

УДК 005:95

Захарчин Г.М.

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»*

Космина Ю.М.

*аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### INSTITUTIONAL ASPECTS OF COMPANY'S PERSONNEL BEHAVIOR MANAGEMENT

#### АНОТАЦІЯ

Обґрунтована об'єктивна потреба використання інституційних механізмів в управлінні поведінкою персоналу підприємства. Доведено доцільність створення інституційного блоку у складі відділу управління персоналом для вироблення сучасних поведінкових технологій; запропонована структура і функціональні обов'язки цього блоку. Висвітлена необхідність розгляду транзакційних витрат у контексті транзакції управління, пов'язаних із поведінкою персоналу.

**Ключові слова:** інститут, інституційний механізм, інституціональне середовище, управління персоналом, поведінка персоналу, правила поведінки, координаційний ефект, транзакційні витрати.

#### АННОТАЦИЯ

Обоснована объективная необходимость использования институциональных механизмов в управлении поведением персонала предприятия. Доказана целесообразность создания институционального блока в составе отдела управления персоналом для выработки современных поведенческих технологий; предложена структура и функциональные обязанности этого блока. Освещена необходимость рассмотрения транзакционных издержек в контексте транзакции управления, связанных с поведением персонала.

**Ключевые слова:** институт, институциональный механизм, институциональная среда, управление персоналом, поведение персонала, правила поведения, координационный эффект, транзакционные издержки.

#### ANNOTATION

An objective need for application of institutional mechanisms in personnel behavior management is justified. Expediency of establishing an institutional unit within the HR department for the development of modern behavioral technologies is proved; structure and functional responsibilities of this block are proposed. The need to consider transaction costs in the context of a transaction management related to the personnel behavior is highlighted.

**Keywords:** institution, institutional mechanism, institutional environment, HR management, personnel behavior, code of conduct, coordination effect, transaction costs.

**Постановка проблеми.** У системі управління персоналом важлива роль належить такій конкретній функції управління, як управління поведінкою персоналу. Власне, поведінка персоналу є індикатором лояльності працівників до підприємства, творчої активності, прагнення до самовдосконалення з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства і множення його інтелектуального потенціалу. Оцінюючи поведінку персоналу, можна оці-

нити, заодно, і рівень ефективної роботи менеджерів підприємства, їхній стиль управління, мотиваційну політику, рівень корпоративної культури та інші чинники, які є вагомими в оцінці роботи з персоналом. Таким чином, виникає проблема пошуку ефективних форм і механізмів впливу на поведінку персоналу з метою раціонального використання його професійних, інтелектуальних, соціальних, духовних можливостей. Механізм такого впливу повинен ґрунтуватися на логічно вибудованих послідовних діях, які, крім стимулювального характеру, повинні передбачати можливості контролювання й регулювання поведінки персоналу відповідно до встановлених норм і правил поведінки, закріплених в регламентувальних документах. Отже, з'являється об'єктивна потреба використання інституціонального підходу до врегулювання відносини між персоналом підприємства, підтримування стабільності й порядку, спрямування поведінки персоналу на виконання місії підприємства.

Однак на практиці потенційна можливість використання інституційних підходів до управління персоналом має формальний характер, обмежений виключно рамками контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує актуальність окресленої в статті проблематики, оскільки дослідженням ролі людського фактора займаються менеджери, економісти, філософи, соціологи, психологи та представники інших суміжних галузей науки.

Дослідженням правил, норм, стандартів, які функціонують в суспільстві чи окремих його групах, в т.ч., і на підприємстві, присвячені наукові публікації [5; 6; 8; 11]. У широкому контексті питання, пов'язані із інституціоналізацією суспільства розглядаються в науковій літературі [4; 7-12]. Зазвичай, науковці висвітлюють теоретико-методологічні особливості інституціоналізму [8; 11-12], своє бачення розвитку інституційних основ економіки, еволюційний шлях становлення інституціоналізму [4; 9-10]. Усі дослідження стосуються класичної економічної теорії і не поширюються на

конкретні проблеми менеджменту і, зокрема, менеджменту персоналу. Серед публікацій, в яких обґрунтовується доцільність розгляду інституційного підходу до менеджменту через призму організаційної культури відмітимо авторську працю [3].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Мета дослідження полягає у висвітленні інституційних аспектів в управлінні поведінкою персоналу підприємства.

Теоретичним підґрунтям для поширення інституційних аспектів на поведінку персоналу можна розглядати наукові публікації вітчизняних і зарубіжних науковців [1-2; 5; 6], в яких звертається особлива увага на поведінку персоналу та технології управління персоналом у контексті формування організаційної поведінки.

