

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

О. В. САРДАК, доктор економічних наук
(Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського)

Анотація. Набули подальшого розвитку підходи до тлумачення організаційної поведінки персоналу; уточнено дефініцію «маркетингова організаційна поведінка персоналу». Удосконалено класифікацію типів поведінки людей. Визначено особливості маркетингової моделі організаційної поведінки персоналу підприємств.

Ключові слова: персонал, підприємство, модель, управління персоналом, поведінка, організаційна поведінка, маркетингова організаційна поведінка персоналу.

Ринкові умови, що пов'язані із посиленням конкуренції, сприяють загостренню боротьби за конкурентоспроможний HR-потенціал підприємств. Слід шукати інноваційні рішення у сфері управління персоналом, трансформації організаційної поведінки персоналу відповідно до потреб підприємства, її спрямованості на досягнення цілей організації тощо. При цьому ефективність роботи можуть забезпечити лише ті працівники, які демонструють риси організаційної поведінки, що є адекватними для умов маркетингової орієнтації підприємств. Відповідно до викладеного вище виникає об'єктивна потреба у дослідженні аспектів, пов'язаних із організаційною поведінкою персоналу в умовах орієнтації підприємств на маркетинг.

Питання, що стосуються дослідження організаційної поведінки персоналу, розглянуто у працях таких закордонних і вітчизняних учених, як: В. Дж. Ньюстр, Кейт Девіс [5], Майкл Армстронг [6], Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн [7], К. Е. Оксінюйд [1], В. А. Співак [3], А. Я. Кібанов [4], О. І. Горелов [9], Д. А. Аширов [10], Ю. Д. Красовський [8], Л. В. Карташова [11] та ін. Також слід зазначити, що недостатньо висвітленими у науковій літературі є питання, що розкривають особливості організаційної поведінки персоналу в умовах маркетингової орієнтації

підприємств. Відповідно до цього потребують уточнення дефініції «поведінка», «організаційна поведінка», «маркетингова організаційна поведінка»; доцільними є: систематизація і подальший розвиток підходів до тлумачення організаційної поведінки персоналу, удосконалення класифікації типів поведінки людей, визначення специфічних особливостей маркетингової моделі організаційної поведінки персоналу підприємств.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

Метою статті є розвиток концептуальних засад управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу на основі дослідження та уточнення його теоретичних аспектів.

Дослідження особливостей організаційної поведінки персоналу підприємств у сучасних умовах неможливе без аналізу та уточнення семантичного змісту таких понять, як «поведінка», «організаційна поведінка», «маркетингова організаційна поведінка» (табл. 1).

Аналіз семасіологічного наповнення понять «поведінка», «організаційна поведінка» дозволив ідентифікувати їх особливості. Так, в умовах маркетингової орієнтації підприємств найбільш раціональним слід вважати підхід до розглядання поведінки як до соціально-

Таблиця 1

**Аналіз семасіологічного наповнення понять «поведінка», «організаційна поведінка»,
«маркетингова організаційна поведінка»**

