УДК 005.95:331
DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-22

Сазонова Т. О.
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту імені І. А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету
Курченко А. Д.
здобувач вищої освіти
Полтавського державного аграрного університету
Заліпа Т. М.
здобувач вищої освіти
Полтавського державного аграрного університету

Sazonova Tetiana
PhD in Economics, Associate Professor of Management
named after I.A. Markina Poltava State Agrarian University
Kurchenko Anton
Student
Poltava State Agrarian University
Zalipa Tetiana
Student
Poltava State Agrarian University

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. Стаття присвячена висвітленню питань управління організаційною поведінкою в сучасних умовах функціонування організацій та підприємств. Описані поняття «організаційної поведінки», чинники, що впливають на її формування, концептуальна модель управління організаційно поведінкою в системі управління персоналом, стратегічні завдання управління поведінкою та система основних цілей управління організаційною поведінкою в сучасних умовах, переваги управління поведінкою для організації та працівника. Розглянуті особливості управління організаційною поведінкою в умовах військових дій та сформований ряд пропозицій щодо удосконалення менеджменту персоналу, з огляду на специфіку стану зовнішнього середовища організації. Зокрема, приділена увага удосконаленню комунікаційної політики на мікрорівні, формуванню у персоналу навичок саморегуляції та адаптації до стресу.

Ключові слова: організаційна поведінка, згуртованість, колектив, персонал, комунікації, цінності, стрес.

Вступ та постановка проблеми. Організаційна поведінка, її вивчення та підбір засобів підвищення ефективності управління нею є важливим завданням як науковців, так і практиків на сучасному етапі розвитку економіко-соціальних відносин. Військовий стан в Україні, супутні економічна та соціальна кризи накладають власний відбиток на особливості управління персоналом сучасних організацій. Разом з тим, управління організаційною поведінкою, згуртованістю персоналу не лише не втрачає власної актуальності на тлі, здавалося б, більш значимих завдань сучасного менеджменту організації, а, навпаки, набуває все більшої важливості, з огляду, зокрема, на необхідність підтримки психологічної стабільності працівників, управління їх результативністю в нових реаліях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління організаційною поведінкою присвячено ряд праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, А. О. Молчанова, І. В. Воляник, В. П. Кондратьєва наголошують на тому, що сучаснім організаціям необхідні не лише кваліфіковані, компетентні працівники, але й розвинуті особистості, здатні до аналізу власної трудової діяльності, поведінки; такі, що вміють не лише вирішувати виявлені проблеми, але й саморозвиватися, самоудосконалюватися [1]. О. Б. Мосій, О. М. Владимир, П. Д. Дудкін, Т. І. Кужда, В. В. Лазарюк, Л. М. Мельник, Г. С. Нагорняк, О. А. Сороківська, І. В. Струтинська розглядають основну тенденцію розвитку організаційної поведінки, що виявляється у переході до більш гуманних, відкритих організацій, в яких наголос ставиться на розширення діапазону компетентностей персоналу, делегування повноважень, посилення самомотивації, мотивації праці, позитивного ставлення до особистості та збалансованості між соціальним розвитком працівників і потребами підприємства, організації [2]. Деякі дослідники приділяють увагу дослідженню організаційної поведінки в аграрних підприємствах, зокрема це: С. Ю. Боліла, С. В. Коваль, які вказують на особливості моделей формування управління організаційною поведінкою саме в аграрному секторі [3]. Серед зарубіжних авторів можемо відзначити Дж. М. Іванцевича, Р. Конопаске, М. Т. Метісона, які розглядають організацію як цілеспрямовану, соціальну систему, що постійно змінюється, залежно від вимог та умов зовнішнього та внутрішнього середовища, відповідно, менеджмент має перебувати у стані перманентного вивчення механізмів формування, управління, корегування організаційної поведінки, як на рівні групи, так й індивідуальному, шляхом удосконалення стратегії та тактики соціально-психологічного впливу на персонал [4]. Водночас, окремі аспекти досліджуваної проблематики, особливо з погляду, сучасного стану економічного, політичного та соціального життя в Україні ще залишаються недостатньо вивченими.

Метою статті є визначення особливостей управління поведінкою персоналу в сучасних умовах функціонування організацій та формування основних напрямків удосконалення елементів механізму впливу на неї.