Однак розгляд питань, пов'язаних із управлінням поведінкою персоналу, крізь призму інституціоналізації не став повномасштабним предметом наукових досліджень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поведінку персоналу можна розглядати не тільки через призму психологічної субстанції людини, яка мотивує її на ті чи інші дії, визначаючи економічний інтерес її поведінки в певному середовищі. Поведінка людини, яка втягнута у суспільні відносини, визначається також її готовністю підпорядковуватися встановленим правилам чи іншим регламентувальним актам, які певною мірою обмежують свободу дії. Ці правила та норми поведінки є сутністю інституціональної системи, в якій знаходиться місце і для людини.

Інституції присутні в усіх сферах життєдіяльності суспільства: економіці, соціальній сфері, правовій, сфері моралі тощо. За визначенням авторитетного дослідника інституціоналізму Д. Норта, інститути – це «правила гри суспільства або, точніше, обмеження, які спрямовують людську взаємодію в певне русло та структурують стимули в процесі обміну» [8, с. 198]. Змістовним наповненням інститутів є правила, які зумовлюють поведінку людей. Правила поведінки можуть бути природно успадкованими (генетично наслідуваними) та набутими, які передаються через культуру. Набуті правила поділяються на особисті і соціальні. У контексті нашого предмету дослідження треба брати до уваги поділ соціальних правил на неформальні (традиції, звичаї) та формальні, які закріплені правом. Неформальні правила порушують без особливого страху за покарання, на відміну від формальних правил, порушення яких пов'язане із відповідальністю і санкціями. Реалії сьогодення підкреслюють важливість підвищення статусу норм внутрішнього характеру, які приймає керівництво в екстремальних умовах та узгодження співвідношення формальних і неформальних норм, насамперед соціальних.

Правила обумовлюють спосіб взаємовідносин між персоналом підприємства, формують середовище, в якому ці відносини відбуваються.

З огляду на це, поняття інституту повинно мати значно ширше трактування і не зводитися тільки до правил, які регламентують поведінку. Інститути, за твердженням науковців, «визначають спонукальні мотиви людської поведінки у всіх сферах життя для досягнення власного і суспільного добробуту» [11, с. 7]. Спонукальні мотиви поведінки можуть набувати матеріального або нематеріального характеру і залежать також від домінуючої системи цінностей кожного підприємства. Матеріальний характер мотиваторів поведінки підкреслює економічну природу інтересів людини, її бажання максимізувати особисту вигоду залежно від вибраної моделі поведінки. В умовах певних обмежень, які проявляються через норми й правила поведінки, правила можуть сприйматися не як зразки поведінки, а як адміністративні методи примусу поводити себе відповідно до інструкції. Таке сприйняття може привести до виникнення конфліктної ситуації, порушення балансу між інтересами окремої особи та підприємством в цілому, тому важливо у систему правил закладати мотиваційний контекст.

Правила трансформуються у принципи поведінки, поведінкові установки, які, за умови ефективно продуманої управлінської політики, можуть стати прикладом наслідування, запозичення, копіювання, що важливо використовувати в системі управління поведінкою персоналу. Таким чином правила виконуватимуть регламентувальну функцію та стимулюватимуть гармонійну взаємодію між персоналом підприємства. Цього досягають створенням відповідного інституційного середовища і механізмів регулювання.

Отже, сьогодні назріла об'єктивна потреба використання інституційних механізмів в управлінні поведінкою персоналу підприємства, обумовлена такими чинниками:

1. Необхідність узаконення в межах конкретного підприємства норм, правил, канонів та інших приписів поведінки. Це витікає із того, що відносини людей у суспільстві визначають певні правила, які на підприємстві формуються під впливом цінностей організаційної культури. Ці правила відображають зміст інституту, завдяки якому уможливується формування цілісної, структуризованої поведінкової моделі на підприємстві [3, с. 158].

2. В умовах наростання кризових явищ зростає необхідність посиленого використання контрольо-регулювальної функції менеджменту у всіх сферах діяльності підприємства, у т.ч. і в управлінні персоналом.

3. Глобалізаційні процеси прискорюють формування транснаціональних корпорацій, які функціонують уже в іншому інституційному середовищі із своїми правилами поведінки, відносин, крос-культурними відмінностями, стандартами.

4. Розширення політичних, економічних, соціальних, правових рамок людської пове-

дінки, які зумовлюють потребу відбору найбільш життєдайних норм, стандартів поведінки.

