

**Базалійська Н. П.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
Хмельницького національного університету*

**Батовський В. В.**

*студент*

*Хмельницького національного університету*

**Bazaliyska N. P.**

*Candidate of Economic Sciences,*

*Senior Lecturer of Personnel Management  
and Labour Economics Department,*

*Khmelnytsky National University*

**Batovskiy V. V.**

*Student, Khmelnytsky National University*

## УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

**Анотація.** Проаналізовано еволюцію орієнтації менеджменту на поведінкову модель підприємства. Визначено сутність поняття «управління трудовою поведінкою персоналу». Виділено внутрішні чинники індивідуальної трудової поведінки людини. Побудовано схему мотивації трудової поведінки персоналу підприємства. Представлено процес мотивації трудової поведінки працівника на підприємстві.

**Ключові слова:** управління персоналом підприємства, поведінка, трудова поведінка персоналу, трудова мотивація, промислове підприємство.

**Вступ та постановка проблеми.** Серед багатьох практичних проблем менеджменту виробничих організацій в останні роки особливого значення набула проблема ефективного управління персоналом. Хоча цей напрям менеджменту вже давно став спеціалізованим, сьогодні найбільш актуальним є його поведінковий аспект. Як показують дослідження останніх років, саме у цих особливостях закладений величезний особистісний потенціал, ігнорування якого стає небезпечним для підприємства. Саме із цих позицій потребує наукового обґрунтування перелік чинників, які впливають на трудову поведінку працівників виробничої організації, розроблення нових мотиваційних механізмів її впорядкування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні засади дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких видатних учених, як Г. Беккер, Т. Веблен, Д. Мак-Грегор, К. Маркс, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор та ін. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад управління поведінкою персоналу зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Д. Аккер, І. Бажин, К. Девіс, М. Дороніна, Т. Лепейко, Л. Маллінз, М. Наумов, Д. Ньюстром, О. Синицька, В. Ядов, О. Ястремська та ін.

Процес трудової мотивації широко висвітлено в працях зарубіжних авторів: Б. Адамса, М. Армстронга, В. Бовікіна, В. Білоцерковського, Ю. Булігіна, В. Волковського, В. Вилюнаса, Ю. Грибіна, Л. Дякова, Б. Карлоффа, М. Круглова, Л. Латишева. У наукових колах України окремі питання цієї проблеми знайшли своє висвітлення в роботах Д. Богині, Г. Головченка, В. Гриньової, М. Дороніної, В. Шпалинського, А. Гошка, Є. Глухачова, Г. Назарової, Т. Хомуленко, С. Клімова, А. Колота, О. Куценка, С. Лисенка, Л. Лутай, О. Ястремської.

Аналіз поданих у літературі концепцій дав змогу оцінити проблему управління поведінкою персоналу в різних системах координат і зробити висновок, що методичне забезпечення вирішення цієї проблеми в організа-

ції потребує уточнення в частині використання мотивації персоналу. Недостатньо дослідженою залишається така проблема, як методичне забезпечення управління поведінкою персоналу на засадах трудової мотивації.

**Метою** статті є подальший розвиток теоретико-методичних засад управління трудовою поведінкою персоналу підприємства на засадах застосування системи трудової мотивації.

### **Результати дослідження.**

Інноваційний та інформаційний характер сучасного виробництва, його висока наукоємність зумовили необхідність уведення в дію нових характеристик персоналу організації, підвищили значущість не тільки розвитку його вмінь, навичок та особистісних характеристик, а й доповнилися вимогами до його трудової поведінки. При цьому і модель організації стала інтенсивно збагачуватися її поведінковим варіантом, що досить переконливо довів Д. Красовський, подаючи еволюцію співвідношення механічної і поведінкової моделей організації (рис. 1) [1, с. 342].

З рис. 1 видно, що автор у цілому не заперечує використання традиційної моделі менеджменту. На його думку, вона не повинна виключатися повністю з уваги менеджерів, але сьогодні її необхідно інтенсивно доповнювати механізмами управління поведінкою персоналу.