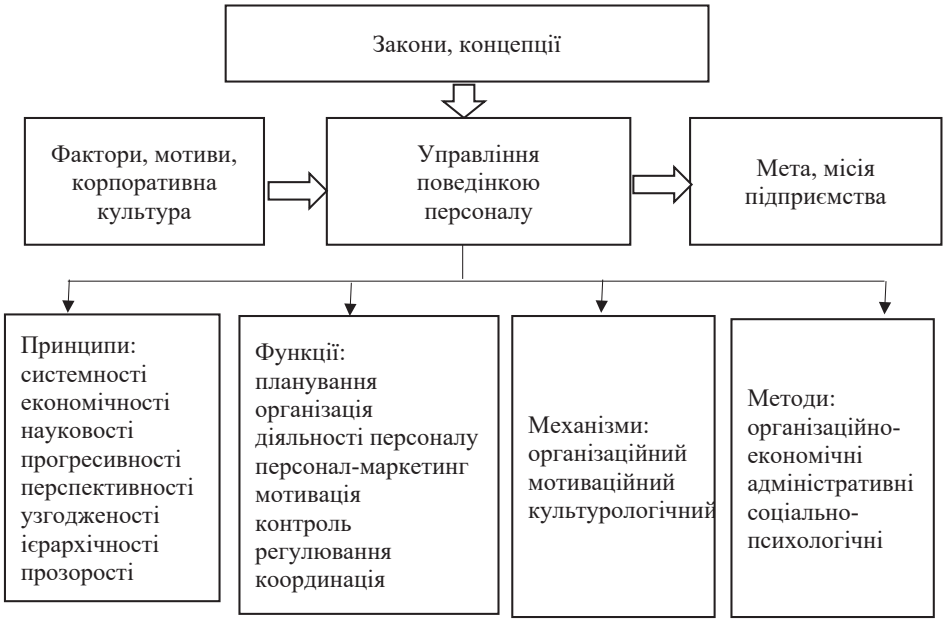

Рис. 1. Концептуальна модель організаційної поведінки персоналу підприємства

Джерело: сформовано на основі [5, с. 11]

Результати дослідження. Організаційну поведінку можна визначити як поведінку працівників, що залучені до певних виробничих та управлінських процесів в межах організації; при цьому дані процеси мають власний цикл, ритм, темп, структуру відносин, організаційні межі та вимоги, а кожен член трудового колективу відіграє певну соціальну, організаційну роль, що, все разом, створює середовище формування поведінки працівника.

Організаційна поведінка формується під дією зовнішніх чинників (політичний, економічний, соціальний стан, особливості культури, менталітету, традицій тощо) та внутрішніх (рівень компетентності, особистих цінностей, планів саморозвитку, очікувань, Я-концепції, віку тощо). Все це зумовлює необхідність постійного моніторингу не лише організаційної поведінки, але й способів та методів управління нею.

Концептуальну модель управління організаційно поведінкою в управлінні персоналом можна представити схематично (рис. 1).

Разом з тим, управління організаційною поведінкою є складовою системи менеджменту персоналу організації. Зокрема, серед основних стратегічних завдань управління організаційною поведінкою, які перекликаються з стратегічними завданнями управління персоналом загалом, є наступні (рис. 2).

Щодо останніх двох завдань (рис. 2), то можемо зазначити, що вони є визначальними у формуванні психологічного комфорту працівника, який не лише визначає його результативність (поряд із компетентнісним розвитком), але є необхідною управлінською характеристикою у сучасному середовищі функціонування підприємств та організацій. За допомогою даних табл. 1 простежимо переваги, які надає менеджмент організаційної поведінки для сучасної організації та індивіда.

На наш погляд, аналізуючи все вище зазначене, можемо сформувати наступні цілі управління організаційною поведінкою та згуртованістю колективу в сучасних умовах функціонування підприємств та організацій, що мають реалізовуватися їх менеджментом (рис. 3).

Звертаючись до управління організаційною поведінкою в умовах військових дій, головне що необхідно, на наш погляд брати до уваги – це необхідність навчитися управляти стресом. Адже, навіть ті люди, які живуть та працюють у відносно безпечних умовах перебувають у стані перманентної тривоги, а іноді – стресу. Керівництво сучасних організацій, фактично, має звести наразі наступні топ-цінності – «корисність та праця заради перемоги» та «самопідтримка та підтримка інших».

