

УДК 316.346.2

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

КОВАЛЬОВА Вікторія Іванівна

кандидат економічних наук, доцент

Інноваційний та інформаційний характер сучасного виробництва, його висока наукоємність обумовили необхідність введення в дію нових характеристик персоналу організації, підвищили значущість не тільки розвитку його вмінь, навичок та особистісних характеристик, а й доповнились вимогами до його поведінки. Саме тому в сучасному менеджменті з'явився новий поведінковий напрям управління. Головною його метою стало розширення, за допомогою наукових методів, уявлень про всі аспекти поведінки в організаційному середовищі, оволодіння навичками управління поведінки людей, їхнє вдосконалювання.

Аналіз останніх публікацій відносно поведінкового аспекту в економічній теорії дозволило виокремити актуальні теоретичні проблеми в цієї сфері. Їх перелік подано у табл. 1.

Таблиця 1

Сучасний аспект дослідження поведінки

Автор	Назви розділів та підрозділів в роботах
Красовський Ю. [1]	Управління поведінкою у фірмі
Виханський О. [2]	Критеріальна основа поведінки; Навчання поведінці в організації; Навчання поведінці й модифікація поведінки людини в організації; Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні
Ньюстром Дж., Девис К. [3]	Моделі організаційної поведінки; Організаційна поведінка в різних національних культурах; Організаційна поведінка в перспективі
Кібанов А. [4]	Поведінка особистості в групах; Управління поведінкою персоналу організації
Моргунов Е. [5]	Розвиток поведінки працівників за допомогою навчання

Узагальнення цих теоретичних питань окреслює широке коло актуальних поведінкових проблем, серед них: можливість навчання поведінці; визначення її критеріальної основи; факторів, що її формують; типології поведінки; її економічна оцінка тощо. Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування актуальності поведінкового аспекту в сучасному менеджменті.

Поведінка як особлива характеристика трудового ресурсу стала об'єктом уваги економічної теорії ще на початку XX ст. Даний науковий напрям отримав розвиток у США в межах концепції соціального контролю над економікою,

здійснюваного різними методами. Теорії американських вчених поклали початок новому напрямку економічної думки, який сьогодні прийнято називати інституціоналізмом. Прихильники якого визначили за необхідне досліджувати поряд з економічними соціальні та психологічні умови і аспекти існування економічних процесів [6; 7, с. 279; 8; 9, с. 333].

Ідея важливості використання індивідуальних особливостей людини народилася в психології. За її рекомендаціями для успішного впливу на поведінку кожного працівника керівники організацій повинні розглядати його як унікальну сукупність поведінкових і культурних факторів [10, с. 164]. Стать, раса, характер та інші характеристики людини є додатковими факторами, які необхідно брати до уваги.

Зважаючи на складність і багатогранність поведінки людини, при її дослідженні психологи використовують різні переліки її характеристик. Наприклад, у роботі К. Змановської наведено такий перелік класифікаційних ознак поведінки людини: мотивованість – внутрішня готовність діяти, що формується потребами й цілями особистості; адаптивність – відповідність найбільш начальним вимогам соціального середовища; автентичність – відповідність поведінки індивідуальності, її природність для даної особистості; продуктивність – реалізація свідомих цілей; адекватність – погодженість із конкретною ситуацією [11, с. 6].

У іншій психологічній класифікації, що також була наведена в роботі К. Змановської, для характеристики індивідуальної поведінки людини застосовуються такі конструкти: рівень активності (енергійність і ініціативність); емоційна виразність (сила й характер афектів); стабільність (статичність проявів у різний час і різних ситуаціях); усвідомленість (розуміння своєї поведінки, здатність пояснити її словами); динамічність (самоконтроль); гнучкість (зміна поведінки у відповідь на зміну зовнішнього середовища) [11, с. 7]. Обидві запропоновані класифікації описують зовнішній прояв поведінки людини. Однак для управління нею слід зважати і на внутрішні її чинники, які обумовлюють цілеспрямованість людини. Їх аналіз зроблено в роботі М. Армстронга [12, с. 144]. В узагальненому виді вони наведені на рис. 1.

