

HR-МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВОГО АСПЕКТУ

HR-MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF BEHAVIORAL ASPECT

У статті розглянуто основні теоретичні погляди щодо управління персоналу в еволюційному контексті основних наукових шкіл; вивчено основні наукові погляди в контексті теорій, моделей, концептуальних положень стосовно поведінкового аспекту HR-менеджменту. Досліджено розвиток дефініцій багатозначної категорії «поведінка» у юридичному, ціннісно-моральному, філософському та соціально-психологічному напрямках. Розглянуто визначення понять «організаційна поведінка» та «трудова поведінка», проаналізовано загальні (універсальні) закони, на підставі яких розвиваються організації. Розроблено структуру поведінки в контексті функціональних елементів поведінки та розглянуто функціональну структуру поведінки на рівні елементів. Запропоновано авторське визначення поняття «поведінка персоналу в організації». В результаті дослідження обґрунтовано, що HR-менеджмент у контексті поведінкового аспекту формувався не тільки з етапами розвитку підходів, але й з розумінням уявлення про значущість людського фактору як об'єкта управління з позиції HR-менеджменту.

Ключові слова: HR-менеджмент, поведінка, персонал, організаційна поведінка, трудова поведінка, елементи поведінки, еволюція.

В статье рассмотрены основные теоретические взгляды на управление персона-

лом в эволюционном контексте основных научных школ; изучены основные научные взгляды в контексте теорий, моделей, концептуальных положений касательно поведенческого аспекта HR-менеджмента. Исследовано развитие дефиниций многозначной категории «поведение» в юридическом, ценностно-нравственном, философском и социально-психологическом направлениях. Рассмотрены определения понятий «организационное поведение» и «трудовое поведение», проанализированы общие (универсальные) законы, на основе которых развиваются организации. Разработана структура поведения в контексте функциональных элементов поведения и рассмотрена функциональная структура поведения на уровне элементов. Предложено авторское определение понятия «поведение персонала в организации». В результате исследования обосновано, что HR-менеджмент в контексте поведенческого аспекта формировался не только с этапами развития подходов, но и с пониманием представления о значимости человеческого фактора как объекта управления с позиции HR-менеджмента.

Ключевые слова: HR-менеджмент, поведение, персонал, организационное поведение, трудовое поведение, элементы поведения, эволюция.

УДК 005.95

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-14>

Гакова М.В.

к.е.н.,

доцент кафедри маркетингу

та міжнародного менеджменту

Дніпровський національний університет

імені Олеся Гончара

Hakova Mira

Oles Honchar Dnipro National University

The article discusses HR-management on the base of investigation of the concepts essence definitions such as "behaviour", "work behaviour", "organizational behaviour", analysis of theories, models, conceptual provisions for personnel behaviour managing. The purpose of the article is to study of the HR-management influence in the context personnel behaviour events regulation. Methodological basis of the present research presupposes applying the following methods: theoretical generalization, methods of grouping, analysis, synthesis, and scientific abstraction. As a result of analysis and generalization of the main scholarly views on the content, nature and specifics of the concept "behaviour" aits own definition was offered "personnel behaviour in the enterprises" as a of process based on a set of formal attitudes and informal aspects of behaviour of individuals, groups in the work process, which are formed or formed, transformed and changed under the influence of subjective and objective factors throughout the life cycle of the organization. The article traces the development of definitions of the multivalued category of behaviour in the legal; value and moral; philosophical; socio-psychological aspects. The structure of behaviour in the context of the main functional elements of behaviour is studied and the structure of behaviour at the level of elements is considered. Organizations can use HRM in a variety of ways to increase their human capital. Investments of either type have associated costs, which are justifiable only to the extent the organization is able to productively utilize the accumulated capital. Thus, the HR-management in the context of behavioural aspect at an enterprise takes into account current issues and is a tool in the hands of the manager through which it is possible to significantly influence to the performance of the enterprise. As a result of the research it is substantiated that HR-management in the context of behavioural aspect was formed not only with the stages of development of approaches, but also with understanding of the importance of the human factor as an object of management from the standpoint of HR-management.

