

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ВОЙТКО ВІКТОРІЯ ВАЛЕРІЇВНА

УДК 316.62:658.3

**УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ  
ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВИХ  
ПІДПРИЄМСТВ)**

Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків - 2004

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському національному економічному університеті,  
Міністерство освіти і науки України.

Науковий керівник доктор економічних наук, професор  
Дороніна Майя Степанівна,  
зав кафедри соціології і  
психології управління  
Харківського національного  
економічного університету

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор

Гриньова Валентина Миколаївна,  
Харківський національний  
економічний університет,  
проректор з наукової роботи,  
зав. кафедри бізнесу та підприємництва

кандидат економічних наук, доцент  
Чернявська Євгенія Іванівна,  
Східноукраїнський національний університет  
ім. Володимира Даля,  
доцент кафедри управління  
трудовими ресурсами і економічної теорії

Провідна установа – Київський національний економічний університет,  
кафедра стратегії підприємства,  
Міністерство освіти і науки України

Захист відбудеться “27” січня 2005 р. о 13-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному університеті за адресою: 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9-а.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного економічного університету за адресою: 61001, м. Харків, пров. Інженерний, 1-а.

Автореферат розісланий “27” грудня 2004 р.

В.о. вченого секретаря

спеціалізованої вченої ради

Т.С. Клебанова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Загальносвітові тенденції розвитку економіки полягають в посиленні впливу людського фактора на результати діяльності виробничих організацій, які все частіше сприймаються як відкриті не тільки економічні, а й соціальні системи. Визначальними чинниками їх ефективності стають не фізичні здібності людини до праці, а її інтелект, психологічні та емоційні характеристики, здатність до творчої роботи в колективі. У сучасній економічній теорії сформувалися напрями, що дають можливість обґрунтувати підходи до вивчення поведінки економічних агентів. Ці тенденції проникають і в теорію менеджменту, яка збагачується новими об'єктами і предметами дослідження, що значною мірою обумовлює посилення його соціалізації. За цих умов важливою характеристикою виробничої організації, що потребує уваги менеджерів, стає її поведінка

**Актуальність теми.** Проблеми та передумови їх вирішення у сфері управління поведінкою виробничої організації вивчалися багатьма зарубіжними і вітчизняними ученими в сфері менеджменту, соціології та організаційної поведінки. Серед них: Р. Акофф, Ф.Эмери, Дж. Л. Гибсон, Д.Доннели, Д. Иванцевич, Дж.В. Ньюстром, К.Дэвис, Н.Сацков, Ю.Красовский, В.Спивак, В.Гриньова, В.Пономаренко, Г. Одінцева, М.Дороніна та інші. Але загально визнаної методологічно цілісної теорії впливу на поведінку виробничої організації, в якій були б обґрунтовані зміст і сутність понять, необхідних для її дослідження, фактори та моделі її розвитку, методичне забезпечення її оцінки, прогнозування та управління нею поки що не існує.

Незавершеність та актуальність цих аспектів сучасного управління поведінкою виробничих організацій в умовах динамічних змін умов бізнес-діяльності визначили вибір теми і задач дисертаційного дослідження, її актуальність та практичну важливість.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота відповідає основним напрямкам наукових досліджень Харківського державного економічного університету, що були проведені при особистій участі автора в межах робіт за темами: "Управління розвитком підприємств у ринковій економіці" (номер державної реєстрації 0101U001965), "Комплексний аналіз діяльності ВАТ "Гідропривід" та розробка рекомендацій по її вдосконаленню" (номер державної реєстрації 0202U0008197), "Розвиток управління поведінкою виробничої організації: методологічні, теоретичні та практичні засади" (номер державної реєстрації 0104U008654).

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичних рекомендацій, спрямованих на створення умов і введення в дію факторів, що формують поведінку виробничої організації. Для досягнення мети в роботі були сформульовані і вирішені такі задачі:

визначення та аналіз наукових напрямів, рекомендації яких надають орієнтири при розробленні та удосконаленні методичного забезпечення управління поведінкою організації;

уточнення змісту і сутності системи понять, необхідних для дослідження і розроблення відповідних науково-практичних рекомендацій щодо регулювання поведінки організацій;

визначення тенденцій розвитку та ускладнення моделей виробничих організацій, які використовуються в управлінні їх поведінкою;

обґрунтування переліку найважливіших факторів, що впливають на поведінку виробничої організації;

систематизація актуальних потреб, на задоволення яких спрямовується діяльність виробничої організації, і які впливають на її поведінку, їх кількісний аналіз;

обґрунтування можливостей використання технологій соціоніки для прогнозування поведінки виробничих колективів та взаємовідносин керівника і колективу;

аналіз та обґрунтування змісту корпоративної культури і оцінка стилю поведінки виробничих організацій і їх колективів;

розробка методичних рекомендацій до діагностики поведінки колективів виробничої організації;

визначення науково-практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення управління поведінкою виробничих організацій;

розробка методичних засад формування етичної поведінки організації

*Об'єкт дослідження* – організація як соціально-економічна система; *предмет дослідження* – теоретичні та методичні підходи до регулювання поведінки виробничої організації.

*Методи дослідження.* Теоретичною основою дисертаційного дослідження є наукові праці класиків економічної науки і сучасних вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту, організаційної поведінки, соціоніки. Методологічною основою досліджень є філософські принципи пізнання; діалектичний, логічний і системний підходи до розгляду соціально-економічних явищ і процесів.

В дисертації для постановки проблеми і вивчення об'єктів дослідження

були використані загальнонаукові методи: спостереження, порівняння, вимірювання для аналізу та діагностики поведінки колективів та виробничих організацій; якісного аналізу та синтезу для обґрунтування теоретичних положень дисертації, узагальнення, системного підходу та формальної логіки для виведення змісту відповідних понять. Практичні результати з дослідження сучасного стану управління поведінкою організацій одержано за допомогою соціологічних обстежень, експертних оцінок і статистичних методів їх аналізу. Для візуалізації висновків дослідження використовувалися графічні методи.

**Наукова новизна результатів, отриманих особисто автором,** полягає в наступному:

*вперше*

розроблено модель діагностики поведінки колективу у взаємовідносинах з керівником на основі матриці порівняння оцінок різних проблемних ситуацій колективом і керівником;

*удосконалено й уточнено*

зміст і сутність понять “поведінка організації”, „управління поведінкою організації” на основі міждисциплінарного підходу, що надає можливість узгодити інструменти та технології різних наук для їх дослідження і практичного упорядкування;

перелік факторів, які впливають на поведінку виробничої організації, до яких введено культуру, потреби та соціотип колективу, що створює передумови розроблення комплексних конструктивних програм формування та розвитку вказаної поведінки;

порядок визначення соціотипу колективу з врахуванням закономірностей сприйняття та обробки людиною інформації, який надає змогу прогнозувати соціальні процеси, що формуються у взаємодії колективу з керівником та іншими колективами, і обґрунтувати заходи впливу на позитивний розвиток цієї взаємодії;

