

УДК 331.108.2

## УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

**Барабанов І.В., к.е.н., доцент,  
Мисливець К.В., студентка (ХНУБА)**

*В сучасному світі управління поведінкою персоналу грає дуже важливу роль в розвитку суспільства, оскільки від правильного підходу до управління поведінкою персоналу залежить управління організацією в цілому. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У зв'язку з цим оволодіння основами організації процесу управління поведінкою персоналу набуває особливої актуальності і задля цього ми розглядаємо проблему саме ефективного управління поведінкою сучасного персоналу. Розглянуто значення ефективного управління поведінкою персоналу в економічному розвитку організації. Доведено, що управління поведінкою персоналу – вирішальний фактор у розвитку підприємства. У процесі дослідження проаналізовано ключові теоретичні аспекти процесу управління поведінкою персоналу на підприємстві в умовах трансформаційних перетворень економіки; уточнено призначення персоналу на підприємстві, виділено його основну роль стосовно підприємства; для розкриття значення персоналу розглянуто його соціально-психологічні особливості на підприємстві; сформульовано сучасні засади управління поведінкою персоналу.*

**Ключові слова:** поведінка, організаційна поведінка, трудова поведінка, поведінка колективу, управління поведінкою.

## УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

**Барабанов И.В.,-к.э.н.,доцент,  
Мисливец Е.В.,студентка (ХНУСА)**

*В современном мире управления поведением персонала играет очень важную роль в развитии общества, поскольку от правильного подхода к управлению поведением персонала зависит управления организацией в целом. С помощью человеческих ресурсов руководители достигают поставленных целей и задач, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. В связи с этим овладение основами организации процесса управления поведением персонала приобретает особую актуальность и для этого мы рассматриваем проблему именно эффективного управления поведением современного персонала. Рассмотрено значение эффективного управления поведением персонала в экономическом развитии организации. Доказано, что управление поведением персонала - решающий фактор в развитии предприятия. В процессе исследования проанализированы ключевые теоретические аспекты процесса управления поведением персонала на предприятии в условиях трансформационных преобразований экономики; уточнено назначения персонала на предприятии, выделено его основную роль по отношению к предприятию; для раскрытия значения персонала рассмотрены его социально-психологические особенности на предприятии; сформулировано современные принципы управления поведением персонала.*

© Баранов І.В.,  
Мисливець К.В.

*Ключевые слова: поведение, организационное поведение, трудовое поведение, поведение коллектива, управление поведением.*

## MANAGEMENT THE CONDUCT OF PERSONNEL

*Barabanov I.V., Candidate of Economics, assistant professor,  
Myslyvetc K.V., a student (KHNYSА)*

*In the modern world, personnel management plays a very important role in the development of society, since the management of the organization as a whole depends on the correct approach to personnel management. With the help of human resources, managers achieve their goals and objectives, using the work, intelligence and motives of other people's behavior. In this regard, the mastery of the bases of the organization of the process of managing the behavior of staff becomes of particular relevance and for this, we consider the problem of the most effective management of the behavior of the modern one. Due to the growing role of the human factor in modern production, one of the most important functions of personnel management is the development of personnel, and not just bringing it in line with the availability of jobs, which requires a different approach to making managerial decisions. This became an argument for the allocation of human resources management in a separate direction of management.*

*Personnel management is a set of principles, methods and means of purposeful influence on personnel that ensure maximum utilization of their intellectual and physical abilities when performing labor functions for the achievement of the objectives of the enterprise. The mechanism of behavior management as an individualized activity is less defined, since it involves the introduction of regulators that are at the subconscious level. But the generalization of experience gives grounds to say that the behavior of the team is influenced by internal sociopsychic characteristics of people, the nature of leadership, the value of corporate culture, the nature of socio-psychological climate in the team, etc. Consequently, labor behavior: reflects the functional algorithm of the production process, is a behavioral analogue of labor activity; is a form of adaptation of the employee to the requirements and conditions of the technological process and social environment; acts as a dynamic manifestation of social standards, stereotypes and professional settings that are internalized by the individual in the process of socialization and concrete life experience; reflects the characterological features of the employee's personality; is a certain way and means of human action to its surrounding production and social environment.*