5. Загострення проблеми лідерства і командної співпраці.

6. Стратифікація суспільства, що вимагає пошуку різних мотиваторів активізації діяльності персоналу в межах підприємства.

7. Відсутність культури дотримання правил, консервація усталених алгоритмів поведінки.

Наслідком перелічених чинників, які актуалізують проблематику інституціоналізації стосовно поведінки персоналу, є формування специфічних особливостей поведінки не тільки окремо взятої людини, але й цілих груп людей. Для наукового вирішення зазначених проблем доцільно використовувати поведінкові технології, які можна реалізувати тільки через чіткий розподіл прав й обов'язків, зосереджених в одному функціональному підрозділі – відділі управління персоналом.

У структурі відділу управління персоналом доцільно виділяти окремий блок, діяльність якого повинна спрямовуватися на управління поведінкою персоналу через такі функціональні інституції (групи): дисципліни; внутрішніх взаємовідносин; взаємин із зовнішнім середовищем (комунікаційних зв'язків), адаптації та кризового реагування. Змістове наповнення цього блоку, його функції, механізм дії визначатимуться залежно від місії підприємства, його першочергових пріоритетів, специфіки й масштабів діяльності.

Група, яка відповідає за стан дисципліни, покликана забезпечити виконавчу дисципліну у всіх напрямках діяльності підприємства, а також дотримання правил внутрішнього розпорядку на підприємстві, виконання наказів і дотримання чинного законодавства, Основні функції цієї групи – регульовальна і контрольна. У межах цієї групи формуються програми поведінки (кодекс поведінки персоналу, внутрішні правила розпорядку і норм поведінки тощо). Дії цієї інституції поширюються на всі сфери і структурні підрозділи підприємства в аспекті як формального, так і неформального впливу та контролю.

Група внутрішніх взаємин повинна займатися тактичними завданнями, спрямованими на побудову відносин між персоналом підприємства в горизонтальному і вертикальному напрямках на основі прийнятих базових цінностей та організаційної культури. Культура міжособистих відносин характеризує якісний стан поведінкових настроїв персоналу підприємства, психологічну комфортність у колективі та прагнення працювати на спільну мету. Оскільки інституціоналізація передбачає перетворення соціальних намірів на норми поведінки, закріплені відповідними правовими документами, то нормотворчий процес у межах підприємства є також змістовим наповненням цього інституту. Правовими документами на підприємстві, які регулюють пове-

дінку персоналу, є статут, трудовий договір, посадові обов'язки, стандарти якості та інші нормативні документи. До функціональних обов'язків цієї групи відносимо делегування повноважень, моделювання стилю поведінки, дослідження неформальних відносин, які не піддаються врегулюванню, тощо.

Група адаптації та кризового реагування виконує функцію адаптації персоналу до викликів зовнішнього середовища, що особливо важливо в сучасних умовах загальної кризи, а також до інституціональних змін. Основна мета полягає в тому, щоби не тільки успішно протидіяти кризовим явищам, але й розвивати активну позицію, спрямовану на управління змінами. З метою полегшення адаптаційного процесу група адаптації повинна розробляти Кодекс із адаптації, в якому відобразатимуться ціннісні орієнтири поведінки персоналу підприємства та нормативні параметри, пов'язані із відбором кандидатів на посади, методики оцінювання та проведення атестації персоналу, мотиваційні важелі впливу на поведінку персоналу та система санкцій, технології навчання персоналу, стандарти ділових документів, взірці анкетування із проблемних питань, які хвилюють персонал, тощо. Кодекс із адаптації є доповнювальним документом до Кодексу корпоративної культури, в якому цінності, система взаємовідносин і правил поведінки, ритуали, традиції описуються відповідно до філософії підприємства, і завдяки цьому буде забезпечено системний підхід до адаптації персоналу.

Таким чином, через систему норм, правил, розпоряджень формується внутрішнє інституційне середовище підприємства, яке має свою структуру й організаційно-методичне забезпечення і дає змогу регулювати та координувати поведінку персоналу.

Оскільки внутрішнє інституційне середовище підприємства має економічний зміст, то воно безпосередньо пов'язане із трансакційними витратами. Моделювання бажаної поведінки через функції регулювання, координування уможливорює зниження трансакційних витрат, зумовлених, зокрема, опозиційною поведінкою персоналу в умовах змін. Опозиційна поведінка спрямована на протидію, протиставлення своїх поглядів та дій іншим. Вона демонструє факт незгоди персоналу із прийнятою політикою керівництва підприємства або несприйняття нововведень. Крім того, завдяки функції координування, яка притаманна зазначеним вище інституційним групам підприємства, можна досягнути координаційного ефекту, який «реалізується через зниження рівня невизначеності середовища, у якому взаємодіють працівники підприємства» [11, с. 29]. Ефект координації виникає за умови узгодження дій усіх інституційних груп, які дотримуються однакових правил поведінки і приводить «до економії на витратах вивчення і прогнозування поведінки» [11, с. 29].

