

**Роман Николаевич ЛЕПА**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий отделом проблем моделирования экономических систем,  
Институт экономики промышленности НАН Украины  
Email: roman.lepa@gmail.com

**Анна Андреевна ДОРОФЕЕВА**

кандидат экономических наук,  
докторант отдела проблем моделирования экономических систем,  
Институт экономики промышленности НАН Украины,  
Email: andora.dnu@mail.ru

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ  
ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА**

Лепя, Р. Н. Методологические исследования управления организационным поведением персонала [Текст] / Роман Николаевич Лепя, Анна Андреевна Дорофеева // *Економічний аналіз* : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 17. – № 1. – С. 18-23. – ISSN 1993-0259.

**Аннотация**

*В статье осуществлен анализ различных методологических подходов к управлению организационным поведением персонала в экономических системах. Анализ позволил выявить ограничения и преимущества существующих методологических подходов. Использование преимуществ для решения выявленных проблем в сфере управления персоналом позволит усовершенствовать нематериальные мотивационные рычаги, достичь конструктивных видов организационного поведения сотрудников предприятий. В качестве наиболее перспективных методологических подходов были выбраны рефлексивный подход и теория мотивации персонала. Использование положений рефлексивного подхода и теории мотивации при управлении организационным поведением позволит руководителям предприятий установить более эффективный вид поведения персонала в организации, повысить качество и производительность труда, компетентность и заинтересованность в труде персонала, устранить проявление дисфункциональных и деструктивных видов организационного поведения, минимизировав при этом затраты предприятия на стимулирование персонала.*

**Ключевые слова:** управление; персонал; мотивация; организационное поведение; производительность труда; заработная плата.

---

## Roman Mykolayovych LEPA

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Economic Systems Modeling,  
Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine  
Email: roman.lepa@gmail.com

## Anna Andriyivna DOROFYEVA

PhD in Economics,  
Doctoral Student,  
Department of Problems of Modeling of Economic Systems,  
Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine  
Email: andora.dnu@mail.ru

### METHODOLOGICAL STUDY OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF STAFF

#### **Abstract**

*The article presents the analysis of the different methodological approaches to the management of organizational behavior of personnel in economic systems. The analysis has revealed the limitations and advantages of existing methodological approaches. Usage of the advantages in order to solve the problems identified in the area of personnel management will improve the intangible motivational levers. Also it will help to achieve constructive types of organizational behavior of employees of enterprises. Reflective approach and theory of personnel motivation are the most promising methodological approaches. The use of conclusions of reflexive approach and the theory of personnel motivation in the management of organizational behavior will allow the managers of enterprises to establish a more effective form of behavior of staff in the organization, improve quality and productivity, competence and interest in the work of the staff, eliminate the manifestation of dysfunctional and destructive types of organizational behavior, while minimizing the cost of enterprise to encourage staff.*

**Keywords:** management; staff motivation; organizational behavior; productivity; wages.

**JEL classification:** D230, J200, J320

---

#### **Введение**

Управление организационным поведением персонала в экономических системах характеризуется наличием проблем, связанных с неэффективностью стимулирования персонала в экономике страны, по промышленности и её отраслям, по регионам и видам экономической деятельности, что подтверждается незначительной зависимостью размера заработной платы от производительности труда. При этом управление организационным поведением персонала все еще не базируется на нематериальных формах мотивации. Недостаточное внимание к вопросам мотивации персонала к конструктивным видам организационного поведения приводит к дефициту специалистов, нерациональному использованию имеющейся рабочей силы, иногда деструктивному поведению сотрудников, снижению качества и производительности труда при высоком изначальном трудовом потенциале, что негативно отражается на финансовых показателях предприятий. Исследование методологических подходов к управлению организационным поведением персонала позволит использовать их преимущества для решения выявленных проблем, усовершенствовать нематериальные мотивационные рычаги управления персоналом.

Сегодня исследованию вопросов управления организационным поведением персонала посвящены работы ученых В. Г. Алиева, Т. Ю. Базарова, В. Н. Глумакова, В. Л. Доблаева, Б. Л. Еремина, Л. Зайцева, Ю. Д. Красовского, Ф. Лютенс, Э. А. Смирнова, В. А. Спивака и др. Учеными предлагаются различные методологические подходы, в том числе мотивационные, однако в работах не раскрыты особенности реализации функций управления трудовым процессом на предприятиях с позиции повышения мотивированности персонала.

#### **Цель статьи**

Целью исследования является анализ методологических подходов к управлению организационным поведением персонала.

---

## Изложение основного материала исследования

Современные экономические системы имеют не только различные стартовые позиции в организации деятельности, но и различия в управлении поведением персонала. Эти различия послужили основанием для выработки методологических подходов к управлению организационным поведением персонала. Рассмотрим наиболее значимые из них, которые получили научное признание и прошли практическую апробацию.