Рис. 2. Основні завдання стратегії управління трудовою поведінкою персоналу в контексті стратегії управління персоналом підприємства

Джерело: [6]

Таблиця 1

Переваги управління організаційною поведінкою в сучасних умовах

Для організації	Для індивіда
Збереження та підвищення ділової активності	Стабілізація морально-психологічного стану, ефект «психологічного дому»
Збереження та нарощування якості виробництва, продукції, послуг	Формується почуття приналежності до спільної справи (макро- та мікрорівень), організації загалом
Зростання якості організаційної взаємодії	Закладаються передумови для зростання задоволеності від процесу праці, адже трудова діяльність осмислена, урізноманітнена
Прискорення обміну інформації в усіх напрямках	Формується середовище для «вирощування» компетентних кадрів
Стабілізація та покращення морально-психологічного клімату в колективі	З'являються гарантії зайнятості як на об'єктивному, так і суб'єктивному рівнях
Активізація вирішення проблеми різного характеру	Посилення / поява проактивного ставлення до життя
Одновекторна спрямованість формального та неформального лідерства	Посилення рівня самомотивації

Сформувати почуття єдності, організованості та об'єднаності персоналу	Психологічне розвантажити та підтримати членів колективу	Сформувати комфортне середовища в межах колективу, організації
Розвити співпрацю, взаємну допомогу і здорову конкуренцію	Основні цілі управління організаційною поведінкою	Підвищити продуктивність праці персоналу
Досягти розуміння в межах робочого процесу		Підвищити якість праці персоналу
Сформувати та підтримувати командний дух	Сформувати та розвити індивідуальну та групову мотивацію, самомотивацію	Зміцнити авторитет топ-менеджменту, підвищити лояльність персоналу

Рис. 3. Система основних цілей управління організаційною поведінкою в сучасних умовах

Джерело: сформовано автором на основі [7, с. 305]

Важливим в сучасних умовах є перейти від стресового стану до стану адаптації – це провідне завдання менеджерів всіх рівнів в системі управління персоналом організації. Яким чином це можливо втілити в життя?

По-перше, навіть у складних умовах невизначеності та чисельних загроз, менеджмент не має відмовлятися від планування. Наразі, все ж таки, головним є оперативне планування, але розробляти стратегії виходу з кризи також на часі. Для управління колективом важливим є усвідомлення працівників, що менеджмент «бачить» майбутнє (не важливо – це сьогоднішній день, тиждень, місяць чи рік), і не лише ділиться даними планами з підлеглими, але й залучає їх до планування. Збори та наради є обов'язковим елементом сучасного стану. Але враховуючи стан безпеки, швидкозмінність ситуацій доцільно, на наш погляд, більше застосовувати менш стандартизовані форми зібрань: стоячі, «на прогулянці», експрес-мітинги. Планування дає можливість «повернути» контроль над ситуацією.

По-друге, необхідно створити для підлеглих максимально можливий безпечний простір. Передбачити та облаштувати місця сховку, забезпечивши їх необхідними засобами (першої медичної допомоги, відпочинку, харчування тощо).

По-третє, опанувати та навчити підлеглих методам саморегуляції. Серед найпростіших можна виокремити «Безперервне життя» (застосування щоденних ритуалів мирного часу як застосовуваних на роботі, так і в особистому житті); «Заземлення» (задавати собі питання: хто я? Що я роблю? Де я? Як я собі допомагаю? Як я допомагаю іншим? Хто може мене підтримати? Кому я можу допомогти? При цьому розмову з підлеглими доцільно також вибудовувати за даною схемою, але вже в стверджувальному, констатуючому напрямку); «Через п'ять років після війни» (опис власного мирного життя, досягнень, звершених планів) [8]. Також усвідомити та ввести в практику дихальну гімнастику, адже фізіологія первинна (глибоке дихання, «5-техніка», «Опір диханню», «Рухомий режим дихання», «Протитривожне дихання» тощо).

По-четверте, опанувати та застосовувати антистресові методики: таємний таппінг, «метелик», «безпечне місце», «сканування тіла», «прогресивна м'язова релаксація». При цьому, керівництву необхідно, на наш погляд, скористатися у власній діяльності наступними порадами подолання стресу під час виконання трудових обов'язків та, через «еталонну» владу, сприяти засвоєнню їх колективом (табл. 2).

