

- шее образование в России. — 2007. — № 11. — С. 148—151.
28. Садохин А. П. Введение в теорию межкультурной коммуникации / А. П. Садохин. — М. : Высш. шк., 2005. — 310 с.
29. Солдатова Г. У. Экспресс-опросник «Индекс толерантности» / Г. У. Солдатова, О. А. Кравцова, О. Е. Хухлаев, Л. А. Шайгерова [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.etnopsy.ru>.
30. Солдатова Г. У. В. Может ли «другой» стать другим? Тренинг по профилактике ксенофобии / Г. У. Солдатова, А. В. Макачук — М. : Генезис, 2006. — 256 с.
31. Татарова С. П. Формирование толерантности как основа предупреждения насилия в подростковой среде / С. П. Татарова // Дополнительное образование и воспитание. — 2007. — № 2. — С. 35—38.
32. Толерантность в обществе различий / В. Е. Кемеров // Под ред. В. Е. Кемерова и др. — Екатеринбург : Полиграфист, 2005. — 230 с.
33. Трубина Л. Толерантная и интолерантная личность : основные черты и отличия / Л. Трубина // Воспитание школьников. — 2003. — № 3. — С. 33—35.
34. Чернова О. В. Основные факторы формирования межэтнических установок старшеклассников / О. В. Чернова / Интеграция образования. — 2005. — № 1—2. — С. 171—180.
35. Шучалина С. В. Все различны – все равны: библиографическое пособие / С. В. Шучалина, Т. А. Ябс ; отв. За вып. О. А. Винниченко — Коми : республиканская юношеская библиотека. — Сыктывкар, 2009. — 136 с.

**АНГЕЛИНА Е. О.**

### ЭТНИЧЕСКАЯ ТОЛЕРАНТНОСТЬ СТАРШОКЛАССНИКОВ

*Данное исследование посвящено актуальной проблеме этнической толерантности старшеклассников. Акцент делается на том, что формирование толерантности приобретает актуальность в условиях многонациональных групп и коллективов, где надо не допускать ситуаций проявления неравноправия детей в правах и обязанностях.*

*Ключевые слова: этническая толерантность, интолерантность, ксенофобия, этнические стереотипы, этническое сознание.*

**ANGELINA E. O.**

### ETHNIC TOLERANTNOST STARSHOKLASSNIKOV

*His study focuses on the actual problem of ethnic tolerance seniors. The emphasis is on the fact that the formation of tolerance becomes relevant in multinational groups and collectives, where you have to avoid situations inequities in child rights and responsibilities.*

*Keywords: ethnic tolerance, intolerance, xenophobia, ethnic stereotypes, ethnic consciousness.*

Стаття надійшла до редколегії 12.02.2013 року.

УДК. 159.9.019.43

**АНДРЕЄВА І. А.**

Донбаський державний педагогічний університет  
ДВНЗ «Горлівський інститут іноземних мов»

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

*У статті представлено аналіз понять «стратегічне управління» та «організаційна поведінка персоналу». Визначена роль менеджменту у формуванні поведінки персоналу сучасних організацій. Розкрито питання необхідності стратегічного управління сучасними організаціями.*

*Ключові слова: стратегічне управління, організаційна поведінка, персонал, мотивація, кадрова політика.*

З переходом держави на ринкові відносини відбуваються відповідні зміни у стосунках між суб'єктом та об'єктом управління. Це вимагає нової системи управління організацією. При цьому, багатьма науковцями, керівниками підприємств акцентується увага саме на перспективному управлінні. Перспективне чи стратегічне

управління допоможе вистояти у конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі.

Актуальність існування стратегічного управління є особливо важливою для постсоціалістичних країн з багатьох причин:

- протиріччя в економічних та соціальних процесах;

- неспівпадає з методикою та тактикою їхнього проведення;
- відсутність розвиненої теоретичної бази дослідження проблеми психології стратегічного управління та ін.

Стратегічне управління передбачає визначення керівництвом плану майбутнього розвитку та перспектив підприємства залежно від чинників макро-, мезо- та мікрорівня.