*дістали подальший розвиток:*

методичні рекомендації щодо визначення функцій, прав, обов’язків відповідних осіб чи підрозділів системи при регулюванні поведінки колективу та формування кодексу етичної поведінки організації, як морально-мотиваційного інструменту корегування поведінки окремих членів колективу і виробничої організації в цілому.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що їх впровадження дозволить регулювати поведінку виробничої організації з використанням науково обґрунтованих принципів і методик, забезпечити її

надійне функціонування як складної відкритої соціальної системи, що ефективно взаємодіє з діловими партнерами і організаціями на основі узгодження інтересів. Положення і рекомендації, розроблені в дисертаційній роботі, сприятимуть активізації процесів самоорганізації колективів, формуванню в них позитивного емоційно-психологічного клімату, інтенсифікації комунікативних процесів і формуванню потужного інформаційного фонду для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

**Методичні розробки та рекомендації**, запропоновані автором дослідження, знайшли своє застосування на ВАТ “Гідропривід” (довідка про практичне використання від 15.01.2003 р.), ВАТ „Харківхолодмаш” (довідка про використання № 276 від 15.10.2003р.) та АТ „ЗЕМВ” (акт впровадження № 189 від 06.05. 2003 р.) Матеріали і результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі в межах курсу “Управління поведінкою організації”, який є професійно-орієнтованою дисципліною для фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня магістр зі спеціальності “економіка підприємства” в Харківському національному економічному університеті.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження, висновки і пропозиції оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції “Технічний прогрес та ефективність виробництва” (Харків, 2000), Міжнародній науково-методичній конференції “Економічні та гуманітарні проблеми розвитку суспільства у третьому тисячолітті” (Рівне 2000), Першій міжвузівській науково-практичній конференції “Проблеми активізації регіональної політики в сучасних умовах”(Дніпропетровськ, 2000).

**Особистий внесок здобувача.** Усі теоретичні та практичні результати дослідження отримані автором особисто. Права власності на результати досліджень, оприлюднених в колективних публікаціях, охарактеризовані в їх списку, представленому в авторефераті.

**Публікації.** Результати дослідження опубліковані у наукових працях загальним обсягом 3,06 ум.-друк. арк., з них – 6 публікацій у наукових фахових виданнях, 3 – у матеріалах конференцій.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація містить вступ, три розділи, висновки, загальним обсягом 219 сторінок, 37 рисунків та 26 таблиць, з них, 3 таблиці на 5 окремих сторінках, список використаних джерел, що включає 180 найменувань на 15 сторінках, додатків на 28 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 190 сторінок.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету і задачі, предмет і об'єкт дослідження, розкрито наукову новизну і практичне значення отриманих результатів, подається інформація про їх впровадження у практику.

У першому розділі – *„Теоретичні та методологічні засади управління поведінкою організації”* розглянуто теоретичні положення, що створюють вихідні позиції дисертації, проаналізовано базові поняття і категорії, які розкривають зміст предметної області дослідження, еволюцію моделей виробничих організацій як економіко-соціальних систем.

Виконане в дисертації узагальнення публікацій показало, що у середині 70-х років стандартна економічна теорія, що мала об'єктами дослідження економічного агента і ринок, звернула увагу на явище, яке пізніше було названо „організацією”, і почала вивчати пов'язаний з ним широкий спектр об'єктів (від простих регламентів індивідуальної поведінки до комплексів правил таких колективних інститутів як підприємство, команда, група людей), поведінка яких обумовлювалася спільними цінностями. Саме ці правила та інститути забезпечують нині упорядкування економічної діяльності виробничих організацій, доповнюючи спосіб регулювання її через ціновий механізм чи замінюючи його. Поняття „організація” – багатоаспектне, вивчається різними науками. В сучасній економічній теорії вона сприймається, як спосіб упорядкування діяльності економічних агентів, відмінний від ринку, але дуже важливий для забезпечення її ефективності. В дисертації організація розглядається як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що має за мету отримання прибутку і діє на основі певних правил. Перевагами організації в регулюванні поведінки економічних агентів у порівнянні з ринком є вища здатність її механізмів до адаптації і забезпечення ефекту адитивності, приросту додаткової енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль її членів.

Паралельно з ускладненням предмету економічної теорії ускладнювався і предмет менеджменту. Це обумовлювалося тим, що, по-перше, розвиток виробничої організації став забезпечуватися не стільки творчим потенціалом окремих працівників, скільки їх спільною працею, поєднанням їх зусиль; по-друге, – ефективність та надійність діяльності виробничих організацій значною мірою стала залежати від забезпечення її соціальними ресурсами.

З врахуванням того, що зміст поняття „поведінка” в дисертації використовується стосовно виробничої організації, запропоновано визначати його як характер дії людей та їх угруповань, що здійснюються під впливом

певних факторів в тих чи інших умовах діяльності. Управління поведінкою організації в роботі розглядається як вплив на характер дії організації через введення в дію визначеної системи факторів для упорядкування її внутрішньої організованості та взаємодії з навколишнім середовищем.

В дисертації виділено можливі предмети взаємодії виробничої організації з колективами, що в ній існують, членами організації та навколишнім середовищем. Перелік цих предметів відображено на рис 1.

Введення в дію соціальних ресурсів поведінки організації потребує їх класифікації. Дослідження, проведені в дисертації, показали, що жодна із існуючих класифікацій не надає можливостей визначення резервів розвитку міжособистісної та міжгрупової взаємодії людей в колективі, формування та підтримки в ньому позитивного емоційно-психологічного клімату, які створюють передумови конструктивної поведінки. Саме цим і пояснюється посилення уваги до організацій, які сприяють інтенсивному розвитку потенціалу ефективної взаємодії особистостей та їх угруповань. Позитивним результатом такого розвитку для практики є той факт, що адитивність енергії організації є керованою, її можна свідомо посилювати або зменшувати, змінювати поведінку організацій.

У другому розділі – *„Аналіз факторів управління поведінкою організації”* визначено основні фактори, що формують поведінку виробничої організації, обґрунтовано та проаналізовано перелік її потреб, проаналізовано можливості використання технологій соціоніки для оцінки та прогнозування поведінки колективу, запропонована комплексна оцінка культури і стилю поведінки організації.

Обґрунтований в дисертації перелік факторів, що впливають на поведінку колективу й організації в цілому, характерні варіанти такої поведінки подано на рис. 2.

Оскільки виробнича організація є автономною системою, яка існує завдяки активному обміну із зовнішнім середовищем і за певних умов здатна до саморозвитку, у неї виникають потреби. В дисертації ці потреби розглядаються як турбота керівництва про необхідні засоби й умови існування та самозбереження організації, забезпечення стійкої врівноваженої її взаємодії із зовнішнім середовищем. Узагальнення відповідних публікацій дало змогу запропонувати перелік комплексних потреб організації, які постійно розвиваються (табл. 1).