Key words: HR-management, behaviour, personnel, organizational behaviour, work behaviour, elements of behaviour, evolution.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємства перебувають у постійному пошуку стійких джерел конкурентних переваг, тому HR-менеджмент набуває все більшого визнання порівняно з іншими підходами до управління персоналом, а сучасні реалії розвитку взаємодії відносин у середовищі підприємства диктують необхідність нових підходів до комунікацій із партнерами, споживачами, співробітниками, тому застосування поведінкового підходу в HR-менеджменті розширює уявлення про важливість аспектів поведінки в управлінні діяльністю підприємства, оскільки підвищує ефективність використання соціальної взаємодії, посилює мотивацію праці та зміст і якість трудового життя персоналу.

Відповідно до вищевикладеного, виникає потреба дослідження ролі поведінкового аспекту в управлінні персоналом як напряму розвитку HR-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань щодо процесів управління поведінкою персоналу підприємств присвячені праці таких учених, як О. Балицька, Ф. Лютенс, Д. МакГрегор, Д. Макклеланд, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Ньюстром, Г. Саймон, Л. Скібіцька, О. Скібіцький, Ф. Тейлор, А. Файоль.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей еволюційного розвитку HR-менеджменту в поведінковому аспекті; дослідження дефініцій категорій «поведінка», «орга-

нізаційна поведінка», «трудова поведінка» та їх уточнення в контексті визначення поняття «поведінка персоналу в організації»; розроблення структури поведінки у розрізі функціональних елементів поведінки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Еволюція розвитку підприємницької діяльності об'єктивно вплинула на генезис теорій управління персоналу, розвиток HR-менеджменту, зокрема на феномен поведінки людей в організаціях. Перші спроби науково пояснити поведінку людини, зокрема її трудові аспекти, були зроблені на світанку сучасної цивілізації і продовжуються досі, тому що феномен поведінки людей в організації існує і змінюється через найрізноманітніші причини, процеси, дії та закономірності.

Коріння науки про поведінку сягає античних часів. Питаннями поведінки людей займалися Аристотель, Сократ і Платон, проте науково вивчати поведінку стало можливо з появою ідеї еволюціонізму.

Сучасні наукові дисципліни, які займаються вивченням поведінки персоналу, тісно пов'язані між собою, що сприяє більш повному розкриттю сутності поведінки з різних позицій та міждисциплінарних напрямів.

Автором узагальнено основні теоретичні погляди на управління поведінкою персоналу в еволюційному контексті основних наукових шкіл.

1) Механічний детермінізм визначав причини тих чи інших вчинків людей у функціональній залежності від факторів зовнішнього середовища. Основу цих поглядів склали роботи Г. Галілея та І. Ньютона, де людина трактувалась як об'єкт, що складається з неякісних часточок речовини; механічно взаємодіючи між собою, вони визначають дії і вчинки індивідуума. За зразком взаємодії у світі об'єктів механіки вважалось, що можна легко прогнозувати поведінку будь-якої людини і керувати її вчинками.

2) Біологічний детермінізм визначав, що організаційну поведінку людини можна трактувати як еволюційне пристосування її дій до вимог зовнішнього середовища, що дає можливість на основі вивчення зв'язків між стимулом і реакцією передбачити ті чи інші вчинки індивідуума. Біологічний детермінізм заснований на вченні Ч. Дарвіна про природний відбір.

3) Біхевіоризм визначав, що за одиницю поведінки категорично береться зв'язок між стимулом і реакцією, встановлення людиною логічного зв'язку між різними ситуаціями.

4) Необіхевіоризм. Представники цієї теорії стверджували, що, крім понять «стимул» і «реакція», для вивчення організаційної поведінки слід використовувати так звані проміжні змінні, тобто пізнавальні та мотиваційні компоненти, такі як заохочення або санкції, що застосовуються в

момент появи бажаних вчинків і дій. Проміжні компоненти складаються з очікувань, установок і знань. Ці проміжні компоненти недоступні прямому спостереженню, але служать регуляторами будь-якої діяльності людини. Отже, в межах необіхевіоризму було вперше сформульовано таке положення: людина не тільки реагує на вплив стимулів зовнішнього середовища, але й сама впливає на них задля задоволення об'єктивно властивих їй потреб.