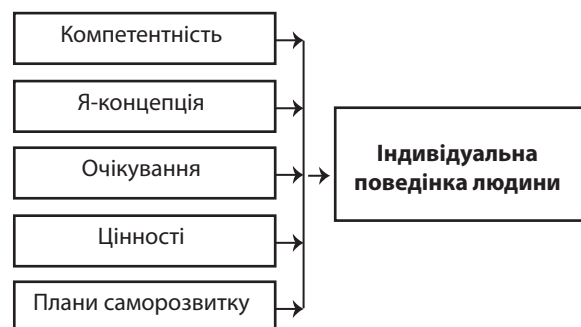


Рис. 1. Внутрішні чинники індивідуальної поведінки людини

Зміст цих чинників можна деталізувати таким чином: компетентність – здатності й навички; Я-концепція – концептуальна база, від якої залежить, як людина сприймає навколишнє середовище; очікування – чого людина чекає від власної поведінки й поведінки інших; цінності – що людина вважає важливим; плани саморозвитку – цілі, які людина ставить перед собою, і плани, які вона складає для досягнення цих цілей.

Для побудови системи управління поведінкою персоналу доцільно враховувати існуючі класифікації поведінки, запропоновані в економічній літературі. Її аналіз показав, що найбільш повний і широко вживаний варіант класифікацій поведінки людини у виробничій організації наведено в роботі В. Адамчука, О. Ромашова, М. Сорокіна «Економіка и социология труда». У цій роботі вони визначили такі основні види поведінки персоналу: функціональна, економічна, характерологічна та адаптивна [13, с. 352]. Запропоновану цими авторами класифікацію можна використовувати як для аналізу, так і для прогнозування, формування і удосконалення поведінки персоналу.

Функціональна поведінка персоналу виробничої організації характеризує рівень професіоналізму його діяльності. Цей різновид поведінки, притаманний будь-якому трудовому процесу різного рівня складності й спеціалізації, багато в чому обумовлений технологією робочого місця. Якість функціональної поведінки обумовлена відповідністю професійних здібностей працівника потребами і вимогами організації.

Економічна поведінка персоналу багато в чому знаходиться під впливом оцінки співвідношення між витратами професійного потенціалу і компенсації цих витрат. Для діагностики економічної поведінки використовують поняття «ефективність», яку вимірюють продуктивністю праці або витратами робочого часу. Ці показники доповнюються показниками соціального ефекту, який оцінюється характером відтворення працездатності і творчого потенціалу працівника, наданням можливості його нарощувати.

Характерологічна форма поведінки персоналу знаходить відображення в емоціях і настрої, які проявляють працівники в процесі виконання трудових функцій. Її якість залежить від сумісності за різними емоційно-психологічними ознаками членів колективу між собою і керівником, від вміння керівника користуватися психологічними засобами впливу на підлеглих, від рівня розвитку у нього лідерського потенціалу і вміння використовувати цінності організаційної культури. Зазвичай характерологічну поведінку оцінюють в координатах конкуренція – кооперація, конфлікт – співробітництво.

Адаптивна поведінка персоналу характеризує його пристосування до змін технології чи організації виробництва, статусів, ролей. Адаптація кожного працівника є індивідуальною, тому керівник колективу повинен бути спроможним підтримати підлеглих, запропонувати кожному свою програму пристосування до змін, бути готовим використати різні заходи щодо подолання опору нововведенням. Узгодження позицій у взаємовідносинах можливе

за рахунок розвитку комунікаційних процесів і ділового спілкування.

При створенні системи управління поведінкою персоналу, як уже зазначалось вище, необхідно зважати на той факт, що взаємини між індивідами й групами в організаціях створюють основу поведінки особистості [10, с. 164]. У соціології прийнято вважати, що організації є соціальними системами, діяльність яких регулюється як законами суспільства, так і психологічними законами. Соціальні ролі та статус – такий же атрибут людської особистості, як і психологічні потреби. Поведінка людей формується як під впливом їх індивідуальних бажань, так і груп, членами яких вони є. Фактично в кожній організації існують дві соціальні системи. Одна з них – формальна (офіційна) соціальна система, інша – неформальна.

