

Ліхоносова Г.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
*Національний аерокосмічний університет
імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»*

ДЕВІАЦІЇ В ПОВЕДІНЦІ ПРАЦІВНИКА ЯК РЕАКЦІЯ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ВІДТОРГНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Ліхоносова Г.С. Девіації в поведінці працівника як реакція на соціально-економічне відторгнення підприємства. У статті виявлено причини негативного прояву відторгнення працівника на підприємстві; фактори, що спричиняють реакцію відторгнення у працівника, та форми відторгнення, що виражаються у різноманітних девіаціях у поведінці працівника на підприємстві. Запропоновано матрицю відповідності працівника очікуванням підприємства, яка відображає ситуацію перспективного розвитку подій за певної відповідності або невідповідності працівника очікуваним можливостям підприємства та, навпаки, підприємства – очікуваним здібностям та компетенціям працівника.

Ключові слова: відторгнення, девіації поведінки, компетенція, лояльність, відданість, підприємство.

Лихоносова А.С. Девиации в поведении работника как реакция на социально-экономическое отторжение предприятия. В статье выявлены причины негативного проявления отторжения работника на предприятии; факторы, вызывающие реакцию отторжения у работника, и формы отторжения, выражающиеся в различных девиациях в поведении работника на предприятии. Предложена матрица соответствия работника ожиданиям предприятия, отражающая ситуацию перспективного развития событий при определенном соответствии или несоответствии работника ожидаемым возможностям предприятия и, наоборот, предприятия – ожидаемым способностям и компетенциям работника.

Ключевые слова: отторжение, девиации поведения, компетенция, лояльность, преданность, предприятие.

Likhonosova G.S. Deviations in the employee behavior as an reaction to socio-economic exclusion of the enterprise. The article reveals the reasons for the negative manifestation of exclusion an employee at an enterprise; factors that cause a response to the employee's exclusion and the form of exclusion, expressed in a variety of deviations in the behavior of the employee at the enterprise. The matrix of the employee's compliance with the expectations of the company is presented, which reflects the situation of the long-term development of events with a certain conformity or inconsistency of the employee with the expected capabilities of the enterprise, and vice versa – enterprises with expectations of abilities and competence of the employee.

Key words: exclusion, deviation of behavior, competence, loyalty, loyalty, enterprise.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні умови економічного розвитку ставлять перед суспільством нові негативні аспекти соціально-економічної життєдіяльності людини та основних напрямів її трудової діяльності. На жаль, на будь-яких етапах трудової діяльності працівник може відчувати власне відторгнення на підприємстві. Дуже важливим як для управлінського керування, так і для продуктивної діяльності підприємства є виявити причину цієї проблематики, її гостроту (глибину) та наявність хронічного характеру.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання поведінки працівника на підприємстві вже давно знаходиться під пильною увагою як іноземних [1, с. 15], так і вітчизняних авторів [2, с. 8–12; 3, с. 118–120; 4, с. 48–51]. Деякі дослідники розглядають поведінку працівника на підприємстві як сукупність факторів, що формують його життєвий стан у конкретний момент [2, с. 8–12], а інші зазначають про необхідність врахування факторів духовно-морального виміру економічного життя суспільства [4, с. 48–51]. Проте зараз немає загальної думки та науково обґрунтованого підходу щодо реакції працівника через різноманітні форми відторгнення на підприємстві.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення та характеристика різних форм девіацій у поведінці працівника, виявлення їхніх ознак як реакцій на соціально-економічне відторгнення підприємства.

Виклад основного матеріалу. Велике значення мають можливі реакції працівника на прояв негативних тенденцій: усуває він негативний вплив чи вирішує покинути джерело, що викликає подібні імпульси. Негативні прояви відторгнення працівника на підприємстві можуть виникати за таких причин, як:

- відсутність можливості просування за службовими посадами;
- невиконання керівництвом власних обіцянок;
- раптове/несправедливе збільшення посадових зобов'язань та навантаження на працівника;
- ліквідація наявних до того стимулів;
- несправедливе, на думку працівника, ставлення до нього;
- зміна політики підприємства в певних організаційних питаннях;
- займання керівництвом відверто політизованої позиції.

