

Економіка і управління підприємствами

УДК 65.015

Фединець Наталія Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Львівський торговельно-економічний університет

Фединець Наталия Ивановна

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента

Львовский торгово-экономический университет

Fedynets Natalia

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management

Lviv University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0001-6811-3720

Коцупей Володимир Михайлович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Львівський торговельно-економічний університет

Коцупей Владимир Михайлович

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента

Львовский торгово-экономический университет

Kotsupei Volodymyr

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management

Lviv University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0003-0663-4859

**МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
МОТИВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ
MOTIVATIONAL COMPONENT MANAGEMENT OF ENTERPRISE
PERSONNEL BEHAVIOR**

Анотація. У статті досліджуються актуальні питання щодо мотиваційної складової управління поведінкою персоналу підприємства. Розкрито теоретичні аспекти управління поведінкою персоналу. З врахуванням наявних в науковій літературі думок, сформульовано визначення "поведінка персоналу". Зроблено висновок, що поведінка працівника в організації залежить від мотивів його діяльності. Систематизовано та наведено основні мотиви поведінки працівників різних категорій. Доведено, що мотиви поведінки персоналу можуть залежати не лише від самого працівника, а й бути регульованими організацією. Наведено механізм управління поведінкою персоналу, зазначено, що обов'язковим є аналіз реакції персоналу на мотиви, що застосовуються керівництвом організації. Доведено переваги застосування колективного підходу при управлінні поведінкою персоналу. Описані можливі види реакцій на управлінські впливи, пов'язанні із застосуванням мотивів діяльності персоналу. Для оцінювання реакції персоналу на управління його поведінкою запропоновано показник: індекс вмотивованості поведінки працівників з боку організації. Визначено, що про реакцію персоналу на управлінські впливи керівництва можна робити висновки за кількістю негативних висловлювань працівника про підприємство, підрозділ, керівництво і колег, ступенем прийняття правил і норм, прийнятих у підприємств, спрямованістю на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

Ключові слова: поведінка, поведінка персоналу, персонал, мотивація, управління персоналом.

Аннотація. В статті досліджуються актуальні питання мотиваційної складової управління поведінкою персоналу підприємства. Розкриті теоретичні аспекти управління поведінкою персоналу. С урахунок існуючих в науковій літературі думок, сформульовано визначення "поведінка персоналу". Зроблено висновок, що поведінка працівника в організації залежить від мотивів його діяльності. Систематизовано і наведено основні мотиви поведінки працівників різних категорій. Доведено, що мотиви поведінки персоналу можуть залежати не тільки від самого працівника, але і бути регульованими організацією. Наведено механізм управління поведінкою персоналу, вказано, що обов'язковим є аналіз реакції персоналу на мотиви, застосовувані керівництвом організації. Доведено переваги застосування колективного підходу при управлінні поведінкою персоналу. Описано можливі види реакцій на управлінські впливи, пов'язані з використанням мотивів діяльності персоналу. Для оцінки реакції персоналу на управління його поведінкою запропоновано показник: індекс мотиваційності поведінки працівників з боку організації. Визначено, що за реакцією персоналу на управлінські впливи керівництва можна судити за кількістю негативних висловлювань працівника про підприємство, підрозділи, керівництво і колеги, ступенем прийняття правил і норм підприємства, спрямованістю на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

Ключевые слова: поведение, поведение персонала, персонал, мотивация, управление персоналом.

Summary. *The article examines current issues regarding the motivational component of managing the behavior of enterprise personnel. Theoretical aspects of personnel behavior management are revealed. Taking into account the opinions available in the scientific literature, the definition of "staff behavior" is formulated. It is concluded that the behavior of the employee in the organization depends on the motives of his activities. The main motives of behavior of workers of different categories are systematized and given. It is proved that the motives of staff behavior can depend not only on the employee, but also be regulated by the organization. The mechanism of personnel behavior management is given, it is stated that the analysis of the staff's reaction to the motives used by the management of the organization is obligatory. The advantages of applying a collective approach in personnel behavior management are proved. Possible types of reactions to managerial influences related to the use of staff motives are described. To assess the response of staff to the management of their behavior, an indicator is proposed: an index of motivation of employee behavior by the organization. It is determined that the reaction of staff to the managerial influence of management can be inferred from the number of negative statements of the employee about the company, department, management and colleagues, the degree of adoption of rules and regulations adopted by enterprises, aimed at achieving individual and corporate goals.*

