

## МОДЕЛІ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

**Е.А. Лихолобов, кандидат економічних наук, доцент  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля  
Г.В. Козаченко, доктор економічних наук, професор  
Полтавський національний технічний університет імені  
Юрія Кондратюка**

**Вступ.** Сьогодні одним з ключових ресурсів у діяльності будь-якого підприємства є персонал. Формування результатів діяльності підприємства значною мірою відбувається під впливом вчинків персоналу та його дій, що складають професійну діяльність і визначають стосунки всередині підприємства, тобто під впливом організаційної поведінки. Визнання важливості персоналу як унікального ресурсу в діяльності підприємства, його суттєвий вплив на формування результатів діяльності зумовили виникнення специфічної галузі знань – організаційної поведінки.

Значний обсяг теоретичних напрацювань, достатня розробленість теоретичних положень щодо організаційної поведінки як галузі знань зумовили зміщення акценту досліджень з питань вивчення закономірностей поведінки персоналу на питання аналізу організаційної поведінки. Результативне управління персоналом підприємства неможливе без розуміння його поведінки, причому не стільки на рівні її вияву, скільки на рівні причин і мотивів. Саме для цього і призначені моделі аналізу організаційної поведінки.

**Постановка завдання.** Моделі аналізу організаційної поведінки є формою практичного застосування положень її теоретичного базису. Їхній огляд надає можливість вивчити накопичений досвід моделювання організаційної поведінки, виявити його придатність до використання на вітчизняних підприємствах і використати його у дослідженні мотивів, інтересів, прагнень, що формують поведінку працівника або їхніх груп. Тому метою статті є розгляд різноманітних моделей аналізу організаційної поведінки, виявлення їхніх переваг та обмежень.

**Основний матеріал і результати.** Огляду моделей аналізу організаційної поведінки має передувати уточнення змісту поняття "модель аналізу" та "організаційна поведінка".

В межах змістового підходу організаційна поведінка розглядається як сукупність конкретних дій, учинків та безпосередньо поведінки персоналу підприємства [7]. Якщо модель – це спрощене представлення реальних процесів або явищ, їхніх властивостей та закономірностей за допомогою певних засобів (зокрема, уявлення, графічного зображення, опису тощо), що застосовується у пізнанні, а аналіз у загальному сенсі – це метод дослідження, що передбачає виділення та вивчення окремих частин процесів або явищ, властивостей та закономірностей, то тоді модель аналізу слід розглядати як спрощене представлення реальних процесів або явищ, їхніх властивостей та закономірностей за допомогою певних засобів шляхом виділення та вивчення окремих частин процесів або явищ, властивостей та закономірностей. Виходячи з цього, зміст поняття "модель аналізу організаційної поведінки" слід тлумачити в такий спосіб: спрощене представлення дій, учинків, мотивів та характеристик поведінки персоналу підприємства, що передбачає виділення та вивчення їхніх груп за певною ознакою.

Чи не першою спробою створення моделей аналізу організаційної поведінки слід вважати дослідження Д. МакГрегора, який ще в середині ХХ століття розробив дві, відомі і сьогодні, теорії – теорію Х та теорію Y, які по-різному пояснюють ставлення персоналу підприємства до праці, контролю, відповідальності тощо [16]. Дещо пізніше Д. Ньюстром і К. Девіс виділили чотири моделі аналізу організаційної поведінки: авторитарну, опікунську, підтримуючу та колегіальну [8]. За їхніми словами, жодна з моделей не може бути визнана найкращою для всіх можливих умов її використання. Залежно від ситуації доцільне використання тієї чи іншої моделі.

Ю.Д. Красовський визначив моделі аналізу організаційної поведінки, базуючись на сформованих квадрограмах за критеріями "відчуженість - залученість працівників до організацій", "взаємодія - протидія працівників", "уз-

годженість - неузгодженість дій", "вузькофункціональне або панорамне бачення подій". Ю.Д. Красовському належать моделі аналізу організаційної поведінки (конфронтація та співпраця) і моделі аналізу організаційної орієнтації поведінки (взаємоузгоджене та неузгоджене) [5, с. 58-63].