Слід зауважити, що поведінка як особлива характеристика трудового ресурсу стала об'єктом уваги економічної теорії ще на початку ХХ ст. Даний науковий напрям отримав розвиток у США в межах концепції соціального контролю над економікою, здійснюваного різними методами. Теорії американських учених поклали початок новому напрямку економічної думки, який сьогодні прийнято називати інституціоналізмом, головною ознакою якого є збагачення предмету економічної науки [2, с. 333]. Прихильники цього напрямку визначили за необхідне досліджувати поряд з економічними соціальні та психологічні умови й аспекти існування економічних процесів.

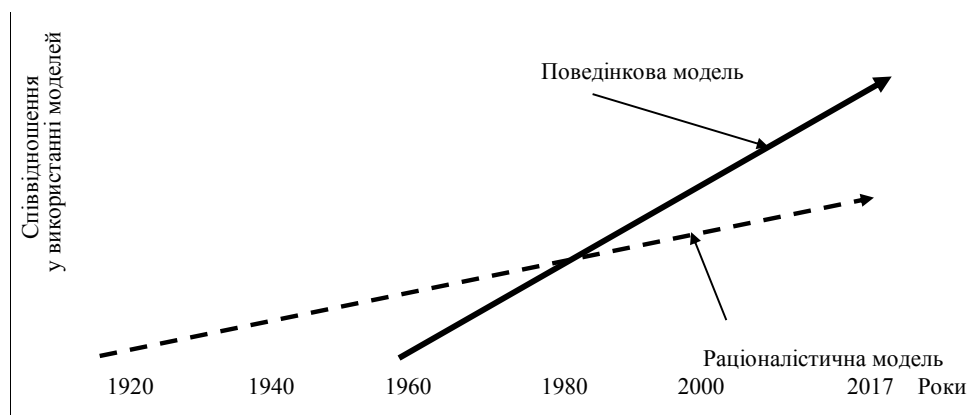


Рис. 1. Еволюція орієнтації менеджменту на поведінкову модель підприємства

Збагачення предмету економічної теорії й зумовило появу в полі зору економістів категорії «поведінка». Відомий теоретик, засновник соціально-психологічного інституціоналізму Т. Веблен критикував сучасну йому економічну науку за те, що вона не розглядала людину як особистість, яка знаходиться у визначеному соціокультурному середовищі, і не вивчала еволюцію цього середовища. Він уперше запропонував розглядати людину – носія трудового потенціалу – як біосоціальну істоту, вроджені інстинкти і придбана психологія якої формують її поведінку в економічній сфері [3, с. 283].

Саме інституціоналізм, а також біхевіоризм стали основою для виникнення, розвитку й виокремлення нової галузі економічної науки – науки про організаційну поведінку [2; 3]. Головною її метою стало розширення за допомогою наукових методів уявлень про всі аспекти поведінки в організаційному середовищі, оволодіння навичками управління поведінкою людей, їх удосконалювання [4, с. 15]. Основними в трудовому процесі завданнями цієї науки є: систематизований опис поведінки людей у процесі праці; пояснення причин учинків індивідів у певних умовах; передбачення поведінки персоналу в майбутньому.

Трудова поведінка як форма трудової активності набагато складніша порівняно з трудовою діяльністю, оскільки, з одного боку, підпорядковується нормам середовища, а з іншого – має складну, непередбачувану структуру. При цьому поведінка творчого працівника у трудовій сфері важко впорядковується і контролюється, оскільки він самостійно вибирає альтернативні варіанти вчинків. Характер трудової поведінки свідчить про те, як людина сприймає колектив, як визначає своє місце і роль у ньому, що вибирає за орієнтир для реалізації професійного потенціалу. Творчий працівник виконує свою роботу, усвідомлюючи і порівнюючи соціокультурні й нормативні компоненти трудової ситуації із власними інтересами, потребами та професійними можливостями. Інакше кажучи, людина мотивує свою трудову поведінку, «пропускаючи» зовнішні чинники через свою свідомість. У зв'язку із цим сутність трудової поведінки працівника відображається не тільки у створенні продукту, а й у відтворенні фізичних і духовних сил, розширенні знань, розвитку навичок, умінь (рис. 2) [5, с. 164].

Вчені пропонують різні варіанти класифікації трудової поведінки. Серед її різновидів в умовах посилення динамічності середовища господарювання на особливу увагу заслуговує інноваційний варіант. Його особливість полягає у подоланні екстремальних ситуацій нетрадиційними

засобами. По відношенню до вирішення проблем організації, яка надала робоче місце працівнику, інноваційна поведінка може бути як конструктивною, так і деструктивною. Для того щоб забезпечити конструктивність інноваційної поведінки творчого працівника чи групи таких працівників, у першу чергу необхідно обґрунтувати спосіб діагностики її характеру.