**Key words: behavior, organizational behavior, labor behavior, collective behavior, behavior management.**

**Постановка проблеми.** Одним із найважливіших чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах виступає управління персоналом і не зважаючи на темпи науково-технічного прогресу та стрімке зростання ролі машин, комп'ютерів та штучного інтелекту в житті людства та роботі підприємств, значення людських трудових ресурсів абсолютно не зменшується. Знання, навички, досвід та

потенціал кадрів безпосередньо впливають на загальну продуктивність роботи організації. Для належного виконання поставлених завдань працівникам необхідні належні умови праці та сприятливий соціально-психологічний клімат. Саме це лежить в основі управління поведінкою персоналу. Поведінка людини – це певна послідовність дій в певній ситуації, які залежать від її соціальних поглядів,

характеру та індивідуальних особливостей. У випадку сумлінної роботи керівництва у даному напрямку, співробітники добросовісно виконують поставлені завдання і готові пристосовуватись до нових умов і змін, оскільки розуміють, що керівництво їх цінує. В літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління. Управління персоналом - це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства. В зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління поведінкою персоналу в окремий напрямок менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема вдосконалення механізму управління поведінкою персоналу не є для нас новою. Її актуальність не зменшується, а навпаки – стрімко набирає обороти. Цим питанням займалось дуже багато дослідників, серед них Криворучко О.М, Ринейська Л.С., Єкімова О.О., Кулик Ю.Є, Морщенок Т.С. та ін.[1-10]. Вони вивчали дану проблему з різних сторін і дійшли певних висновків, які знадобляться нам в нашій роботі.

**Виділення не вирішених частин.** Незважаючи на високий рівень професіоналізму названих авторів, все ще існує досить широкий комплекс проблем, пов'язаних із розробкою методичного інструментарію економічної діагностики системи управління поведінкою персоналу

на підприємстві. На думку багатьох дослідників головними моментами в роботі з персоналом повинні бути:

-ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації (в першу чергу для оволодіння новими технологіями);

-інтеграція прагнень, потреб та запитів працівників з інтересами організації. В промисловості України більше половини співробітників служб управління персоналом зайняті нормуванням та оплатою праці, в той час, як в системах управління трудовими ресурсами в США найбільша частина працівників зайнята відбором, адаптацією та оцінкою персоналу. На підбір одного кандидата в США затрачується до 16-18 людино-годин, в Японії – до 48 людино-годин, показники по Україні є меншими в декілька разів. Кожен рік кількість працівників кадрових служб в США зростає на 2 %.

Наразі в Україні немає широкого застосування досвіду іноземних держав у сфері управління персоналом. Лише деякі підприємства вводять нетрадиційні системи оплати праці, навчання спеціалістів явище поки що занадто рідкісне, підбору персоналу не надається потрібної уваги. Лише деякі нововведення знайшли місце на українських підприємствах.

**Визначення мети та завдання дослідження.** Метою статті є визначення різновидів поведінки персоналу та їх відмінності, а також особливості стимулювання поведінки персоналу. Актуальним є також питання вдосконалення менеджменту персоналу, як важливого елемента управління підприємством, установою, організацією будь-якої форми власності. Необхідно вдосконалювати та структурувати ринок праці, що дасть можливість вже для безпосереднього ефективного контролю менеджера на своїх підлеглих, але, і

найголовніше, досягнути відповідності між оплатою праці та внеском працівника безпосередньо у процес виробництва. Це перш за все стосується управлінських кіл.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах інформатизації та інтелектуалізації суспільних процесів зростає вплив соціально-психологічних факторів на результати діяльності підприємства, що вимагає від менеджерів розвитку навичок управління поведінкою колективів. Для прийняття виважених рішень у цій сфері особливого значення набуває розроблення відповідного методичного забезпечення. Його обґрунтування вимагає уточнення сутності та змісту системи понять, серед яких – «поведінка», «організаційна поведінка», «трудова поведінка», «поведінка колективу».

Зазвичай термін «поведінка» в менеджменті вживається стосовно особистості, і її як предмет дослідження обирають багато учених [4, с.9], [5, с.6],[7, с.2]. Так, в літературі вже достатньо розроблене методичне забезпечення аналізу соціальних процесів, які впливають на роботу підприємств [2, с.23], визначені потреби, що активізують поведінку організацій, запропоновані методики оцінки колективної думки.

До числа провідних категорій соціології праці відносяться соціальна поведінка і її модифікації — трудова, економічна, організаційна, функціональна, комунікаційна, виробнича, демографічна, нормативна. У них відображені властивості основних суб'єктів соціального життя: особи, групи, колективу. Різновидом соціальної поведінки є трудова діяльність і трудова поведінка.