5) Гештальтпсихологія. Це напрям, який пов'язаний зі спробами пояснення насамперед сприйняття і мислення особистості. Як основний пояснювальний принцип гештальтпсихологія висуває принцип цілісності. Цей напрям дає змогу вивчити і зрозуміти поведінку з точки зору цілісних структур, які первинні щодо певних компонентів. Первинними даними є цілісні структури (гештальти), в принципі не виведені з утворюючих їх компонентів. Поведінка людини в гештальтпсихології пояснюється не тільки впливом на неї зовнішнього середовища, але й низкою інших факторів, до складу яких обов'язково входять особистість та її оточення.

6) Фрейдизм. Сутність теорії полягає в поясненні особистості ірраціональними, антагоністичними свідомості психічними факторами.

7) Школа людських відносин. Це напрям, який вивчав потреби людей та мотиви їхніх вчинків; мотивацію трудової діяльності персоналу; прийоми управління міжособистісними відносинами; питання ефективності праці та задоволеність працею. Школа людських відносин прагнула побудувати моделі поведінки людей, тоді як до цього будувались моделі організації.

8) Школа поведінкових наук, або школа організаційної поведінки. Вона виникла зі школи людських відносин, і якщо школа людських відносин переважно зосереджувалась на методах налагодження міжособистісних відносин, то об'єктом дослідження школи поведінкових наук стає вивчення питань соціальної взаємодії, характеру влади й авторитету, лідерства, організаційної структури, групової динаміки, комунікацій в організації, змісту роботи і якості трудового життя, мотиваційної поведінки та потреб людей [1].

У результаті еволюції наукових поглядів поступово змінювалося ставлення до людини та її поведінки в процесі взаємодії: від трактування її як об'єкта, що складається з неякісних частинок, до ретельного вивчення питань соціальної взаємодії.

Організаційна поведінка (поведінка людей на робочих місцях) як окремий науковий напрям виникла на початку 1960-х рр. на базі інтеграції декількох наукових шкіл у менеджменті, які акцентовано займались поясненнями процесів, що відбуваються в організаціях як на рівні кожного робочого місця, так і в системі загалом.

Першим автором, який використав термін «організаційна поведінка» в науковому обігу, став Ф. Лютенс, здійснивши це у книзі «Організаційна поведінка» [1], де описав це поняття як поведінковий підхід до менеджменту, визначив ключову тематику наукових досліджень у цій галузі знань як розуміння, передбачення та управління людською поведінкою, виділивши такі тенденції:

– поведінка в організації є предметом наукових досліджень, за допомогою якої виявлено вплив на ефективність управління організацією загалом і людськими ресурсами зокрема;

– поведінка в організації має взаємозв'язок із такими поняттями, як «організаційна культура», «трудоий стрес», «задоволеність працею», «робочі групи», «міжособистісні комунікації», «управлінські ролі та лідерство», «трудоий конфлікти», «організаційна влада і політика», «організаційний розвиток», «поведінкове прийняття рішень»;

– залежність ефективності роботи організації від управління організаційною поведінкою.

Огляд наукової літератури містить багатий перелік теорій, концептуальних положень, експериментів, теоретико-методологічного матеріалу щодо дослідження управління поведінкою персоналу, основними серед яких є такі.

1) Теорія А. Маслоу (ієрархія потреб людини). Її складовими частинами є фізіологічні потреби; відчуття безпеки та захисту; соціальні потреби; потреби у повазі та статусі; самовираженні.

2) Концепція К. Левіна (класифікація стилів керівництва, таких як автократичний, демократичний, ліберальний).

3) Концепція Д. МакГрегора (теорія "X", теорія "Y"). Теорія "X" передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, яка намагається працювати якомога менше. Теорія "Y" передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці, тому виникає необхідність створення гнучкої системи, де пріоритетом будуть можливості для розвитку працівників.

4) Концепція Р. Лайкерта (людина – завдання). Згідно з висновками американського дослідника, будь-який керівник обов'язково тяжіє до однієї з крайнощів, а саме орієнтації або на роботу, або на людину.

5) Концепція Р. Стогдилла (людина – структура). Сутність концепції полягає в тому, що структура особистих якостей керівника повинна співпадати з особистими якостями, діяльністю й завданнями його підлеглих.