Для характеристики індивідуальної трудової поведінки людини застосовуються такі конструкти: рівень активності (енергійність і ініціативність); емоційна виразність (сила й характер афектів); стабільність (статичність проявів у різний час і за різних ситуацій); усвідомленість (розуміння своєї поведінки, здатність пояснити її словами); динамічність (самоконтроль); гнучкість (зміна поведінки у відповідь на зміну зовнішнього середовища) [6, с. 7]. Обидві запропоновані класифікації описують зовнішній прояв трудової поведінки людини. Однак для управління нею слід зважати і на внутрішні її чинники, які зумовлюють цілеспрямованість людини. Їх аналіз зроблено в роботі М. Армстронга [7, с. 144]. В узагальненому виді вони представлені на рис. 3.

Зміст цих чинників можна деталізувати так: компетентність – здатності й навички; Я-концепція – концептуальна база, від якої залежить, як людина сприймає навколишнє середовище; очікування – чого людина чекає від власної поведінки й поведінки інших; цінності – що людина вважає важливим; плани саморозвитку – цілі, які людина ставить перед собою, і плани, які вона складає для досягнення цих цілей.

Ефективність управління поведінкою персоналу і найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління поведінкою персоналу підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

В основі управління поведінкою персоналу лежить визначення траєкторії розвитку системи й регулювання його поведінки в динаміці відповідно до розвитку зовнішнього оточення, внутрішніх суперечностей, завдань підприємства (організації, фірми) як виробничо-господарської системи.

Стосовно до персоналу підприємства управління означає розроблення та реалізацію управлінського впливу на сукупність характеристик трудового потенціалу працівника й колективу для узгодження їх як із поточними завданнями функціонування підприємства, так і зі стратегією його розвитку, необхідністю повного використання можливостей, пов'язаних із роллю людського чинника в

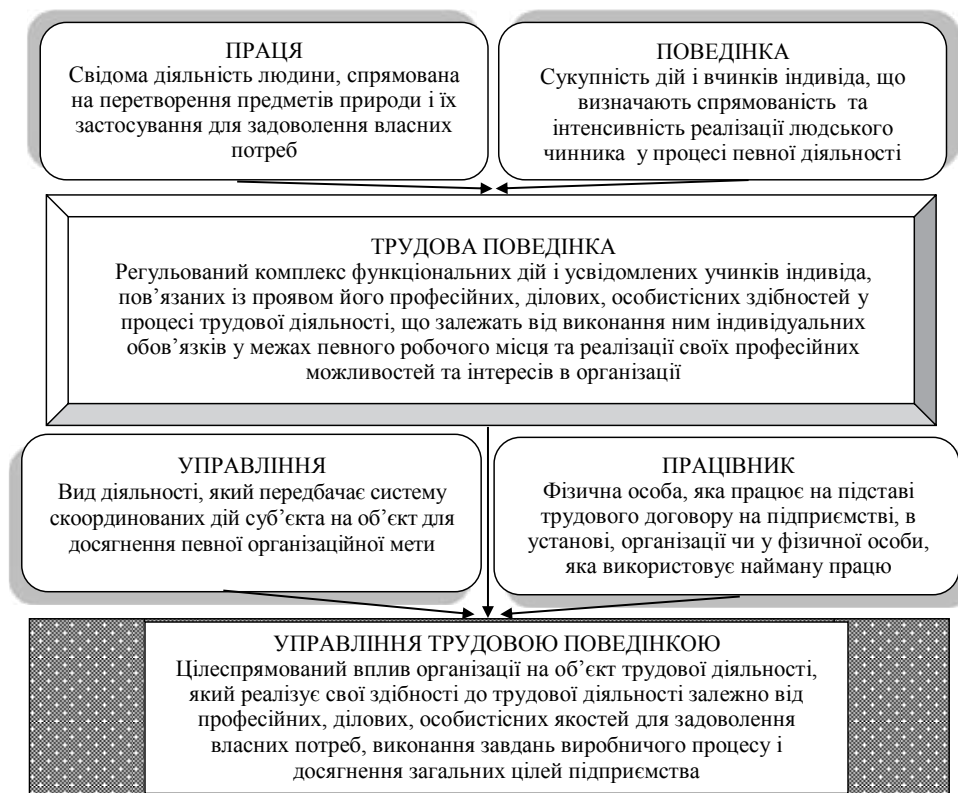


Рис. 2. Визначення змісту поняття «управління трудовою поведінкою»