Концепція соціальної системи встановлює обмеження аналізу питань організаційної поведінки, сприяє усвідомленню проблем організаційної поведінки та їх ліквідації [3, с. 23]. Узагальнені на основі аналізу досліджень Л. Савчук, Н. Бутейко, А. Власової, М. Дороніної, Т. Лепейко, О. Ястремської, Г. Назарової, М. Кизима, чинники, які впливають на формування загальної поведінки людини, подані на рис. 2 [14, с. 16].

Російський учений Н. Ф. Наумов [15] у своїй праці «Соціологічні й психологічні аспекти цілеспрямованої поведінки» підкреслив важливість розуміння орієнтирів поведінки людини, які через цінності та соціальні й культурні норми безпосередньо пов'язані із соціальним середовищем, у якому знаходиться людина. Перелік цих орієнтирів наведено у табл. 2.

Характер поведінки індивіда в будь-якій ситуації формується взаємодією його особистих характеристик і характеристик ситуації як визначення всіх особистих й ситуативних характеристик, так і діагностика їх взаємодії у більшості випадків є досить складним завданням. Тому управління поведінкою необхідно орієнтувати на ситуаційний підхід, ідея якого полягає в тому, що не існує єдиного правильного універсального виду управління для будь-якої ситуації.

За умови необхідності зміни поведінки підлеглих керівники повинні бути готовими знайти комбінацію інструментів, адекватних особливості ситуації. Нині ситуаційний підхід отримує все більшу популярність, оскільки практика показала, що при знанні відповідних характеристик роботи й відповідних характеристик працівників, які виконують роботу, існує кілька прийомів управління, більш ефективних, ніж всі інші [10, с. 164].

Ф. Лютенс і Р. Крейтнер запропонували загальну модель рішення проблем модифікації поведінки всієї організаційної системи, яку назвали «ситуаційним управлінням поведінкою». Реалізація цієї моделі передбачає здійснення програми з п'яти кроків: 1) формування бажаної поведінки; 2) вимір частоти поведінкових реакцій; 3) аналіз обставин прояву поведінкових реакцій; 4) корекція поведінки на основі використання стратегій навчання поведінці; 5) оцінка змін у поведінці працівників [10, с. 170].