6) Концепція Р. Блейка і Дж. Моутона («решітка менеджменту»). Сутність концепції Роберта Блейка і Джейна Моутона полягає в розробленні п'яти основних стилів лідерства за допомогою моделі «решітки менеджменту», де кожна з осей

решіток являє собою 9-бальну шкалу, де одиниця означає низький, а дев'ятка – високий рівень орієнтації керівника на увагу до виробництва (горизонтальна вісь) та увагу до людей (вертикальна вісь).

7) Теорія особистісних конструктів Дж. Келі, американського психолога. Людина в рамках теорії особистих конструктів – це вчений, що досліджує навколишній світ і самого себе. Спостерігаючи поведінку навколо, прагнучи зрозуміти і спрогнозувати цю поведінку, людина будує свою індивідуальну систему особистісних конструктів.

Основні наукові погляди на управління поведінкою персоналу представлено у табл. 1.

Поворотним пунктом в історії управління персоналом вважаються відомі Хоторнські експерименти, які були проведені у 1924–1932 роках Е. Мейо в рамках програми вивчення життя в США на заводах "Westinghouse Electric". Хоторнські дослідження дали змогу дійти таких висновків:

– визначено вплив соціальних норм поведінки на продуктивність праці;

– виявлено істотну роль соціальних стимулів у поведінці членів організації, які іноді блокують дію економічних стимулів;

– виявлено пріоритет групових чинників поведінки над особистісними;

– показано важливість неформального лідерства в діяльності групи.

Категорія поведінки багатозначна, поняття «поведінка» має різне вживання, тому автором систематизовано визначення терміна «поведінка» у розрізі таких напрямів, як ціннісно-моральний, юридичний, філософський, соціально-психологічний (табл. 2).

Формування системи HR-менеджменту вимагає осмислення і розуміння законів, що визначають поведінку людини, тому доцільно проаналізувати загальні (універсальні) закони, за якими розвиваються організації [15, с. 67–73].

1) Закон синергії формулює, що для будь-якої організації існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде або більшим за просту суму потенціалів вхідних у неї елементів, або меншим.

2) Закон самозбереження визначає, що кожна система прагне зберегти себе. На організацію діють дві групи протилежних факторів, таких як фактори збереження і фактори руйнування організації, тому будь-яка організація прагне протистояти зовнішнім і внутрішнім руйнівним діям та використовує для цього весь свій потенціал (ресурс).

3) Закон розвитку свідчить про те, що кожна організація в процесі свого розвитку прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу.

4) Закон інформованості / впорядкованості формулює, що чим більшою інформацією володіє організація про зовнішнє і внутрішнє середовище,

Таблиця 1

Основні наукові погляди в контексті теорій, моделей, концептуальних положень щодо управління поведінкою персоналу

Теорія	Автор																	
	А. Маслоу	Л. Портер, Е. Лоулер	Д. Аткинсон	В. Арнольд	Ф. Герцберг	Д. Маклелланд	В. Врум	С. Адамс	П. Симонов	Б. Скіннер	Е. Локе	Д. МакГрегор	У. Оучі	Ш. Річчі, П. Мартін	К. Левін, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моугтон	Р. Стогдилл	Дж. Келлі	Дж. Ньюстром, К. Дейвіс
Теорія ієрархії потреб	■																	
Комплексна процесуальна теорія мотивації		■																
Теорія трудової мотивації			■															
Теорія мотивації				■														
Двофакторна теорія мотивації					■													
Теорія потреб мотивації, а саме влади, успіху і причетності						■												
Теорія очікувань							■											
Теорія справедливості								■										
Інформаційна теорія емоцій									■									
Теорія оперантного біхевіоризму, теорія підкріплення										■								
Теорія постановки цілей											■							
Теорія "X" і "Y"												■						
Теорія "Z"													■					
Теорія 12 факторів														■				
Класифікація стилів керівництва															■			
Теорія лідерства																■		
Теорія особистісних конструктів																	■	
Теорія парадигм організаційної поведінки																		■

Джерело: складено автором на основі джерел [2; 3]

тим ефективніший її опір зовнішнім і внутрішнім руйнівним діям.

5) Закон єдності аналізу і синтезу наголошує на тому, що кожна система прагне налаштуватися на найбільш економний режим діяльності за рахунок постійного аналізу своєї наявної структури і функцій та синтезу нової структури і функцій.