Найбільш важливою характеристикою зазначених причин виникнення відторгнення на підприємстві є

їх суб'єктивність, тобто не всі працівники однаково реагують на певні обставини. Два працівники, що займають однакову посаду, можуть діаметрально протилежно сприймати ситуацію. Один вважає, що йому нанесли особисту образу, а інший розуміє необхідність вживання відповідних заходів.

Якщо працівник вважає, що над ним чинять несправедливу дію, це ще не вказує на його зайву недовіру. Важливо розуміти, які саме фактори спричинили таку його реакцію. До фундаментальних із них можна віднести:

- Соціально-культурні. Масштабні міжнародні компанії [1] у своїх звітах зазначають, що працівники їхніх дочірніх підприємств мають зовсім різні моральні установки, рівень допустимого шкідництва на підприємстві, прогулів, страйків та навіть злочинства як проявів відкритої форми прояву відторгнення. Є певні соціально-культурні установки та особисті впевнення щодо того, що припустимо на робочому місці для працівника, а що – ні. У межах однієї національної культури певна дія може каратися, а в іншій – стає прикладом для копіювання та поваги через історичні, релігійні та інші причини.

- Економічні фактори. Економічний цикл, який проходить підприємство (бум, банкрутство, підйом, занепад) так само важливий, як і відмінності в зарплатній платі працівників. Також економічні умови визначають цінності різних явищ, тому що те, що високо оцінюється на підприємстві однієї сфери діяльності, може бути практично марним на іншому.

- Політичні фактори. В країні з нестабільною політичною ситуацією зростає вірогідність відторгнення працівників на підприємстві. Сутність політичної системи (демократія, автократія) та її підтримка працівниками підприємства поряд із загальною стабільністю відіграють суттєву роль у прояві відторгнення.

Соціально-культурні, політичні та економічні фактори, які практично завжди є похідними один від одного, певним чином визначають різноманітні моделі поведінки відторгнення працівника на підприємстві.

Можна назвати певний перелік ознак, які вказують на те, що на підприємстві зріє прояв відторгнення працівників. Майже кожна з них є достатньою, але не обов'язковою умовою виникнення цієї проблематики. Проте кожна з них сигналізує про певні помилки керівництва підприємства.

Основні ознаки, за якими можна відстежити започаткування процесів відторгнення на підприємстві (організаційні):

- відчуття розділення керівництва та співробітників на два умовних табори;
- однобічність прояву лояльності та відданості, тобто працівники мають демонструвати безумовну лояльність на противагу керівництву, яке не робить таких кроків;
- політика стеження та підозр, коли ніхто з працівників нікому не довіряє, з популяризацією різноманітних засобів стеження за працівниками;
- лицемірна поведінка, коли керівництво говорить про одні напрями діяльності та заходи заохочення, а впроваджує зовсім інші;
- відсутня або недосконала система розгляду скарг працівників;
- відсутність мотивації з боку керівництва щодо заохочення діяльності працівників;

- відсутність довгострокової перспективи розвитку підприємства: керівництво реагує лише на факти, що вже відбулися, не прогножуючи їх заздалегідь;

- працівники отримують підвищення у посаді завдяки корупційним та братським стосункам із керівництвом, незважаючи на їхні здібності;

- блокування каналів комунікації, в результаті чого на певних етапах працівники можуть зовсім не розуміти тактику чи стратегію поведінки підприємства;

- більшість працівників прямо чи опосередковано порушують правила поведінки, включаючи юридичні норми.

Девіації в поведінці працівника на підприємстві виражаються у різноманітних формах відторгнення, таких як злочинство, крадіжка, зловживання службовими повноваженнями, обман, вандалізм, шкідництво, хронічні запізнення та навіть прогули.

У закордонній практиці є розповсюджена думка, і вона має шанс на реалістичність, що крадусь абсолютно всі [1, р. XIX]. Така поведінка працівників стала вже варіантом норми й отримала назву «природна втрата». Це зона відповідальності керівного складу, і ступінь терпимості може розрізнятися на різних підприємствах. Деякі підприємства навіть шукають таких працівників, які схильні до обману, проте добре виконують специфічну, покладену на них роботу. Певні працівники відстають у моральному розвитку, вони не можуть протистояти певним спокусам, уразливі щодо колективної думки та наявних норм поведінки та моралі. Проте варто зазначити, що «темний бік» поведінки працівника на робочому місці найчастіше є не більш ніж відображенням «світлого». Прояви відторгнення та негідна поведінка працівника розповсюджені повсюдно, проте причини їх можуть бути зовсім різними.