Особливо важливим у період сучасних, численних економічних та соціальних змін є психологічна готовність керівників та працівників сучасних підприємств до частих реформ, до такого явища, як криза. Психологічна підтримка дозволяє розвивати керівникам відповідні якості, які допомогли б передбачати та пророкувати кризові періоди у роботі підприємств, підтримувати їх конкурентоздатність та відповідати сучасним світовим соціально-економічним вимогам. Саме тому ми вважаємо, що психологічний аналіз проблем, які перешкоджають ефективному стратегічному управлінню організацією, допоможе нашим підприємствам та організаціям бути конкурентоздатними.

*Мета дослідження* – визначити специфіку стратегічного управління організаційною поведінкою персоналу сучасних організацій.

Значним внеском у розробку питання організаційної поведінки персоналу стали дослідження таких учених, як: І. В. Аширов, А. В. Батаршева, О. Н. Громова, К. Девіс, Г. Р. Латфулліна, К. Левін, А. О. Лук'янова, Ф. Лютенс, Дж. Ньюстром. Дослідженням проблеми управління організаційною поведінкою персоналу займалися: Г. Морозова, П. Мучинські, С. Фішер, Дж. Коул.

Управління персоналом, його механізми та засоби підвищення ефективності виробництва давно цікавлять учених, менеджерів, керівників підприємств. Одним з таких механізмів вважається управління організаційною поведінкою персоналу. Більше ста років тому менеджери крупних підприємств звернули увагу на залежність ефективності роботи організації від ставлення працівників до організації. Це підтверджує той факт, що людський ресурс завжди залишатиметься єдиною значущою конкурентною перевагою будь-якого підприємства.

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку країни вимагають від керівництва та персоналу організацій швидкого пристосування та адаптації до змінних умов. У свою чергу, це потребує виваженої кадрової політики на підприємстві з метою проектування організаційної системи, яка була б пов'язана з вирішенням ос-

новних проблем організаційної поведінки персоналу та підвищила рівень готовності персоналу до сприйняття завдань, які відносяться до стратегічного розвитку підприємства.

Наслідком нестабільної соціальної та економічної ситуації у країні є падіння промислового виробництва, зростання безробіття. Загострення ситуації відбувається також через інфляційні процеси у державній економіці. Залежність національної економіки від позикового капіталу дозволяє ефективно працювати та розвиватись лише крупним корпораціям та підприємствам. Робітники змушені досить часто змінювати місце роботи, що впливає не тільки на їхнє самопочуття, а й на ставлення до «чергової організації». Враховуючи досвід країн з розвинутою ринковою економікою основним чинником конкурентоздатності фірми, її процвітання постає якість персоналу та його ставлення до роботи. Отже, ефективність уведення стратегічного управління організацією залежить від характеру, специфіки організаційної поведінки персоналу.

Особливість стратегічного управління полягає у тому, що у ньому дуже мало рутинних процедур і дуже багато творчості, тобто дуже велика роль мистецтва. Тому теорія стратегічного управління формується на основі узагальнення практики успішного вирішення стратегічних завдань управління фірмою і на основі виділення окремих управлінських схем і тверджень, які вказують на те, за допомогою чого можна добитися успішного результату. Іншими словами, теорія стратегічного управління говорить про те, що в управлінні організацією може допомогти їй досягти успіху на ринку. Теорія стратегічного управління не говорить: «роби таким чином, і ти можеш». Вона говорить, що якщо діяти певним чином, то можна досягти успіху. Принаймні, перш це призводило до успіху фірми. При цьому теорія стратегічного управління швидше описує те, без чого управління не зможе впоратися зі своїми завданнями, ніж те, що гарантує їхнє рішення.

Особливо важливим постає питання організації ефективної роботи підприємства стратегічними методами у часи реорганізацій в економіці та суспільстві. Рівень макросередовища значною мірою визначає форми та засоби існування підприємств та робітників. За даними Д. А. Аширова, О. Громової сучасні перетворення у виробничій ситуації такі, як: орієнтація на споживача, глобалізація, нове покоління інформаційних технологій, боротьба за тотальну якість – вимагають особливої зацікавленості робітників у кінцевому

результаті їхньої діяльності, формування нових моделей організаційної поведінки персоналу, які відповідають вимогам сучасності [1; 11].