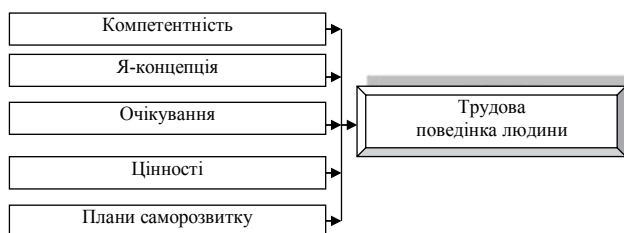


Рис. 3. Внутрішні чинники індивідуальної трудової поведінки людини

сучасному виробництві. Тому управлінські рішення спрямовані не тільки на окремих працівників як елементи системи, а й на підтримку виробничих взаємозв'язків між ними, на саму структуру системи, її пропорції, на поведінку системи у цілому, її розвиток (рис. 4).

Оцінка стану системи, її зміна під дією будь-якого ухваленого управлінського рішення вимагають саме врахування цих зв'язків, попередження негативних наслідків на різних рівнях. А оскільки оперативно забезпечити його важко, необхідно орієнтуватися на методи управління, що забезпечують або заохочують процес самоорганізації. Разом із тим варто враховувати й таку особливість системи: реакція на ситуацію, що виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, часто не буває негайною, навіть оперативно вжиті заходи можуть позначитися лише через певний час (часовий лаг) [8, с. 64].

Механізм управління трудовою поведінкою є системою органів управління, засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі необхідної кількості, якості й до певного часу. Цілі управління досягаються шляхом реалізації певних принципів і методів.

В управлінні трудовою поведінкою працівників як процесі виділяються такі функції управління [9, с. 6–7]:

- планування – визначення цілей управління, засобів їх досягнення, моделювання й прогнозування об'єкта управління;
- організації – роботи з комплектування кадрів: профорієнтація, профвідбір, залучення робочої сили, наймання, розміщення на робочих місцях, професійна підготовка, вдосконалення організації праці, поліпшення умов праці тощо;
- регулювання – міжцехове, міжпрофесійне й кваліфікаційний рух робочої сили, зміна чисельності персоналу, рівня заробітної плати;
- контролю – контроль чисельності, раціональності використання, відповідності займаній посади, виконання кадрових наказів;
- обліку – одержання інформації про зміну складу персоналу.

Щоб ефективно управляти, необхідно знати механізм функціонування досліджуваного процесу, всю систему чинників, що викликають його зміни, а також засоби впливу на них. Отже, можна говорити про певний механізм функціонування системи управління поведінкою працівників і про використання різних інструментів впливу на працівника, тобто про певну технологію роботи з кадрами. У найбільш загальному вигляді технологія являє собою прийоми, навички або послуги, застосовувані для здійснення певних змін у будь-якому матеріалі.

Формування колективу, його чисельний і професійний склад, якісні характеристики, пов'язані з ними очікування працівника й можливості їх реалізації, результати діяльності колективу залежать від таких зовнішніх чинників, як місце розташування підприємства, чинні закони й нормативні акти, економічний стан підприємства й економіки у цілому (система компенсацій, розвиненість соціального захисту, податки, інфляція тощо).

