

1. Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства / За ред. А.В. Чупіса. – 2-е вид., перероб і доп. – Суми: Довкілля, 2005. – 368 с.

УДК 316.3/4 + 316.62

Д. К. ВОРОНКОВ

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЗМІН НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Викладено концептуальне бачення управління поведінкою працівників промислового підприємства при проведенні змін. Сформуванні основні принципи вивчення і тлумачення поведінки персоналу. Розглянуто соціо-поведінкові типи організацій і заковані в них основні протиріччя. Представлено взаємопов'язані моделі, які побудовано на принципі соціальної двоїстості поведінки працівників підприємства при проведенні змін.

The article proposes a conceptual vision of behaviour management during realization of changes on industrial enterprise. The author gave proof of the main principles of study and interpretation of personnel behaviour. The sociobehavioural types of organizations and basic contradictions coded in them are considered. The interrelated models built on a principle of social duality of behaviour of personnel of enterprise during realization of changes are presented.

Постановка проблеми. Загально визнаним фактом у сучасну епоху є те, що розвиток суспільства супроводжується гуманізацією соціально-економічних відносин. У відповідності з цим найважливішим трендом світової економічної трансформації сьогодні стає соціальна переорієнтація виробництва на гуманізацію. Цей процес безумовно торкнувся і сфери управлінської теорії, в якій відбулися змістовні зміни предмета управлінської науки. Вони складаються в тому, що предмет виходить за межі виробничої діяльності і зводиться до нової якості – гуманізації самої діяльності, в центрі якої знаходиться людина з усіма потребами і можливостями, інтересами і діями. У цьому контексті і менеджмент, і управлінська система безперервно змінюються під впливом єднання внутрішніх і зовнішніх умов. Час існування управлінської системи залежить від того, який вибір вищий менеджмент зробить в точках біфуркацій. Як свідчить теорія менеджменту, складним системам, якою є промислове підприємство, властива невизначеність поведінки, а звідси поліваріантність її розвитку. Тому здатність системи управління протистояти турбулентності є умовою досягнення стійкості й ефективності, а це, в свою чергу, об'єктивно приводить до змін в діяльності підприємства, що демонструють перехід об'єкта з одного стану в інший. Відомо, що усяка модифікація діяльності підприємства, його підрозділів та соціальної структури, а також встановлених в них зразків поведінки, саморозгортається в контексті прогресу, регресу або еволюції. Але в будь-якому випадку зміна – це завжди є рух, який приводить до самозміни як самого підприємства, так і до самозміни її працівників та їх поведінки. У той же час на життя підприємства постійно впливають макроекономічні неконтрольовані нею змінні, до яких вона змушена час від часу адаптуватися і які не в змозі відвернути. З цього приводу О. Тоффлер у роботі “Метаморфози влади” відмічає, що на сьогодні перед організацією стоїть важлива задача – найшвидше адаптуватися до зовнішніх стрімких змін [1]. Отже, у організації об'єктивно з'являється внутрішня потреба, і, навіть, необхідність самосвільної зміни системи, детермінованої всілякими суперечками. В цих умовах ключовим чинником ефективного функціонування і розвитку підприємства стають працівники, які виступають в якості визначального і суб'єкта, і об'єкта змін, що відбуваються.