6) Закон пропорційності і композиції визначає, що кожна система прагне оптимального взаємного розташування елементів і оптимальних зв'язків між ними.

Знання вищенаведених законів дає змогу приймати обґрунтовані рішення з огляду як на закономірності поведінки людей, так і на закономірності розвитку організаційних систем.

Знання того, як влаштовано поведінку, робить можливим управління нею.

Управління поведінкою в системі HR-менеджменту полягає в прагненні, з одного боку, викли-

кати певну поведінку, а з іншого боку, усунути небажану поведінку.

Структура поведінки складається з основних функціональних елементів, які представлені на рис. 1.

З огляду на структурні етапи, представлені на рис. 1, змістовне розуміння функціональної структури поведінки на рівні елементів означає таке:

1) Оцінка ситуації – це дія, в результаті якої ставиться мета, визначається програма досягнення мети.

2) Цілепокладання – це потреба, що передбачає стійку групу цілей, кожна з яких передбачає бажаний результат щодо поведінки.

3) Постановка мети – це образ результату, що досягається внаслідок виконання поведінки.

4) Вибір плану – це вибір типового плану і синтез чинного плану, виконання якого має привести до досягнення мети.

Визначення поняття «поведінка» у розрізі напрямку поглядів

Визначення поняття «поведінка» у розрізі напрямку поглядів	Автор, джерело
<i>Ціннісно-моральний напрям</i>	
Поведінка – це дії людини, що оцінюються з точки зору їхньої значущості.	С. Анісімов [4, с. 16]
Поведінка – це образ життя і дій.	С. Ожегов [5, с. 526]
Поведінка визначає ціннісний аспект людини.	Н. Головка, Л. Буєва, В. Шердаков [6, с. 24]
Поведінка людини є моральною лише за умови, що вона мотивована виключно повагою до морального закону і вільна від позаморальних спонук, а саме себелюбства, бажання щастя, користюлюбства.	Сучасний словник з етики [7, с. 14]
Поведінка людини є моральною тоді, коли вона керується правильно осмисленими інтересами індивіда, які не суперечать інтересам колективу, а, навпаки, служать примноженню загального добра і щастя.	Сучасний словник з етики [7, с. 55]
<i>Юридичний напрям</i>	
Поведінка, що не піддається контролю з боку вольових та інтелектуальних механізмів особи, не може регулюватися правом та не може тягнути до правової відповідальності, оскільки вона була би беззмисловою.	Л. Орбан-Лембрик [8, с. 95]
Під поведінкою слід розуміти дію або бездіяльність як реакцію суб'єкта на зовнішній вплив і зовнішній прояв його внутрішньої волі.	А. Лещенко [9, с. 462]
<i>Філософський напрям</i>	
Поведінка – процес зміни станів певної речі або істоти, що відповідає їхній внутрішній природі як цілому. Важливим чинником детермінації поведінки людини є її усвідомлення, яке корелює зі складною системою цілей, мотивів, настанов, внутрішніх смислів, свідомих та неусвідомлюваних прагнень та понять.	Філософський словник [10, с. 490–491]
Поведінка – комплекс дій і вчинків, вияв та форма діяльності, що передусім є категорією соціальної філософії та включає мету, засіб, результат і форму самого процесу діяльності.	В. Писарєв [11, с. 187]
<i>Соціально-психологічний напрям</i>	
Поведінка людини – сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, що зумовлені займаною позицією, тобто розумінням власних функцій.	А. Кибанов [12, с. 471]
Поведінка – це соціально-психологічний процес, що підлягає певній взаємодії зовнішніх і внутрішніх сил, які відображають особистісні риси й прагнення конкретного суб'єкта. Поведінка – це певна послідовність дій людини, групи або іншої соціальної спільності.	К. Оксінюйд [13, с. 69]
Поведінка людини – це форма активності, процес якої залежить від її психологічних та інтелектуальних якостей, а також від впливу навколишнього середовища, з яким людина перебуває у постійному взаємному зв'язку, за допомогою якого вони впливають один на одного і змінюють один одного.	А. Балицька, М. Пелипенко [14, с. 218]



Рис. 1. Функціональні елементи поведінки

Джерело: розроблено автором

5) Управління поведінкою полягає у формуванні намірів, постійному аналізі ситуації.