Усвідомивши, що спонукає співробітника відторгати сутність свого підприємства та повставати проти його норм, керівництво та співробітники з роботи з персоналом можуть уникнути несприятливих наслідків та попередити зраду, не побоюючись, що вірус, який здатен порушити роботу всього підприємства, вразив і інших працівників. Керівництво здатне використати ці знання та методи управління для створення атмосфери лояльності всередині підприємства, навіть більше – виховати відданих працівників, які здатні та готові заради підприємства та його ідей на значні вчинки.

У наш час вже є певна тенденція, що підприємства докладають значних зусиль для того, щоб розвинути у власних працівників необхідні вміння та компетенції. Міністерство освіти і науки України також акцентує увагу саме на компетенціях майбутніх фахівців [5]. Причому компетентність (англ. competence) – це спроможність успішно відповідати на потреби або успішно виконувати завдання [6, с. 4]. Саме компетенції стають головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якщо підприємство наймає співробітників, які не володіють певними навичками або не відповідають вимогам підприємства, то обов'язково за певний час виникнуть перші прояви відторгнення.

Компетенції, пов'язані з діяльністю підприємства, становлять такі навички, як відповідна кваліфікація, грамотність, комунікабельність, спеціалізовані знання, а для керівництва – здатність впливати на інших людей, визначати для них відповідні завдання, використовуючи стратегічне мислення [7, с. 75–81]. Пере-

лік необхідних якостей, якими повинен володіти працівник, є важливим інструментом і дає певне уявлення про діяльність підприємства. Проте не визначає його майбутні пріоритети.

У працівників формується власне бачення про те, наскільки вони відповідають вимогам підприємства. Підприємство може сформувати власний погляд, беручи до уваги цінності, культурний рівень та інші суб'єктивні фактори (рис. 1).

Рис. 1 відображає ситуацію перспективного розвитку подій за певної відповідності або невідповідності працівника очікуваним можливостям підприємства та, навпаки, підприємства – очікуванням здібностям та компетенціям працівника.

Сектор «А» вказує на ситуацію, коли і підприємство (працедавець), і працівник вважають, що їхні цілі збігаються і для їхньої реалізації їм необхідно поєднати зусилля.

Сектор «Б». Роботодавець вважає, що працівник йому підходить, проте сам працівник так не вважає. Саме за таких умов виникають перші прояви відторгнення: байдужість до результатів праці, можливі запізнення, паралельний пошук іншого місця працевлаштування. Є велика вірогідність, що працівник буде ініціювати власне звільнення. Більш значні проблеми для підприємства можуть виникнути, якщо працівник залишиться працювати та завдасть більших збитків у вигляді втрачених та нереалізованих можливостей підприємства.

Сектор «В». Така ситуація виникає, коли працівник вважає, що відповідає вимогам підприємства, але його думку не поділяє роботодавець. Працівник не отримує підвищення у посаді або певних заохочень порівняно із своїми колегами і спочатку відчуває розчарування, а потім – обурення. Прояв відторгнення

у цьому разі є результатом неухваленості керівного складу, який не помітив певних проблем на початковому етапі їхнього прояву.

Сектор «Г». В цій ситуації очікування працівника та роботодавця збігаються. Певним позитивним результатом є дозвіл працівнику подати у відставку та таким чином зберегти гідність підприємства. Якщо керівництво ретельно спланує можливі тактичні дії, то у працівника залишиться позитивне ставлення до підприємства, що збереже його імідж на ринковій ниші.

Ситуації, які підпадають під сектор «Б» та сектор «В», являють собою більш суттєву проблему, яка виявиться через певний час і непомітна під час найму працівника. Найгострішими проявами таких проблем є навіть не звільнення працівника чи недоотримання певної частки прибутку. Ситуація може закінчитися оприлюдненням секретної чи неправдивої інформації про підприємство після звільнення працівника.