Автор, джерело	Наукові підходи до трактування понять
Поведінка	
Оксинойд К. Е. [1, с. 69]	Поведінка – це акти або дії, що здійснюються індивідом або групою у певній логічній послідовності, які складаються у деяку тотожну самій собі лінію, що має характеристики, які достатньо розрізняються
	Поведінка – це певна послідовність дій людини, групи або іншої соціальної спільності
	Поведінка – це соціально-психологічний процес, що підлягає певній взаємодії зовнішніх і внутрішніх сил, які відображають особистісні риси і прагнення конкретного суб'єкта
Ожегов С. І. [2, с. 526]	Поведінка – це образ життя і дій
Співак В. А. [3, с. 52–53]	Поведінка (на рівні суспільно-детермінованої діяльності людини) – це дії людини по відношенню до суспільства, інших людей і предметного світу, що розглядаються з боку їх регуляції суспільними нормами моральності і права
Кібанов А. Я. [4, с. 471]	Поведінка людини – сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, що зумовлені займаною позицією, тобто розумінням власних функцій
Організаційна поведінка	
Оксинойд К. Е. [1, с. 81]	Організаційна поведінка – це у значній мірі рольова або функціонально-рольова поведінка, тобто поведінка, що зумовлена соціальною позицією, яку займає індивід в ієрархічно побудованій системі внутріорганізаційних статусів
Ньюстром Дж. В. [5, с. 14–15]	Організаційна поведінка – це вивчення поведінки людей (індивідів і груп) в організаціях і практичне використання отриманих знань
Армстронг М. [6, с. 148]	Організаційна поведінка визначається ролями, які люди виконують упродовж тривалого часу, взаємодіючи з іншими людьми у різних ситуаціях, для того, щоб адаптуватися до обставин, які змінюються
Шермерорн Дж. [7, с. 596]	Організаційна поведінка – це дослідження індивідів і груп в організаціях
Красовський Ю. Д. [8, с. 29]	Організаційна поведінка – це поведінка працівників, які залучені до певних управлінських процесів, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і вимоги до працівників
Маркетингова організаційна поведінка (авторський підхід)	
Маркетингова організаційна поведінка – це поведінка працівників, залучених до внутрішніх бізнес-процесів, що передбачає спрямованість на досягнення цілей підприємства і власних цілей, лояльність по відношенню до підприємства, і базується на узгодженості: цінностей і цілей працівників і підприємства, потреб персоналу і системи мотивації підприємства, особистого потенціалу працівників і потенціалу підприємства	

психологічного процесу: «поведінка – це соціально-психологічний процес, що підлягає певній взаємодії зовнішніх і внутрішніх сил, які відображають особистісні риси і прагнення конкретного суб'єкта» [1, с. 56–57].

Поведінка в організації – це, якщо спробувати її охарактеризувати одним словом, у значній мірі рольова або функціонально-рольова поведінка, тобто поведінка, що зумовлена соціальною позицією, яку займає індивід в ієрархічно побудованій системі внутріорганізаційних статусів [1, с. 81].

У зв'язку з цим організаційна поведінка розглядається як різновид рольової поведінки. Оскільки однією з основних характеристик організаційної поведінки працівника в умовах

маркетингової орієнтації підприємств можна вважати адаптивність, як найбільш повне, змістовне і таке, що відповідає умовам сьогодення, слід розглядати визначення М. Армстронга, згідно з яким «організаційна поведінка визначається ролями, які люди виконують упродовж тривалого часу, взаємодіючи з іншими людьми у різних ситуаціях, для того щоб адаптуватися до обставин, які змінюються» [6, с. 148].

На відміну від інших, А. Я. Кібанов ввів поняття «поведінка працівників організації, ефективна для неї». Відповідно до цього підходу така поведінка виявляється у тому, що працівники надійно та сумлінно виконують свої обов'язки, готові заради інтересів справи

в умовах ситуації, що змінюється, виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків, докладаючи додаткові зусилля, виявляючи активність, знаходять можливості для співпраці [4, с. 471]. Говорячи іншими словами, таку поведінку можна назвати «лояльною».

Проте в умовах маркетингової орієнтації підприємств працівники повинні демонструвати не просто ефективну поведінку, а так звану «маркетингову організаційну поведінку», яку доцільно розглядати як поведінку працівників, залучених до внутрішніх бізнес-процесів, що передбачає спрямованість на досягнення цілей підприємства і власних цілей, лояльність по відношенню до підприємства, і

базується на узгодженості: цінностей і цілей працівників і підприємства, потреб персоналу і системи мотивації підприємства, особистого потенціалу працівників і потенціалу підприємства.

Організаційну поведінку можна визначити як складну і багатоаспектну категорію, що зумовило існування таких підходів до її розгляду, як: біологічний, соціологічний, психоаналітичний, гуманістичний, когнітивний, біхевіористський, соціального навчання тощо. Поряд з існуючими, в сучасних умовах доцільно виокремити ціннісно-цільовий, настановний, маркетинговий підходи (табл. 2).