Проте зміни в організації є наслідком взаємодії різнонаправлених сил та тенденцій, а кінцевий результат у більшості випадків не співпадає з цілями, які працівники ставили перед собою, тобто зміни можуть сприйматися кожним працівником дуже по-різному. Деякі з них сприймають зміни як можливість просування по службі, а в той же час інші можуть бачити в цьому загрозу, тобто, деякі будуть вітати зміни, а інші можуть чинити опір. Опір називають аспектом процесу змін, який є протидією силам, що підтримують зміни. Опір приймає багато різних форм – від відкритої агресивної поведінки до прихованого невідкорення, що може загрожувати, навіть, існуванню підприємства. Тому передбачення індивідуальної і групової поведінки стає важливим інструментом, який допомагає зрозуміти, як поведуть себе працівники при змінах і як вони взаємодіють один з одним, а також уявити поведінку керівників у різних ситуаціях поведінки працівників. Таким чином, виникає нагальна потреба в управлінні поведінкою працівників в умовах змін. Це змушує керівників переоцінювати роль поведінки працівників у оживленні діяльності підприємства і потребує толерантності і проникливості. Усе це актуалізувало розвиток поведінкового аспекту менеджменту. Саме в особливостях поведінки працівників при змінах закладений величезний потенціал їх активності, ігнорування якого стає небезпечним для підприємства. З цих позицій потребують наукового обґрунтування підходи до управління поведінкою працівників при проведенні змін на промислових підприємствах, що є важливим як для розвитку менеджменту, так і для реалізації організаційних стратегій.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз наукової літератури свідчить, що розв'язання проблеми впорядкування поведінки працівників в організації було започатковано західними ученими і філософами, починаючи з

30-х років ХХ ст. Слід назвати управлінські теорії, в контексті яких зустрічаються ідеї поведінкового менеджменту і узагальнення яких було здійснено в монографії В.Г. Воронкової “Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні відносини)” [1]. До таких теорій можна віднести теорії “людської сторони підприємства” (Дугласа Мак-Грегора), “трудова мотивація” (Ф. Герцберга), “революції в свідомості” (А. Печчеї), “революції надії” (Е. Фромма), “ієрархії потреб” (А. Маслоу), “психотерапії на практиці” (Е. Франкла), “людських відносин” (Е. Мейо, Ф. Ротлісберга, У. Діксона), “нових людських відносин” (Р. Бекхарда, Р. Блейка, Дж. Моутона), “гігієнічної мотивації” (Ф. Герцберга), “чотирьох систем” (Р. Лайкерта), “ситуативного керівництва” (Пол Черсі і Кеннет Бланчарда). Зміни природи організації не могли не вплинути на моделі менеджменту. Розуміння того, що людина перетворюється в головний ресурс, визнання необхідності її індивідуальності, наявності у неї такої характеристики, як поведінка, зумовило виникнення, розвиток і виокремлення нової галузі економічної науки – науки про організаційну поведінку. Її основний зміст базується на ідеях класиків соціо-гуманітарних і управлінських наук, зокрема, інституціоналістів – Т. Веблена, Дж. Бернарда, Л. Томпсона, Дж. К. Гелберта; неоінституціоналістів – Д. Норта, Р. Коуза, О. Уільямсона, П. Холла; на гуманістичних ідеях Г. Раффа, Д. Кейсі, Г. Коена, Т. Пітерса, Р. Уотермана, Лі Якокки, Ф. Котлера, М. Портера У. Оучі, Т. Левітта, Р.М. Кантера, П. Друкера, Т. Пітерса, М. Фоллет та ін. Крім того, вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних засад управління поведінкою працівників зробили й сучасні відомі вітчизняні і зарубіжні вчені: Д. Аккер, І. Бажин, К. Девіс, Т. Лепейко, Л. Маллінз, О. Виханський, А. Наумов, Ян Брукс, Дж. Ньюстром, М. Дороніна, А. Доронін, В. Ядов, С. Фролов, Ю. Красовський, Г. Назарова, В. Пономаренко та ін.

Узагальнення літературних джерел з теорії і історії дослідження поведінки дозволило зробити висновок про те, що поведінковий менеджмент базується на відповідних аспектах психології, соціології, антропології, економічної психології, соціальної психології й охоплює теорію людських відносин, концепцію людських ресурсів, теорію управлінської демократії, теорію мотивації та науковий біхевіоризм, які допомагають зрозуміти поведінку людей в організації і тим самим зміцнюють теоретичні засади науки з управління організаційною поведінкою, основними завданнями якої в дослідженні трудового процесу є опис поведінки людей у процесі праці, їх потреб, відносин на робочих місцях, комунікацій взаємодії, а також соціальних взаємовідносин, соціальних стимулів і групових процесів, що дозволяє досягти індивідуальних, групових і організаційних цілей, обумовлених на певний відрізок часу зовнішнім і внутрішнім середовищем. Однак, незважаючи на численні дослідження в цій області, не вирішеною в концептуальному плані залишається проблема управління поведінкою працівників в умовах постійних змін, що відбуваються на промислових підприємствах.