Спеціальні моделі аналізу організаційної поведінки використовуються в індивідуальних технологіях роботи з персоналом або технологіях вузького призначення. Так, в моделі аналізу організаційної поведінки мають використовуватися посадові моделі поведінки у ракурсі "завдання – відповідальність", моделі особистісної ділової поведінки та малих професійних груп [5, с. 86-98, 100-112, 114-125]. При виконанні масштабних проектів, програм або інших видів робіт, що передбачають значну чисельність учасників, доцільне оцінювання співробітництва, що є головним критерієм ефективного управління поведінкою працівників [5, с. 304-314]. Співробітництво як збалансованість інтересів сприяє розв'язанню стикових проблем шляхом усунення поведінкових установок на підставі управлінської концепції.

Окремі автори сформувавши моделі аналізу організаційної поведінки щодо кожного окремого працівника шляхом комбінування низки характеристик спрямованості його дій. Так, комбінування прийняття форм та норм поведінки в організації, а також прийняття цінностей та філософії організації зумовило створення таких чотирьох моделей аналізу організаційної поведінки: відданий учасник організації (той, хто приймає цінності та виконує норми поведінки), пристосованець (той, хто відкидає цінності, але зовнішньо приймає і виконує форми та норми поведінки в організації), оригінал (той, хто приймає цінності та цілі, але не виконує норми поведінки), бунтар (той, хто відкидає і цілі, і цінності, і форми, і норми поведінки) [4]. Умовне дескриптивне позначення окремих моделей аналізу організаційної поведінки кожного окремого працівника не містить етичної оцінки (тобто не завжди в прийнятті управлінських рішень "бунтар" є гіршим за "відданого учасника", а "пристосованець" є кращим за "оригінала"). Прагматична оцінка моделей аналізу організаційної поведінки є реляційною і визначається їхньою відповідністю по-

ставленим цілям, внутрішньому та зовнішньому середовищу підприємства. Наприклад, якщо прийняте рішення неправильне, то для забезпечення стійкості підприємства та максимізації результатів позиція "бунтаря" є більш виправданою, ніж позиція "відданого працівника", так само і як при впровадженні змін та подоланні спротиву змінам залучення "оригіналів" буде результативнішим, ніж залучення "відданих працівників" або "приспосованців".

Іноді модель аналізу організаційної поведінки окремого працівника визначається на основі його психологічних особливостей. Так, О.О. Алексєєв та Л.А. Громова за результатами адаптації методики С. Деллінгера сформуvalи соціальну типологію ділової поведінки особистості, яка містить п'ять варіантів поведінки персоналу підприємства щодо оброблення інформації у міжособистісних комунікаціях: "аналітик", "змістовник", "егоцентрик", "комунікатор", "інноватор" [1]. У чистому вигляді кожен з таких варіантів зустрічається рідко (радіше, можна говорити про домінування окремих варіантів поведінки). Втім, виділення таких варіантів поведінки персоналу щодо обробки інформації є корисним з управлінського погляду, оскільки дозволяє прогнозувати успішність комунікацій працівників на підприємстві. Наприклад, комунікація "аналітика" та "змістовника" ускладнена через їхню апріорну схильність до різних типів сприйняття інформації, у той час, як "комунікатор" та "інноватор" доволі швидко й успішно обмінюються інформацією та знайдуть спільне рішення, оскільки вони "говорять однією мовою".

Ю.Д. Красовський розглянув п'ять типів психологічної схильності до прийняття управлінських рішень – розумовий, прагматичний, комплексний, посередницький, евристичний [5, с. 399-400]. В оцінюванні вияву таких типів Ю.Д. Красовський використав радіальний профіль. Цінність такої моделі полягає у можливості прогнозувати та аналізувати процес прийняття й реалізації управлінських рішень в організації з позиції організаційної поведінки керівників різного рівня, а також прогнозувати та вирішувати конфлікти. Наприклад, конфлікти і непорозуміння двох людей, один з яких належить до розумового, а інший – до евристичного типу, цілком закономірні, так само, як

закономірне і непорозуміння при співпраці прагматичного та комплексного типів.