Трудова діяльність — незалежно від способу, засобів і результатів — характеризується рядом загальних властивостей: функціонально-технологічним набором трудових операцій, наказаної робочим місцем функціональною програмою; набором відповідних якостей суб'єктів праці,

зафіксованих в професійних, кваліфікаційних і посадових характеристиках; матеріально-технічними умовами і просторово-часовими рамками реалізації; певним способом організаційно-технологічного і економічного зв'язку суб'єктів праці із засобами і умовами їх реалізації; нормативно - алгоритмізованим способом організації, за допомогою якого формується поведінкова матриця індивідів, включених у виробничий процес (організаційно-управлінською структурою).

Трудова поведінка — це індивідуальні і групові дії, що показують спрямованість і інтенсивність реалізації людського чинника у виробничій організації. Це свідомо регульований комплекс дій і вчинків працівника, пов'язаних із збігом професійних можливостей і інтересів з діяльністю виробничої організації, виробничого процесу. [3,с.17].

Механізм управління поведінкою як індивідуалізованою діяльністю менш визначений, оскільки пов'язаний з введенням в дію регуляторів, які знаходяться на рівні підсвідомості. Метою управління поведінкою персоналу є: 1) підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; 2) підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема у досягненні максимального прибутку; 3) забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Але узагальнення досвіду дає підстави говорити про те, що на поведінку колективу впливають внутрішні соціопсихічні характеристики людей, характер лідерства, цінності корпоративної культури, характер соціально-психологічного клімату в колективі тощо. Отже, трудова поведінка: відображає функціональний алгоритм виробничого процесу, є поведінковим аналогом трудової діяльності; є формою пристосування працівника до вимог і умов

технологічного процесу і соціального оточення; виступає динамічним проявом соціальних стандартів, стереотипів і професійних установок, які інтерналізовані індивідом в процесі соціалізації і конкретного життєвого досвіду; відображає характерологічні риси особистості працівника; є певний спосіб і засіб дії людини на навколишнє його виробниче і соціальне середовище.

Менеджерам необхідно знати, що у кожній групі, в кожному колективі різному складаються співвідношення процесів співробітництва та конкуренції. В одних колективах чіткіше виражені процеси конкуренції на міжособистісному рівні (наприклад, за право отримати більшу матеріальну винагороду), в інших — міжособистісні відносини мають характер співробітництва, а конкуренція переноситься на взаємини з іншими групами. Це спонукає керівників до застосування різних засобів використання конкуренції для нарощування продуктивності роботи колективу, що вимагає певного мистецтва. Можна сказати, що поведінка колективу – це його комплексна характеристика, яка може бути представлена будь-якою комбінацією її варіантів у певній ситуації. Такі комбінації розвитку поведінки колективу повинні бути під контролем його керівника. Оскільки результат роботи колективу значною мірою залежить від стосунків його з керівником, за необхідних умов змінювати свою поведінку, в першу чергу, повинен керівник, як особа, якій делеговані права, обов'язки та відповідальність за дієздатність колективу.

Різна поведінка людей в організації дозволяє виділити типи темпераменту, характери, враховуючи їх в управлінні. Визначивши психологічний тип партнера, керівник може вибрати правильні дії. Можна виділити чотири типи поведінки людини в організації [9]. Перший тип поведінки (відданий і дисциплінований член організації) характеризується тим,

що людина повністю приймає цінності і норми поведінки, намагається поводити себе таким чином, щоб своїми діями ніяк не входила в протиріччя з інтересами організації. Вона щиро намагається бути дисциплінованою, виконувати свою роль відповідно до прийнятих в організації норм і форм поведінки. Результати дій такої людини, в основному, залежать від її особистих можливостей і здібностей і від того, наскільки правильно визначено зміст її ролі. Для цих людей керівництво і підпорядкування являють собою усвідомлену необхідність, в тому числі й ту, що витікає з почуття обов'язку.