Актуальність зазначеної проблеми визначила вибір теми статті. Розуміючи складність обраного предмету, а також те, що в межах однієї статті детально висвітлити всі питання неможливо, автор цілеспрямовано звужив її тему.

Метою статті є розвиток концептуальних компонентів управління поведінкою працівників на основі моделювання управлінських ситуацій для висвітлення особливостей поведінки і встановлення розуміння у відносинах між керівниками і працівниками, які опинились у стані вимушеного конфлікту із-за розбіжностей у суб'єктивних оцінках наслідків змін, що відбуваються в організації.

Виклад основного матеріалу. Поняття “поведінка” використовується багатьма науками, які мають предметом дослідження активність людини. У широкому розумінні про поведінку говорять як “про систему взаємопов’язаних реакцій, що здійснюються живими організмами для пристосування до середовища” [2]. Терміном “поведінка” характеризується також певна якість активності людини чи групи, складовою частиною якої вона є, стосовно до зовнішнього середовища. У відповідності з тим, що предметом нашого дослідження є поведінка працівників виробничої організації, доцільно розглянути також поняття “організаційна поведінка”. Не можна не погодитися з Ю. Красовським, який у своєму підручнику “Організаційна поведінка” [3] роз’яснює причини виникнення цього поняття. “Поняття “організаційна поведінка” виникло тому, що, по-перше, воно проявляється тільки в організаціях, які розуміються як об’єднання працюючих в них людей; по-друге, воно називається так тому, що головними фігурами в організаціях є її керівники вищої, середньої і низової ланки управління, які організують усю роботу “людського фактора”, забезпечуючи проміжні і кінцеві результати праці працівників; по-третє, саме керівники формують вихідну організаційну упорядкованість усіх ланок організації; по-четверте, воно називається так ще й тому, що працівники стають самоорганізаторами власної поведінки в просторі і часі. Виходячи з цих позицій Ю. Красовський визначає поняття “організаційна поведінка” як поведінка працівників, залучених у відповідні управлінські процеси, які мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і вимоги до працівників. Ці процеси, з одного боку, направляються зусиллями керівників усіх ланок управління, а з іншого – реалізуються в поведінці безпосередніх учасників, тобто працівників різного управлінського рівня” [3].

Провідні американські спеціалісти Ф. Лютень [4], Дж. Гібсон [5], Дж. Ньюстром і Д. Кейт [6], Дж. Грінберг і Р. Бейзон [7], Р. Осборн і Дж. Хант [8], котрі видали об’ємні підручники з дисципліни “Організаційна поведінка”, і в яких відображена генеалогія наукового розвитку цієї дисципліни з початку 30-х років минулого століття, так підходять до визначення цього феномена. Термін “організаційна поведінка” в самому загальному виді означає розуміння і пояснення причин вчинків людей, працюючих в організації, прогнозування тих чи інших поведінкових моделей у різних ситуаціях, контроль модифікацій поведінки працівників і стимуляцію таких мотивів, котрі підвищували б продуктивність праці і поліпшували б результативність виконуваних робіт.

Узагальнюючи наведені визначення за суттєвими ознаками приходимо до висновку, що, незважаючи на деякі розбіжності, концептуально вони схожі. Концепція ґрунтується на розумінні організаційної поведінки як управлінського процесу, що моделюється в динаміці відносно людського фактору. Такий підхід до визначення поняття організаційної поведінки є слушним відповідно до нашої предметної області і ми будемо в подальшому його додержуватися. Виходячи з цього, для розуміння поведінки працівників у різних ситуаціях при змінах різної направленості, з'являється необхідність у формуванні основних принципів до вивчення і тлумачення поведінки.