В організаційній поведінці вирішальна роль належить управлінській позиції керівника, що має співвідноситися з позиціями тих, хто знаходиться в його підпорядкуванні. Управлінська позиція керівника формується під впливом низки чинників, може бути сильною або слабкою, піддаватися коригуванню відповідно до оцінок керівників, колег та підлеглих, наприклад, через делегування завдань та повноважень. Саме тому важливим у моделі аналізу організаційної поведінки є визначення диспозиційного статусу керівника, з урахуванням якого можна передбачити його реакції, з одного боку, на результати роботи підлеглих, а, з іншого, на розпорядження керівництва, підготуватися до неї, а також розраховувати на зміну управлінської позиції [5, с. 251-266, 276].

Безпосередньо з моделями аналізу організаційної поведінки керівництва пов'язане питання стилів керівництва. Можна сказати, що стиль керівництва – це модель аналізу організаційної поведінки керівництва всіх рівнів з іншими працівниками підприємства (у тому числі, керівництва всіх рівнів між собою). Важливість проблематики стилю керівництва зумовила появу багатьох оригінальних розробок з цього приводу й узагальнювальних наукових праць, у яких проведено стислий опис наявних моделей аналізу стилю керівництва.

Моделі аналізу стилю керівництва принципово поділяють на дві великі групи: особистісні та ситуаційні.

Особистісні моделі пояснюють стиль керівництва орієнтацією особистості керівника, його баченням необхідних засобів досягнення результату, його розумінням стосунків з іншими працівниками, певними інтересами тощо. Для особистісних моделей аналізу стилів керівництва характерні виділення за якоюсь ознакою певного стилю керівництва або певного типу керівника.

Першою спробою формалізувати стиль керівництва (у межах підходу з числа особистісної групи) є виділення авторитарного, демократичного та ліберального стилів керівництва [15], які, слід зазначити, у чистому вигляді в цілому в організації зустрічаються нечасто. Опис таких стилів наведений у фаховій літературі [2,4 тощо], тому уваги не потребує.

Значно більший інтерес в аналізі стилю керівництва становить кубічна модель Ю.Д. Красовського [5, с. 130-134], у якій досліджуються управлінські орієнтації керівника, що безпосередньо визначають стиль його керівництва та поведінку в організації як у горизонтальних, так і у вертикальних формальних комунікаціях. Кубічну модель побудовано за полярними характеристиками бюрократичної або інноваційної, технократичної або гуманістичної, демократичної або автократичної орієнтації керівника. Конкретизація змісту кожної орієнтації та наочність моделі дозволяють визначити орієнтацію керівника за кожною з осей і побудувати наочний графічний профіль управлінської орієнтації керівника.

У характеристиці стилів керівництва відома як модель аналізу решітка (сітка) Блейка-Моутон [11], у якій Роберт Блейк та Джейн Моутон вперше за 9-бальною шкалою визначили акцент уваги керівника у полі "завдання - люди" та виділили 5 основних стилів керівництва. Значною перевагою (й одночасно певним обмеженням) виділених стилів керівництва за решіткою Блейка-Моутон є те, що вони конкретизують, *на що* спрямовані дії керівника, у той час як інші підходи до виділення стилів керівництва акцентують увагу на тому, *як саме* поводить себе керівник (*курсив наш* – Е.Л.). Виділення цільової компоненти поведінки керівника дуже зручно поєднується з концепцією управління за цілями – МВО Пітера Друкера [12]. Поєднання решітки Блейка-Моутон з традиційними стилями керівництва – авторитарний, демократичний та ліберальний – дозволяє сформувати кубічне поле можливих стилів керівництва (15 можливих стилів), де будуть поєднані відповіді на запитання цільової орієнтації поведінки керівника та її змістового вияву. Безумовно, окремі комбінації в такому кубічному полі будуть екзотичними, наприклад,

малоймовірним є авторитарний керівник, який незначну увагу приділяє робочим завданням, але значну увагу - персоналу, так само як і ліберальний керівник, який орієнтується на менеджмент завдань.