По-п'яте, ввести дещо оновлені підходи до комунікацій:

1) під час роботи табу на розмови про страхи та тривоги, відслідковування новин;

2) максимально контролювати власні емоції, надаючи перевагу стратегії уникнення конфлікту;

3) при спілкуванні усвідомити, що всі здобули новий досвід, тому варто враховувати появу нових поглядів, страхів, можливо, навіть, агресії та ставитися з розумінням один до одного, не відгороджуватися один від одного, а просто вислухати;

4) заборона на образи – кожен справляється зі стресом по-своєму, краще, знову ж таки, застосувати стратегію уникнення;

5) відвертість – основа якісної комунікації. Найбільше залежить від керівника. Доцільним є саме підтримка колективу, окремих його індивідів, пояснення складних моментів діяльності організації, окреслення подальших кроків. Варто говорити з колективом про реальний стан справ, адже лише за таких умов працівники зможуть коректно спланувати власні подальші дії, фінансову спроможність;

Таблиця 2

Поради щодо подолання стресу на роботі

Порада	Зміст
Правильний початок дня	1. Легкі фізичні вправи, розминка 2. Якісний, поживний сніданок 3. Підбадьорливі слова собі та оточуючим 4. План на день
Будьте чіткі з вимогами	1. Однозначність вимог (по вертикалі) 2. Обговорення та уточнення (по вертикалі та горизонталі) 3. Спільне вироблення стратегії виконання завдань
Уникайте перешкод на роботі	1. Уникнення конфліктів 2. Максимальне уникнення людей, з якими ви не можете порозумітися 3. Застосування техніки медіації конфлікту
Дотримуйтесь зони комфорту	Намагайтеся створити безпечну та комфортну робочу зону
Забудьте про багатозадачність	Замість багатозадачності доцільно прийняти нову стратегію «чекінг» – ділити роботу на невеликі частини з конкретними результатами
Не бути перфекціоністом	1. Робіть максимально все можливе, а потім вітайте себе з тим, що зробили все можливе 2. Винагороджуйте себе та підлеглих за певні досягнення (переважно нематеріальними та речовими засобами)
Бути організованим	1. Організованість зменшує напругу на роботі 2. Ефективний тайм-менеджмент 3. Самоконтроль 4. Соціальний контроль
Ефективний відпочинок	1. Обмеження часу на перегляд новин 2. Намагатися відпочивати за допомогою музики, читання, хобі тощо
Допомога у вільний час	Вільний час доречно спрямовувати не лише на відпочинок, але й на допомогу іншим. Це не лише соціально корисно, але й зменшує рівень індивідуального стресу
Фізичні навантаження	1. Прогулянка обов'язкова 2. Спортивні вправи

Джерело: сформовано на основі [9]

6) спільне обговорення різних сценаріїв розвитку подій в організації, трудовому житті колективу;

7) згуртовані колективи об'єднані спільними цінностями, серед яких в умовах військового стану, провідними стають – командний дух, відповідальність, чесність та результативність. Важливо об'єднувати колектив навколо цих цінностей. Зокрема, гуртом долучатися до добрих справ (волонтерських проєктів, благодійних ініціатив);

8) позитивне мислення – основа мотивації та згуртованості, а також результативності;

9) демонстрація вдячності, зокрема, за віддану працю, моральну підтримку співробітників тощо.

Висновки. Отже, управління організаційною поведінкою – складний, комплексний, системний елемент менеджменту персоналу, який зазнає впливу зовнішньо- та внутрішньо організаційних факторів. Управляти поведінкою персоналу необхідно цілеспрямовано та безперервно, шляхом моделювання соціально-психологічних, ментальних установок працівників. Вірно налаштований механізм управління поведінкою дозволяє не лише сформувати ефективну модель збереження, використання та утримання персоналу, при одночасному досягненні поставлених організаційних цілей, але й допомогти кожному окремому працівнику у професійному, компетентнісному становленні, особистісному зростанні. Для забезпечення досягнення цілей управління поведінкою персоналу важливо не лише орієнтуватися на особливості діяльності організації (сфери, галузі тощо) та індивідуальні характеристики працівників, але й на особливості стану 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. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П.Д. Дудкін та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.
3. Боліла С.Ю., Коваль С.В., Вальтер А.О. Аспекти управління організаційною поведінкою на підприємствах аграрного сектору та сфери м'ясопереробки. *Таврійський науковий вісник.* 2015. № 92. С. 182–190.
4. Ivancevich J.M., Konopaske R., Matteson M.T. Organizational Behavior and Management, 10th Edition. URL : http://surl.li/bwtzl (дата звернення: 20.04.2022).
5. Космина Ю.М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури : дис. … канд. ек. наук : 08.00.04. Львів, 2016, 200 с.
6. Сазонова Т.О., Нагорна Ж.Ю., В'юницький Д.І. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2017. № 13. С. 702–706. URL: http://surl.li/bwusj (дата звернення: 18.04.2022).
7. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Актуальні проблеми формування командобудування як фактор ефективного управління бізнесом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3(14). С. 303–308.
8. Вільчук Л. Самопідтримка під час війни. *Global Compact : веб-сайт.* URL: http://surl.li/bwtwj (дата звернення: 26.04.2022).
9. Управління стресом на робочому місці. URL: http://surl.li/bwtzh (дата звернення: 04.04.2022).