Таблиця 2

Підходи до тлумачення організаційної поведінки персоналу

Підходи	Характеристика
<i>Існуючі підходи</i>	
Біологічний	Поведінка людини в першу чергу залежить від її фізичних і біологічних потреб
Соціологічний	Поведінка особи є результатом дії людей і подій соціального оточення
Психоаналітичний	Поведінка не завжди є логічною і розумною. Дійсні причини поведінки людини – у її підсвідомості. Доцільно враховувати можливі приховані мотиви
Гуманістичний	Поведінка особи визначається біологічними спонукачами, соціальними чинниками; стимул-реакції і спонуки можуть знаходитися у підсвідомості людини
Когнітивний	Акцент на позитивних і добровільних аспектах поведінки; поведінка пов'язана з очікуваннями, потребами, мотивами
Біхевіористський	Людська поведінка пояснюється за допомогою принципу «стимул – реакція – реакція». Поведінка, що винагороджується, є повторюваною
Соціального навчання	Людина володіє самосвідомістю, її поведінка є цілеспрямованою. Люди пізнають і змінюють навколишнє середовище, аби зробити доступними підкріплюючі чинники
<i>Підходи, що пропонуються</i>	
Ціннісно-цільовий	Поведінка людини визначається системою її цінностей і цілей
Настановний	Поведінка особи залежить від її соціально-психологічних настанов
Маркетинговий	Поведінка особи базується на узгодженості: цінностей і цілей працівників і підприємства, потреб персоналу і системи мотивації підприємства, особистого потенціалу працівників і потенціалу підприємства, формується під впливом чинників маркетингового середовища

Ціннісно-цільового підходом передбачено, що поведінка людини визначається системою її цінностей і цілей. Цей аспект є дуже важливим в умовах маркетингової орієнтації підприємств, оскільки відповідність цінностей працівників цінностям підприємства, а також узгодженість між цілями персоналу і цілями підприємства є підґрунтям для формування лояльності персоналу до нього.

Згідно з настановного підходу поведінка особи залежить від соціально-психологічних

настанов, які теж визначають ставлення людини до підприємства і впливають на формування лояльності до нього.

Основною ідеєю маркетингового підходу є формування поведінки працівників під впливом чинників маркетингового середовища на основі узгодженості між цінностями і цілями працівників і підприємства, потребами персоналу і системою мотивації підприємства, особистим потенціалом працівників і потенціалом підприємства.

Комплексне застосування елементів вищевказаних підходів виступає основою для створення моделі маркетингової організаційної поведінки.

Поведінка людини у суспільстві, у групі на підприємстві має безліч проявів. Найбільш повною і змістовною можна вважати класифікацію типів поведінки, запропоновану К. Е. Оксінюдом, відповідно до якої представлено п'ятнадцять критеріїв типології і відповідних їм видів поведінки.

В умовах маркетингової орієнтації підприємств доцільно також дослідити типи поведінки працівників залежно від її ефективності у відношеннях із клієнтами. Так, відповідно до цієї класифікаційної ознаки О. І. Горелов виокремив чотири типи поведінки працівників [9]:

- приваблива клієнтурна поведінка (передбачає таку поведінку працівників, яка спрямована на максимальне залучення клієнтів, що дозволяє підвищувати показники ефективності роботи організації);
- вибіркова клієнтурна поведінка (поведінка працівників, спрямована на відбір клієнтів (на свій розсуд або на підставі розпоряджень керівника), з якими вони вважають за доцільне працювати; при цьому на інших клієнтів не звертається увага);
- антиклієнтурна поведінка (пов'язана з тим, що працівники не зацікавлені в роботі з клієнтами; ефективність поведінки є негативною);
- псевдоклієнтурна поведінка (поведінка працівників по відношенню до клієнтів є занадто настирливою, що свідчить про їх невміння працювати з клієнтами; ефективність поведінки є негативною).