Відомі також й інші особистісні моделі аналізу стилів керівництва, наприклад, типології П. Херсі і К. Бланшара, Л. Кудряшової, Т. Фарнворта, В. Реддіна, типологія стилю управління К. Левина, видів суспільних ролей Г. Мінцберга та ін. Такі моделі відомі також під назвою "модель аналізу організаційної поведінки керівництва".

За теорією життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара найефективніший стиль керівництва залежить від "зрілості" виконавців: давати вказівки, "продавати", брати участь та делегувати. В цій моделі потрібний стиль керівництва, що виявляється індивідуально (для різних працівників передбачається можливість використання різних стилів керівництва), визначається на основі рівня розвитку підлеглих, а рівень розвитку визначається на основі здібностей і кваліфікації [14]. Керівник визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення мети, здатність нести відповідальність за свою поведінку, а також рівень освіти і досвід минулої роботи над дорученими завданнями [14, с. 152]. Відповідно до цього, стиль керівництва варіюється від директивного авторитарного (для низьких здібностей та низької кваліфікації) до м'якого керівництва на основі делегування (для високих здібностей та високої кваліфікації). Цікавою особливістю моделі вибору стилю керівництва П. Херсі і К. Бланшара є зворотний зв'язок між поведінкою керівництва та працівників: традиційно прямий зв'язок передбачає, що поведінка керівництва підприємства визначає поведінку підлеглих, але в моделі П. Херсі та К. Бланшара доведений і зворотний зв'язок – поведінка підлеглих, результати їхньої діяльності визначають поведінку керівництва.

Л. Кудряшова поділила всіх керівників на регламентаторів, колегіалів, спринтерів, об'єктивістів, марудників, максималістів, організаторів та клопотунів [6]. Т. Фарнворт розглядав 7 типів неідеальних працівників: одержимий, панікер, пугач, пацифіст, відлюдник, дилетант, маніпулятор [9]. В осо-

бистісній моделі В. Реддіна сконструйовано вісім типів менеджерів: дезертир (керівник, який ухиляється від роботи); бюрократ; проповідник; технолог, жорсткий автократ (диктатор); розсудливий автократ; миротворець; ідеальний керівник (менеджер). Таку конструкцію побудовано за такими характеристиками: орієнтація на роботу (завдання); орієнтація на людей, на взаємодію з ними; ефективність або здатність забезпечити високу продуктивність [17].

Класифікація керівників у згаданих моделях аналізу дещо схематична. До того ж критерії віднесення керівника до певного типу достатньо примітивні. Насправді поведінка керівника складніша. Проте навіть такі особистісні моделі аналізу стилів керівництва можуть стати у нагоді на вітчизняних підприємствах при підборі керівників всіх рівнів, при формуванні команд в програмно-цільовому або матричному управлінні, при вирішенні професійних конфліктів, при розробленні технологій управління персоналом, при формуванні організаційної поведінки.