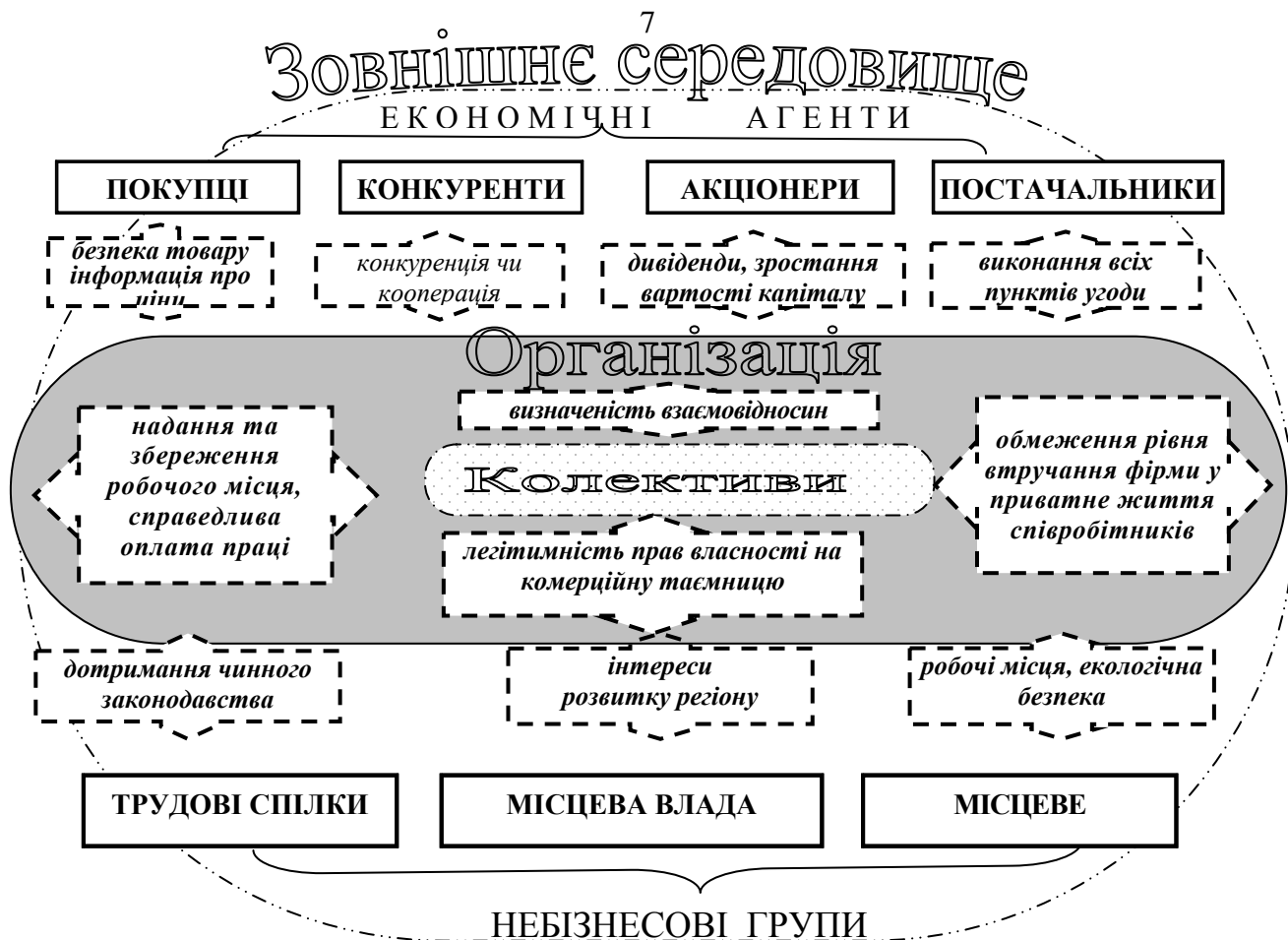


Рис 1. Предмети взаємовідносин колективу, організації та зовнішнього середовища, що обумовлюють їх поведінку.

УМОВНІ ПОЗНАЧКИ: - предмет взаємовідносин

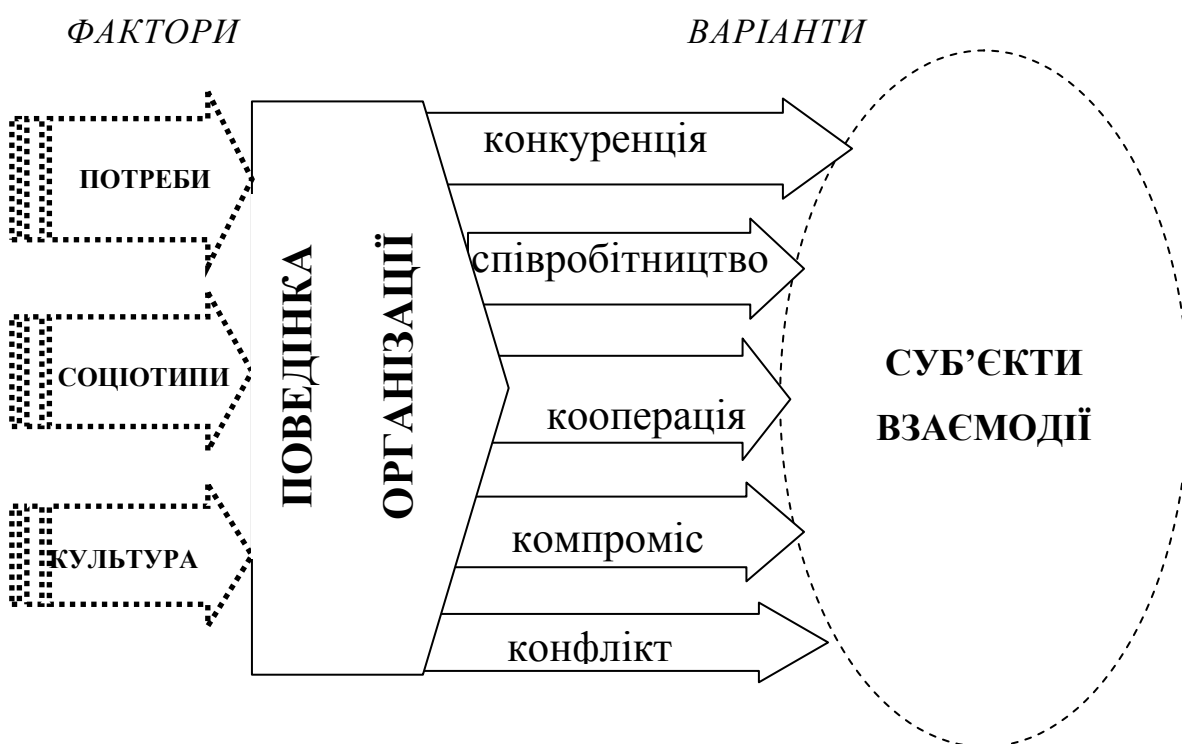


Рис. 2. Варіанти і фактори поведінки колективу й організації

Виконана в дисертації експертна оцінка фактичного і бажаного стану потреб підрозділів системи управління ряду підприємств показала неоднозначність їх нагальності. В табл. 1 наведено приклад такої оцінки.