Вітчизняними науковцями (Н. Ю. Бутенко, Л. М. Савчук) акцентується увага на тому, що на сьогодні організаційна поведінка на підприємствах буде визначати їхню життєздатність. Конкурентоздатність вітчизняних підприємств, у тому числі і на зовнішньому ринку, буде визначатись ефективною системою організаційної поведінки [12].

Доволі широкого розгляду це питання набуло у роботах американських та європейських науковців, починаючи з ХХ століття. Результати аналізу літературних джерел свідчать про жвавий інтерес зарубіжних учених до проблеми управління організаційною поведінкою персоналу. Ще у роботах Ф. Тейлора [15] ми знаходимо підтвердження тому, що найважливішим для будь-якого підприємства є система менеджменту. Автор стверджує, що лише системний, стратегічний менеджмент, спрямований на формування організаційної поведінки персоналу дозволить уникнути фінансового краху організації.

За даними сучасних науковців: А. В. Батаршевої, А. О. Лук'янова, Ф. Лютенса та ін. – корекція організаційної поведінки персоналу повинна здійснюватись ситуативно та через мотивацію працівників [6; 13; 15]. Слід зауважити, що мотиваційні механізми підвищення ефективності роботи персоналу з часом змінюються.

Сучасні соціально-політичні зміни у суспільстві вимагають нових форм та засобів мотивування працівників. У зв'язку з чим можна визначити наступні актуальні питання у розв'язанні проблеми організаційної поведінки персоналу:

- ступінь розуміння керівництвом організації своєї стратегічної ролі у мотивуванні працівників;
- постійна зміна системи мотивів у поведінці працівників;
- сформованість нової системи цінностей у суспільстві;
- пошук нових форм нематеріальної мотивації;
- використання індивідуального підходу до працівників;
- здійснення управлінської функції через мотивування працівників.

Виходячи з цього, проблема організаційної поведінки персоналу стає чітко визначеним предметом наукових досліджень в економіці, психології та менеджменті.

Загалом поведінка людини – це сукупність учинків, які здійснює людина протягом певного

часу у відповідних умовах існування [14; 15; 16; 17]. Отже, аналізувати організаційну поведінку персоналу слід як явище системне, через оцінку всіх характеристик діяльності людини, у певних умовах організаційної структури.

Слід відмітити, що у роботах Дж. Коула, Д. Ульріха [11; 17] характер та особливості організаційної поведінки персоналу визначаються так званим «соціальним генотипом» та відповідною соціокультурною атмосферою фірми, банку чи іншої структури. Соціальний генотип передбачає наявність у людини інформації про типову організаційну поведінку для холдингу чи корпорації, комерційного банку чи державної установи.

Щодо соціокультурної атмосфери на підприємстві, то вона визначає ті чи інші форми поведінки як керівництва, так і працівників [10; 13]. Ця інформація, залежно від впливу певних чинників, може забезпечити стабільність та розвиток підприємства або, навпаки, дестабілізувати його.

Отже, визначальним у розумінні працівником стилю організаційної поведінки є його уявлення про саму організацію. У кожного працівника формується відповідний образ організації, який він співвідносить із власним «Я-образом». Таким чином, працівник співвідносить власні успіхи та невдачі, сподівання та страхи, бажання та прагнення з можливістю реалізувати їх у цій організації. Якщо образ організації та його власний «Я»-образ співпадають, то поведінка людини адекватна організаційним вимогам, якщо ні, то вона може бути конфліктною чи деструктивною [2; 13].

За даними Ф. Лютенса, Г. Морозової, П. Мучинські, організаційна поведінка персоналу – це систематичне дослідження та використання отриманих знань у практичній діяльності для забезпечення ефективної діяльності робітників та підприємства [7; 8; 9]. Характеристики організаційної поведінки персоналу залежать від національних традицій, норм та правил. Проте тільки поєднання світового досвіду у розгляді питання з культурною специфікою цієї нації дозволить досягти бажаних результатів управлінської діяльності.