Певним недоліком розглянутих особистісних моделей аналізу стилю керівництва як вияву організаційної поведінки (у групі особистісних моделей) є слабе врахування особистісних власних інтересів керівника, які той прагне максимізувати. О. Вільямсон ще у 1963 році висловив революційну для того часу ідею про прагнення керівників підприємств максимізувати свою власну вигоду, а не прибуток підприємства або обсяги збуту [3, с. 814]. У наукових працях Г. Саймона та О. Вільямсона переконливо показано, що агенти прагнуть не максимізації результату, що є об'єктом домовленості з принципалами, а лише досягнення прийнятного мінімуму, тобто керівники підприємств прагнуть у своєму стилі керівництва максимізувати власні результати – як особистісні нематеріальні (реалізація власних цінностей у вигляді авторитарного або демократичного стилю керівництва), так і матеріальні або квазіматеріальні (кар'єрне зростання, отримання додаткових економічних вигод тощо). Певні пояснення у цьому контексті містить агентська теорія О. Вільямсона, яка пояснює поведінку керівника у відносинах "прин-



ципал - агент". У межах цієї теорії стверджується, що керівник будь-якого рівня виступає агентом. Принципалом є власники організації, більш високий рівень керівництва тощо. Це дозволяє виділити ще одну виключно важливу характеристику стилю керівництва, яка уточнює скерованість дій керівника певного рівня: він орієнтований на досягнення цілей та виконання завдань, досягнення яких необхідне з позицій добробуту підприємства або на досягнення цілей, які необхідні йому особисто.

Різноманітність управлінських ситуацій, які складно формалізовано поєднати в одній моделі, що охоплює всі можливі варіанти первинних подій та вихідних управлінських рішень, призвела до того, що жорстко закріплені моделі аналізу є, радше, абстракцією у визначенні стилю керівництва. Проте не можна не визнати корисність цієї абстракції, оскільки вона дозволяє визначити необхідний або діагностувати наявний домінуючий стиль керівництва. Втім, для опису всього різноманіття можливих управлінських ситуацій жорстко закріплені моделі аналізу придатні лише частково. Саме це сприяло розвитку ситуаційних моделей аналізу стилю керівництва.

Ситуаційні моделі аналізу стилю керівництва пояснюють вибраний стиль та поведінку керівника крізь характерні риси ситуації, у якій такий керівник діє. З числа ситуаційних моделей аналізу стилю керівництва найбільшу відомість отримали моделі Ф. Фідлера, П. Герсі та К. Бланчарда, М. Еванса та Р. Хауза, В. Врума. Їхній докладний аналіз виконано Д. Ньюстромом та К. Девіс [8].

Ф. Фідлер запропонував результат діяльності керівника визначати комбінуванням стилю орієнтації на працівника, відносинами "керівник-працівники", структурою завдання та повноваженнями лідера [13]. Модель Ф. Фідлера та статистичне підтвердження отримуваних результатів її використання свідчать, що традиційний лінійний зв'язок між стилем керівництва, відносинами у колективі та отримуваними результатами діяльності підприємства ("авторитарне керівництво - високі результати - погані відносини"; "демократичне керівництво - середні результати - добрі стосунки") не

підтверджується. При виборі типу керівництва слід обов'язково враховувати поточні стосунки між керівником та його підлеглими, владні повноваження керівника та міру структурованості поточних завдань.

Модель Ф. Фідлера надає можливість підвищити загальний рівень керівництва, застосовуючи такі методи як переформування груп за критерієм особистої сумісності; перепроєктування роботи (завдання) з метою збільшення міри її структурованості; модернізація посадових повноважень керівника. Збільшення можливості винагороджувати полегшило б можливість використання стилю, орієнтованого на завдання. Обмеження посадових повноважень може підштовхнути орієнтованих на виробництво керівників до стилю, більше орієнтованого на людські стосунки [10, с. 231].

Модель Еванса-Хауза<sup>1</sup> або модель "шлях - мета" досить складна. Вона передбачає потрібну поведінку керівника на всіх етапах шляху досягнення мети – від визначення потреб працівників до високих результатів поточної діяльності. Такими етапами є: визначення потреб працівників-постановка цілей-формування залежності між досягненням цілей та винагородою-підтримка працівників-зворотний зв'язок та корекція-підвищення готовності до досягнення цілей-формування високих результатів поточної діяльності. На кожному з етапів керівник має здійснювати відповідні заходи для забезпечення досягнення цілей організації та використовувати певний тип керівництва, передбачений у моделі: директивне, підтримуюче, орієнтоване на досягнення цілей, партисипативне. Незважаючи на значну обґрунтованість та логічний зв'язок з формуванням результатів діяльності організації, модель Еванса-Хауза залишається складною для практичного використання внаслідок паралельності виконання робочих процесів і завдань, які одночасно виконуються на підприємстві.