У ході вивчення поведінки людей в умовах маркетингової орієнтації підприємств виникає об'єктивна потреба в удосконаленні існуючої її класифікації, оскільки правильне визначення типу поведінки окремого працівника дозволить визначити адекватні засоби управлінського впливу на нього, прогнозувати зміни у його поведінці, розробити дієві методи її корегування, а також забезпечити узгодженість між рішеннями щодо управління поведінкою

персоналу, HR-потенціалом і HR-брендом підприємства.

Поряд із існуючими, доцільно виокремити такі типи поведінки:

- конформна, конвенціональна, неконвенціональна (залежно від характеру сприйняття змін);
- егоїстична, альтруїстична, індивідуально-цільова (за засобами досягнення цілей);
- асертивна, прихована (за ступенем відкритості цілей, прагнень, вимог);
- мотивована, немотивована (за ступенем мотивації);
- активна, пасивна, авантюристична (залежно від характеру прагнення до досягнення певного рівня якості життя);
- статус-орієнтована, індіферентна, прагматична (залежно від ставлення до професійного і кар'єрного зростання);
- імітаційна, явна (за характером демонстрації власних цілей діяльності);
- адаптивна, характерологічна (за ступенем залежності від корпоративної культури підприємства).

Удосконалена класифікація типів поведінки людей представлена у табл. 3.

Традиційно виокремлюють чотири моделі організаційної поведінки: авторитарна, опікунська, підтримуюча і колегіальна (колективна).

Так, особливостями авторитарної моделі організаційної поведінки є: жорсткий контроль керівництва над трудовим процесом, безумовне підкорення підлеглих керівнику, орієнтація на формальні повноваження, застосування влади як основного інструменту керівництва, примушення працівників до роботи, психологічна залежність персоналу від керівника. Поряд із переважанням негативних аспектів цієї моделі слід відзначити її адекватність умовам, що пов'язані із кризовими явищами у підприємстві.

Опікунською моделлю організаційної поведінки персоналу передбачено, в першу чергу підвищений рівень соціальної захищеності персоналу. Окрім цього, ця модель характеризується застосуванням економічних ресурсів основного інструменту менеджменту, орієнтацією персоналу на безпеку і отримання пільг,

Таблиця 3

Удосконалена класифікація типів поведінки людей

Класифікаційні ознаки	Типи поведінки
<i>Існуючі</i>	
1. Суб'єкт поведінки	Індивідуальна, групова, колективна
2. Ступінь усвідомленості	Усвідомлювана, неусвідомлювана
3. Наявність цілі	Цілеспрямована, хаотична, спонтанна
4. Природа поведінкової активності	Біологічна, психологічна, емоційна, раціональна, соціальна
5. Соціальний масштаб цілі поведінки	Орієнтована на особисті цілі, цілі групи, організації, суспільства
6. Відповідність нормам моралі	Моральна, неморальна, аморальна
7. Відповідність груповим нормам і чеканням	Рольова, девіантна
8. Відповідність закону	Деліквентна, кримінальна, законотворча
9. Зв'язок із соціальними інститутами і групами	Економічна, політична, трудова, релігійна, організаційна, демографічна, рекреаційна
10. Зв'язок із традицією	Ритуальна, стандартна, інноваційна
11. Взаємодія з соціальним середовищем	Реактивна, конфліктна, компромісна, що відхиляється, конструктивна, кооперована
12. Відповідність інтересам суспільства	Соціально відповідальна, егоцентрична
13. Відповідність офіційно встановленим правилам взаємодії	Формальна (офіційна), неформальна (неофіційна)
14. Ступінь емоційної виразності	Раціональна, емоційна
15. Відповідність цілям і задачам групи	Функціональна, дисфункціональна
16. Ефективність у відношеннях з клієнтами	Приваблива, вибіркова, антиклієнтурна, псевдоклієнтурна
<i>Запропоновані автором</i>	
16. Характер сприйняття змін	Конформна (легке прийняття змін), конвенційна (складне прийняття і пристосування до змін), неконвенційна (незмінність поведінки)
17. Засоби досягнення цілей	Егоїстична (досягнення власних цілей за рахунок інших), альтруїстична (допомога іншим у досягненні їх цілей при ігноруванні власних цілей), індивідуально-цільова (досягнення власних цілей за допомогою використання особистого потенціалу і ресурсів)
18. Ступінь відкритості цілей, прагнень, вимог	Асертивна (поведінка, що характеризується відкритістю цілей, прагнень, вимог працівника та умінням їх задовольняти), прихована (поведінка, що не дає можливість оточенню ідентифікувати цілі, прагнення і вимоги працівника)
19. Ступінь мотивації	Мотивована (є реакцією на дію системи мотивації), немотивована (не залежить від впливу системи мотивації)
20. Характер прагнення до досягнення певного рівня якості життя	Активна (поведінка, спрямована на досягнення максимальних доходів при максимальних витратах праці), пасивна (поведінка, спрямована на досягнення мінімальних доходів при мінімальних зусиллях), авантюристична (поведінка, спрямована на досягнення максимальних доходів при мінімальних витратах праці)
21. Ставлення до професійного і кар'єрного зростання	Статус-орієнтована (планування працівником свого професійного і кар'єрного розвитку з метою підвищення статусу), індиферентна (байдуже ставлення до професійного і кар'єрного зростання), прагматична (прагнення до зростання у підприємстві з метою отримання власної вигоди)
22. Характер демонстрації власних цілей діяльності	Імітаційна (поведінка, що маскує справжні цілі), явна (поведінка, що прямо демонструє власні цілі)
23. Ступінь залежності від корпоративної культури підприємства	Адаптивна (відповідає особливостям корпоративної культури підприємства, демонструє її прийняття і пристосованість до неї), характерологічна (специфічна поведінка, що не пристосована до специфіки корпоративної культури)