Основателем достаточно привлекательного подхода к управлению персоналом, основанном на использовании предприятиями имеющихся в их распоряжении ресурсов и прежде всего ресурсов человеческих, стал К. Стадент. Он утверждал, что два из трех источников развития производства, а именно - новые технологии и увеличение капиталовложений, себя в основном исчерпали. Третий же источник развития производства – управление человеческими ресурсами – потенциально не востребован [2]. В этой связи К. Стадент высказал идею о необходимости поиска нового метода активизации использования человеческих ресурсов, основанного на учете внешних и внутренних факторов. Тем самым был дан толчок разработке концепции управления персоналом, основанной на методе организационного поведения – методе изучения потенциальных возможностей человека. Но здесь необходимо заметить, что при выборе направления реализации концепции акцент был сделан, прежде всего, на приспособлении человека к системе организации предприятия, а уже потом – на разработке мер воздействия на работника. Ограничение такого подхода к формированию системы управления персоналом отмечено в [3] и заключается в том, что К. Стадент акцентировал управление на абстрактном индивиде и не учитывал тех общественных и экономических отношений, носителями которых были и есть работники предприятий.

Исследование Л. Росса и Р. Нисбетта [4] посвящено рассмотрению проблем предсказуемости и связности поведения с точки зрения современной экспериментальной и когнитивной социальной психологии, а выводы позволяют обосновать необходимость и принципы ситуационного подхода в исследовании и прогнозировании поведения систем (людей). Ученые обращают внимание на следующие уроки и выводы социальной психологии: прогноз поведения человека, группы в новой ситуации на основе знания только индивидуальных различий ненадежен; на поведение очень часто оказывают решающее влияние ситуационные элементы. Фундаментальная ошибка атрибуции: чрезмерное представление людей о значимости личностных черт, диспозиций при одновременной неспособности признать важность влияния ситуации на поведение; недостаточная доказуемость влияния детских проблем и условий воспитания на поведение в зрелом возрасте; проблема предсказуемости поведения возникает всегда, когда человек (даже хорошо знакомый) оказывается в новой ситуации; сосуществуют научная и обыденная социальная психология: в определенных рамках, сходных ситуациях достаточно верный прогноз можно сделать на основе житейского опыта; в основе отличий в поведении систем (людей) с позиций современной социальной психологии лежат три принципа: принцип ситуационности (сила, тонкость и частая скрытость ситуационных факторов); принцип субъективной интерпретации конкретной ситуации индивидом; принцип напряженности систем. Применение ситуационного подхода в управлении организационным поведением персонала, предложенного в [4], позволит более точно прогнозировать поведение работников, однако не предоставляет инструментария для управления поведением персонала в различных ситуациях с целью повышения его эффективности.

В работе Бас В. Н. [5] предложен культурологический подход к управлению организационным поведением персонала предприятий. Сущность подхода заключается в управлении организационным поведением персонала на основе повышении эффективности корпоративной культуры предприятия за счет поддержания в менеджменте базовой установки на взаимодействие; разработки и использования службой персонала для каждого этапа пребывания сотрудника в организации системы регламентов, процедур, методов и методик поведения персонала в компании. В подходе также предлагаются методы управления организационным поведением персонала, в том числе мотивационные, однако не раскрыты особенности реализации функций управления трудовым процессом на предприятии с позиции повышения мотивированности персонала. Все это ограничивает возможности использования этого подхода в практике функционирования предприятий при управлении организационным поведением персонала.

Работа [6] посвящена разработке методического и практического обеспечения управления поведением организации с использованием междисциплинарного подхода. Обоснована возможность использования технологий соционики для прогнозирования поведения производственных коллективов и взаимоотношений руководителя и коллектива. Проанализировано содержание корпоративной культуры и стиля поведения производственных организаций и их коллективов, разработана модель диагностики поведения коллектива во взаимоотношениях с руководителем. Представлены методические рекомендации относительно определения функций, прав, обязанностей соответствующих лиц или подразделений системы управления при регулировании поведения коллектива и

---

---

формирования кодекса этического поведения организации как нравственно-мотивационного инструмента корректирования поведения отдельных членов коллектива и производственной организации в целом. В работе [6] внимание уделяется поведению коллектива в организации и не исследуются особенности поведения конкретных работников с учетом их личностных характеристик, потребностей, видов деятельности, компетенции, наличия внутренней и внешней мотивации. Не понятно, насколько действенными окажутся эти методы для улучшения вида поведения сотрудников, что ограничивает их использование для управления поведением конкретного работника и повышения его эффективности.