Матриця, наведена на рис. 1, дає змогу вирішити певну кількість проблем на їхньому початковому етапі:

– Критерії відповідності мають збігатися на всіх рівнях. Потенційний роботодавець та працівник розглядають питання відповідності з різних позицій та на різних рівнях. Працівників цікавлять зовнішні та внутрішні характеристики їхньої праці: переваги та компенсації, безпека праці, можливість підвищення кваліфікації, соціальні гарантії тощо. Роботодавцю потрібні вже кваліфіковані, зацікавлені, компетентні, чесні та гнучкі працівники. Таким чином, на одному рівні відповідність інтересів може бути досягнута, а на іншому – вже ні. Саме тому двом сторонам варто шукати певний компроміс на підставі аналізу можливих наслідків та отриманих результатів.

– Відповідність має збігатися динамічно. З часом цінності, інтереси та позиції працівників мають тен-

денцію до змін, так само відбувається і з підприємством, яке розвивається. Основна сфера діяльності та структура підприємства можуть суттєво змінюватися за певних обставин. Якщо у такий спосіб змінюється лише одна із сторін, то з великою часткою вірогідності можна говорити про те, що це приведе до відторгнення одне від одного.

– Майбутня відповідність не завжди є прозорою тенденцією. Як працівник, так і роботодавець не завжди можуть пояснити власті мотиви та конкретні очікування один від одного. І зовсім не обов'язково, що вони щось приховують, скоріше вони не завжди можуть чітко та послідовно пояснити, які фактори натеper впливають на їхню думку. У такій ситуації лише з часом можна зрозуміти рівень відповідності працівника підприємству та навпаки.

Безумовно, такі наслідки не є результатом негативного відбору працівників для конкретного підприємства. Характеристики

Відповідність підприємства вимогам працівника	Відповідність працівника вимогам підприємства	
	відповідає	не відповідає
	відповідає	не відповідає
	А. Наявні довгострокові перспективи	Б. Можливе виникнення відторгнення
	В. Можливе звільнення працівника (як результат відторгнення)	Г. Можливе звільнення за згодою сторін

Рис. 1. Матриця відповідності працівника очікуванням підприємства

Джерело: розроблено автором

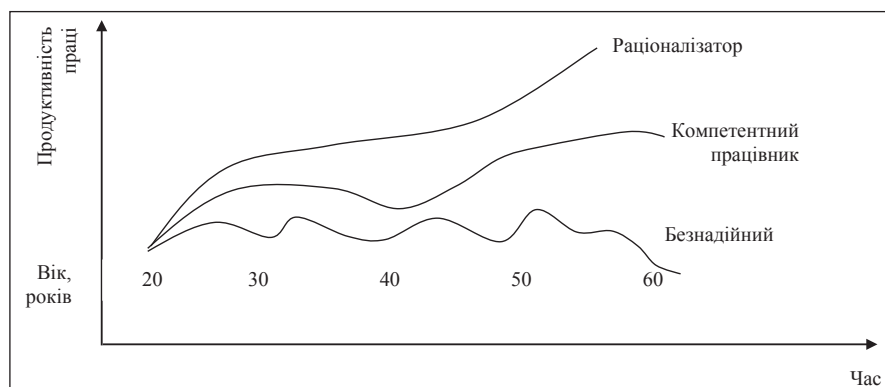


Рис. 2. Зміна продуктивності праці гіпотетичних типів відповідності працівників очікуванням підприємства

Джерело: розроблено автором

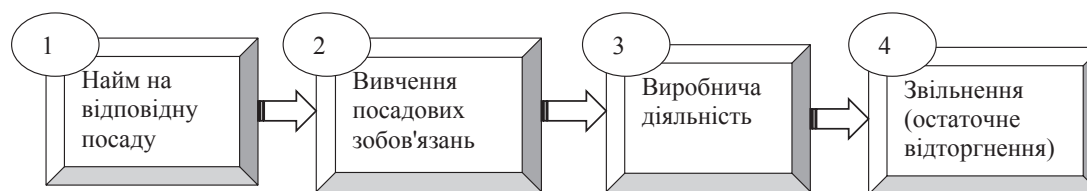


Рис. 3. Стадії, під час яких можливим стає виховання лояльності та усунення відторгнення працівника