Основними характеристиками організаційної поведінки персоналу виступають:

- з точки зору персоналу – мотиви працівників, ціннісні орієнтації, установки, рівень задоволення потребо-мотиваційної сфери, відданість організації;
- з точки зору організації – визначальними у формуванні організаційної поведінки персоналу є особистість керівника, стиль керівни-

цтва, ставлення до працівників, увага адміністрації до працівників: профілактика конфліктів та стресових ситуацій у виробничій діяльності, міра довіри співробітникам, організаційний розвиток, загальна політика організації.

Слід також зауважити, що сучасні організації істотно відрізняються від своїх попередників, зокрема якісно нового та різноманітного характеру набуває категорія працівників (високі особистісні здібності та рівень освіти, нове бачення перспектив). Перед сучасними менеджерами постають більш нові завдання. Керівники повинні не лише усвідомлювати неминучість різних зразків поведінки співробітників, але і бути готовими адаптуватися до них.

Крім того, тенденції, що існують на сьогодні в управлінні організаційною поведінкою персоналу, вимагають особливої уваги з точки зору наукового їх дослідження та пояснення [4; 9; 13]. Специфіку сучасного стратегічного кадрового менеджменту в Україні охарактеризувати однозначно дуже складно через такі причини:

- 1) різниця стилів управління організаційними структурами;
- 2) загальний процес глобалізації;
- 3) специфіка управлінських завдань, які ставить перед собою керівництво тієї чи іншої компанії;
- 4) часта зміна законодавчих та правових актів, що регулюють діяльність підприємств.

У зв'язку з цим, досить часто керівництву підприємства спочатку складно сформувати стабільну кадрову політику, оскільки їй потрібно постійно змінювати та перебудовувати, не знижуючи її ефективності. На думку більшості американських, російських, європейських учених, саме глибоке знання психологічних характеристик поведінки кожного співробітника дозволить побудувати правильні механізми та технології її формування.

Оскільки будь-яка організаційна система зумовлює формальні стосунки між людьми та дозволяє їх використовувати для досягнення цілей компанії, то регуляція поведінки кожного співробітника є невід'ємним компонентом успішного управління. Співробітники утворюють внутрішню соціальну систему. Відповідно, психологічні особливості організаційної поведінки співробітників у великих і малих, формальних і неформальних групах будуть різними.

Звертає на себе увагу те, що специфіка регуляції організаційної поведінки персоналу полягає у тому, щоб кожен керівник пам'ятав, що стимул-реакція – це малоефективна схема управлін-

ня, а будь-який поведінковий прояв передбачає очікування компенсаторної реакції. Це може бути позитивна компенсація – заохочення, винагорода; негативна компенсація – бажана поведінка приводить до усунення небажаних раніше заходів; покарання – реакція керівництва на небажану поведінку співробітника.

За даними В. Д. Дорофєєва, О. П. Мурашової, С. В. Смірнова, основу існуючих теоретичних концепцій з питання організаційної поведінки персоналу, складають такі підходи [3; 15]:

- особистісний підхід: центральним у кадровій політиці виступає людський ресурс;
- ситуаційний підхід: аналіз організаційних умов як чинника організаційної поведінки персоналу є пріоритетним у прийнятті управлінських рішень;
- системний підхід: організація представляє собою єдину цілісну систему організаційного управління з урахуванням усіх чинників, які впливають на робітників;
- орієнтований на результат: мобілізація здібностей та потенційних ресурсів кожного працівника, корекція мотивації та поєднання людських ресурсів із організаційними для досягнення високих виробничих показників.

Особливо слід підкреслити, що теоретичні підходи у поясненні організаційної поведінки персоналу досить часто не сприймаються фахівцями на практиці тому, що існує поняття так звана «організаційна мода» у кадровій політиці підприємств [9], тобто спостерігається тенденція до використання нових концепцій організаційної поведінки, ніж вибір тих, які відповідають визначеним завданням організації. Вказані факти свідчать про наявність розділення теорії та практики.