Другий тип поведінки «приспосованець» характеризується тим, що людина не сприймає цінностей організації, проте намагається поводити себе, дотримуючись норм і форм поведінки, прийнятих в організації. Вона робить все за правилами, але її не можна вважати надійним членом організації, оскільки вона, хоча і є хорошим і старанним працівником, може в будь-який момент покинути організацію або вчинити дії, що суперечать її інтересам, але відповідні їй власним. Для цих людей керівництво або підпорядкування внутрішньо бажані і приносять певне задоволення. У керівників це обумовлено можливістю проявити себе, продемонструвати власну владу, отримати насолоду від цього відчуття; підлеглі звільняються від необхідності думати, приймати самостійні рішення.

Третій тип поведінки «оригінал» характеризується тим, що людина сприймає цінності організації, але не сприймає існуючі в ній норми поведінки. У даному випадку у неї може бути багато труднощів у взаєминах з колегами та керівництвом. У тому випадку, коли організація може відмовитися від усталених норм поведінки щодо таких її членів і забезпечити їм свободу вибору форм поведінки, вони можуть знайти своє місце в організації, успішно пристосуватися до організаційного

оточення.

Четвертий тип поведінки «бунтар» характеризується тим, що людина не сприймає ні норм поведінки, ні цінностей організації, весь час входить в протиріччя з організаційним оточенням і створює конфліктні ситуації. Необхідність певного типу поведінки для таких людей є вимушеною, зовні нав'язаною, що обумовлено як нерозумінням важливості, необхідності цінностей і норм поведінки в організації, так і відсутністю відповідних навичок і звичок. Основні правила індивідуальної та групової поведінки задає сама організація, встановлюючи коло обов'язків, відповідні права та повноваження, міру відповідальності, стандарти ділового спілкування. Необхідна узгодженість поведінки людей досягається організацією за рахунок постановки загальної мети, підтримання у персоналу відчуття його цінності, впровадження певних схем рольової поведінки та рольової взаємодії, використання стандартів організаційної поведінки, які вважають одні її типи як бажані, схвалювані організацією, а інші – як небажані, осуджувані.

Поведінка підлеглого в організації є результатом складного поєднання різних впливів. Одні впливи усвідомлюються, а інші ні; деякі раціональні, а деякі ірраціональні; одні узгоджуються з цілями організації, а інші ні. Оскільки практично завжди навчання являє собою невід'ємну частину роботи, менеджери зацікавлені в умінні навчати працівників поводити себе найбільш вигідним для організації чином. Керуючи навчанням співробітників покроково, менеджер формує їх поведінку. Формування поведінки – систематичне підкріплення кожного успішного кроку, який просуває індивіда до бажаного. Існують чотири системи формування поведінки: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, покарання і погашення. Про позитивне підкріплення говорять тоді, коли реакція супроводжується чимось приємним.

Прикладом цього є ситуація, коли начальник дякує підлеглому за добре виконану роботу. Коли реакція супроводжується закінченням або видаленням чогось неприємного, це називається негативним підкріпленням. Негативне підкріплення закріплює патерн поведінки, який усуває небажані наслідки, у той час як покарання веде до небажаних наслідків. Так, у знову виниклій аналогічній ситуації зразок поведінки, що дозволив позбутися негативних наслідків, повторюється. Наприклад, якщо викладач ставить запитання, а студент не знає відповіді і переглядає свої записи лекцій, то така його поведінка, ймовірно, позбавить його від необхідності відповідати, буде перешкоджати тому, щоб йому запропонували висловитися. Це негативне підкріплення, бо студент навчиться того, що якщо він буде діловито переглядати свої записи, це буде захищати його від питань викладача. Д. Ньюстром наводить такий випадок: «Авіаmechanік після того, як провів одну з робочих змін без захисних навушників, зрозумів, що вони прекрасно охороняють від дискомфорту, що викликається гулом літаків; негативне підкріплення спонукало його постійно носити захисне спорядження» [8]. Покарання викликає неприємну ситуацію при спробі припинити небажану поведінку. Покарання, по суті, є управлінням за допомогою несприятливих наслідків, мета якого – запобігання в майбутньому небажаного підкріплення. Дводенне призупинення роботи без оплати за появу в нетверезому вигляді – приклад використання покарання. Усунення будь-якого підкріплення, яке підтримує поведінку, називається погашенням. Непідкріплена поведінка має тенденцію до поступового згасання. Викладачі, які не хочуть заохочувати задавання питань студентами, можуть погасити таку поведінку, ігноруючи підняті руки студентів, охочих поставити питання. Підняття рук з часом припиниться, якщо