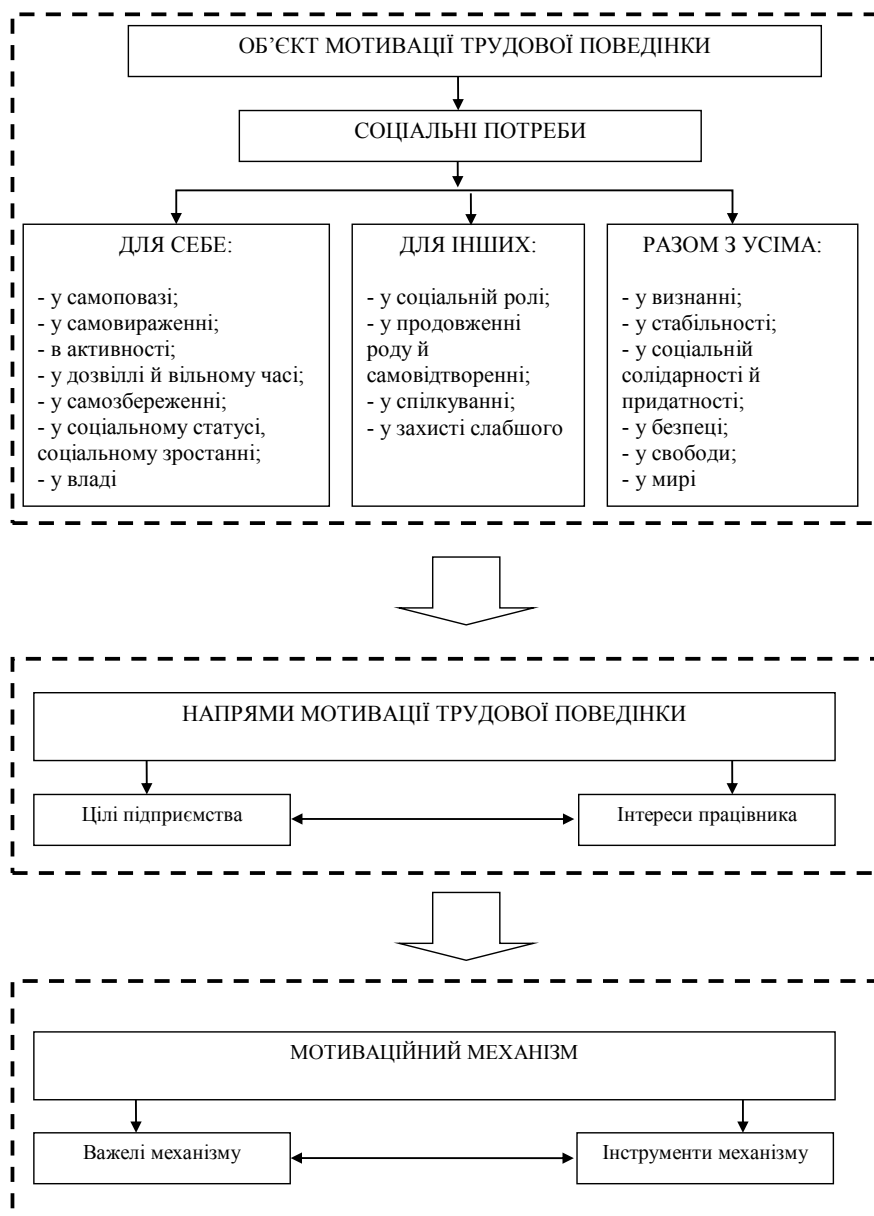


Рис. 4. Схема мотивації трудової поведінки персоналу підприємства

Поняття про сутність соціально-економічної мотивації та процес управління трудовим поведінням працівника підприємства становлять основу розуміння механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства, який формується в рамках організації з урахуванням чинників зовнішнього середовища, цілей організації, якісних і кількісних характеристик працівників, якості менеджменту персоналу (рис. 5) [10, с. 213–217].