Таблиця 1

**Нагальність потреб відділів системи управління АО „Укрелектромаш”\***

Потреби	Маркетинговий			Планово- економічний		
	Ф	Б	В	Ф	Б	В
Матеріальні ресурси	4,0	4,2	<b>0,2</b>	2,8	4,3	<b>1</b>
Трудові ресурси	4,2	3,4	<b>-0,8</b>	3	3,5	<b>0,5</b>
Інформація	3,8	4,2	<b>0,4</b>	3,7	3,9	<b>0,2</b>
Надійність роботи	4	4	<b>0</b>	3,5	3,7	<b>0,2</b>
Соціальне партнерство	4,3	4,3	<b>0</b>	3,2	3,5	<b>0,3</b>
Позитивний імідж	4	4	<b>0</b>	3,7	3,7	<b>0</b>
Нові ідеї	3	4	<b>1</b>	2,6	3	<b>0,4</b>

\*(5 балів – найвищий рівень оцінки) .

Умовні позначки: Ф – фактичний стан; Б – бажаний стан; В – валентність.

В дисертації обґрунтовується доцільність визначення критичності потреби не рівнем її оцінки, а валентністю (В), яка відображає силу переваги даної потреби, яку надають їй члени колективу. Порядок оцінки актуальності потреб колективу, та використання їх для впливу на його поведінку подано на рис. 3.

Соціотипи працівників, що формують їх поведінку в організації, обумовлені каналами, через які кожна людина сприймає інформацію з навколишнього світу. Ці канали характеризуються діадами особливостей її психіки: логіка–етика; сенсорика–інтуїція, раціональність–ірраціональність; екстраверсія–інтроверсія. Орієнтація менеджерів на соціонічні типи в управлінні поведінкою організацій створює передумови гуманізації стосунків в колективі за рахунок свідомого використання соціально значущих якостей кожної людини; прогнозування можливих проблем у діловому спілкуванні та підвищення його конструктивності; врахування особливостей міжособистісного спілкування при створенні творчих груп, здатних швидко приймати виважені рішення в складних ситуаціях. Дослідження показали, що ознаки певного соціотипу притаманні і колективу, а отже – існують підстави прогнозування його поведінки.

Знання особливостей сприйняття світу соціотипами та закономірностей їх поведінки суттєво спрощує прогнозування та контроль емоційних реакцій на ті чи інші ситуації та відповідних вчинків.



Рис. 3. **Порядок оцінки актуальності потреб**

практикою менеджменту, в дисертації були обґрунтовані та перевірені практично методичні рекомендації щодо визначення колективних соціотипів та вибору засобів впорядкування стосунків між колективом і керівником. Приклади соціотипів двох підрозділів ВАТ “Гідропривід” подано на рис. 4, а особливостей поведінки і взаємодії їх колективів і керівників у табл. 2.

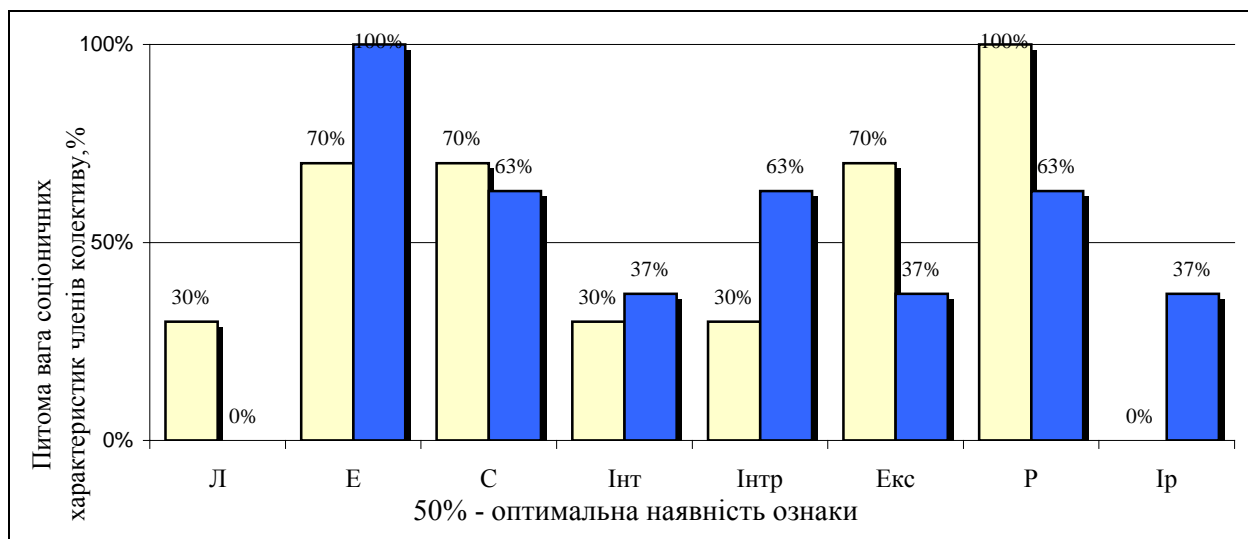


Рис.4. **Визначення колективного соціотипу**

■ мовні позначки: □ Економічний відділ; □ Бухгалтерія;  
 Л – логіка; Е – етика; С – сенсорика; Инт – інтуїція; Интр – інтроверсія;  
 Екс – екстраверсія; Р – раціональність; Ир – ірраціональність.

### Характеристики взаємодії колектива і керівника

Соціотип керівника, характерні особливості його поведінки		Соціотип колективу, характерні особливості його поведінки		Характерні риси взаємовідносин
<i>Економічний відділ</i>				
Аналітик		Ентузіаст		Доповнення (дуальні)
Позитивні якості	Проблемні якості	Позитивні якості	Проблемні якості	Відносини, що сприятимуть плідній і ефективній роботі. Різні підходи до виконання роботи. Повне порозуміння в спільній діяльності
Висока ділова активність, діловий ризик, неординарне вирішення проблем	Нездатність до копіткої роботи, вимагання від інших підвищеної активності	Працездатність, цілеспрямова-ніс ть, захист власних переконань	Втрата інтересу до справи, коли проходить перше захоплення нею	
<i>Бухгалтерія</i>				
Гуманіст		Охоронець		Родинні
Об'єктивність аналізу, досконале розроблення деталей, вимогливість до себе	Відсутність ініціативності, відсутність рішучості, перебільшена скромність	Працездатність, цілеспрямованість, вміння захистити власні переконання	Невитриманість у проблемних ситуаціях, нетерпимість до недоліків інших людей	Можливі конфлікти. Можливі взаємні вчинки, що викликають образи. Краще співпрацювати через посередника.

Найкращі взаємовідносини між керівником і колективом досягаються тоді, коли характеристики соціотипу керівника доповнюють відсутні у колектива характеристики. У наведеному прикладі така ситуація спостерігається у взаємовідносинах керівника та колективу економічного відділу. У відділі бухгалтерії керівник повинен контролювати свою поведінку, щоб уникнути конфліктів, та співпрацювати з неформальним лідером, який допоможе встановити позитивний морально-психологічний клімат, що дозволить колективу ефективно досягати поставлених цілей діяльності.