References:

1. Molchanova A.O., Volianyk I.V., Kondratieva V.P. (2015) *Orhanizatsiina povedinka* [Organizational behavior]. Ivano-Frankivsk: «Lileia-NV». (in Ukrainian)
2. Dudkin P.D. (2015) *Orhanizatsiina povedinka. Aspekty efektyvnoho pidpryiemnytstva* [Organizational behavior. Aspects of effective entrepreneurship]. Ternopil: FOP Palianytsia V.A. (in Ukrainian)
3. Bolila S.Yu., Koval S.V., Valter A.O. (2015) Aspekty upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu na pidpryiemstvakh ahrarnoho sektoru ta sfery miasopererobky [Aspects of organizational behavior management at enterprises of the agricultural sector and meat processing]. *Tavria Scientific Bulletin,* no. 92, pp. 182–190.
4. Ivancevich J.M., Konopaske R., Matteson M.T. (2011) Organizational Behavior and Management, 10th Edition. Available at: http://surl.li/bwtzl (accessed 20 April 2022).
5. Kosmyna Yu.M. (2016) Upravlinnia povedinkoiu personalu pidpryiemstva na zasadakh korporatyvnoi kultury [Management of personnel behavior of the enterprise on the basis of corporate culture] (PhD), Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska Politekhnika».
6. Cazonova T.O., Nahorna Zh.Yu., Viunytskyi D.I. (2016) Orhanizatsiia pratsi menedzhera v konteksti upravlinnia povedinkoiu personalu pidpryiemstva [Organization of the manager's work in the context of managing the behavior of the personnel of the enterprise]. *Economy and society,* no. 13, pp. 702–706.
7. Romanets I.V., Markova S.V., Holovan O.O. (2018) Aktualni problemy formuvannia komandobuduvannia yak faktor efektyvnoho upravlinnia biznesom [Actual problems of forming command building as a factor of effective business management]. *Eastern Europe: Economics, Business and Management,* vol. 3(14), pp. 303–308.
8. Vilchuk L. (2022) Samopidtrymka pid chas viiny [Self-support during the war]. *Global Compact.* Available at: http://surl.li/bwtwj (accessed 04 April 2022).
9. Upravlinnia stresom na robochomu mistsib [Managing stress in the workplace]. Available at: http://surl.li/bwtzh (accessed 26 April 2022).

FEATURES OF PERSONNEL BEHAVIOR MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Summary. The article was devoted to the issues of organizational behavior management in modern conditions of organization's and enterprise's functioning, and more precisely – in martial law. The concepts of «organizational behavior», factors influencing on its formation (external: politics, economics, social environment, etc.; and internal: level of competence, personal values, self-development plans, expectations, self-concept, age, etc.). The conceptual model of organizational behavior management in the personnel management system was presented. Strategic tasks of behavior management were described: ensuring the development of labor potential, its effective use, the formation of effective motivational mechanism and conflict management mechanism, loyalty system, staff cohesion. Direct the system of the main goals of organizational behavior management in modern conditions. There were: form a sense of unity, organization and unity of staff, develop cooperation, mutual assistance and healthy competition, achieve understanding within the work process, form and maintain team spirit, create a comfortable environment of organizations, increase staff productivity, improve staff quality, strengthen the authority of top management, increase staff loyalty, etc. The advantages of behavior management for the organization in general and the employee in particular were analyzed. Features of organizational behavior management in the conditions of military actions were considered and a number of offers concerning improvement of HR-management taking into account specificity of organization's external environment condition were formed. In particular, attention was paid to improving communication policy at the micro level (developing joint planning skills, discussing problems and issues, developing a common strategy, etc.), developing staff skills of self-regulation (mental techniques and mastering a number of basic breathing exercises) and stress adaptation, overcoming stress at work), self-management (recommendations for effective communication and self-satisfaction). In general, attention was paid to the fact, that a well-established mechanism of behavior management allows not only to form an effective model of preservation, use and retention of personnel, while achieving organizational goals, but also to help each employee in professional, competence, personal growth.

Key words: organizational behavior, cohesion, team, staff, communications, values, stress.