Свой подход к управлению персоналом через использование мотивации предлагает Богданова Н. В. [7]. Автор предлагает механизм мотивации повышения эффективности труда, под которым подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей. По результатам исследования Богданова Н. В. предлагает использовать при управлении поведением персонала систему прямой материальной мотивации (материальное вознаграждение работника, состоящее из базового оклада и премиальных). При этом отмечено, что необходимо изменить принципиальный подход к формированию материального вознаграждения, а именно: премии работника должен не лишаться, а зарабатывать ее, свести к минимуму субъективизм в оценке качества работы персонала, сократить количество показателей премирования, одновременно увеличив и общий размер премирования и долю каждого показателя в нем. Также предлагается использование системы косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), бенефиты, предоставляемые сотруднику (оплата больничных листов, отпусков, обучения, сотовой связи, обедов, детских садов и т. д.). Таким образом, в подходе к управлению поведением персонала, представленном в [7], обосновывается необходимость использования льгот и бенефитов, однако в подходе не предложено применение системы нематериальной мотивации, которая является менее затратной для предприятия.

Следует отметить, что в настоящее время в теории организационного поведения имеются подходы к управлению, ориентированные на человеческие ресурсы, ситуации, результаты и системы [8]: подходы, ориентированные на человеческие ресурсы, в качестве основного объекта управления рассматривают человека как совокупность личностных и профессиональных качеств; подходы, учитывающие особенности складывающейся ситуации, предполагают формирование процесса управления как метода, учитывающего специфические образцы поведения для конкретных ситуаций в вопросах распределения властных полномочий и рабочих заданий. Основным инструментом управления выступают знания и навыки менеджера; подходы к управлению с ориентацией на результат предполагают как определение целей трудовой деятельности, так и аккумуляцию всех ресурсов, особенно человеческих, для их достижения. Одним из основных инструментов управления является мотивация работников, обеспечивающая формирование их удовлетворенности процессом труда; подходы к управлению работающей группой, основанные на формировании и реализации управления как развивающейся системы, определены в теории организационного поведения как системные подходы. Основными инструментами управления являются взаимоотношения «работник – предприятие» на уровне личности, группы, организации и социальной системы, применяемые для достижения индивидуальных, организационных и общественных целей.

В каждой из этих групп подходов к управлению организационным поведением персонала акцент ставится на использование определенных функций управления. В подходах, ориентированных на человеческие ресурсы, в приоритете находятся функции организации и контроля, в ситуационных подходах акцентируется внимание на планировании и регулировании, подходы с ориентацией на результат в качестве основного инструмента управления используют мотивацию персонала. В этих подходах предлагается использование различных факторов в управлении поведением персонала в организациях, однако не предоставляется инструментария, позволяющего повысить эффективность реализации всех функций управления с учетом мотивации персонала.

Чтобы эффективно управлять поведением других людей, в частности в рамках предприятия, необходимо побуждать их действовать в нужном направлении. Этого можно достичь, если использовать преимущества некоторых современных методологических подходов к управлению организационным поведением людей. К ним можно отнести рефлексивный подход и теорию мотивации.

Применение рефлексивного подхода к управлению поведением персонала предусматривает исследование направлений мышления сотрудников с целью прогнозирования возможного их поведения и склонения к выгодному для руководителей предприятий виду организационного поведения.

Организационное поведение напрямую связано с мотивацией персонала, и такая связь является очевидной. Отдельные исследователи [9-11] даже рассматривают мотивацию персонала как неотъемлемую часть организационного поведения, справедливо отмечая, что мотивы к труду прямо

---

вливают на отношение к труду и поступки персонала. Исследования организационного поведения и мотивации персонала предприятия в неразрывной связи начались в бихевиоризме и привели к разработке совокупности теорий мотивации, которые, выделяя отдельные стимулы и мотивы в деятельности персонала, позволили с той или иной точностью использовать их в управлении организационным поведением персонала [12]. Влияние мотивации на организационное поведение является очевидным: заинтересованность работника в результатах труда влияет на его поступки, действия и работу; одновременно обратная связь проявляется в том, что отношения между работниками в коллективе, между рабочими группами, принятые нормы поведения в организации, реакция руководства организации на отдельные проявления поведения персонала также влияют на заинтересованность персонала в процессе труда и на его мотивацию.

### **Выводы и перспективы дальнейших исследований**

Таким образом проанализированы методологические подходы, положения которых необходимо использовать при управлении организационным поведением персонала на предприятиях и осуществлении поддержки у сотрудников требуемых стандартов поведения. Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде экономических систем, появление новых их видов, новых парадигм и знаний о человеческом поведении обуславливают необходимость разработки и реализации на практике новых, отвечающих требованиям времени методологических подходов к управлению организационным поведением персонала. В новых подходах акцент должен ставиться на достижение в поведении персонала партнерства, командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации, высокого качества трудовой жизни. В связи с этим использование положений рефлексивного подхода и теории мотивации при управлении организационным поведением позволит руководителям предприятий установить более эффективный вид поведения персонала в организации, повысить качество и производительность труда, компетентность и заинтересованность в труде персонала, устранить проявление дисфункциональных и деструктивных видов организационного поведения, минимизировав при этом затраты предприятия на стимулирование персонала.