Узагальнення проведених досліджень колективів системи управління ряду підприємств дозволило запропонувати такий алгоритм використання рекомендацій соціоніки для оцінки поведінки колективу та розвитку його здатності ефективно діяти в складних ситуаціях: 1. Визначення соціотипу кожного члена колективу. 2. Визначення колективного соціотипу. 3. Визначення соціотипу керівника колективу. 4. Оцінка характерних особливостей поведінки колективу і керівника та відносин між ними. 5. Визначення сильних і слабких елементів соціотипів колективу і керівника. 6. Розробка рекомендацій щодо технологій інтенсивного використання існуючих елементів соціотипу для компенсації відсутніх в умовах конфлікту. В дисертації для запобігання

деструктивного конфлікту запропонована його модель, яка надає інформацію для пошуку шляхів його розв'язання.

У зв'язку із соціалізацією менеджменту посилюється увага до такого інструменту впорядкування поведінки організацій, як культура. В дисертації корпоративна культура організації розглядається за сутністю як форма існування організації, як зовнішнє відображення її поведінки у внутрішньому середовищі і по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища. За змістом культура розглядається як сукупність професійних знань і навичок, норм, цінностей і символів, необхідних для самоідентифікації членів колективу і виконання ними господарських ролей. Структура організаційної культури складна, багаторівнева і якісно неоднорідна. Аналіз розповсюдження в колективах цінностей таких культур як кланова, адхократична, бюрократична і ринкова показав суттєву відмінність орієнтацій поведінки різних колективів (рис 5).

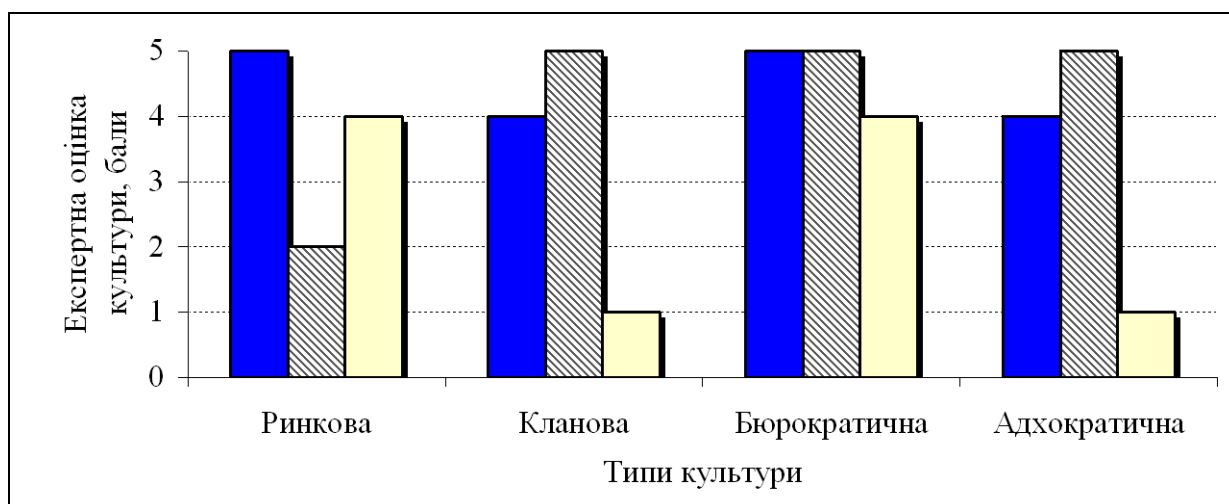


Рис. 5. Орієнтація відділів системи управління підприємства “Гідропривід” на різні культури .

■ мовні позначки: □ Економічний відділ; □ Бухгалтерія; □ Відділ маркетингу.

Нагальною потребою для забезпечення успішної роботи в ринкових умовах є розвиток адхократичної і ринкової культури, які забезпечують поведінку колективів, орієнтовану на своєчасне та ефективне реагування організації на зміни ситуацій в їх діяльності.

Усталену надійність функціонування виробничої організації забезпечує раціональне поєднання традиційного і інноваційного стилю її поведінки. Проведені в дисертації обстеження ряду підприємств за запропонованою методикою показали, що їх менеджери не завжди розв'язують це завдання (рис 6). В цілому потребує розвитку інноваційний стиль поведінки, що формується ринковою і адхократичною культурою.

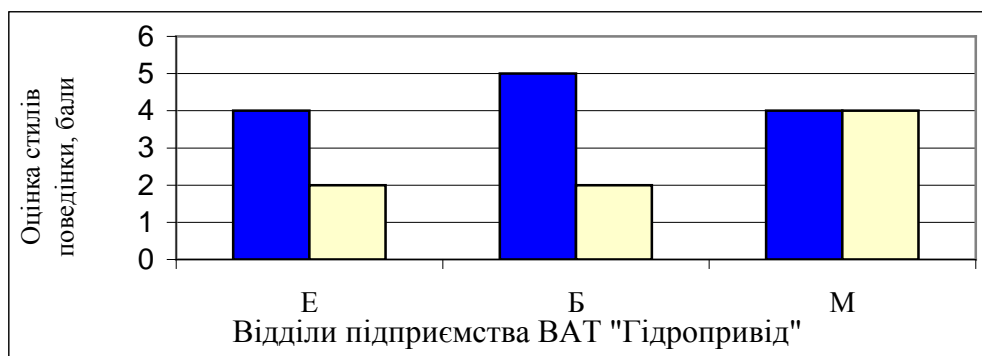


Рис. 6. Результати оцінки орієнтації колективів на різні стилі поведінки

Умовні позначки: Е – економічний відділ; Б – відділ бухгалтерії; М – відділ маркетингу;

■ □ Традиційний стиль поведінки; □ Інноваційний стиль поведінки.

У третьому розділі – „*Розвиток методичного забезпечення управління поведінкою організації*” представлено методику діагностики поведінки колективу, науково-практичні рекомендації щодо організаційного забезпечення управління поведінкою виробничих організацій та розвитком її етичності.

Для прийняття виважених рішень в управлінні поведінкою колективів особливого значення набуває якісно-кількісна діагностика цього нечітко визначеного явища. Поведінка колективу впливає на результативність його роботи, вона може суттєво інтенсифікуватися, коли окремі дії членів колективу стають односпрямованими, узгодженими. В дисертації доведено, що поведінку необхідно розглядати в координатах соціально-психологічних процесів, які відбуваються на підприємстві. Дослідження свідчать, що колективу як соціальному організму притаманні варіанти поведінки, які знаходяться в певному взаємозв'язку та взаємодії: конфлікт, компроміс, співробітництво, кооперація. Причому поведінка колективу як його комплексна характеристика може бути представлена будь-якою комбінацією її варіантів у певній ситуації. Такі комбінації повинні бути під контролем керівника колективу.



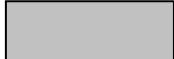

Оскільки результат роботи колективу значною мірою залежить від стосунків його з керівником, в дисертації запропонована методика діагностики поведінки колективу в різних ситуаціях їх взаємодії. За необхідних умов змінювати свою поведінку, в першу чергу, повинен керівник, як особа, якій делеговані права, обов'язки та відповідальність за дієздатність колективу.

Для прийняття конструктивних рішень в управлінні взаємодією колективу і керівника доцільно мати кількісну оцінку варіантів поведінки, яка надає підстави для порівняння, прогнозування, пошуку резервів її розвитку. Узагальнення літератури показало, що її можна отримати порівнянням

експертних оцінок ситуацій, що складаються в діяльності колективу, які надають їм керівник та колектив. Для діагностики поведінки колективу у взаємовідносинах з керівником в узагальненому вигляді можна скористатися даними рис. 7.