буде постійно зустрічати відсутність підкріплення. Бажане засвоєння працівником поведінки потребує підкріплення, за відсутності підкріплення отриманий ефект поступово згасає. Обидва види підкріплення (і негативне, і позитивне) впливають на навчання. Вони посилюють реакцію і збільшують ймовірність повторення. Так, похвала стимулює поведінку, спрямовану на виконання хорошої роботи, оскільки похвала бажана. А поведінка, яка показує, що ви зайняті справою, подібним чином посилює і збільшує ймовірність припинення небажаного наслідку. Покарання та погашення послаблюють поведінку, і є тенденція до зниження їхньої частоти. Негативне і позитивне підкріплення мають сильний вплив на людину і вражаючий вплив як інструменти формування. І саме підкріплення викликає у дослідників більший інтерес, ніж покарання або погашення. Завдяки огляду наукових робіт з виявлення впливу, що чиниться підкріпленням на поведінку в організаціях, можна зробити нижчевикладені висновки.

- Деякі типи підкріплення необхідні для того, щоб викликати зміну в поведінці.
- Деякі типи винагород є більш ефективними для використання в організаціях, ніж інші.
- Швидкість, з якою відбувається навчання, і сталість ефектів будуть визначатися часом підкріплення.

Режимно підкріплення діляться на постійне і тимчасове. Постійне підкріплення присутнє в тих випадках, коли бажана поведінка підкріплюється кожен раз. Непостійне підкріплення спостерігається тоді, коли бажана поведінка підкріплюється досить часто, щоб поведінка повторювалася, але не кожного разу. Непостійні підкріплення технічно можуть змінюватися залежно від інтервалу та співвідношення параметрів. Режим підкріплення за коефіцієнтом

залежить від числа дій, які робить працівник. Поведінка індивіда підкріплюється після того, як конкретна поведінка повториться певну кількість разів. Режими стосовно залежать від того, скільки часу минуло після останнього підкріплення. З інтервальним режимом працівник буде підкріплений за правильну поведінку тільки після певного часу. Підкріплення може бути фіксованим або мінливим. У результаті ми отримуємо чотири типи непостійних технік адміністрування винагород.

Режим фіксованого інтервалу – винагороди розміщуються в однакових часових інтервалах. Вирішальною змінною є час, і він константний. Таке підкріплення дуже поширене: це щотижнева або щомісячна оплата праці.

Режим змінного інтервалу – винагороди розподіляються за часом так, що підкріплення непередбачуване. Як приклад можна взяти візити інспекції.

Режим фіксованого коефіцієнта – винагороди даються після фіксованого або постійного числа реакцій. Наприклад, набір 1 сторінки тексту коштує N грн. Таким чином, підкріплення зафіксовано кількістю набраних сторінок. З кожною сторінкою працівник заробляє нові N грн. Або, приміром, співробітнику, який продає певне число одиниць досить дорогого товару, видається премія. Режим змінного коефіцієнта – винагорода змінюється залежно від поведінки індивідуума. Приклад тому комісійна винагорода продавців. Продавці отримують підкріплення тільки за вдалі дзвінки, що забезпечують продаж, а не за будь-які, і не за фіксоване число дзвінків клієнтам. Винагорода, таким чином, – величина змінна, що залежить від частини вдалих дзвінків у загальній кількості зроблених. Або підкріплення дається після невизначеного числа правильних реакцій.

Дослідження показують, що постійний режим підкріплення може призвести до раннього перенасичення. Під впливом такого режиму поведінка швидко

слабшає, якщо підкріплення зникає. Постійне підкріплення підходить тільки для епізодично виникаючих, нестабільних або рідкісних реакцій, наприклад, освоєння нових професійних процедур, операцій вимагає на початку постійного підкріплення.

На противагу цьому непостійні підкріплення перешкоджають ранньому перенасиченню, оскільки вони супроводжують не кожен реакцію. Непостійні підкріплення оптимальні для стабільних і частих реакцій, оскільки засвоєні операції доцільно підкріплювати непостійно.

У цілому змінні режими ведуть до більш хорошого виконання, ніж фіксовані режими. Наприклад, багато хто отримує підкріплення через фіксований часовий інтервал. Тому підкріплення не пов'язується з роботою, винагорода не пов'язана з певною поведінкою працівника. На противагу цьому режими змінного інтервалу викликають більш високі показники реакцій і більш стабільну та стійку послідовну поведінку за високої кореляції між виконанням і винагородою. А також тому, що є невизначеність, – працівники намагаються бути більш пильними, оскільки сильний фактор несподіванки.