зростанням залежності працівників від організації. Поряд із тим, що використання цієї моделі забезпечує задоволення потреб персоналу у безпеці, у працівників відсутня мотивація до розвитку особистого потенціалу, що зумовлює їх безініціативну співпрацю з колегами і керівництвом.

До основних характеристик підтримуючої моделі організаційної поведінки персоналу належать: лідерство як основа управління, орієнтація працівників на виконання завдань, залучення персоналу до управління підприємством, підтримка ініціативи працівників, поява мотивів більш високого рівня (професійний розвиток, соціальна підтримка, солідарність з керівництвом, кар'єрне просування). У цих умовах підприємство розглядається як соціальна система, а персонал – як її найважливіший елемент.

Колегіальна (колективна) модель організаційної поведінки персоналу базується на основних характеристиках підтримуючої моделі, при цьому демонструє більш високий рівень відносин між працівниками та керівництвом, що засновується на партнерстві, взаємній довірі, командній роботі, самодисципліні, помірному ентузіазмі персоналу і водночас виключає адміністративний тиск на працівників.

В умовах маркетингової орієнтації підприємств потрібно модифікувати колегіальну поведінку працівників. Відповідно до даних умов актуальною є модель маркетингової організаційної поведінки працівників, яка формується на базі колегіальної поведінки і є кульмінаційним етапом її трансформації відповідно до вимог ринку. При цьому маркетингова модель організаційної поведінки персоналу має такі специфічні риси: основа – лояльність; цільові орієнтири керівництва – ефективно використання HR-потенціалу, задоволення потреб персоналу, посилення взаємозв'язку працівників з підприємством, формування сильного HR-бренду; цільові орієнтири персоналу – досягнення цілей підприємства, що узгоджені із власними цілями; актуальні цінності персоналу – командний дух, нові перспективи, узгодження власного розвитку з розвитком підприємства; мотиви діяльності працівників – самовідданість, самореалізація, підтримка

іміджу підприємства, вірність підприємству; самоорганізація – основа організації праці; висока залученість працівників до трудового процесу, креативність, ентузіазм.

При цьому слід акцентувати увагу на тому, що процес зміни моделей є поступальним і еволюційним; зміна поведінкових моделей у більшому ступені визначається орієнтаціями, цінностями і потребами персоналу; в процесі управління персоналом доцільно ідентифікувати поведінкові моделі персоналу з метою свідомого впливу на них у необхідному напрямку.

