

1. Наймати правильних людей із самого початку
2. Призначати правильну зарплату та додаткові вигоди
3. Переглядати компенсаційний пакет хоча б раз на рік
4. Бути уважними до особистих потреб співробітників і виявляти якомога більшу гнучкість
5. Підтримувати зацікавленість працівників
6. Створювати позитивне робоче середовище
7. Окреслювати шляхи кар'єрного зростання.

Сама по собі плинність персоналу не є проблемою. Лише перевищення її рівня над оптимальними його межами для окремого підприємства може стати сигналом наявності проблем у середині. Питаннями кадрової політики необхідно займатися безперервно на підприємстві, формувати її і адаптувати на усіх рівнях до обставин, що змінюються в зовнішньому середовищі. Слід розуміти, що завжди знайдуться працівники, які захочуть піти з підприємства, де робота їм буде більш цікава, комфортніша. Повністю виключити плинність кадрів неможливо. Але можна її зменшити, надавши комфортне робоче місце працівникам, гідну оплату праці та можливості для кар'єрного росту. Адже персонал – це запорука успіху будь-якої організації.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації, (25). С. 33-40.
2. Сафін О.Д. Почуття гумору як чинник міжособистісної взаємодії у проблемних ситуаціях. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2012. Вип. 11. С. 126-131.
3. Erin White. How to Reduce Employee Turnover / *The Wall Street Journal*. URL: <https://www.wsj.com/articles/BL-HOWTOMB-131>

УДК 331.446

**Олійник Надія**

кандидат педагогічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

м. Кам'янець-Подільський, Україна

**Nadiya Oliynyk**

PhD (Pedagogical Sciences), Docent

Associate Professor of the Department of Management

Kamianets-Podilskiy National Ivan Ohienko University

Kamianets-Podilskiy, Ukraine

### **ОСОБИСТІ ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ PERSONNEL WORK BEHAVIOR MANAGEMENT PROCESS**

На сучасному етапі розвитку соціально-трудових відносин в організації набуває проблема формування особистісних процесів управління поведінкою. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів з особистісними та груповими поведінковими процесами, що використовує організація у своїй діяльності. При цьому ефективність діяльності залежить від ефективності праці персоналу, особистісних відмінностей персоналу, ставлення та поведінки при виконанні посадових обов'язків.

Принципові зміни в економічному, політичному, соціальному житті країни постійно вимагають від керівників вивчення й опанування сучасних методів і форм управління організаціями, осмислення ролі та місця людини в сучасних моделях управління,

поведінкових орієнтацій, ціннісних уподобань працівників. Також в управлінні важливо звернути увагу на соціальну сутність працівника, пріоритету особистості у трудових відносинах. При цьому, актуалізується завдання підвищення трудової активності працівника, найповнішого використання людського чинника у виробництві з огляду особистісних поведінкових процесів, які забезпечують реалізацію інтересів особистості, формування нових підходів управління трудовою поведінкою працівників в організації.

Дослідження аспектів трудової поведінки працівників підприємств стає досить актуальним серед як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Серед вагомих наукових розробок слід виділити публікації таких науковців, як О. А. Грішнова, М. С. Дороніна, А. В. Доронін, П. Ф. Друкер, Т. І. Заславська, А. М. Колот, Б. В. Новіков, Ю. Г. Одегов, М. А. Робер, М. В. Семікіна, С. В. Смирнов, В. А. Співак, Л. В. Шаульська, А. Ю. Шибалкін, Г. В. Щекін, Д. М. Ядранський та інших науковців. Аналіз наукових підходів дає можливість оцінити проблему управління поведінкою персоналу. Недостатньо дослідженою залишається проблема особистісних поведінкових процесів та задоволення роботою.

Характеристика особистості розглядається індивідуальні особливості, що визначають її поведінку. Особистість – це сталий набір характеристик і тенденцій, що визначають такі узагальнення та відмінності в психологічній поведінці (думки, почуття та дії) людей, які є тривалими в часі та які непросто зрозуміти як єдиний результат одномоментних соціального та біологічного тисків [5]. Теорії особистості часто описують спільне та відмінне всіх людей. Для того, щоб зрозуміти особистість індивіда, необхідно з'ясувати спільні та індивідуальні риси, а тому кожен працівник в організації є унікальним та може реагувати оригінально або стереотипно на певну ситуацію.