### **Список литературы**

1. Лютенс, Ф. *Организационное поведение [Текст]* / Ф. Лютенс. – М., 1999.
2. Stament, K. *Management Review [Text]* / K. Stament. – 1978. – № 8. – P. 56.
3. Потемкин, В. К. *Управление персоналом [Текст]* / В. К. Потемкин. – СПб. : СПбГУЭФ, 2009. – 340 с. – С. 56
4. Росс, Л. *Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии [Текст]* / Л. Росс, Р. Нисбетт. – М. : Аспект Пресс, 1999.
5. Бас, В. Н. *Управление организационным поведением [Текст]: монография* / В. Н. Бас. – М. : Изд-во Моск. гуманитар. ун-та, 2010. – 200 с.
6. Войтко, В. В. *Управление поведением организации (на примере промышленных предприятий). – Диссертация на получение научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – экономика, организация и управления предприятиями. – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2004. – 219 с.*
7. Богданова, Н. В. *Мотивационные аспекты трудовой деятельности сотрудников организации (на примере представительства Тольяттинского государственного университета в г. Сызрани) [Текст]* / Н. В. Богданова // Вектор науки ТГУ. №1(8). 2012. – С. 63-67.
8. Красовский, Ю. Д. *Организационное поведение [Текст]* / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 527 с.
9. Алиев, В. Г. *Организационное поведение [Текст]* / В. Г. Алиев, С. В. Дохолян. – М. : Экономика, 2004. – 310 с.
10. Зайцев, Л. *Организационное поведение [Текст]* / Леонид Зайцев. – М. : Экономистъ, 2005. – 665 с.
11. *Motivation and Work Behavior [Text]* / ed. By Steers Richard M., Porter Lyman W. – 7 ed. – New York: McGraw-Hill Book Company, 2002. – 648 p.
12. Лихолобов, Е. А. *Місце організаційної поведінки в управлінні підприємством [Електронний ресурс]* / Е. А. Лихолобов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: наук. журнал. – Луганськ, 2011. – № 10 (164), ч. 1. – Режим доступу: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/407/21/Liholobov.pdf>.

---

## References

1. Lyutens, F. (1999). *Orhanyzatsyonnoe povedenye*. Moscow.
2. Stament, K. (1978). *Management Review*, 8, 56.
3. Potemkyn, V. K. (2009). *Upravlenye personalom*. SPb. SPbHUEF, 340, 56.
4. Ross, L. (1999). *Chelovek y sytuatsyya. Perspektivnyy sotsyal'noy psikhologiy*. Moscow : Aspekt Press.
5. Bas, V. N. (2010). *Upravlenye orhanyzatsyonnum povedeniyem*. Moscow : Yzd-vo Mosk. humanyt. un-ta.
6. Voytko, V. V. (2004). *Upravlenye povedeniyem orhanyzatsyy (na prymere promushlennukh predpryyaty)*. *DySSERTatsyya na poluchenye nauchnoy stepeny kandydata ekonomycheskykh nauk po spetsyal'nosti 08.06.01 – ekonomyka, orhanyzatsyya y upravlenyya predpryyatyamy*. Khar'kov : Khar'kovskyy natsional'nyy ekonomycheskyy unyversytet.
7. Bohdanova, N. V. (2012). *Motyvatsyonnye aspektu trudovoy deyatel'nosti sotrudnykov orhanyzatsyy (na prymere predstavitel'stva Tol'yattynskoho hosudarstvennoho unyversyteta v h. Suzrany)*. *Vektor nauky THU*, 1(8), 63-67.
8. Krasovskyy, Yu. D. (2007). *Orhanyzatsyonnoe povedenye*. Moscow : YuNYTY.
9. Alyev, V. H. (2004). *Orhanyzatsyonnoepovedenye*. Moscow : Ekonomyka.
10. Zaytsev, L. (2005). *Orhanyzatsyonnoe povedenye*. Moscow : Ekonomyst.
11. Steers, Richard M. & Porter, Lyman W. (2002). *Motivation and Work Behavior*. NewYork: McGraw-Hill Book Company.
12. Lykholobov, E. A. (2011). *Mistse orhanizatsynoyi povedinky v upravlinni pidpryyemstvom*. *Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho unyversytetu imeni Volodymyra Dalya: nauk. zhurnal*. Luhans'k, 10(164). Retrieved October, 15, 2014, from : <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/407/21/Liholobov.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2014 р.