Позитивне підкріплення – сильний інструмент модифікації поведінки. Ідентифікуючи і винагороджуючи за поведінку, яка пов'язана з виконанням роботи, керівництво збільшує ймовірність повторення бажаної поведінки. Знання про навчання також припускає, що підкріплення є більш ефективним інструментом, ніж покарання. Покарану поведінку скоріше буде тільки тимчасово придушено, ніж викоренено. Люди, що отримали покарання, обурюються і ображаються на того, хто їх покарав. Хоча покарання усуває небажану поведінку швидше, ніж негативне підкріплення, ефект від нього лише тимчасовий і пізніше воно може дати неприємні побічні ефекти, як зниження морального духу, настрою,

зростання рівня абсентеїзму або плинності кадрів. З цих причин менеджерам рекомендується використовувати підкріплення, а не покарання.

**Висновок.** Управління персоналом є важливою структурною одиницею в системі загального менеджменту підприємства. І власне від якості управління й буде залежати успішність підприємства. Підприємство разом з його працівниками – є основою формування валових доходів держави, тому мистецтво управління не тільки ним, але й персоналом, є складовою економічної формули успіху. В економічній системі все взаємопов'язано: починаючи від одного працівника і закінчуючи загальносвітовими масштабами, тому проблему ефективного управління потрібно вирішувати в комплексі. Щодо України – то необхідно вдосконалювати та структурувати ринок праці, що дасть можливість вже для безпосереднього ефективного контролю менеджера на своїх підлеглих, але, і найголовніше, досягнути відповідності між оплатою праці та внеском працівника безпосередньо у процес виробництва. Також, основним засобом сучасного управління персоналом слід визнати ідентифікацію. Інакше кажучи, працівник оптимально реалізує свої цілі, прагнучи досягти цілей виробництва. Межі управління персоналом визначаються кадровою політикою, яка є складовою економічної політики і кадрового господарства. Носіями кадрової політики є, з одного боку, керівництво організації, а з іншого — працівники. Кадрова політика здійснюється як з економічною, так і з соціальною метою, причому досягти її прагнуть (хоч і різною мірою) усі носії кадрової політики. Для досягнення мети кадрової політики в організації застосовують спеціальний інструментарій, що має певні можливості для впливу на процес праці і співвідноситься з мотивами працівників.



Мотиви працівника і його мотивація за допомогою відповідних інструментів є предметом вивчення психології праці та організації. Найвідомішими теоретиками з цих питань є А.Маслоу і Ф.Герцберг.Формування ринкової економіки обумовило появу негативних тенденцій не тільки у фінансовій, але і у соціальній сфері життєдіяльності суспільства. До недавнього часу основна увага керівників підприємства була звернута на підтримку стабільності фінансово – економічної діяльності. Однак резерви цієї сфери скоро будуть вичерпані.

Людина була і остається головним критерієм підприємства, як виробничої організації. Її роль у теперішній час зростає у зв'язку з розгляданням її, як соціального ресурсу. У цьому контексті кожний співробітник підприємства має індивідуальну поведінку, яка у сукупності визначає поведінку організації, як цілісної системи. Спираючись на цей факт і була обрана тема цієї наукової статті. Для ефективного управління поведінкою персоналу менеджера необхідно знати, що кожний робітник – це індивідуальність, до якої необхідний особливий підхід.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф. Братченко// Персонал. - 2006.- № 3.- С. 5-10.
2. Арутюнов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448 с.
3. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
4. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
5. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/ С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 468 с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
7. Криворучко О.М. Оцінка якості управління персоналом/ О.М. Криворучко// Актуальні проблеми економіки. – 2009. – с. 98-105
8. Ринейська Л.С. Менеджмент персоналу як фактор підвищення ефективності міжнародного бізнесу/ Л.С. Ринейська// Економіка і регіон. – 2009. – с. 209-212
9. Єкімова О.О. Теоретичні аспекти кадрової політики суб'єктів господарювання / О.О. Єкімова// Економіка і регіон. – 2009. – с. 214-127
10. Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» /Морщенок Тамара Сергіївна; Полтавський національний технічний університет. – Маріуполь, 2008. – 20 с.

DOI 10.18664/338.47:338.45.v%vi%i.133751