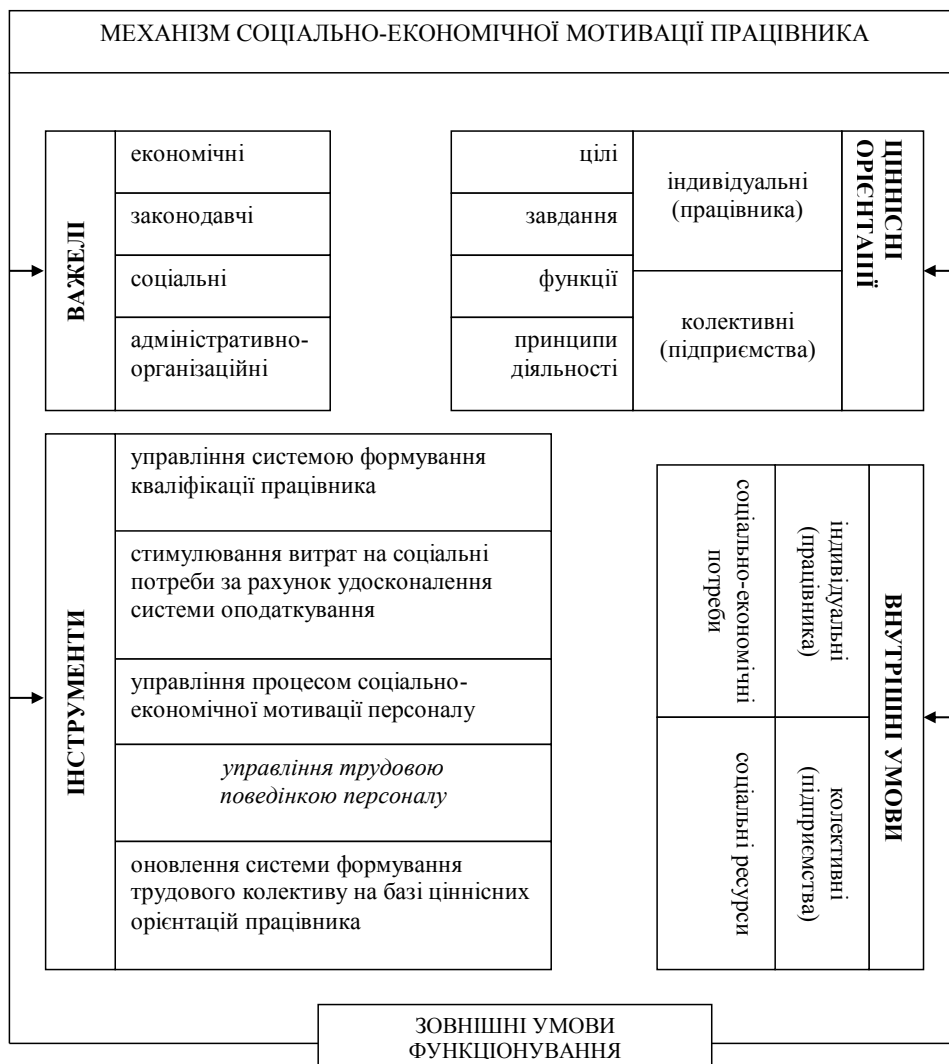
Не менший вплив справляють чинники, що діють безпосередньо на підприємстві: застосовувані техніка і технологія, організаційний рівень виробництва та управління, стан трудової й технологічної дисципліни, організація й умови праці, правила та нормативні акти внутрішнього трудового розпорядку, система винагороди за працю, мотивація трудової діяльності, культура виробництва й взаємин.

Мотиваційний механізм базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій та робіт, призначених для досягнення

цілей підприємства й подання менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби працівників, засоби їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки. Сьогодні немає однозначних тлумачень мотиваційного механізму. На нашу думку, мотиваційний механізм – це комплексна система важелів, інструментів впливу на працівників для досягнення цілей підприємства.

Мотиваційний механізм будується з урахуванням особливостей працівників підприємства, що включають у себе соціально-економічні потреби, інтереси, ціннісні орієнтації. На нашу думку, в управлінні поведінкою персоналу важливо знати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих чи інших засобів впливу мотиваційного механізму, як і через що воно здійснюється.

**Висновки.** Отже, управління трудовою поведінкою працівників повинне забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізувалися б творчі можливості працівників, розвивалися їхні здібності. У підсумку люди повинні одержувати задоволення від виконуваної роботи й суспільного визнання своїх досягнень.



**Рис. 5. Процес мотивації трудової поведінки працівника на підприємстві**

**Список використаних джерел:**

1. Красовитий Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2000. 472 с.
2. Ядгаров Я.С. История экономических учений: учебник; 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2003. 480 с.
3. История экономических учений: учебник для вузов / под ред. проф. В.С. Адвадзе, проф. А.С. Квасова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 391 с.
4. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 448 с.
5. Базалійська Н.П. Формування ефективної трудової поведінки працівника на засадах застосування системи соціально-економічної мотивації. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні напрямки розвитку міжнародних відносин у забезпеченні ефектів інтеграції України до ЄС» (Хмельницький – Львів, 25–27 вересня 2015 р.). Хмельницький: ХНУ, 2015. С. 163–167.
6. Змановская Е.В. Девиантология (Психология отклоняющегося поведения): учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав. Москва: Академия, 2003. 288 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 8-е изд.; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 832 с.
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 270 с.
9. Трубиц С.І. Мотиваційний механізм використання трудового потенціалу. Формування економічних відносин в умовах становлення ринку: зб. наук пр. Тернопіль, 1999. С. 5–8.
10. Славогородська О.Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 94–99.

## УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРИНЦИПАХ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

**Аннотация.** Проанализирована эволюция ориентации менеджмента на поведенческую модель организации. Определена сущность понятия «управление трудовым поведением персонала». Выделены внутренние факторы индивидуального трудового поведения человека. Построена схема мотивации трудового поведения персонала организации. Представлен процесс мотивации трудового поведения работника на предприятии.

**Ключевые слова:** управление персоналом, поведение, трудовое поведение персонала, трудовая мотивация, промышленное предприятие.

## MANAGEMENT OF LABOR BEHAVIOR OF PERSONNEL ON THE REALIZATION OF THE SYSTEM OF LABOR MOTIVATION

**Summary.** The evolution of management orientation on the behavioral model of organization is analyzed. The essence of the concept of “management of labor behavior of the personnel” is determined. Internal factors of individual labor behavior of a person are distinguished. The scheme of motivation of work behavior of the personnel of the organization is constructed. The process of motivation of worker's behavior at the enterprise is presented.

**Key words:** personnel management of the enterprise, behavior, labor behavior of personnel, labor motivation, industrial enterprise.

УДК 330.15;330.16;658.8

**Блажей І. О.**

*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин  
Тернопільського національного економічного університету*

**Blazhey I. O.**

*postgraduate  
Department of International Economic Relations  
Ternopil National Economic University*

## ЕКОЛОГІЧНИЙ БРЕНДИНГ ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

**Анотація.** У роботі розглянуто вплив екологічного брендингу на становлення концепції сталого розвитку в умовах зміни споживчих трендів на більш довкільно орієнтовані. Проаналізовано рівень залучення брендів у створення культури сталого споживання з урахуванням їхнього впливу на свідомість споживача. Пояснюється значення екологічного бренду як одного з чинників реалізації стратегії сталого розвитку. Описано переваги та недоліки активного використання брендів як інструментів стратегії сталого розвитку. Визначена важливість контрольованого підходу до даного процесу.

**Ключові слова:** екологічний бренд, сталий розвиток, стале споживання, корпоративна соціальна відповідальність, додаткова вартість, споживча поведінка.

**Вступ та постановка проблеми.** Останнє століття характеризувалося різким пришвидшенням розвитку людства на шляху до індустріального, високотехнологічного суспільства. Такі темпи виробництва потребували залучення великої кількості ресурсів та використання масштабних територій. Стає зрозумілим, що подальше одностороннє, егоїстичне відношення до навколишнього середовища не є раціональним та не відповідатиме довгостроковим цілям формування благополучного суспільства. Негативний вплив, здійснений на глобальному рівні на земельні та водні ресурси, повітря, рослинний та тваринний світ, не може не впливати на здоров'я та добробут людини, оскільки людина сама є безпосереднім учасником екосистеми.

Зміна суспільного настрою щодо збереження навколишнього середовища призвела до змін у виробничій та маркетинговій діяльності компаній, у тому числі й до активного використання екологічних брендів як одних з

основних інструментів формування купівельної поведінки споживача. Хоча бренди критикуються за заклики до надспоживання, неможливо не враховувати їхній постійно зростаючий вплив на свідомість споживачів та потенціал, який можна використати для поширення довкільно орієнтованих ідей та цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження науково-методологічних аспектів екологічного брендингу здійснили такі відомі зарубіжні науковці, як А. Аакер, Б. Херауд, Н. Саркар, М. Руссо, С. Флянц. Серед вітчизняних учених необхідно виділити праці О. Зозульова, С. Гаркавенко, С. Ілляшенко. Проблематику відносин брендингу та сталого розвитку розглядали у своїх роботах Дж. Оттман, Е. Стеффорд, К. Пітті, А. Арвідссон. Проте вплив екологічного бренду на формування сталого та довкільно-орієнтованого суспільства часто розглядається виключно з негативного боку або ж не оцінюється повною мірою.