Key words: *behavior, staff behavior, staff, motivation, personnel management.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах зростання ролі людських ресурсів як основного фактору виробництва значна увага приділяється питанню управління персоналом підприємства та його поведінкою в організації. В таких умовах вкрай важливим є

формування системи дієвих інструментів впливу на персонал та прогнозування його поведінки в тій чи іншій ситуації. Створення ефективного механізму управління поведінкою персоналу можливе через вивчення та використання основних мотивів його діяльності. Визначення основних мотивів діяльності персоналу та врахування їх в управлінському процесі є необхідною умовою управління поведінкою персоналу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Актуальність теми дослідження підтверджується значною кількістю праць, що стосуються трактування понять "поведінка персоналу", "управління поведінкою персоналу". Питання наукового аналізу процесу управління поведінкою персоналу підприємства розглянуто І. Барабановим, М. Гаковою, І. Герчиковою, Дж. Іванцевич, Я. Кібановом, Є. Масловим, Ю. Морозюк, С. Ожеговим, В. Співаком, Зокрема, М. Гаковою визначено три рівні управлінського впливу на поведінку персоналу: формальний, сутнісний, прихований [3, с. 38]. Ю. Космина зазначає про мотиваційний, організаційний та культурологічний механізми управління поведінкою персоналу [6, с. 11] та визначає корпоративну культуру як стратегічний інструмент, призначений для згуртування усіх його працівників [6, с. 21]. І. Барабанов визначає чотири типи поведінки персоналу в організації: "відданий", "пристосуванець", "оригінал", "бунтар" [2, с. 280]. Н. Базалійська описує структуру трудової поведінки працівників та її функціонально-цільову програми [1, с. 155]. Разом з тим, окремі питання, пов'язанні з мотиваційною складовою в управлінні поведінкою персоналу підприємства потребують подальшого дослідження та деталізації. Вагомість даного питання, на наш погляд, обумовлюється рушійною силою мотивів та стимулів до трудової діяльності та бажанням працівника у першочерговому задоволенні його потреб.

Формулювання цілей статті. Незважаючи на теоретично-методологічну розробленість різних аспектів проблеми управління поведінкою персоналу та враховуючи необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі, виникла потреба у формулювання наступних цілей статті: теоретико-методологічного опису мотиваційної складової управління поведінкою персоналу підприємства через призму мотивів; формування механізму мотиваційного впливу на поведінку персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Людина приходить на підприємство з набором особистісних цінностей. Враховуючи, що розвиток особистості триває все життя, змінюється лише її позиція. Особистісні якості різних категорій працівників підприємства є, практично, ідентичними. Це дає можливість сформулювати систему ключових пріоритетів працівників, що дозволяє впливати на їх поведінку в організації. Загалом, на думку, І. Баранова термін "поведінка" в менеджменті вживається стосовно особистості [2, с. 3]. Поведінка персоналу організації, на наш погляд, визначається як сукупність індивідуальних та колективних дій працівників в процесі трудової діяльності, зумовлених потребою у реалізації їх інтересів та запитів зі сторони організації. Сформульоване визначення ще раз доводить необхідність з'ясування основних мотивів трудової діяльності різних категорій працівників (табл. 1).

В. Кучицький зазначає, що рольова поведінка підлеглого залежить від його характеру, особливості сприйняття та оцінки своєї ролі, прийнятність ролі для індивіда, відповідність можливостям і бажанням [7, с. 167].

Основні мотиви поведінки персоналу в організації

Категорія працівників	Індивід	Група
Керівники	<ul style="list-style-type: none"> •Залучення до управління; •особистісні цінності; •особистісні очікування; •динаміка розвитку особистості; •грошове винагородження; •нематеріальне стимулювання; •безпечні та комфортні умови праці; •самовираження та реалізація свого потенціалу. 	<ul style="list-style-type: none"> •Повага в колективі; •морально-психологічний клімат; •згуртованість колективу; •комунікації; •стиль керівництва; •додаткове грошове винагородження; •статус.
Спеціалісти	<ul style="list-style-type: none"> •Причетність до справ організації; •особистісні цінності; •особистісні очікування •динаміка розвитку особистості; •грошове винагородження; •нематеріальне стимулювання; •безпечні та комфортні умови праці; •самовираження та реалізація свого потенціалу. 	<ul style="list-style-type: none"> •повага в колективі; •морально-психологічний клімат; •згуртованість колективу; •комунікації; •стиль керівництва; •додаткове грошове винагородження; •склад групи.
Робітники	<ul style="list-style-type: none"> •Причетність до важливих питань; •особистісні цінності •особистісні очікування •грошове винагородження; •нематеріальне стимулювання; •безпечні та комфортні умови праці; •самовираження та реалізація свого потенціалу. 	<ul style="list-style-type: none"> •повага в колективі; •морально-психологічний клімат; •згуртованість колективу; •комунікації; •стиль керівництва; •додаткове грошове винагородження; •склад групи.