1. Поведінка в організації при змінах може бути зрозумілою лише при розкритті “соціоповедінкового типу” організації, що передбачає визначення типових феноменів поведінки, які, з одного боку, забезпечують сталість і розвиток організації, а з іншого – провокують її нестійкість і деградацію.

2. Сформований соціоповедінковий тип є визначальним інструментом в управлінських відносинах “керівник–підлегли”.

3. Вивчення поведінки в різних управлінських ситуаціях (моделях) здійснюється на основі її соціальної двоїстості (в протилежних координатах) як усування виникнення протиріч.

4. “Здорова” поведінка підтримується постійно за допомогою методу оберненого зв’язку “підлегли–керівник”, котрий спонукає керівників здійснювати корекцію своєї поведінки у виборі “Я–позицій” в різних ситуаціях.

Вивчення практики функціонування вітчизняних і зарубіжних організацій різних сфер діяльності дає підставу стверджувати, що загальним для них є те, що в організаціях працює різнорідна маса людей з індивідуальними особливостями і поведінкою, які впливають на життєдіяльність організацій. Крім загальних відмінностей в особистісних якостях, сприйнятті змін, стилі навчання і комунікації, також існує неоднорідність освіти, статевая, расова, мовна, етнічна, вікова, релігійна та ін. Отже, організація є багатим людським середовищем, в якому об’єктивно формується основне соціально-психологічне протиріччя поведінки всіх працюючих в організації в діапазоні “конфронтація–співробітництво”, яке або переборюється, або загострюється. При цьому загострення пов’язано в більшості випадків при проведенні змін, які постійно відбуваються для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його здатності виконувати свої задачі. Ступінь розв’язання цього протиріччя і є головним показником того, наскільки успішно здійснюється управління поведінкою, що змушує керівництво організації постійно відтворювати, переформовувати, розвивати управлінську систему і систему менеджменту, які б були спроможними здійснювати необхідне балансування поведінки працівників, щоб одержувати ефекти співробітництва і зменшувати антиефекти конфронтації.

Концептуально розв’язання основного протиріччя лежить у площині розуміння факторів поведінки, від яких залежить формування співробітництва і факторів, які ведуть до конфронтації й руйнують співробітництво. А це означає, що поведінку необхідно розглядати у відповідності з тим, як позиціонують себе працівники по відношенню, по – перше, один до одного і до керівників, по – друге, до організації.

Виходячи з цих посилок, а також з положень ресурсної концепції організаційної поведінки, розробленої Красовським [3], можна виділити два типи працівників, які формують поведінку в організації при змінах:

– працівники, які проявляють себе у відносинах “взаємодія–протидія”;

– працівники, які відчують себе в комунікаційному просторі організації “прилученими–відчужденими”.

Розгляд цих суперечностей дозволяє в загальному вигляді змодельовати предмет поведінки працівників, а його дослідження – розкрити соціально – психологічні аспекти управління поведінкою, що обумовлює корекцію управлінських дій як по відношенню до працівників, так і по відношенню до самих змін. На рис. 1 представлено предмет дослідження поведінки як дві загальні протилежні моделі: А – співробітництво працівників і керівників при проведенні змін; Б – конфронтація працівників і керівників при проведенні змін.



Рис. 1 – Моделі поведінки працівників організації при змінах у координатах “співробітництво–конфронтація”

Джерело: власна розробка.

Представлені загальні моделі можуть взаємопереходити одна в одну, визначаючи напрямки або організаційного розвитку в результаті змін, або організаційної деградації в результаті нарощування конфлікту і опору працівників змінам.