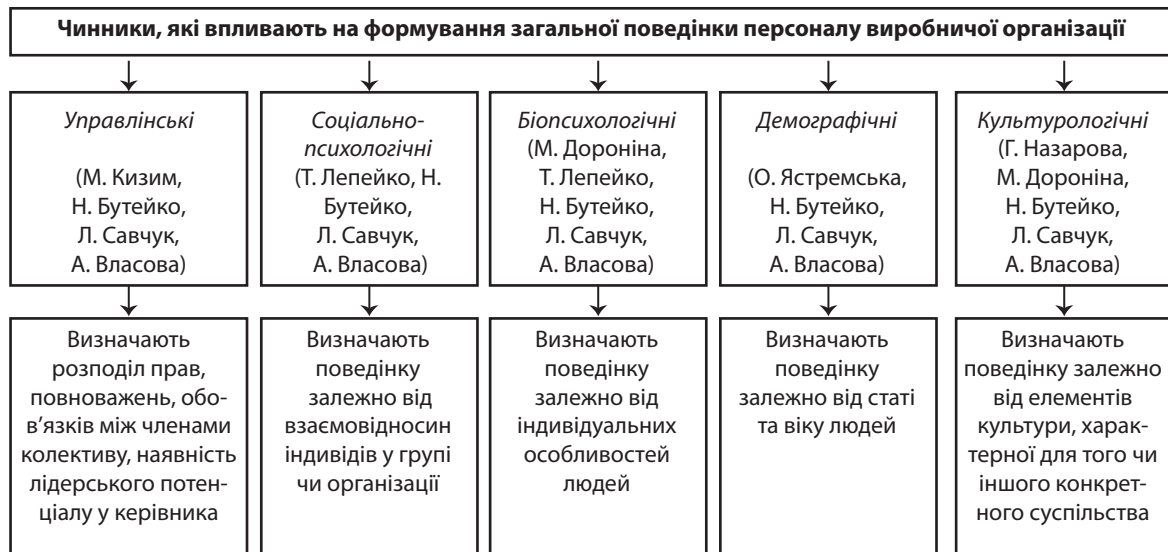


Рис. 2. Чинники, які впливають на формування загальної поведінки персоналу виробничої організації

Таблиця 2

Типологізація орієнтирів поведінки людини*

Орієнтир поведінки	Характеристика орієнтира поведінки	Функція орієнтира
Життєвий план (проект-мета)	<ul style="list-style-type: none"> Самопроекування майбутнього, включення майбутнього у своє реальне буття; Визначення сфери особистісних значимостей 	Формування, збереження, відтворення людини як особистості
Ідея належного	<ul style="list-style-type: none"> Єднання картини суцього з уявленням про належне; Вольове саморегулювання поведінки людини виходячи зі свого уявлення про належне 	Свідоме формування людиною себе як особистості, орієнтація поведінки в ситуації максимальної особистісної й (або) соціальної невизначеності, створення передумов стратегічної поведінки
Цінності	<ul style="list-style-type: none"> Слугують основою вибору дії, цілей, засобів з наявних альтернатив; Підстава для впорядкування переваг, відбору й оцінки альтернатив; Визначають деякі «межі» дій, не тільки направляють їх, а й регулюють 	Створення образу світу, що має для людини важливе значення
Соціальні й культурні норми	<ul style="list-style-type: none"> Виражають соціально й природно припустиме прийнятному, можливого, очікуваному й схвалюваному в поведінці; Більш жорстко детермінують поведінку, ніж цінності 	Оптимізація поведінки (у смислі її успішності й соціальної прийнятності) за допомогою стереотипних вчинків, стереотипних рішень; економія інтелектуальних, психологічних та інших людських ресурсів індивіда

*Узагальнено за: [15, с. 33–41].

Запропонована модель модифікації поведінки характеризує спробу забезпечити більшу чіткість і наочність уявлення того, наскільки вчинки працівника відповідають бажаній поведінці персоналу в організації.

Найбільш суттєвою особливістю управління поведінкою відносно інших об'єктів управління персоналом є вимоги дотримання певної швидкості прийняття рішень. На якість і швидкість прийняття рішень, в свою чергу, суттєво впливає стратегія поведінки керівника, який повинен

приймати на себе функції лідера, здатного захопити підлеглих ідеями, стати їм порадиником і партнером при вирішенні складних ситуацій. Оскільки підлеглих слід сьогодні одночасно розглядати як цілеспрямовані і ціленаправлені системи, вчинки яких все складніше прогноуються, керівники повинні обирати за ситуацією комбінацію двох варіантів інструментів впливу на поведінку. Управляючи організаційною поведінкою, слід мати на увазі, що в одному й тому ж середовищі люди діють по-різному. У працівника

є два варіанти свободи реалізації своєї поведінки в організації відносно цінностей корпоративної культури.

Н. Федорова та О. Минченкова характеризують сутність цих варіантів таким чином: 1. Підлеглий має свободу щодо вибору форм поведінки з позиції: приймати або не приймати існуючі в організації форми й норми поведінки. 2. Підлеглий може приймати або не приймати цінності організації, розділяти або не розділяти її цілі й філософію [10, с. 165–166].