Джерело: розроблено автором

Окремі, наведені у табл. 1, мотиви поведінки персоналу залежать не лише від працівника, але й можуть бути регульовані керівництвом організації. Певні аспекти поведінки персоналу на підприємстві доцільно документально врегульовувати. Зокрема, Ю. Космина називає регламентуючі документи поведінки персоналу підприємства виходячи із законів розвитку суспільства та діючих концепцій, теорій управління

персоналом [6, с. 16]. Враховуючи та дещо доповнивши цей перелік, можна визначити наступні регламентуючі документи поведінки персоналу підприємства: положення про систему стимулювання на підприємстві; кодекс корпоративної культури підприємства; посадові інструкції; кодекс трудової поведінки персоналу; правила внутрішнього трудового розпорядку; стандарти якості; норми праці; норми обслуговування; положення про порядок проведення оцінювання та атестації; програма соціального розвитку персоналу; колективний договір; програма адаптації; положення про формування та підготовку резерву; трудовий договір; положення про відбір претендентів на заміщення вакантних посад; контракт; положення про структурний підрозділ; кодекс корпоративної культури; положення про нерозголошення комерційної таємниці; кодекс трудової етики.

Мотиваційний механізм управління поведінкою персоналу повинен передбачати використання організаційних, економічних та, особливо, соціально-психологічних методів менеджменту (рис. 1).

Слід зазначити, що при управлінні поведінкою персоналу організації доцільно використовувати не індивідуальний, а колективний підхід. Переваги такого підходу полягатимуть у створенні можливостей:

- вирішення складних завдань та ситуацій, що не можуть бути вирішені індивідуально;
- зменшення стресових ситуацій;
- зростання інноваційної активності та здатності групи;
- вирішення проблем із нечітким розподілом обов'язків;
- швидкої адаптації нових працівників та стабілізації корпоративної культури підприємства;
- швидкого досягнення цілей та одержання задоволення від спільної діяльності.

