікавлена в певній, визначеній стратегії та організаційній культурі підприємства, поведінці співробітників. Причому ми розглядаємо поведінку як керованої системи (працівників), так і керівної (менеджерів різних рівнів). Зрозуміло, що у цілому для підприємства ефективною буде така поведінка, яка забезпечувала б сумлінне виконання обов'язків, коли заради інтересів організації людина в критичній ситуації готова виконувати значний обсяг робіт, тобто проявляти лояльність; коли працівник проявляє активність, готовність до співпраці.

Менеджери різних рівнів управління підприємством, окрім проблем, пов'язаних з удосконаленням виробництва, вирішують одну й ту ж проблему: як налагодити таку систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників й уникнути можливих конфліктів в організаційному середовищі. Ефективність роботи працівників організації визначається не стільки підвищенням їх заробітної плати, скільки налагодженням відносин між



**Рис. 1. Основні завдання стратегії управління трудовою поведінкою персоналу в контексті стратегії управління персоналом підприємства**

*Джерело: власна розробка*



**Рис. 2. Система факторів впливу на поведінку персоналу підприємства**

*Джерело: власна розробка*

працівниками і менеджерами, підвищенням задоволеності персоналу власною працею, зайнятістю в конкретному підприємстві та стосунками в робочій групі.

Менеджер повинен виступати ініціатором у пошуку нових шляхів забезпечення ефективної роботи підпорядкованої йому системи і мобілізувати персонал задля ефективного досягнення організаційних цілей.

Аналізуючи працю управлінця, можна прийти висновку: спрямована на управління людьми, вона належить до розумового типу діяльності, яка передбачає знання та застосування психологічних, конфліктологічних, економічних та інших прийомів, а із цього випливає її функціональна неоднорідність. Порівнюючи її з працею робітників, можемо сказати, що вона має свої вагомості, зокрема основним її функціональним призначенням є безпосереднє управління діяльністю і поведінкою працівників.

Під час планування своєї роботи менеджер повинен урахувати труднощі взаєморозу-

міння між вищим керівництвом підприємства і різними фахівцями, зокрема спеціалістами з управління персоналом, що нині переважно змушені обмежуватися пасивною роллю у підготовці стратегічних рішень. Натомість успішна реалізація стратегічних рішень прямо залежить від ефективності управління персоналом та якості персоналу підприємства.

Розглядаючи механізм впливу менеджера на поведінку підлеглих, доцільно, на нашу думку, визначитися з факторами, які формують ту чи іншу поведінку персоналу (рис. 2).

Отже, поведінка персоналу визначається особистісними рисами людини, умовами спільної діяльності, своєрідністю самої організації, у тому числі управлінського середовища. Зрозуміло, що особистісні риси працівника впливають на якість виконуваної ним роботи, на його відносини з колегами, сприйняття керівництва та цілей підприємства. Але не варто забувати про той факт, що під впливом організації співробітник змінює свою поведінку в потрібному напрямі.

Так, мотивація, яка належить до основних функцій управління менеджера, здатна полярно змінити поведінку працівника залежно від ефективності побудови мотиваційного механізму. Сприйняття працівника як суб'єктивна характеристика його особистості, з одного боку, досить керована – з іншого. Менеджер, застосовуючи індивідуальний підхід та ефективні інструменти управління персоналом (формування бачення реальної ситуації, конкретних індивідуальних перспектив, поміркована система надходження потрібної для працівника інформації, вплив на переконання працівника), здатний посприяти «моделюванню» необхідного сприйняття працівником завдання, ситуації, проблеми, організації тощо.

Розробляючи стратегію управління поведінкою персоналу, менеджер має виходити з того, що на неї впливає не лише службове формальне оточення та правила, а й особисте коло спілкування. І тут на перший план виходить управління неформальними лідерами та управління в неформальних обставинах, за неформального спілкування.

Роль працівника, яку він відіграє, також формує його поведінку і має бути врахована менеджером під час формування тактики управління ним. Роль працівника визначається його індивідуальними психологічними особливостями, визначаючи очікувані дії працівника (неформальна роль) та відповідно до місця в управлінській (або виробничій) ієрархії, яке він займає (формальна роль). У тісному взаємозв'язку з роллю – статусом працівника: оцінка особистості та його ролі оточуючими, що визначає в системі соціальних зв'язків його очікуване і реальне місце.

Управляючи поведінкою персоналу, менеджер має зосереджуватися не стільки на управлінні конкретними індивідами, а й передусім на формуванні бажаної поведінки групи. Для цього він має застосовувати різноманітні методи групового управління, командотворення.

У цілому у своїй діяльності менеджер має аналізувати та реалізовувати функції управління всіма підсистемами управління персоналом, які, своєю чергою, є підсистемами управління поведінкою та дисципліною персоналу підприємства (табл. 1).