Кваліфікація і професіоналізм керівника колективу визначається сьогодні силою впливу на підлеглого, здатністю змусити останнього змінити поведінку в необхідному напрямку. Можливість такого впливу обґрунтовується теоретично і практично. Людина може дотримуватися певної поведінки, маючи досвід досягнення на її основі своїх цілей, а також бажаючи скористуватися шансом залишитися в організації за умови вибору тієї поведінки, що вимагає від неї керівництво. Цей факт беруть за основу учені, які вважають можливим навчання поведінці. Серед цих учених Н. Федорова, О. Минченкова, О. Виханський, Н. Веселова, а також багато зарубіжних вчених прихильників біхевіористського підходу, а саме: К. Халл, Е. Толмен, Б. Скіннер.

Процес такого усвідомленого навчання охарактеризований О. Виханським. На його думку, він повинен здійснюватися за такою логічною схемою: зустрівшись з необхідністю посилення активності, людина, відповідно до сформованих у неї уявлень про те, як це треба робити, що базується на досягнутому нею рівні навчання поведінці, здійснює певні дії. Дії приводять до адекватного їм результату, який породжує відповідні наслідки для людини, що їх виконала. Залежно від того, як людина сприймає й оцінює наслідки своїх дій, вона робить висновки щодо своєї поведінки. Це приводить до подальшого навчання поведінці й можливого її коригування [16, с. 138]. Таким чином, зміну поведінки людини можна розглядати як наслідок навчання поведінці.

Шляхи і способи навчання поведінці також характеризують Н. Федорова та О. Минченкова. На їх думку, поведінка як предмет навчання має суттєві особливості. По-перше, накопичення знань людиною в цій сфері може відбуватися як через власний досвід, так і через спостереження поведінки інших людей. По-друге, людина накопичує знання не тільки відносно реальних подій, а й тих, які можуть відбутися потенційно. Результати навчання змінюють не тільки поведінку, а й саму людину. Адже, отримуючи досвід, людина змінює своє уявлення про події, свої реакції і свою поведінку.

У роботі [10] наведені можливі сценарії навчання поведінці. Перший – сценарій спроб і помилок. Сутність його полягає в тому, що людина аналізує за певними критеріями різні способи досягнення актуальної для себе мети чи варіанти взаємодії з колегами або керівником і в результаті обирає найбільш оптимальний з них. Другий спосіб навчання поведінці отримав назву способу формування автоматизованих реакцій. Його реалізація передбачає моделювання кожного етапу складної поведінкової

реакції і для кожного з них вибір механізмів позитивного чи негативного підкріплення. Тобто або стимулювання закріплення варіанта поведінки, або руйнування підстав його використання. Третій варіант навчання поведінці передбачає не обов'язково зрозуміле для людини наслідування поведінки іншої людини. Він базується на спостереженні й відтворенні моделі поведінки, яка обирається за еталоном.

Стосовно охарактеризованого вище переліку сценаріїв можна зауважити, що кожний з них слід застосовувати в залежності від наявних ресурсів, знань, навичок керівника і позитивної готовності підлеглих до його реалізації.

Доведена багатьма ученими залежність між поведінкою і навчанням поведінці працівника дає підстави для розроблення програм формування і розвитку механізмів управління поведінкою персоналу.

Перш за все визначимо особливості біхевіористського підходу до змін в поведінці людини. При їх розробленні слід приймати до уваги такі доведені факти: 1) будь-яка поведінка має наслідки, які можуть бути позитивними, негативними або нейтральними; 2) поведінка – це функція її наслідків, при цьому: позитивні наслідки збільшують імовірність даного аспекту поведінки; негативні наслідки зменшують таку ймовірність; нейтральні наслідки ведуть до повільного зменшення ймовірності даного аспекту поведінки; 3) те, що є результатом поведінки, важливіше того, що було раніше [10, с. 169].

Визначення функціональних, бажаних видів поведінки повинно визначатися керівництвом підприємства, а для цього доцільно орієнтуватися на основні варіанти документів, які регламентують поведінку: психологічний контракт, моральний, етичний та корпоративний кодекси.

Основним інструментом зміни організаційної поведінки виступає контрольований процес компенсації. Під компенсацією розуміється зовнішня реакція керівництва на поведінку працівника, в реалізації якої він або щось здобуває, або щось втрачає, чого-небудь домагається або чогось не досягає в результаті здійснених ним дій [10, с. 167].