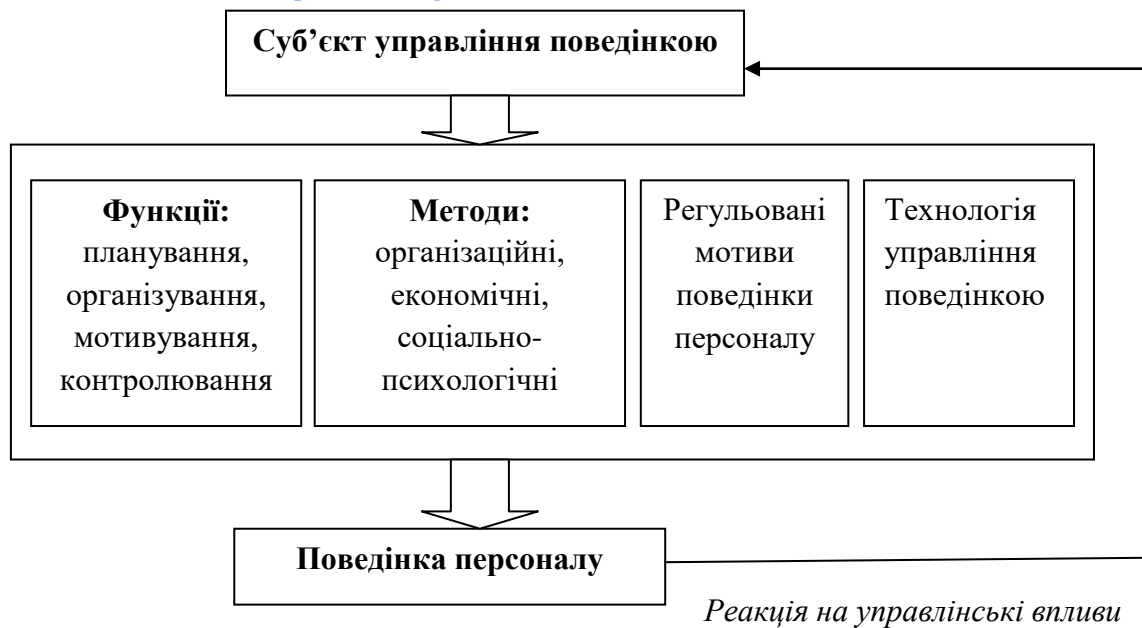


Рис. 1. Мотиваційний механізм управління поведінкою персоналу в організації

Джерело: розроблено автором

Реалізація колективного підходу в управлінні поведінкою персоналу в організації полягає у формуванні груп формальних та, рідше, неформальних. У такому випадку в членів колективу наявні загальні цілі. Цілі формуються як результат загального взаємного впливу індивідуальних цілей членів або можуть визначатися ззовні відповідно до місії організації (вплив на поведінку персоналу).

Члени групи психологічно ототожнюють себе з нею, маючи спільні інтереси, принципи, норми поведінки, ідеали, взаємну доповнюваність характерів, темпераментів (вплив на поведінку).

У процесі реалізації спільної мети, принципів та норм діяльності відбувається особиста практична взаємодія людей, при цьому потенціал колективу більший суми потенціалів його членів. Розподіл праці, спеціалізація (вплив на поведінку персоналу) сприяє зростанню ефективності групи, а окремо кожного члена без колективної праці неможливо. Завдяки спільній діяльності можна забезпечити підвищення інтенсивності діяльності працівників, мобілізації прихованих резервів

(вплив на поведінку). Реалізація управлінського впливу на групу можлива протягом усього часу її існування.

При формуванні мотиваційного механізму управління поведінкою персоналу в організації має бути врахована та прогнозована його реакція на той чи інший мотивуючий вплив. Нами систематизовано декілька ліній поведінки працівників в організації, зумовлені їх особистими характеристиками:

- самоконтроль, зацікавленість роботою, мотивація на досягнення;
- очікування на сторонній контроль, відчуженість від робочого місця, низька зацікавленість роботою, залежність від обставин, оцінювання себе як від неї нічого не залежить, низька мотивація на досягнення;
- негативне сприйняття роботи; ефективне виконання роботи, що залежить від чіткого дотримання правил та інструкцій у разі можливого успіху від роботи, переконання у необхідності наявності розбіжностей між працівниками у статусі та посадовій ієрархії;
- не співпадіння поведінки з етичними нормами, висока продуктивність за умови гарної винагороди, низька продуктивність праці у разі відсутності чітких стандартів її виконання;
- самовдосконалення, причетність до справ в організації, відчуття задоволення від залучення до управління організацією чи доручення відповідальних завдань, швидкий зворотній зв'язок, хороший контроль результатів власного виконання роботи;
- схильність до ризику, швидке прийняття рішення, незначний обсяг потрібної інформації.

Г. Захарчин виділяє чотири основні реакції персоналу організації на управлінський вплив:

- 1) добровільна згода (зміна спрямованості свідомості і вибір моделі поведінки відповідає бажанням суб'єкта впливу);

2) свідома поступка на основі раціонального розрахунку або визнання вагомості аргументів іншої сторони;

3) вимушене підпорядкування ставлення до предмету взаємодії не змінилося, змінився характер відносин;

4) опір – відношення до предмету взаємодії змінилося за рахунок підвищення його цінності для суб'єктів [5, с. 258].

На наш погляд, про реакцію персоналу на управлінський вплив можуть прямо або опосередковано свідчити певні показники. Зокрема, для оцінювання реакції персоналу на управління його поведінкою нами запропоновано показник: індекс вмотивованості поведінки працівників з боку організації:

$$I_{ai} = \frac{{}^2\epsilon}{0,5N \cdot (N - 1)}, \quad (1)$$

де ${}^2\epsilon$ – кількість вмотивованих ліній поведінки працівників, що вигідні або корисні організації;

N – загальна кількість вмотивованих зі сторони організації ліній поведінки працівників.

Зростання значення індексу вмотивованості поведінки працівників з боку організації прямо свідчить про збільшення сприятливих реакцій працівників на управлінські впливи організації та загалом про ефективність управління поведінкою персоналу організації.