6) Контроль за виконанням – це зворотний зв'язок, який полягає в регулюванні виконання плану шляхом перевірки відповідності виконуваної дії плану та його коригування.

7) Припинення поведінки – це акт управління, який передбачає припинення поведінки з моменту,

коли отриманий результат поведінки став відповідати поставленій меті.

Виходячи з вищевикладеного, зазначаємо, що функціональні елементи мають сенс тільки щодо цілісної поведінки.

Отже, знання, розуміння та усвідомлення HR-менеджером функціональної структури поведінки підвищують ефективність його роботи з

Визначення понять «організаційна поведінка» та «трудова поведінка»

Визначення	Автор, джерело
<i>Поняття «організаційна поведінка»</i>	
Організаційна поведінка – це управлінська діяльність, яка описує, пояснює, зумовлює та регулює поведінку співробітників в організації.	F. Luthans [1, с. 6]
Організаційна поведінка – це дослідження індивідів і груп в організаціях	Дж. Шермерорн [16, с. 596]
<i>Поняття «трудова поведінка»</i>	
Трудова поведінка – це свідомо регульований комплекс дій і вчинків працівника, пов'язаних із поєднанням професійних можливостей та інтересів із діяльністю виробничої організації, виробничого процесу.	М. Лукашевич [17, с. 150]
Трудова поведінка – це комплекс певних послідовних вчинків і дій людини, які спрямовані на перетворення предметів праці задля досягнення відповідного результату і поєднують працівника з трудовим процесом.	Г. Дворецька [18]

управління поведінкою персоналу та, як наслідок, підприємства загалом.

В науковій літературі як ключові поведінкові модифікації на підприємстві найчастіше виділяють цільові форми, а саме трудову поведінку, яка безпосередньо стосується виконання конкретних трудових функцій на робочому місці, та організаційну поведінку, що здійснює організаційно-управлінську взаємодію.

На наш погляд, поняття «поведінка персоналу» в організації багатогранна, і для цілісного уявлення має в науковій літературі багато типологізацій за формами. Однак усі форми прояву поведінки мають смисловий зв'язок тільки щодо цілісного усвідомлення поведінки і проявляються, як правило, залежно від тієї чи іншої ситуації в різних формах в організації, тобто в цілісній формі організаційної поведінки.

Дослідження особливостей поведінки персоналу в сучасних умовах потребує аналізу понять «організаційна поведінка» та «трудова поведінка» (табл. 3).

Отже, на думку автора, поведінка персоналу в організації – це управлінський процес, основою якого є комплекс формальних установок і неформальних аспектів поведінки індивідів, груп у процесі трудової діяльності, які формують або формуються, перетворюються та змінюються під впливом суб'єктивних та об'єктивних факторів протягом усього життєвого циклу організації.

Висновки з проведеного дослідження. В результаті дослідження сучасних понять «поведінка», «трудова поведінка», «організаційна поведінка», аналізу теорій, моделей, концептуальних положень щодо HR-менеджменту в контексті поведінкового аспекту запропоновано авторське визначення поняття «поведінка персоналу в організації». Доведено, що еволюція підходів до розуміння поведінки персоналу формувалась не тільки з етапами розвитку підходів, але й з розумінням уявлення про значущість людського фактору як об'єкта управління з позиції HR-менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Luthans F. Organizational Behavior: an evidence-based approach. 12th ed. New York : McGraw-Hill Irwin, 2011.
2. Молчанова А., Воляник І., Кондратьєва В. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ЛілеяНВ, 2015. 176 с.
3. Скібіцька Л., Скібіцький О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
4. Анисимов С. Мораль и поведение. Москва : Наука, 1985. 285 с.
5. Ожегов С. Толковый словарь русского языка. Москва : Мир и Образование ; Оникс, 2011. 736 с.
6. Головкин Н., Буева Л., Шердаков В. Мораль: сознание и поведение. Москва : Наука, 1986. 208 с.
7. Тофтул М. Сучасний словник з етики : словник. Житомир : вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.
8. Орбан-Лембрик Л., Кошинець В. Юридична психологія : навчальний посібник. Чернівці : Книги – XXI, 2007. 448 с.
9. Лещенко А. Содержание и объем понятия «правовое поведение». *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. Вип. 60. С. 462–470.
10. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
11. Писарев В. Маргінальна поведінка особи: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук. Львів, 2010. 200 с.
12. Кибанов. А. Управление персоналом организации : учебник. 4-е изд. Москва : ИНФРА, 2010. 695 с.
13. Оксина К. Организационное поведение : учебник. Москва : КНОРУС, 2014. 480 с.
14. Балицька А., Пелипенко М. Теоретичний аналіз поняття поведінки як організованої діяльності особистості. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2013. № I (6). Issue 10. P. 215–219.
15. Монастирський Г. Теорія організації : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
16. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / пер. с англ. под ред. Е. Молл. 8-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 637 с.
17. Лукашевич М. Соціологія праці : підручник. Київ : Либідь, 2004. 440 с.
18. Дворецька Г. Соціологія : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 472 с.