Н. Федорова та О. Минченкова у своїй праці «Управління персоналом» та О. Виханський у своїй праці «Стратегическое управление» розглядають чотири типи компенсації, які приводять або до закріплення, або до відмови від здійсненої поведінки.

Перший тип – позитивна компенсація. Її суть полягає в тому, що здійснюється приємна для людини індивідуалізована винагорода. Позитивна компенсація в основному використовується керівництвом для закріплення бажаної поведінки працівників. Про це пише О. Виханський: «Винагорода повинна бути чітко прив'язана до бажаної поведінки, тобто людина повинна знати, за що вона одержує компенсацію» [16, с. 139]. Ефективність цього виду компенсації залежить від того, наскільки винагорода відповідає інтересам людини, яка отримує компенсацію.

Другий тип – негативна компенсація. Її головна суть полягає в тому, що бажана для членів організації поведінка відразу ж приводить до ліквідації небажаних для людини обставин або подразників. Так, Н. Федорова та

О. Минченкова для ілюстрації цієї компенсації говорять про зняття раніше накладеного на працівника покарання [10, с. 168]. Цей тип компенсації, як і перший, потребує негайної реакції членів організації або керівництва на зміну поведінки з врахуванням індивідуального характеру кожного працівника.

В цілому перший і другий тип компенсації закріплюють бажану поведінку персоналу.

Третім типом компенсації є покарання. У цьому випадку, на відміну від перших двох типів, компенсація настає як реакція на «неправильну», небажану для керівництва або організації поведінку. При використанні компенсації у вигляді покарання людина одержує негативні, неприємні для неї наслідки її поведінки. Завдання покарання – ліквідувати небажану для організації поведінку її членів. Да-

ний тип компенсації менш конструктивний, ніж позитивна компенсація. Найчастіше він приводить до таких непрямих негативних наслідків, як особиста образа на керівника, втрата інтересу до роботи тощо. Тому керівництву до покарання як способу компенсації з метою навчання поведінці варто ставитися дуже обережно й уважно [16, с. 139].

Четвертий тип компенсації є гасіння. Вона передбачає створення передумов для упередження небажаної поведінки. Основа цього типу компенсації полягає в тому, що якщо припинити позитивно реагувати на певні дії, то через деякий час вони почнуть зникати [16, с. 139].

Спираючись на наведений вище зміст типів компенсації, а також на проведений аналіз стилів управління і структур організації, можна стверджувати, що всі вони взаємопов'язані і повинні використовуватися системно (рис. 3).