Особистість індивіда ми вивчаємо передусім для розуміння організаційної поведінки, оскільки існує зв'язок між особистістю та її поведінкою. Розгляньмо деякі *специфічні* риси особистості, що є особливо важливими для розуміння організаційної поведінки, а саме:

- *почуття власної гідності* – це результат самооцінки індивіда, враження про власну поведінку, можливості, зовнішній вигляд та самодостатність;
- *локус контролю* – це міра, до якої індивіди вважають, що можуть контролювати події, які мають на них вплив;
- *інтроверсія* – це тенденція до спрямування погляду всередину себе та до більшої чутливості щодо абстрактних ідей і особистих почуттів;
- *екстраверсія* – це орієнтація назовні, до інших людей, подій та об'єктів;
- *догматизм* – це непохитність переконань особи, занадто догматичний індивід сприймає світ як загрозу, часто вважає легітимну владу абсолютною та приймає чи відкидає інших через їхнє погодження чи непогодження з владою чи доктриною;
- *авторитаризм* тісно пов'язаний з догматизмом, але є поняттям дещо вужчим. Нині авторитарна особистість описується як така, що дотримується загальноприйнятих цінностей, підкоряється прийнятій владі, виражає негативний погляд суспільства, поважає владу і жорсткість та протидіє виявленню особистих почуттів [3, С. 61-63].

Важливо зазначити, що ставлення є ще одним різновидом *індивідуальних відмінностей*, що впливають на поведінку. Ставлення виявляє відносно тривалі почуття, переконання та поведінкові тенденції, спрямовані на певних людей, групу, ідею, питання чи об'єкт. Ставлення відображає індивідуальний досвід та виховання, а також зумовлює чи спричиняє поведінкові процеси особистості. Проте передбачення поведінки, виходячи із ставлення, можна поліпшити за умов дотримання трьох принципів: загальне ставлення найкращим чином передбачає загальну поведінку; специфічне ставлення найкраще передбачає специфічну поведінку; що менше часу минає між оцінкою ставлення і поведінкою, то змістовнішим буде зв'язок між ставленням і поведінкою.

У трудовій поведінці важливим ставленням – є загальне ставлення до роботи, яке часто називають задоволенням від роботи. Для менеджерів особливий інтерес становлять джерела задоволення від роботи, оскільки вони часто визначають заходи, яких необхідно вжити для підвищення задоволення працівників від роботи, а також складний взаємозв'язок між

задоволенням роботою та виконанням роботи. Проте існує набір відповідних ставлень до роботи, які можуть стосуватися різних аспектів праці. Вагомим джерелом для всіх працівників є зацікавленість роботою, міра фізичної активності, робочі умови, тип винагород в організації та характери колег. У таблиці 1 зазначено перелік факторів, які відносяться до рівня задоволення працею.

Таблиця 1

Вплив різноманітних факторів праці на задоволення роботою

Фактори праці	Впливи
Сама робота, виклик.	Розумово складна праця, яку люди можуть успішно виконувати, дає задоволення.
Фізичні вимоги.	Виснажлива робота не дає задоволення.
Персональний інтерес.	Особиста зацікавленість сприяє задоволенню.
Структура винагороди.	Справедлива винагорода, що має зворотний ефект від виконання, сприяє задоволенню роботою.
Умови праці, фізичні фактори.	Задоволення залежить від того, наскільки відповідають умови праці фізичним потребам.
Досягнення цілей.	Умови праці, які сприяють досягненню цілей, дають задоволення. Високе почуття власної гідності відіграє провідну роль у задоволенні роботою.
Інші в організації.	Люди задоволені керівництвом, колегами чи підлеглими, які допомагають їм отримати винагороду. І вони будуть більш задоволені колегами, які дивляться на речі так само, як вони.
Організація та управління.	Люди будуть задоволені тією організацією, яка проводить політику та процедури, що допомагають їм отримати винагороду. Вони будуть незадоволені роботою, якщо повинні будуть виконувати конфліктну та/чи двояку роль.
Додаткові пільги.	Для більшості пільги не мають сильного впливу на задоволення роботою.

Джерело: складено автором на основі [3, с. 69]

Важливим висновком із взаємозв'язків цих факторів є те, що задоволення роботою слід розглядати як результат досвіду роботи індивіда. Таким чином, високий рівень незадоволення може вказувати менеджеру на те, що існує проблема, наприклад, з умовами праці на заводі, системою винагород чи роллю працівника в організації.

Іншим важливим ставленням до роботи, пов'язаним з трудовою поведінкою, є відданість організації. *Відданість організації* визначається як ступінь участі працівників у справах організації та ідентифікації з нею. Високий ступінь відданості організації характеризується: вірою у цілі та цінності організації та їхнім сприйняттям, бажанням докладати значних зусиль від імені організації, прагненням підтримувати членство в організації. Організаційна відданість дає більше можливостей, ніж лояльність, прагнення зробити значний внесок в досягнення цілей організації. Вона є скоріше ставленням до роботи, ніж задоволенням нею, оскільки застосовується до всієї організації, а не лише до роботи. Більше того, відданість зазвичай стабільніша, ніж задоволення, тому що буденні події не змінюють її.