REFERENCES:

1. Luthans F. (2011) Organizational Behavior: an evidence-based approach [Organizational Behavior: an evidence-based approach]. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
2. Molchanova A., Volianyk I., Kondratieva V. (2015) Orhanizatsiina povedinka: navchalnyi posibnyk [Organizational behavior: the head master]. Ivano-Frankivsk: LileiaNV, 176 p.
3. Skibitska L., Skibitskyi O. (2007) Menedzhment: navchalnyi posibnyk [Management: head master]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 416 p.
4. Anisimov S. (1985) Moral' i povedenie [Morality and behavior]. Moskva: Nauka, 285 p.
5. Ozhegov S. (2011) Tolkovyj slovar' russkogo yazyka [Explanatory dictionary of the Russian language]. Moscow: Mir i Obrazovanie ; Oniks, 736 p.
6. Golovko N., Bueva L., SHerdakov V. (1986.) Moral': soznanie i povedenie [Morality: Consciousness and Behavior]. Moscow: Nauka, 208 p.
7. Toftul M. (2014) Suchasnyi slovnyk z etyky: Slovnyk [Modern Dictionary of Ethics: Dictionary]. Zhytomyr: vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 416 p.
8. Orban-Lembryk L., Koshchynets V. (2007) Yurydychna psykhohihiia: navchalnyi posibnyk [Legal psychology: textbook]. Chernivtsi: Knyhy – KhKhI, 448 p.
9. Leshchenko A. (2011) Soderzhanie i ob'em poniattiya pravovoe povedenie. Aktual'ni problemi derzhavi i prava [The content and scope of the concept of legal behavior]. Vip. 60, pp. 462–470.
10. Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk (2002) [Philosophical encyclopedic dictionary]. Kyiv: Abrys, 742 p.
11. Pysariev V. (2012) Marhinalna povedinka osoby: teoretyko-pravovyi aspekt [Marginal behavior of the person: theoretical and legal aspect] (PhD Thesis), Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. 200 p.
12. Kibanov. A. (2010) Upravlenie personalom organizacii: uchebnyk. 4-e izd [Organization personnel management: textbook. 4th ed.]. Moscow: INFRA, 695 p.
13. Oksinojd K. (2014) Organizacionnoe povedenie: uchebnyk [rganizational Behavior: textbook]. Moscow: KNORUS, 480 p.
14. Balytska A., Pelypenko M. (2013) Teoretychnyi analiz poniattia povedinky yak orhanizovanoi diialnosti osobystosti. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology [Theoretical analysis of the concept of behavior as an organized activity of the individual]. I (6). Issue 10, pp. 215–219.
15. Monastyrskiy H. (2014) Teoriia orhanizatsii: navchalnyi posibnyk. Ternopil [Theory of organization: textbook]. TNEU, 288 p.
16. Shermerorn Dzh., Hant Dzh., Osborn R. (2006) Organizacionnoe povedenie [Organizational Behavior. Translated from English by the editor. E. Mol. 8th ed.]. Perevod s anglijskogo pod red. E. Moll. 8-e izd. SPb: Piter, 637 p.
17. Lukashevych M. (2004) Sotsiolohiia pratsi: pidruchnyk [Sociology of labor: textbook]. Kyiv: Lybid, 440 p.
18. Dvoretzka H. (2002) Sotsiolohiia: navchalnyi posibnyk [Sociology: textbook]. Kyiv: KNEU, 472 p.