Джерело: розроблено автором

працівників не завжди підлягають чіткій регламентації. Ключовим показником рівня відповідності працівника підприємству є продуктивність праці. Якщо роботодавці обрали необхідного працівника, то продуктивність праці буде зростати. Якщо відбувся неправильний вибір, то показники продуктивності можуть значно коливатися у часі. На рис. 2 наведені криві продуктивності праці тих працівників, які відповідають вимогам підприємства (раціоналізаторів), тих, хто працює добре, але не повністю відповідає вимогам підприємства (компетентних працівників), тих, хто не відповідає вимогам підприємства протягом усього періоду співпраці (безнадійних).

Рис. 2 відображає ситуацію, коли працівники спочатку ставляться до результатів праці позитивно, з турботою та продуктивність їхньої праці зростає. Якщо працівник відповідає вимогам підприємства та володіє необхідними здібностями, то продуктивність його праці знижується після того, як він отримає необхідні знання та рівень власної кваліфікації. Більша частина працівників відчувають такий період між 30 та 50 роками, коли їхня продуктивність не відповідає очікуванням підприємства. Така ситуація не обов'язково пов'язана зі здібностями працівника або збідненою мотивацією, її причина може бути саме в обмежених можливостях самого підприємства для конкретного працівника.

На рис. 2 знаходиться відображення феномен «вирівнювання» [1, с. 7], що виникає після 30 років і триває орієнтовно до 50 років. Його сутність полягає в тому, що на середині трудового життя часто виникає крах ілюзій та очікувань, працівник може відчувати негативні емоції, тому що він розчарований, що впливає на його поведінку та ставлення до результатів власної праці.

Показники кривої, що належить до середнього віку, часто попереджають, яким чином буде складатися далі трудова діяльність. Певні працівники зберігають ентузіазм, відданість та старанно виконують власні зобов'язання протягом усієї трудової діяльності. Найбільшу проблему для підприємства становлять розчаровані одинокі працівники. Вони належать до такого типу працівників, які «не йдуть, але і не залишаються», тобто не звільняються, проте працюють із мінімально допустимою продуктивністю праці і відкрито демонструють слабку відданість. Така їхня поведінка викликає проблему подальшого стабільного функціонування самого підприємства.

Однак лояльність та відданість кваліфікованого працівника також можна виховувати та сприяти її поширенню. Можна виділити принаймні чотири ста-

дії у процесі виховування лояльності, стимулювання лояльності працівників та усунення їхнього відторгнення (рис. 3).

На рис. 3 зазначені чотири стадії: перша та друга досить близькі за часовим виміром і можуть займати від двох до восьми місяців. Остання стадія також триває недовго. Найбільшу тривалість займає третя стадія, яка може продовжуватися до 40 років. Кожній стадії відводиться важлива роль у підтриманні лояльності працівників стосовно підприємства. Якщо на кожній із стадій до працівника ставляться досить уважно, то в результаті збільшується не лише лояльність, але й продуктивність його праці, а найголовніше – у працівників з'являється бажання зробити ще щось для цього підприємства.

Однак залишається питання, як керівництву скоординувати зусилля працівників таким чином, щоб вони витрачали свої сили і ресурси на виготовлення саме того, що потрібно конкретному підприємству. Більш вірогідним стає висновок про те, що така координація в громадянському суспільстві стає можливою лише завдяки прагненню працівника до власної вигоди і завдяки його схильності до обміну. З огляду на особливості соціалізації [8, с. 213–233] працівника, підприємства і сфери їхньої діяльності, можна припускати, що в основі економічних механізмів розвитку лежить прагнення до власної вигоди: працівник як людина насамперед переслідує власні цілі, але при цьому він змушений робити те, що потрібно конкретному підприємству та суспільству загалом.