		Позитивна	Скоріше позитивна, ніж негативна	Скоріше негативна, ніж позитивна	Негативна
Оцінка колективу	Негативна				
	Скоріше негативна, ніж позитивна				
	Скоріше позитивна, ніж негативна				
	Позитивна				

Рис. 7. Матриця діагностики поведінки з урахуванням оцінок ситуації керівником і колективом

Умовні позначки:  – конфлікт  – компроміс  
 – співробітництво;  – кооперація

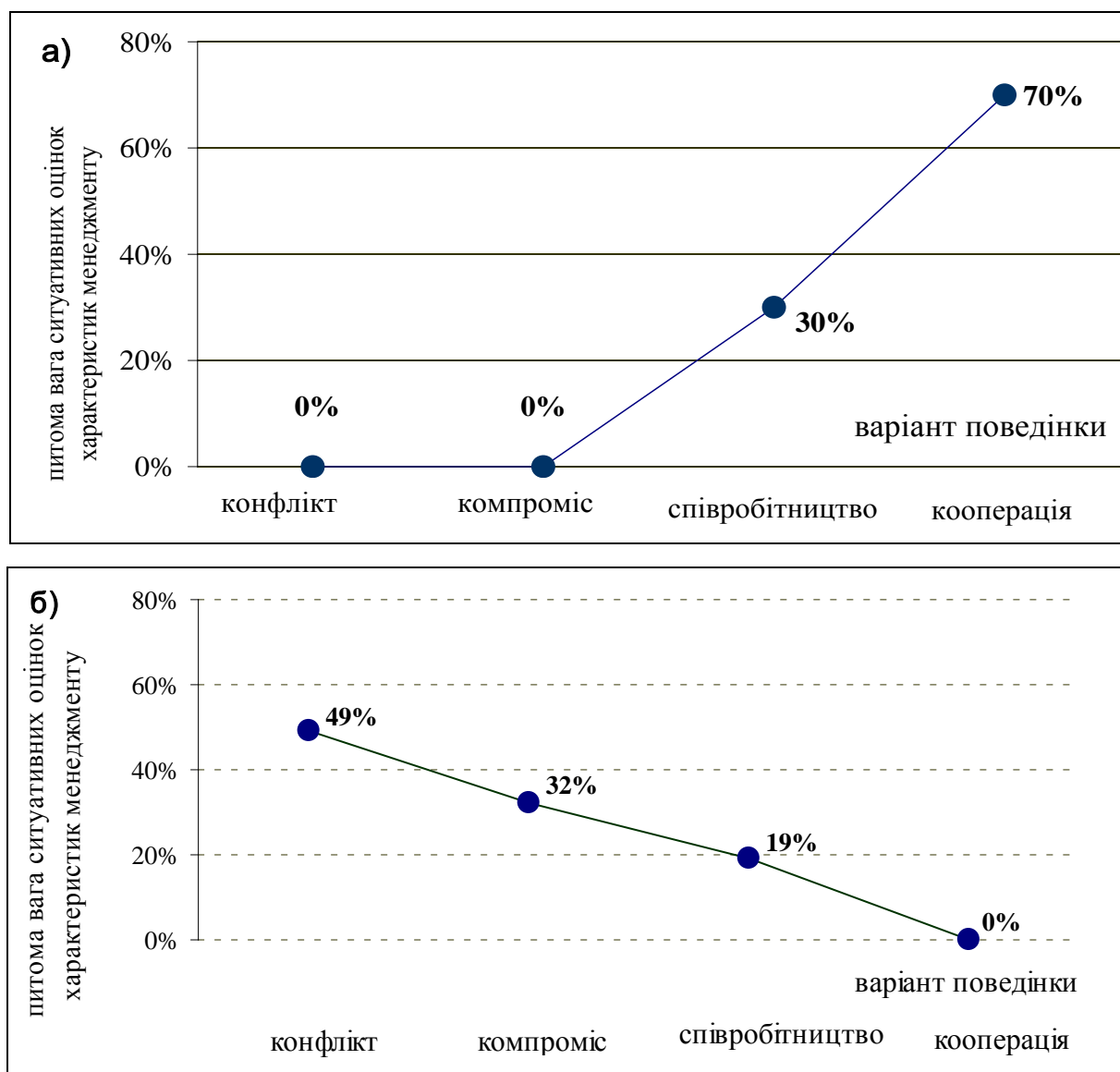
Аналіз конкретних ситуацій в колективах підприємств показав, що як правило, для кожного з них характерним є не однозначний варіант поведінки, а їх симбіоз. Тобто колективна поведінка як реакція на певну ситуацію залежить від змісту цієї ситуації, і може реалізуватися будь-який її варіант. Останній формується в певних умовах певними факторами, а тому ситуацію можна описати як складний динамічний вектор проблем, які і визначають її сутність. Сполучення оцінок окремих проблем керівником і колективом може суттєво відрізнятись, а отже можна говорити про вектор поведінки колективу.

Це проілюстровано рис. 8, який відображає варіанти стосунків між керівником і колективом, а отже і поведінку останнього у відношенні до таких характеристик потенціалу колективу як вміння підлеглих використовувати у роботі інновації та рівень використання різних методів управління.

Аналіз поданих на рис. 8 векторів варіантів поведінки колективу показує, що підлеглі вміють і на думку членів колективу, і на думку його керівника використовувати інновації в роботі, але колектив на відміну від

думки керівника вважає, що в управлінні неефективно використовуються соціально-психологічні методи.

В дисертації обґрунтовується, що найкращого варіанту поведінки колективу не існує, оскільки кожний з них має свої позитивні і негативні наслідки. Об'єктивна діагностика надає підстави прийняття менеджером виважених рішень для конструктивного впливу на поведінку підлеглих. В дисертації наведено порядок діагностики поведінки колективу.



**Рис.8. Питома вага членів колективу, що обрали відповідний варіант поведінки у взаємодії з керівником**

- а) у відношенні до використання у роботі інновацій;
- б) у відношенні до використання соціально-психологічних методів.

Дослідження показали, що в літературі практично не ставиться проблема визначення форм управління поведінкою організації. В дисертації обґрунтовується думка, що вони обумовлюються розмірами підприємства,



сферою його діяльності та іншими чинниками. Основними умовами успішної діяльності відповідних осіб чи підрозділів системи при регулюванні поведінки колективу є комплектування їх спеціалістами необхідної кваліфікації, визначення їх прав, обов'язків, функцій. В дисертації запропоновано примірний їх зміст (табл. 3).