У контексті дослідження поведінкових характеристик різних категорій персоналу доцільно розглядати трансакції управління, серед яких ключовими є відносини управління – підпорядкування. Цей тип взаємовідносин характерний для підприємств із бюрократичним типом культури і внутрішньоієрархічними відносинами. Щодо поведінки, то у трансакціях управління поведінка асиметрична з огляду на те, що різні категорії, зокрема, у схемі взаємодії керівник-підлеглий, мають асиметричне правове становище і, як наслідок, асиметричні правові відносини. Оскільки більшість вітчизняних підприємств характеризуються бюрократичним типом організаційної культури, то у трансакціях управління закладено великий резерв зниження трансакційних витрат. Ця проблема може бути вирішена через створення ефективної внутрішньоінституціональної системи, яка охоплюватиме і підсистему управління поведінкою персоналом.

**Висновки.** На основі вищевикладеного зробимо висновок про доцільність використання інституційних механізмів в управлінні поведінкою персоналу підприємства. Інституційний механізм базується на системі правил, стандартів поведінки, системі санкцій і стимулів, відповідному організаційно-методичному й управлінському забезпеченні, що дозволяє регулювати поведінку персоналу і стимулювати її на досягнення мети діяльності підприємства. Правила поведінки спрямовані на формування структуризації відносин між персоналом підприємства, забезпечуючи таким чином порядок й дисципліну. Для забезпечення ефективного використання інституційного механізму в управлінні поведінкою персоналом потрібна функціональна інституція, наділена правами й обов'язками роботи з персоналом. Цією інституцією є відділ (служба, підрозділ) з управління персоналом, в структурі якого доцільно виділяти такі групи, зосереджені на управлінні поведінкою персоналу: дисципліни; внутрішніх взаємин; взаємин із зовнішнім середовищем (комунікаційних зв'язків), адаптації та кризового реагування.

Оскільки всі підприємства у своїй діяльності стикаються із різного роду обмеженнями, у т.ч. правового характеру, то в управлінні поведінкою персоналу виникає потреба приймати

рішення, пов'язані із трансакційними витратами.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати у двох напрямках: по-перше, формування інституційного механізму управління поведінкою персоналу підприємства на основі рівноцінного поєднання регулювальної та мотиваційної функцій; по-друге, створення моделі ефективної поведінки персоналу, спрямованої на зниження трансакційних витрат в умовах інституційних змін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дороніна М.С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Наукове видання / М.С. Дороніна, В.І. Ковальова. – Харків : АдвАтм, 2009. – 284 с.
2. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А.В. Доронін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 320 с.
3. Захарчин Г.М. Формування інституту організаційної культури в контексті інституціоналізації економіки / Г.М. Захарчин // Регіональна економіка. – 2010. – № 4. – С. 157-163.
4. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер. – М. : Наука, 2007. – 240 с.
5. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование : учебное пособие / А.И. Кочеткова. – М. : Дело, 2003. – 944 с.
6. Лихолобов Е.А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки // Е.А. Лихолобов Управління проектами та розвиток виробництва : 36 наук. праць – Луганськ : В-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – № 2(38). – С. 6067.
7. Мороз О.В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством : монографія / О.В. Мороз, І.В. Шварц. – Вінниця : УНІВЕРСУМ. – Вінниця, 2006. – 137 с.
8. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт. – К. : «Основи», 2000. – 198 с. – С. 16-19.
9. Пустовійт Р., Овчарук М. Теоретичний аналіз процесу інституціалізації в постсоціалістичних економіках / Р. Пустовійт, М. Овчарук // Економіка України. – 2007. – № 6.
10. Решетило В.П. Біфукарційний характер інституційних змін соціально-економічних систем перехідного типу / В.П. Решетило // Економічна теорія. – 2007. – № 4. – С. 49-58.
11. Ткач А.А. Інституціональна економічна теорія : навчальний посібник / А.А. Ткач. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 304 с.
12. Чухно А. Інституціоналізм: теорія, методологія, значення / А. Чухно // Економіка України. – 2008. – № 6. – С. 4-13.