За власною сутністю діяльність менеджера являє собою взаємодію, співробітництво між керівником і працівниками, тому формувати ефективну поведінку необхідно не лише у керованій системі, але й у керуючій. Для цього менеджер, організовуючи власну професійну діяльність та реалізову-

ючи покладені на нього управлінські функції, має постійно розвивати та вдосконалювати особисті управлінські компетенції. Він має демонструвати високий рівень самодисципліни, самоменеджменту, займатися саморозвитком. Навчання та програми розвитку, які проходить менеджер, принесуть максимальний результат лише тоді, коли управлінець свідомо та з власного бажання проходив курс удосконалення. Реалізуючи на практиці отримані знання та навички, спостерігаючи за позитивними результатами власного розвитку, менеджер буде зацікавлений у розвитку власних підлеглих для отримання більшого синергетичного ефекту.

Нині існує широке коло методів навчання керівників різних рівнів, зокрема це [7]:

- executive education (управлінська освіта);
- leadership development (розвиток лідерства);
- executive coaching (коучинг);
- actionlearning (навчання дією);
- метафорична гра;
- навчання за методом Shadowing;
- навчання за методом Secondment (прикомандування);
- навчання за методом buddying;
- «супервізія».

**Висновки з цього дослідження.** Отже, організовуючи діяльність з управління поведінкою персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища, менеджер має враховувати як його вимоги щодо якості та розвитку потенціалу працівників, так і фактори, що безпосередньо впливають на поведінку трудового колективу та окремих індивідів. Для цього менеджер повинен не тільки займатися саморозвитком власної комунікативної компетенції, конфліктологічної культури, емпатії, а й систематично проходити курси управлінської освіти. При цьому він може як безпосередньо брати участь у тематичних семінарах, тренінгах, коуч-сесіях, так і дистанційно. Необхідною передумовою ефективної діяльності персоналу підприємства є формування та реалізація системи його розвитку. Широке застосування таких методів, як Shadowing, Secondment, Buddying, «супервізія» щодо розвитку та управління поведінкою працівників у поєднанні з постійним удосконаленням та слідкуванням за власною поведінкою менеджерами, у підсумку неминуче дадуть позитивний спільний результат: зростання результативності діяльності персоналу, його ефективності, продуктивності; підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу.

**Підсистеми та функції управління персоналом у контексті управління його поведінкою та дисципліною**

<b>Підсистема</b>	<b>Функція</b>
Умов праці	Дотримання вимог психофізіології, ергономіки праці та технічної етики; техніки безпеки та охорони праці; охорони навколишнього середовища.
Трудових відносин	Аналіз та регулювання: групових і особистих відносин, відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; формування системи соціальної відповідальності підприємства.
Обліку кадрів	Оформлення й облік прийому, звільнень, переміщень; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; профорієнтація; забезпечення ефективної зайнятості персоналу.
Планування, прогнозування і маркетингу персоналу	Розроблення стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують кадрами організацію; оцінювання кандидатів на вакантні посади; поточне періодичне оцінювання кадрів.
Розвитку кадрів	Технічне, економічне, управлінське навчання; перепідготовка і підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування і контроль ділової кар'єри; професійно-психологічна адаптація нових працівників.
Аналізу і розвитку стимулювання праці	Нормування і тарифікація трудового процесу; розроблення ефективних систем оплати праці; використання засобів морального заохочення; розроблення форм участі в прибутках і капіталі; управління трудовою мотивацією.
Юридична	Вирішення правових питань трудових угод; узгодження розпорядничьких документів з управління персоналом; розширення правових питань господарської діяльності.
Соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; розвиток культури і фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я й відпочинку; забезпечення дитячими закладами; управління соціальними конфліктами і стресами; організація продажу продуктів харчування і товарів народного споживання.
Організації взаємодії	Аналіз сформованої організаційної структури управління; проектування організаційних структур управління; розроблення штатного розкладу; побудова нової організаційної структури управління.

*Джерело: власна розробка*

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства / А.М. Колот // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2014. – Вип. 6(89). – Ч. 2. – С. 69–73.
2. Джордж Дж.М. Организационное поведение. Основы управления : [учеб. пособ.] / Дж.М. Джордж, Г.Р. Джоунс ; пер с англ. под ред. Е.А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 464 с.
3. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1(66) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrm.ru>.
4. Доронина М.С., Голубев С.Н. Социализация экономики и трудового потенциала производственной организации / М.С. Доронина, С.Н. Голубев // Бізнес Інформ. – 2013. – № 6. – С. 214–220 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nbuv.gov.ua>.
5. Воронкова В.Г. Управление людскими ресурсами: философские основы : [навч. посіб.] / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов [та ін.] ; ред. В.Г. Воронкова ; ЗДІА. – К. : Професіонал, 2006. – 567 с.
6. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком / В.П. Шейнов. – М. : АСТ &quot; ; Мн. : Харвест, 2001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://royallib.com>.
7. Грицунова С.В. Современные методы развития персонала / С.В. Грицунова [и др.] // О некоторых вопросах и проблемах экономики и менеджмента. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://izron.ru>.