В моделі аналізу організаційної поведінки керівництва В. Врума<sup>2</sup> увагу акцентовано на виконуваних завданнях. В. Врум виділив два атрибути будь-

---

<sup>1</sup> Аналіз моделі Еванса-Хауза здійснено на основі детального опису моделі в [8].

<sup>2</sup> Аналіз моделі В. Врума здійснено на основі детального опису моделі в [8].

якої проблеми, що має бути вирішена керівником: "рішення - якість" та "працівники - схвалення". Відповідно до кількісних або якісних значень таких атрибутів щодо конкретного управлінського рішення В. Врум сформував 5 можливих підходів до прийняття рішення, зовнішньою формою чого (процесом прийняття рішення) виступає стиль керівництва: авторитарний особистісний, авторитарний уточнювальний, консультативний особистісний, консультативний колективний, груповий. Конкретизація стилю керівництва в моделі В. Врума дозволяє керівнику використовувати різні стилі керівництва залежно від характеру проблеми або завдання, що потребує вирішення.

Моделі аналізу організаційної поведінки керівництва (або стилю керівництва як часткового вияву організаційної поведінки) на цьому не закінчуються. Д. Ньюстром та К. Девіс розглянули щодо керівництва ще модель П. Херсі і К. Бланшара "нейтралізатори – субститути - підсилювачі", модель Ч. Манца та Г. Сімса, модель Ш'юлі-Бланшарда [8]. Але такі моделі менш структуровані і за своїм змістом є більш описовими й одномірними.

Безумовно, кількість моделей аналізу організаційної поведінки, зокрема, моделей аналізу організаційної поведінки керівників в контексті організаційної поведінки є значною. Наявні моделі відображають різні грані та аспекти організаційної поведінки персоналу підприємства в цілому, окремих груп персоналу підприємства. Тому такі моделі можуть бути корисними в практиці управління підприємством. Втім, загальним недоліком цих моделей є слабке відображення цінних з управлінського погляду характеристик організаційної поведінки.

**Висновки.** Результати огляду наявних моделей аналізу організаційної поведінки в цілому свідчать про придатність цих моделей для потреб управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Проте, безумовно, моделі аналізу організаційної поведінки потребують певного корегування або удосконалення. Зокрема, йдеться про необхідність використання в моделях типів організаційної поведінки, які цікаві з управлінського погляду.

Для застосування розглянутих моделей аналізу організаційної поведінки в практиці управління персоналом та розробленні технологій управління персоналом необхідні докладні алгоритми застосування таких моделей. Аналіз організаційної поведінки є достатньо складним і тому навіть незначні упущення можуть суттєво перевернути його результати.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Алексеев А. А. Психогеометрия для менеджеров / А. А. Алексеев, Л. А. Громова. — Л.: Знание, 1991. — 160 с.
2. Зайцев Л. Г. Организационное поведение: [учебн.] / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М.: Экномистъ, 2006. — 665 с.
3. Классики менеджмента / [под ред М. Уорнера]. — Спб: Питер, 2001. — 1168 с.
4. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: [учебн. пособ.] / А. И. Кочеткова. — М.: Дело, 2003. — 944 с.
5. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: [учебн. пособ. для вузов] / Ю. Д. Красовский. — 2-е изд., перераб и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 511 с.
6. Кудряшова Л. Д. 111 баек для руководителей / Л. Д. Кудряшова. — СПб.: Питер, 2012. — 160 с.
7. Лихолобов Е. А. Організаційна поведінка: зміст та теоретичні основи / Е. А. Лихолобов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 17. Ч. I. — Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2007. — С. 256–261.
8. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер с англ. — СПб: Питер, 2000. — 448 с.
9. Фарнсворт Т. Шесть типов неидеальных работников / Т. Фарнсворт // ЭКО. — 1979. — №11. — С. 34-39.
10. Хомяков В. И. Менеджмент підприємства : [навч. посібн. ] / В. И. Хомяков; 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Кондор, 2009. — 434 с.
11. Blake Robert R. Managerial Facades / Robert R. Blake, Jane S. Mouton // Advanced Management Journal. — 1966. — № 7(July). — P. 31-42.
12. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies / P. F. Drucker. — 2nd ed. — New York: Harper, 1994. — 374 p.
13. Fiedler Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness / Fred E. Fiedler. — New York: McGraw-Hill Book Company, 1997. — 283 p.
14. Hersey P. Management of Organizational Behavior: — 5<sup>th</sup> ed. — Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1988. — 127 p.