Таблиця 3

### Зміст функцій та операцій управління поведінкою організації

Функції	Операції
Стратегічне планування	Аналіз зовнішнього середовища. Обстеження внутрішнього стану організації – фінансів, виробництва, постачання, збуту (маркетинг), людських ресурсів, культури й іміджу. Розробка стратегії поведінки організації, планування загальних напрямів її реалізації.
Інформаційна	Формування і підтримка позитивного іміджу організації. Вироблення її поведінкової політики. Узагальнення суспільної думки про поведінку організації й інформування про нього керівництва. Зв'язок із засобами масової інформації і громадськими організаціями. Інформування керівництва про потреби підрозділів і їхніх взаємин в організації.
Комунікативна	Створення і підтримка системи комунікативних зв'язків усередині організації – між керівництвом і структурними підрозділами, між структурними підрозділами.
Координація	Моніторинг потреб підрозділів організації, оперативне управління ними з врахуванням колективних соціотипів для узгодження їхньої взаємодії
Мотивація	Вироблення і реалізація заходів з мотивації підтримки існуючої поведінки підрозділів чи її модифікації з урахуванням потреб, інтересів і узгодження цілей діяльності. Створення умов для соціального партнерства.
Контроль	Визначення масштабів припустимих і неприпустимих відхилень у поведінці підрозділів і організації в цілому. Вироблення відповідних заходів.
Консультативна	Консультативна допомога керівникам усіх рівнів у вирішенні проблем управління поведінкою колективів. Підготовка проектів відповідних рішень. Організація виконання та контролю прийнятих рішень.

Формування групи з управління поведінкою колективу повинно здійснюватися з дотриманням таких обґрунтованих в дисертації принципів: ефективність діяльності, відповідність розмірів групи розмірам підприємства, гнучкість роботи, обґрунтований вибір керівників групи, розмежування робіт групи та інших підрозділів апарату управління. Зважаючи на об'єктивну неможливість створення єдиної типової структури підрозділу по управлінню поведінкою організації, в дисертації запропонований параметричний ряд таких структур для різних підприємств. Користуючись ним, конкретне

підприємство може спроектувати свою оригінальну структуру, яка відповідатиме умовам його діяльності.

Важливим моментом організації управління поведінкою виробничої організації є забезпечення надійності взаємодії організації із зовнішнім середовищем на базі формування позитивного іміджу. Для цього можна засобами паблік рилейшнз формувати прихильність персоналу до певних культурних цінностей. При прийнятті рішень менеджери повинні покладатися на етичні інструментальні цінності фактичної культури організації, які поступово можна удосконалювати і розвивати. Процес розвитку цінностей представлено схемою на рис. 9.

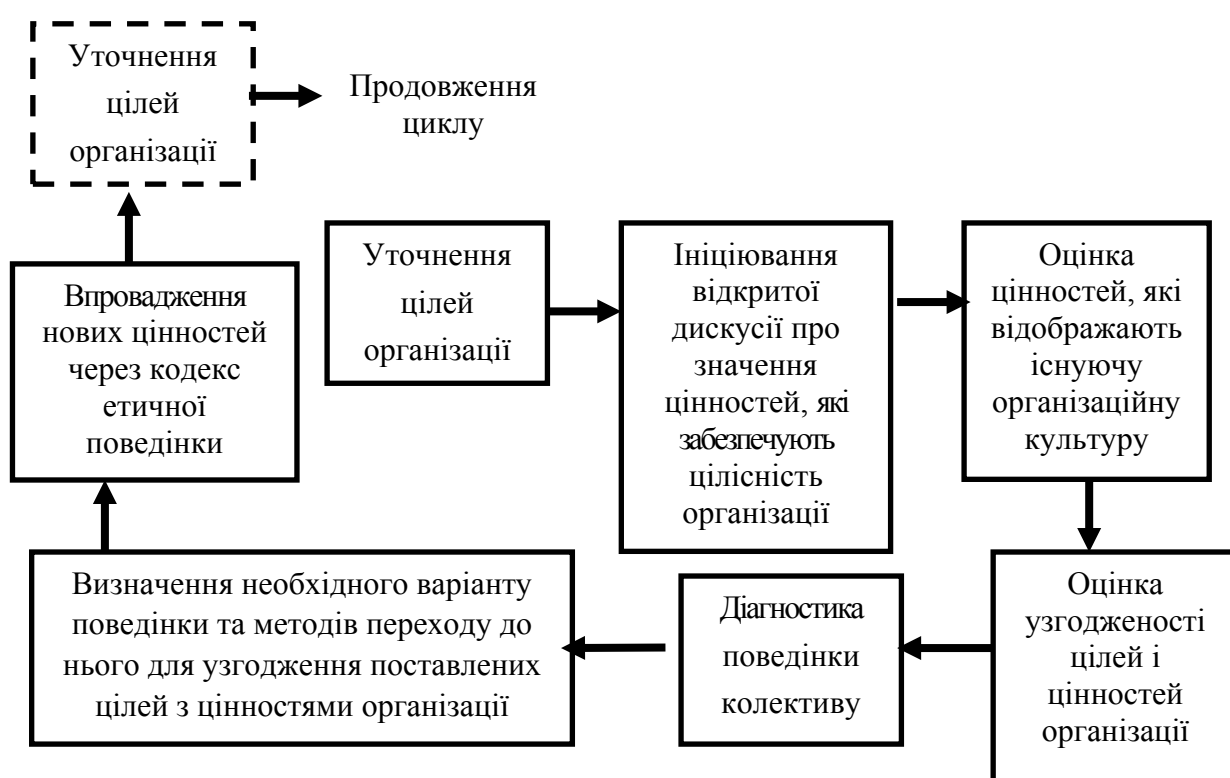


Рис 9. Цикл розвитку цінностей культури організації.

Усвідомлення персоналом необхідності досягнення певних цілей і цінностей, дотримання яких забезпечує її досягнення, активізує орієнтацію колективів на цінності більш високого порядку. У такий спосіб етична поведінка організації сприятиме адаптації її діяльності до ситуацій.

Ділову етику бізнес-організації необхідно розробляти з дотриманням принципів філософії моралі, до яких відносяться деонтологія, утилітаризм, телеологія, егоїзм, враховуючи їх обмеження, охарактеризовані в дисертації. Розвиток етичної поведінки організації багато в чому обумовлюється поведінкою членів колективу.

Розвиток культури в організації, етичні норми якої формують поведінку, що відповідає інтересам і суспільства, і організації дають їй можливість останній отримувати конкурентні переваги.

## ВИСНОВКИ

Одержані в ході дослідження результати в сукупності вирішують важливу науково-практичну задачу – розроблення теоретичних засад і методичних рекомендацій щодо управління поведінкою виробничих організацій з врахування дії таких факторів як її потреби, колективний соціотип, культура.

Об'єктивні процеси розвитку суспільних процесів та зростання ролі ефективної організації спільної діяльності людей обумовлюють ускладнення предметної області економічних наук, в якій посилюється роль напрямів, пов'язаних з дослідженням поведінки суб'єктів господарювання. В управлінні виробничими організаціями при цьому зростає необхідність більш інтенсивного використання соціальних ресурсів.

Для розроблення методичного забезпечення актуалізації процесів самовпорядкування діяльності виробничих організацій доцільно їх поведінку розглядати як систему дій і вчинків, які вони здійснюють в економічній і соціальній сфері заради задоволення своїх потреб, а управління поведінкою як вплив на характер діяльності організації з метою упорядкування її внутрішньої організованості та використання соціальних ресурсів у забезпеченні ефективної взаємодії з навколишнім середовищем.