Висновки з цього дослідження. Отже, сучасні підходи до управління персоналом досить різноманітні, але всі вони базуються на певних суперечливих рисах людини. До них можна віднести: постійне прагнення працівника до добробуту, наявність духу суперництва всередині колективу, природний егоїзм у поведінці кожного працівника, необхідність справедливої поведінки з боку керівництва, право власності, прагнення підвищення власної компетентності, особистісне зростання, конкуренцію особистостей. Всі ці категорії, до яких, безумовно, прагне кожен працівник підприємства, засновані на певних формальних ознаках (система матеріального забезпечення, оплати праці, кредитування, масового споживання тощо), стають елементами одного взаємозумовленого механізму, що сприяє розвитку відторгнення кожного члена суспільних відносин. Громадська система стає стимулом розвитку відторгнення, який згодом прийнятими суспільними цінностями культивується як загальне «зло».

Список використаних джерел:

1. Furnham A., Taylor J. The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving. New York: Palgrave Macmillan, 2004. 300 p.
2. Чухрай Н. І. Сучасна модель розвитку суспільства: інноваційне марнотратство чи об'єктивна необхідність? / Н. І. Чухрай // Бізнес Інформ. 2012. № 5. С. 8–12.
3. Ліхоносова Г.С. Поведінкові типи носіїв соціально-економічного відторгнення / Г.С. Ліхоносова // Людина і праця в економіці регіону // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 31 жовтня 2016 р. (Частина 1: Актуальні проблеми соціально-трудових відносин). Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2016. С.118–120.
4. Романенко О. Духовно-моральні виміри економічного життя сучасного суспільства / О. Романенко // Вісник Національного банку України. 2009. № 5. С. 48–51.
5. Наказ Міністерства освіти і науки України від 01 червня 2017 № 600 «Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти»
6. Антонюк Л.Л. Компетентнісний підхід у вищій освіті: світовий досвід / Л.Л. Антонюк, Н.В. Василькова, Д.О. Ільницький, І.В. Кулага, В.Є. Турчанінова. К.: КНЕУ, 2016. 69 с.
7. Likhonosova G. Rational selfishness of socio-economic development / G. Likhonosova // Management and education: Economic, finance, accounting. Vol. IX (1). 2013. Burgas: University «Prof. Dr Assen Zlatarov», България. С. 75–81.
8. Самоорганізація підприємств: тенденції соціалізації економіки: монографія / [Т.В. Калінеску, Г.С. Ліхоносова, Г.О. Надьон, С. П. Кілінкаров]. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 396 с.

УДК 65.012.23

Михайленко О.В.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку і аудиту,

Національний університет харчових технологій

Ременюк Б.О.,

магістрант кафедри обліку і аудиту,

Національний університет харчових технологій

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що, незважаючи на досить широкий спектр теоретичних і практичних розробок у сфері стратегічного управління, багато питань формування стратегії розвитку підприємства є досить дискусійними. Розмаїття поглядів на процедури, що становлять процес формування стратегії, і на саму сутність стратегії робить стратегічне управління актуальним в усі часи і застосовним у будь-якій сфері соціально-економічної діяльності. У статті розглянуто питання формування стратегії підприємств як одного із суттєвих компонентів стратегічного управління та її реалізації в сучасних умовах господарювання. Розглянуто широкий спектр стратегій розвитку підприємств. Проаналізовано їхні переваги та недоліки у застосуванні в діяльності компанії.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, планування, розвиток, бізнес.

Михайленко О.В., Ременюк Б.А. Формирование стратегии развития предприятия. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что, несмотря на достаточно широкий спектр теоретических и практических разработок в области стратегического управления, многие вопросы формирования стратегии развития предприятия являются достаточно дискуссионными. Многообразие точек зрения на процедуры, составляющие процесс формирования стратегии, и на саму сущность стратегии делает стратегическое управление актуальным во все времена и применимым в любой сфере социально-экономической деятельности. В статье рассмотрены вопросы формирования стратегии предприятий как одного из существенных компонентов стратегического управления и ее реализации в современных условиях хозяйствования. Рассмотрен широкий спектр стратегий развития предприятий. Проанализированы их преимущества и недостатки в применении в деятельности компании.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, планирование, развитие, бизнес.

Mikhailenko O.V., Remenyuk B.O. Formation of enterprise development strategy. The urgency of the topic of research is due to the fact that, despite a very wide range of theoretical and practical developments in the field of strategic management, many issues of forming a strategy for enterprise development are rather controversial. The