15. Lorsh J. W. Organizations and Their Members: A Contingency Approach / J. W. Lorsh, J. J. Morse. — Workingham: Addison-Wesley, 1969. — 257 p.

16. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. — New York: McGraw-Hill, 1960. — 271 p.

17. Reddin W. The 3-D theory and managerial style flexibility / W. Reddin // Canadian Mining Journal. — 1968. — №7. — P. 28-35.

УДК 316.454.3(075.8)

**Лихолобов Едуард Анатолійович**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри загальнонаукових і економічних дисциплін ІПДО Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Северодонецьк). **Моделі аналізу організаційної поведінки**. Розкрито зміст поняття "модель аналізу організаційної поведінки", показано призначення моделі аналізу організаційної поведінки та результатів її використання. Досліджено зміст найвідоміших моделей аналізу організаційної поведінки. Показано, що в організаційній поведінці вирішальна роль належить управлінській позиції керівника, що має співвідноситися з позиціями його підлеглих. Розглянуто найбільш доцільні до використання на вітчизняних підприємствах моделі аналізу організаційної поведінки керівництва (або моделі аналізу стилю керівництва) (особистісні та ситуативні), визначено їхні переваги, обмеження та умови результативного використання.

Ключові слова: підприємство, персонал, керівництво, організаційна поведінка, аналіз, модель, використання.

УДК 316.454.3(075.8)

**Лихолобов Эдуард Анатольевич**, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой общенаучных и экономических дисциплин ИПДО Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля (г. Северодонецк). **Модели анализа организационного поведения**. Раскрыто содержание понятия "модель анализа организационного поведения", показано назначение модели анализа организационного поведения и результатов ее использования. Исследовано содержание наиболее известных моделей анализа организационного поведения. Показано, что в организационном поведении решающая роль принадлежит управленческой позиции руководителя, которая должна соотноситься с позициями его подчиненных. Рассмотрены наиболее целесообразные для использования на отечественных предприятиях модели анализа организационного поведения руководства (или модели анализа стиля руководства) (личностные и ситуативные), определены их преимущества, ограничения и условия результативного использования.

Ключевые слова: предприятие, персонал, руководство, организационное поведение, анализ, модель, использование.

UDC 316.454.3(075.8)

**Likholobov Eduard Anatoliyovich**, PhD on economy, assistant professor, head of department of general science and economic disciplines of IADE in Volodimir Dahl East Ukrainian National University (Severodonetsk). **Models of analysis of organizational behavior**. Content of notion “model of analysis of organizational behavior” is considered. Destination of model of analysis of organizational behavior and results of its usage is shown. Content of the most well known models of analysis of organizational behavior is researched. It is shown that dominant role in organizational behavior belongs to managerial position of manager. Such position should correspond with his subordinates. The most expedient for domestic enterprises models of analysis of organizational behavior of enterprise management (or models of analysis of management style) (person-based and situational) are considered. Advantages, limitations and conditions of resultative usage of such models are defined.

Keywords: enterprise, personnel, management, organizational behavior, analysis, model, usage.