Обґрунтований в дисертації перелік актуальних факторів, які впливають на поведінку виробничої організації, створює передумови розроблення комплексних конструктивних програм формування та розвитку вказаної поведінки. Найважливішими серед них є потреби організації, соціотип колективу і керівника, культура.

Визначений в дисертації порядок визначення соціотипу колективу з врахуванням закономірностей функціонування психіки людини в режимі обробки інформації надає змогу прогнозувати поведінку людей і колективів, що формується у взаємодії з керівником та іншими колективами, і обґрунтувати заходи впливу на позитивний розвиток цієї взаємодії.

Діагностику поведінки колективу у взаємовідносинах з керівником доцільно виконувати на основі матриці порівняння оцінок колективом і керівником різних проблемних ситуацій.

Управління поведінкою організації необхідно делегувати певній особі чи групі в підсистемі управління персоналом. Основними умовами успішної діяльності відповідних осіб чи підрозділів системи при регулюванні поведінки колективу є комплектування їх спеціалістами необхідної кваліфікації, визначення їх прав, обов'язків, функцій.

Розроблення та впровадження в практику принципів етичної поведінки організації створює підстави корегування поведінки окремих членів колективу і виробничої організації в цілому.

### **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

1. Доронін А.В., Войтко В.В. Використання соціоніки для прогнозування поведінки колективу // Зб. наук. праць Черкаського держ. технолог. ун-ту. Серія: Економічні науки. – 2002. – №3(6). – С. 49-53.

Особистий внесок автора полягає у визначенні соціотипів колективів та прогнозуванні їх поведінки.

2. Войтко В.В. Проблеми взаємин органів державної служби з іншими організаціями // Вісник Харківського держ. екон. ун-ту. – 2001. – №3(19). – С. 76-78.

3. Войтко В.В. Методичні підходи до аналізу стиля та факторів поведінки організації // Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – 2002. – №575. – С. 203-207.

4. Григоренко А.М., Войтко В.В. Организационно-методические основы создания подразделения для управления поведением организации. // Вестник Национального технического университета “ХПИ”. – 2002.– 8-2 – С. 217-221. Особистий внесок автора полягає у визначенні змісту спеціальних функцій управління поведінкою колективу.

5. Доронина М.С., Войтко В.В. Развитие категории “поведение”. // Коммунальное хозяйство городов. Науч-техн. сборник. Серия: Экономические науки. – 2000. – Выпуск 26. – С. 143-150.

Особистий внесок автора полягає в узагальненні особливостей підходів до формулювання змісту поняття “поведінка”.

6. Дороніна М.С., Войтко В.В. Диагностика поведінки колективу. // Управління розвитком. Науковий журнал. – 2004. – №1. – С. 61-67.

Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні шкали оцінювання поведінки та діагностуванні конкретних ситуацій.

7. Войтко В.В. Потребности как основное звено деятельности организации // Вестник Харьковского государственного политехнического университета. Сб. научных работ. Тематический выпуск: Технический прогресс и эффективности производства. – 2000. – Вип. 122 (в 4 частях). – С. 198-200.

8. Войтко В.В. Переговори як основа досягнення взаємовигідної нічиєї. //Економічні та гуманітарні проблеми розвитку суспільства у 3 тисячолітті. Зб. наук. праць. – 2000.- С. 357-359.

9. Доронина М.С, Войтко В. В. Социально-психологические аспекты маркетинга //Матеріали Першої міжвуз. наук-практ. конф. “Проблеми активізації регіональної політики в сучасних умовах”. – Том 2 – Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2000. – С. 20-21.

Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні необхідності задоволення комплексу потреб партнера для управління взаємодією з ним.

## АНОТАЦІЯ

**Войтко В.В. Управління поведінкою організації (на прикладі промислових підприємств).– Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Харківський національний економічний університет, Харків, 2004.

Дисертацію присвячено теоретичним і методичним проблемам формування і розвитку управління поведінкою виробничих організацій. У роботі розглянуті теоретичні основи розроблення методичного і практичного забезпечення управління поведінкою організації, проаналізовано моделі виробничих організацій і обґрунтовано необхідність розгляду їх як економіко-соціальних систем, обґрунтовано зміст, що впливають на поведінку виробничої організації, перелік актуальних потреб, на задоволення яких спрямовується діяльність виробничої організації, обґрунтовано можливість використання технологій соціоніки для прогнозування поведінки виробничих колективів та взаємовідносин керівника і колективу; проаналізовано зміст корпоративної культури і стилю поведінки виробничих організацій та їх колективів; розроблено модель діагностики поведінки колективу у взаємовідносинах з керівником методичні рекомендації щодо визначення функцій, прав, обов’язків відповідних осіб чи підрозділів системи при регулюванні поведінки колективу та формування кодексу етичної поведінки

організації як морально-мотиваційного інструменту корегування поведінки окремих членів колективу і виробничої організації в цілому.

**Ключові слова:** виробнича організація, поведінка, управління, потреби, соціотип, культура, діагностика.

#### АННОТАЦИЯ

**Войтко В.В. Управление поведением организации (на примере промышленных предприятий).- Рукопись.**

Диссертация на получение научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – экономика, организация и управления предприятиями. – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2004.

Диссертация посвящена теоретическим и методическим проблемам формирования и развития управления поведением производственных организаций. В работе рассмотрены теоретические основы разработки методического и практического обеспечения управления поведением организации с использованием междисциплинарного подхода, что позволяет обогатить инструменты воздействия на поведение производственных организаций. Проанализированы модели производственных организаций и обоснована необходимость рассмотрения их как экономико-социальных систем, в которых усиливается социальная составляющая как конструктивный компонент обеспечения жизнедеятельности и развития организаций. Обоснован перечень и содержание факторов, влияющих на поведение производственной организации, перечень актуальных нужд, на удовлетворение которых направлена деятельность производственной организации. 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.

Ключевые слова: производственная организация, поведение, управление, нужды, социотип, культура, диагностика.

## THE SUMMARY

**Voitko V.V. Management of organization behaviour (on an example of the industrial enterprises).- The manuscript.**

The dissertation devotes of a scientific degree the candidate of economic sciences on a specialty 08.06.01 - economy, organization and managements of the enterprises. – The Kharkov national university of economic, Kharkov, 2004.

The dissertation is devoted to theoretical and methodical problems for formation and development the management behaviour of industrial organizations. In work the theoretical bases of development to methodical and practical maintenance of management organization behaviour are considered, the models the industrial organizations are analyses and the necessity of consideration them as economic-social systems is proved, the contents is proved which the list of urgent needs influences behaviour the industrial organization, on which satisfaction the activity of industrial organization is directed, the opportunity of use of technologies socionic for forecasting behaviour of industrial collectives both mutual relation of the chief and collective is proved; the contents of corporate culture and style of behaviour the industrial organizations and their collectives is analysed. The model of diagnostics the behaviour of collective in mutual relation with the chief, methodical recommendations concerning definition of functions, rights is developed, the duties of the appropriate persons or devision of system at regulation the behaviour of collective and the formation of the code ethical behaviour of organization as moral – motivation of the tool a correcting the behaviour of the separate members collective and industrial organization as a whole.

Key words: industrial organization, behaviour, management, need, sociotype, culture, diagnostics.