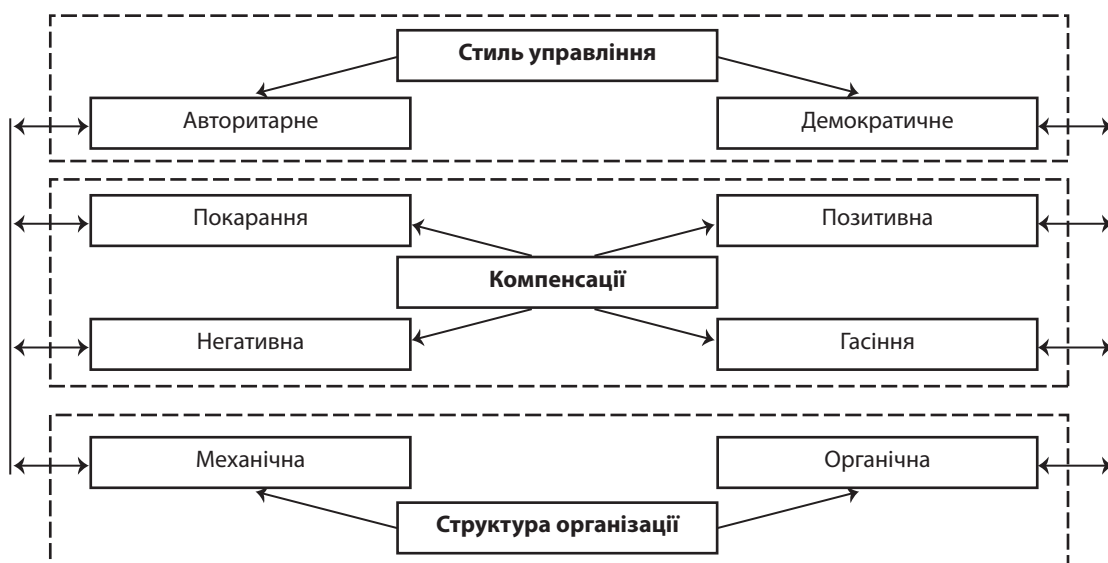


Рис. 3. Взаємозв'язок характеру компенсації, стилю управління і структури організації

Вибір типу й конкретної форми компенсації суттєво впливає на успішність зміни поведінки людини в бажаному для організації напрямку. Однак не менш важливу роль відіграє частота використання компенсації для спрямованого навчання поведінки. О. Виханський пропонує два підходи до вибору моменту компенсації. Перший підхід передбачає компенсацію після кожного випадку дії людини. Він називається безперервна компенсація. Інший, принципово відмінний підхід до вибору часу й частоти компенсації полягає в тому, що компенсація використовується не після кожної дії. Він називається періодична компенсація.

Хоча між цими двома підходами і є принципова різниця, не можна сказати, який із них більш ефективний, тому що їх результат принципово залежить від ситуації, в якій вони застосовуються. О. Виханський вказує, що перший підхід краще діє в тому випадку, коли він застосовується до нового співробітника, який опановує свою роль в організації. Другий же підхід краще застосовувати тоді, коли організація хоче зробити стійкою певну поведінку її члена [16, с. 140].

Таким чином, вирішення проблеми навчання поведінки залежить як від індивідуальних якостей працівника, тобто від його досвіду, вміння адаптуватися до організаційного оточення, так і від організації і її керівника. Подальші дослідження треба спрямувати на аналізі та оцінці інструментів впливу керівника на поведінку персоналу, а саме на комунікаціях, лідерстві, організаційній культурі.

Література

1. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 472 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент [учебник, 3-е изд.] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с. – Библиогр. в конце гл.
3. Ньюстром Дж. Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб: «Питер», 2000. – 448 с.: ил.
4. Управление персоналом организации. Учебник под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 415 с.

5. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е. Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-синтез», 2001. – 464 с.
6. Дмитриченко Л. И. История экономических учений. Учебное пособие / Л. И. Дмитриченко. – Донецк: «КИТИС», Дон ГУ, 1999. – 452 с.
7. История экономических учений. Учебник для вузов / Под ред. проф. В. С. Адвадзе, проф. А. С. Квасова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 391 с.
8. Чернецький Ю. Сучасний соціологічний інституціоналізм і «нова економічна соціологія» як напрями дослідження проблем економіки / Юрій Чернецький // Економіка України. – 2004. – №5(510). – С. 62–68.
9. Ядгаров Я. С. История экономических учений: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / Я. С. Ядгаров – М.: ИНФРА-М, 2003. – 480 с.
10. Федорова Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.
11. Змановская Е. В. Девиантология: (Психология отклоняющегося поведения) [учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений] / Е. В. Змановская. – М.: «Академия», 2003. – 288 с.
12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: 8-е издание / Майкл Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
13. Адамчук В. В. Экономика и социология труда: [учебник для вузов] / Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 470 с.
14. Митин А. Н. Антикризисное управление персоналом организации: Учебное пособие / А. Н. Митин, А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева, А. В. Овчинников. – СПб.: Питер, 2005. – 272 с.
15. Наумов Н.Ф. Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения / Н. Ф. Наумов. – М.: Наука, 1988. – 200 с.
16. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент [учебник, 4-е изд., перераб и доп.] / О. С. Виханский, А. И. Наумов: – М.: Экономика, 2006.– 670 с.