Щодо задоволення роботою, то менеджерів цікавить зв'язок між відданістю організації та поведінкою на роботі. Одним із найважливіших зв'язків з організацією є зв'язок між відданістю організації та меншою плінністю робочої сили. Велика відданість також пов'язана з низьким рівнем прогулів та відносно високою продуктивністю. Регулярне відвідування роботи значно вище серед працівників із великою відданістю організації. Віддані особи прагнуть більшої цілеспрямованості та меншого марнування часу на роботі, а також позитивного впливу на типові виробничі заходи. Ефективне управління може сприяти підвищенню відданості та лояльності щодо організації, відповідно працівники зацікавлені в стосунках на основі довіри й поваги, а також у підвищенні відданості шляхом застосування системи винагород і продуктивної праці, а не збільшенням тривалості робочого дня.

Особистісні відмінності та етична поведінка привертає до себе пильну увагу в бізнесових та інших організаціях. Частина цієї уваги сфокусована на можливий вплив індивідуальних відмінностей на етичну поведінку. Так, запровадження контролю та розвиток когнітивної (пізнавальної) моралі важливі для пояснення етичності поведінки людей. Тобто, розвиток когнітивної моралі – це індивідуальний рівень моральної оцінки. На вищих рівнях

когнітивної моралі в людей розвивається глибше розуміння принципів оцінки, етичної поведінки та балансування між індивідуальними та соціальними правами. А також, працівники з вищим внутрішнім контролем виявляють при прийнятті організаційних рішень етичнішу поведінку, ніж люди з більшим зовнішнім контролем. Особи з вищим рівнем розвитку когнітивної моралі поведуть себе більш етично, ніж інші.

Розглянемо види управлінської етики в організації. Арчі Керол, професор менеджменту, припустив, що терміни *неморальний*, *моральний* і *аморальний* означають важливі етичні відмінності між менеджерами [4]:

1) Управлінська поведінка, позбавлена будь-яких етичних принципів, називається *неморальним менеджментом*. Ті, хто практикує неморальне управління, переконані в потребі максимально використовувати можливості задля корпоративних або власних цілей. Якщо результат задовольняє, то будь-який метод виправданий. Навіть юридичні стандарти є бар'єрами для подолання, а не вказівками щодо належної поведінки;

2) Протилежним за змістом є *моральний менеджмент*, коли поведінка менеджерів і працівників зорієнтована на дотримання етичних норм, професійних стандартів поведінки та погодження з існуючими правилами та законами. Моральне управління не означає відсутності зацікавленості в прибутках. Однак моральний менеджер не буде переслідувати мету отримання прибутків, якщо це суперечить закону та етичним принципам;

3) Управлінська поведінка, байдужа до питань етики, характеризується як *аморальний менеджмент*. Аморальні менеджери та працівники не усвідомлюють етичних чи моральних питань і діють, не враховуючи впливу, який спричиняють їхні дії.

Як зазначалося раніше, організація не може безпосередньо управляти вимірами особистості (наприклад, локусом контролю) або когнітивними індивідуальними відмінностями (наприклад, розвитком когнітивної моралі). Проте менеджери можуть сприяти моральному керівництву та етичному ставленню на робочому місці таким чином: визначити етичне ставлення, необхідне для функціонування організації та шляхом навчальних програм, тренінгів впроваджувати в процеси трудової поведінки працівників; організація повинна розробити та використовувати стандартні питання для співбесіди, які б дали змогу оцінити етичні цінності апліканта; встановити культуру роботи, яка б посилювала етичне ставлення, тобто менеджери й організації можуть вживати заходи для впливу не тільки на особистісні поведінкові процеси, а також а також організаційну культуру, включаючи її зв'язок з етичною поведінкою.

Отже, взаємозв'язок між ставленням та поведінкою індивіда не завжди чіткий. Зв'язок ставлення – поведінка може стати чіткішим, коли наміри індивіда щодо його поведінки відомі, а специфічне ставлення і норми, пов'язані з поведінкою, зрозумілі. Відповідно, задоволення роботою визначається загальним набором ставлень працівника до роботи, що відображає трудову поведінку. Індивідуальні відмінності, як локус контролю та розвиток когнітивної моралі, мають вплив на особистісні процеси управління поведінкою та результативність взаємодії в колективі. При цьому, організації можуть зробити конструктивні кроки щодо сприяння етичному ставленню та поведінці серед менеджерів і працівників.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
2. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / за наук. ред. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
3. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк. М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
4. Caroll, A. B. In search of the moral manager. *Bussiness Horizons*, April 1992, P. 2–6.
5. Maddi, S. R. *Personaliti Theories : A Comparative Analysis*, 5th ed. Homewood, Ill.: Dorsey, 1989. P. 10.