

## Організаційна поведінка в управлінні персоналом: від теорії до практики

*Каміла Костенко*

*здобувач освітньої програми «Менеджмент»,  
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна,  
e-mail: kamillka637@gmail.com*

*Зоя Пестовська*

*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна,  
e-mail: at@duan.edu.ua,  
ORCID: 0000-0001-9536-8008*

Організаційна поведінка – це динамічна та багатогранна сфера, що вивчає вплив індивідів, груп та організаційної структури на поведінку в межах організації. Її значення в управлінні персоналом важко переоцінити, адже саме вона визначає ефективність взаємодії між працівниками та організацією, впливає на мотивацію, продуктивність та задоволеність роботою [1].

Однією з фундаментальних теорій, що лежать в основі розуміння організаційної поведінки, є теорія Макгрегора, представлена Дугласом Макгрегором в його класичній праці "Людська сторона підприємства" (1960), являє собою модель, що розкриває дві протилежні парадигми управлінської думки: теорію Х та теорію Y. Це не лише відображає різні погляди на природу людської мотивації в контексті організаційної діяльності, але й має глибокі наслідки для формування управлінських стратегій та організаційної культури. Теорія Х, що домінувала в ранніх управлінських парадигмах, базується на припущенні, що працівники за своєю суттю є пасивними, неамбітними та уникають відповідальності. Згідно з цією парадигмою, ефективність організації досягається шляхом жорсткого контролю, зовнішньої мотивації у вигляді покарань та винагород, а також мінімізації автономії працівників. Цей підхід, хоча й забезпечує певний рівень передбачуваності та контролю, часто призводить до зниження мотивації, креативності та задоволеності працівників, що в свою чергу негативно впливає на загальну продуктивність організації. На протипагу теорії Х, теорія Y стверджує, що працівники мають внутрішню мотивацію до праці, прагнуть до самореалізації та здатні до самоконтролю. Згідно з цим, ефективне управління полягає у створенні умов, що сприяють розвитку потенціалу працівників, їхній участі у прийнятті рішень та формуванні організаційної культури, що базується на довірі та співпраці. Цей підхід, хоча й вимагає більшої гнучкості та адаптивності з боку керівництва, сприяє підвищенню мотивації, креативності та задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність організації [2].

Сучасні дослідження підтверджують, що застосування принципів теорії Y, таких як делегування повноважень, участь у прийнятті рішень та створення можливостей для розвитку, сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників [4].

Однак, організаційна поведінка не обмежується лише мотивацією.

Вона охоплює широкий спектр питань, включаючи лідерство, комунікації, управління конфліктами та стресом, а також вплив організаційної культури. Ефективне лідерство, наприклад, є ключовим фактором формування позитивної організаційної поведінки, адже лідер здатний надихнути та мотивувати працівників, створити атмосферу довіри та співпраці. Сучасні організації все частіше використовують поведінкові моделі для побудови ефективної корпоративної культури. Наприклад, теорія очікувань Врума пояснює, що мотивація зростає тоді, коли працівник вірить, що його зусилля впливають на позитивні результати, і це приносить реальну винагорода. Теорія Томаса-Кілмана про стилі вирішення конфліктів (конкуренція, уникнення, співпраця, компроміс, пристосування) допомагає HR-менеджерам сформувати психологічно сумісні команди на проєктах зі стислими термінами. Також корисними можуть бути соціометричні дослідження, наприклад, про те, хто насправді впливає в команді, незалежно від посад, що допомогло б виявити неформальних лідерів і залучити їх до проєктів змін, що пришвидшило адаптацію нових ініціатив [1].

Комунікації в організації також відіграють важливу роль, оскільки вони визначають якість взаємодії між працівниками та керівництвом. Чіткі та ефективні комунікації сприяють запобіганню конфліктам, підвищенню рівня довіри та покращенню загального психологічного клімату в організації [3].

Управління конфліктами та стресом є ще одним важливим аспектом організаційної поведінки. Конфлікти є неминучою частиною організаційного життя, але їх ефективне вирішення може сприяти розвитку та покращенню відносин між працівниками. Управління стресом, у свою чергу, допомагає працівникам справлятися з тиском та зберігати високий рівень продуктивності.

Нарешті, організаційна культура відіграє вирішальну роль у формуванні поведінки працівників. Вона визначає цінності, норми та традиції, які панують в організації, та впливає на ставлення працівників до роботи, колег та клієнтів.

Отже, організаційна поведінка є складним та багатограним явищем, яке має значний вплив на ефективність управління персоналом. Розуміння її принципів та застосування відповідних методів дозволяє організаціям створювати позитивне робоче середовище, підвищувати мотивацію та продуктивність працівників, а також досягати успіху в умовах конкурентного ринку.

Таким чином, сучасне управління персоналом — це вже не лише про інструкції, а про розуміння поведінкових патернів, мотивацій, лояльності та командної динаміки.

**Ключові слова:** організаційна поведінка, управління персоналом, мотивація, лідерство, комунікації.

### Список використаних джерел

1. Гран Т. (2024) Що таке організаційна поведінка? <https://ahaslides.com/uk/blog/what-is-organizational-behavior/>
2. Зосим М. (2022) Теорія X, Y (Макгрегора) <https://www.maxzosim.com/teoriia-x-y-makghreghora-ta-z-ouchi/amp/>

3. Пупченко А. (2024) Комунікації всередині компанії <https://worksection.com/ua/blog/internal-company-communications.html>
4. Кадровик. (2023) Мотивація персоналу <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatstiyi-personalu>