Вітчизняна практика проведення змін в організаціях свідчить, що управлінські процеси можуть складатися або стихійно, або цілеспрямовано, що обумовлює відповідне організаційне середовище поведінки працівників. Якщо переважає стихійність (відсутність або недостатність комунікацій керівників з підлеглими з приводу змін), то поведінка працівників складається переважно під впливом дезорганізуючих факторів. І навпаки, якщо переважає цілеспрямованість, то поведінка стає в значній мірі залежною від організуючих алгоритмів, які задаються керівниками (менеджерами).

Однак і в цьому випадку алгоритми можуть не охоплювати всієї мотиваційної гами працівників. Отже, знаходження “золотої середини” для побудови оптимального організаційного порядку, щоб він оптимізував організаційне середовище при змінах, є важкою задачею і потребує подальших досліджень.

У вітчизняній науці управління прийнято стверджувати, що предметом її вивчення є управлінські відносини, які мають дуальний характер. З одного боку вони формуються керівником у сфері і в “полі” його впливу (влада і авторитет), а з іншого – сам керівник опиняється в об’єктивно виникаючих управлінських відносинах відповідальної залежності, які виходять від підлеглих різних ієрархічних рівнів. Відомо, що поведінка працівників визначається тим, як вибудовані відносини в системі “керівник–підлегли”, яка має протилежні полюси, що створюють відповідну психологічну дистанцію між ними. У цьому контексті доречно привести головний управлінський закон: як керівництво відноситься до працівників, так і працівники відносяться до організації.

Отже, окреслюється основне управлінське протиріччя організації “керівник–підлегли”, яке стає вкрай небезпечним при проведенні змін. Розв’язати його можливо за умови розгляду двох типів основного управлінського відношення до працівників в координатах “заінтересувати–примусити” та “заохотити здібності працівників–блокувати здібності працівників”.

Модель А – “співробітництво” відповідає управлінське відношення в координатах “заінтересувати–заохотити здібності працівників”, а модель Б – “конфронтація” – “примусити–блокувати здібності працівників”. Виходячи з цього, в організації мають місце дві полярні моделі основного управлінського відношення, які можуть характеризувати фактичні, бажані і можливі відносини “керівник–підлегли” для здійснення змін і досягнення цілей.

Представлені моделі взаємопов’язані і побудовані на принципі соціальної двоїстості поведінки працівників організації при проведенні змін, а найбільший ефект дає така система управлінських відносин, котра заснована на концепції розкриття мотиваційних ресурсів поведінки працівників.

Висновки. Поведінка працівників при проведенні змін в організації стає зрозумілою лише тоді, коли розкриваються соціально-поведінкові типи організації. У статті викладено концептуальне бачення управління поведінкою працівників при проведенні змін на підприємстві. Однак це є тільки початком вирішення цієї складної проблеми. Подальші дослідження можуть розвиватися в багатьох ракурсах, серед яких дослідження позиціонування поведінки психостереотипів (моделей людини) в соціокультурному середовищі організації, розробка методичного забезпечення розкриття мотиваційних ресурсів поведінки працівників на основі монологової моделі спілкування особистості з “Я–позицією”; вивчення соціопсихологічних відносин працівників у командах і професійних групах та визначення впливу таких відносин на поведінку працівників та інші.

Література

1. Воронкова В.Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри). Монографія. – Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2008. – 254 с.
2. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1979. – 1600 с.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. Учебник / Ю.Д. Красовский. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 527 с.
4. Лютенс Ф. Организационное поведение / 7-е изд.; пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1999. – 692 с.
5. Гибсон Дж.Л. Организации. Поведение. Структуры. Процессы. / Дж.Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж.Х. Доннелли; 8-е изд.; пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2000. – 662 с.
6. Ньюстром Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис; Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
7. Гринберг Д. Организационное поведение от теории к практике/ Д. Гринберг, Р. Бейрон; пер. с англ. – М.: Вершина, 2004. – 912 с.
8. Шермерон Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн; 8-е изд.; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 930 с.
9. Брукс Ян. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация. Учебник; пер. 3-го изд. / Ян Брукс; науч. ред. англ. пер. В.Л. Добраев. – М.: Дело и Сервис, 2008. – 464 с.