Підходами до тлумачення організаційної поведінки персоналу як багатоаспектної категорії є: біологічний, соціологічний, психоаналітичний, гуманістичний, когнітивний, біхевіористський, соціального навчання; в сучасних умовах доцільно застосувати ціннісно-цільовий, настановний, маркетинговий підхід до розгляду організаційної поведінки.

Маркетингову організаційну поведінку персоналу доцільно трактувати як поведінку працівників, залучених до внутрішніх бізнес-процесів, що передбачає спрямованість на досягнення цілей підприємства і власних цілей, лояльність по відношенню до підприємства, і базується на узгодженості: цінностей і цілей працівників і підприємства, потреб персоналу і системи мотивації підприємства, особистого потенціалу працівників і потенціалу підприємства.

Удосконалена класифікація поведінки працівників, що є адекватною умовам маркетингової орієнтації підприємств, передбачає виокремлення типів поведінки за такими ознаками: характер сприйняття змін; засоби досягнення цілей; ступінь відкритості цілей, прагнень, вимог; ступінь мотивації; характер прагнення до досягнення певного рівня якості життя; ставлення до професійного і кар'єрного зростання; характер демонстрації власних цілей діяльності; ступінь залежності від корпоративної культури підприємства; основними специфічними рисами маркетингової моделі організаційної поведінки персоналу є: лояльність; спрямованість працівників на досягнення цілей підприємства, що узгоджені із власними цілями; командний дух, узгодженість

власного розвитку з розвитком підприємства; самовідданість, самореалізація, підтримка іміжду підприємства, вірність підприємству; самоорганізація; висока залученість до трудового процесу, креативність, ентузіазм.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка моделі моніторингу маркетингової організаційної поведінки персоналу підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Оксинайд К. Э. Организационное поведение : учебник / К. Э. Оксинайд. – М. : КНОРУС, 2009. – 480 с.
2. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 6-е изд., доп. – М. : Мир и Образование, 2011. – 736 с.
3. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – С.Пб. : Питер, 2000. – 416 с. – (Серия «Учебники для вузов»).
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации // А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 301 с. – (Высшее образование).
5. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 2000. – 448 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами // Армстронг М. – С.Пб. : Питер, 2004. – 832 с.
7. Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн ; пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. – 8-е изд. – С.Пб. : Питер, 2006. – 637 с.
8. Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
9. Горелов О. И. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учеб. курс (учеб.-метод. комплекс) / О. И. Горелов. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook085/book/index/index.html>. – Назва з екрана.
10. Аширов Д. А. Организационное поведение : учебник / Д. А. Аширов. – М. : ТК Велби : Проспект, 2006. – 360 с.
11. Карташова Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 220 с. – (Серия «Высшее образование»).

Е. В. Сардак, доктор економічних наук (Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського). Теоретическі аспекти організаційного поведіння персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств.

Анотація. В статті знашли подальше розвиток підходи до трактування організаційного поведіння персоналу; уточнена дефініція «маркетингове організаційне поведіння персоналу». Усовершенствована класифікація типів поведіння людей. Визначені особливості маркетингової моделі організаційного поведіння персоналу підприємств.

Ключеві слова: персонал, підприємство, модель, управління персоналом, поведіння, організаційне поведіння, маркетингове організаційне поведіння персоналу.

O. V. Sardak, Dc. Econ. Sci., Professor (Donetsk national university of economics and trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky). Theoretical aspects of organizational personnel conduct in the conditions of marketing orientation of enterprises.

Summary. In the article approaches about interpretation of organizational personnel conduct are developed; definition of «marketing organizational personnel conduct» is specified. Classification of types of people conduct is improved. The features of marketing model by organizational personnel conduct of enterprises are certain.

Keywords: personnel, enterprise, model, personnel management, conduct, organizational conduct, marketing organizational conduct of personnel.