Опосередковано про реакцію персоналу на управлінські впливи в організації можуть свідчити кількість негативних висловлювань працівника про підприємство, підрозділ, керівництво і колег; ступінь прийняття правил і норм, прийнятих у підприємстві; спрямованість на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. У процесі дослідження можна зробити висновок, що управління поведінкою персоналом потребує розробки ефективного

механізму, що ґрунтується на врахуванні реакції працівників на усі управлінські впливи. Подальші дослідження із даної проблематики можуть бути спрямовані на аналіз не лише мотиваційної складової управління поведінкою персоналу організації, а й на вивчення його організаційної та корпоративної складової. Також подальші дослідження можуть бути зосереджені на більш детальній розробці системи показників оцінювання поведінки персоналу підприємства, що матиме вагоме практичне значення.

Література

1. Базалійська Н. П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління персоналом // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №2. С. 152-155.
2. Барабанов І. В., Мисливець К. В. Управління поведінкою персоналу // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №62. С. 276-284.
3. Гакова М. В. Мікропідхід до управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства // Проблеми системного підходу в економіці. 2018. №2(64). С. 35-40.
4. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. №1. С. 11-17.
5. Захарчин Г. М., Космина Ю. М. Економічні чинники управління поведінкою персоналу машинобудівних підприємств у сучасних умовах // Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 257-262.
6. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури : дис. к.е.н.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Львів. 2016. 200 с.
7. Кучинський В. А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці // Вісник

Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2017. № 46 (1267). С. 166-169.

8. Лазаренко Л. О. Сучасна модель управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №4. С. 22-25.
9. Лихолобов Е. А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки // Управління проектами та розвиток виробництва. 2011. №2(38). С. 60-68.
10. Сікалюк А. І., Перминова В. А., Литвин С. В. Етика сучасного менеджменту: соціально-етичні цінності майбутнього управління Науковий вісник Полісся. №3 (7). 2016. С. 277-281.

References

1. Bazalijsjka N. P. (2010) Upravlinnja trudovoju povedinkoju pracivnyka v zaghalnij systemi upravlinnja personalom. [Management of labor behavior of the employee in the general system of personnel management]. Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogho universytetu. № 3. PP. 152-155.
2. Barabanov I. V., Myslyvecj K. V. (2018) Upravlinnja povedinkoju personalu. [Personnel behavior management]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. № 62. PP. 276-284.
3. Ghakova M. V. (2018) Mikropidkhdid do upravlinnja povedinkoju personalu pidpryjemstv ghoteljno-restorannogho ghospodarstva. [Micro approach to the management of personnel behavior of hotel and restaurant enterprises]. Problemy systemnogho pidkhdodu v ekonomici. №2 (64). PP. 35-40.
4. Ghubenko V. I. (2016) Aktualjni naprjamy ta novitni tendenciji teoriji i praktyky suchasnogho menedzhmentu. [Current trends and latest trends in the theory and practice of modern management]. Aktualjni problemy innovacijnoji ekonomiky. № 1. PP. 11-17.

5. Zakharchyn Gh. M., Kosmyna Ju. M. (2014) Ekonomichni chynnyky upravlinnja povedinkoju personalu mashynobudivnykh pidpryjemstv u suchasnykh umovakh. [Economic factors of personnel behavior management of machine-building enterprises in modern conditions]. *Biznes Inform.* № 4. PP. 257-262.
6. Kosmyna Ju. M. (2016) Upravlinnja povedinkoju personalu pidpryjemstva na zasadakh korporatyvnoji kuljтуры [Management of the behavior of the personnel of the enterprise on the basis of corporate culture] : dys. k.e.n.: 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy. Ljviv. 200 p.
7. Kuchynskij V. A. (2017) Suchasni pidkhody do efektyvnogho upravlinnja povedinkoju personalu dlja pidvyshhennja produktyvnosti praci [Modern approaches to effective management of staff behavior to increase productivity]. *Visnyk Nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu "Kharkivskij politekhnichnyj instytut" (ekonomichni nauky).* №46. PP. 166-169.
8. Lazarenko L. O. (2010) Suchasna modelj upravlinnja pidpryjemstvom [Modern model of enterprise management]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu.* №4. PP. 22-25.
9. Lykholobov E. A. (2011) Tekhnologhiji upravlinnja personalom v konteksti formuvannja orghanizacijnoji povedinky. [Personnel management technologies in the context of organizational behavior]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva.* №2 (38). PP. 60-68.
10. Sikaljuk A. I., Permynova V. A., Lytvyn S. V. (2016) Etyka suchasnogho menedzhmentu: socialjno-etychni cinnosti majbutnjogho upravlinnja. [Ethics of modern management: socio-ethical values of the future manager]. *Naukovyj visnyk Polissja.* № 3(7). PP. 277-281.