Проаналізувавши роботи вітчизняних, російських та зарубіжних науковців з проблеми специфіки стратегічного управління організаційною поведінкою персоналу сучасних організацій нами було визначено, що організаційна поведінка персоналу залежить від багатьох чинників. Вона може залежати від соціально-економічних умов розвитку держави (макрорівень), визначається професійною діяльністю, особливостями взаємин у колективі та специфікою управління (мезорівень) та визначатись особистістю працівника, його ставленням до організації та справи (мікрорівень). Аналіз поведінки кожного окремого співробітника в організації сприяє розумінню міжособистісних проблем у колективі, психологічних особливостей кожного співробітника і допомагає обрати відповідні управлінські стра-

тегії. Проте визначальним є те, що успішність стратегічного управління персоналом цілком залежить від характеру взаємовідносин між керівництвом та персоналом. Менеджер повинен пам'ятати, що всі його стратегічні кроки спрямовані на зміну виду, структури підприємства, а це пов'язано зі зміною правил, норм, характеру взаємодії тощо, що цілком залежить від підтримки кожного окремого працівника.

Особливо слід підкреслити: з одного боку недостатню розробленість питання та з іншого, – існування на сьогодні виробничої потреби у теоретичних та практичних знаннях з проблеми стратегічного управління організаційною поведінкою персоналу.

#### Список використаних джерел

1. Аширов Д. А. Организационное поведение: учеб./ Д.А.Аширов. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. — 360 с.
2. Валуев С. А. Организационный менеджмент / С. А. Валуев, А. В. Игнатъева. — М.: Машиностроение, 2005. — 420 с.
3. Дорофеев В. Д. Организационное поведение: [учеб. пособие] / Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Частухина Ю. Ю. — Пенза: Изд-во ун-та, 2004. — 142 с.
4. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М.О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 2. — С. 54—59.
5. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях; [пер. с англ.] / Дж. Коул. — М.: Вершина, 2004. — 352 с.
6. Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность / А. Н. Леонтьев. — М.: Политиздат, 1977. — 304 с.
7. Лютенс Ф. Организационное поведение; [пер. с англ.] / Ф. Лютенс. — [7-е изд.]. — М.: ИНФРА — М, 1999. — XXVIII. — 692 с.
8. Морозова Г. Б. Психологическое сопровождение организации и персонала / Галина Морозова. — СПб.: Речь, 2006. — 400 с.
9. Мучински П. Психология, профессия, карьера / Пол Мучински. — [7-е изд.]. — СПб.: Питер, 2004. — 539 с.
10. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение; [пер. с англ.] / [под ред. Ю. Н. Каптуревского] / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с.
11. Организационное поведение: [ученик для ВУЗов] / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2007 — 432 с.
12. Організаційна поведінка: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни] / Савчук Л. М., Бутенко Н. Ю., Власова А. М. та ін. — К.: КНЕУ, 2001. — 249 с.
13. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — 416 с.
14. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации; [пер. с англ.] / Д. Ульрих. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — 304 с.
15. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / [под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта]. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — 480 с.
16. Управление персоналом: энциклопедический словарь / [под ред. А. Я. Кибанова]. — М.: ИНФРА, 1998. — VIII, 453 с.
17. Fisher C. D. and Ashkanasy N. M. The emerging role of emotions in work life: an introduction // Journal of Organizational Behavior. — 2000. — № 21 (2). — P. 123—129.

**АНДРЕЕВА И. А.**

#### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*В статье представлен анализ понятий «управление» и «организационное поведение персонала». Обозначена роль менеджмента в формировании поведения персонала. Проанализирована вероятностная зависимость конкурентоспособности предприятия от организационного поведения персонала.*

*Ключевые слова: стратегическое управление, организационное поведение, персонал, мотивация, кадровая политика.*

**ANDREEVA I. A.**

#### STRATEGIC MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ESPECIALLY STAFF OF MODERN ORGANIZATIONS

*In this article is presented the analysis of concepts «management» and «organizational personnel behavior». A management role is marked in forming of personnel behavior. Is analysed the probabilistic dependence of competitiveness of enterprise from organizational personnel behavior.*

*Keywords: strategic management, organizational behavior, organization members, motivation, personnel policy.*

Стаття надійшла до редколегії 20.02.2013 року.