

А. В. Зеркаль

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА
ТА КОМЕРЦІЙНА СВІДОМІСТЬ
ПЕРСОНАЛУ – ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Tallinn
Teadmus
2022

Рецензенти:

Ю. З. Драчук, доктор економічних наук, професор,
Інститут економіки промисловості НАН України;

К. С. Салига, доктор економічних наук, професор,
Класичний приватний університет;

В. В. Македон, доктор економічних наук, доцент,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Зеркаль А. В.

З 57 Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
ISBN 978-9916-9813-8-2

У монографії розглядаються інноваційні напрями розвитку підприємств. Визначено особливості управління персоналом підприємств на основі формування корпоративної культури та комерційної свідомості. Проаналізовано теоретичні основи формування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємства. Запропоновано використання компетентнісного підходу до розвитку комерційної свідомості та корпоративної культури персоналу підприємств. Визначено тенденції розвитку корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу. Розглянуто вплив комерційної свідомості персоналу підприємства на продуктивність праці та запропоновано концептуальну модель оцінки її ефективності. Визначено інноваційні напрями розвитку підприємств та окреслено інструменти, методи та механізми управління формуванням та розвитком корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємства.

Для наукових працівників, викладачів, студентів, керівників підприємств та HR-менеджерів, а також усіх хто цікавиться сучасними методами управління персоналом та напрямками інноваційного розвитку підприємства.

УДК 331.108: 658.589

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та зміст корпоративної культури підприємства.....	8
1.2. Визначення та сутність комерційної свідомості персоналу	22
1.3. Фактори формування корпоративної культури підприємств	36
1.4. Структурні складові та особливості формування комерційної свідомості персоналу підприємства	48
1.5. Місце комерційної свідомості в системі управління персоналом підприємства.....	63
Список використаних джерел до розділу 1	79
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД.....	86
2.1. Сучасні інструменти формування комерційної свідомості персоналу підприємства	86
2.2. Структурно-цільовий аналіз поведінкових компетенцій персоналу як елемент формування комерційної свідомості	103
2.3. Моделювання та проектування комерційної свідомості на основі поведінкових компетенцій персоналу.....	133
Список використаних джерел до розділу 2	149
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОЦІНКИ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	154
3.1. Методичні підходи щодо оцінки корпоративної культури	154
3.2. Концептуальний підхід діагностики комерційної свідомості персоналу підприємства	167
3.3. Сучасний стан та особливості комерційної свідомості персоналу підприємства	184
3.4. Мотиваційні фактори щодо формування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємства	199
Список використаних джерел до розділу 3	217

РОЗДІЛ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	219
4.1. Концептуальні положення щодо розвитку корпоративної культури підприємств.....	219
4.2. Факторний аналіз впливу на ефективність роботи персоналу та результати діяльності підприємства.....	231
4.3. Визначення результативності використання потенціалу працівника підприємства.....	248
4.4. Оцінювання комерційної свідомості персоналу підприємства з позиції її ефективності	263
Список використаних джерел до розділу 4	283
РОЗДІЛ 5. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	286
5.1. Сучасні технології удосконалення системи формування комерційної свідомості персоналу підприємств.....	286
5.2. Оцінка ефективності управління мотивацією, прихильністю та комерційною свідомістю персоналу.....	307
5.3. Рекомендації по застосуванню розробленої моделі розвитку корпоративної культури підприємств.....	325
Список використаних джерел до розділу 5	330
ПІСЛЯМОВА.....	335
ДОДАТКИ.....	342

ПЕРЕДМОВА

В умовах економічної кризи корпоративна культура та комерційна свідомість працівників широко розглядалися як важливі ресурси для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємств. Керівники підприємств усе більше уваги приділяють інструментам нематеріального впливу на персонал. Персонал підприємства як цінний ресурс дає змогу досягти значних переваг на ринку, управління ж персоналом на засадах формування високого рівня корпоративної культури та комерційної свідомості забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства в довготерміновій перспективі. Комерційно свідомий персонал з високим рівнем корпоративної культури є конкурентною перевагою підприємства та забезпечує постійний розвиток його фінансово-економічної складової.

Комерційна свідомість дозволяє персоналу зрозуміти як саме має працювати підприємство для підвищення ефективності його діяльності та збільшення прибутку, а також визначити місце кожного працівника у бізнес-процесі. Розуміння свого внеску у діяльність підприємства дозволяє підвищити вмотивованість персоналу та забезпечити сталий розвиток підприємства. В умовах мінливого середовища саме корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу відіграють значну роль у досягненні планових економічних показників діяльності.

Управління персоналом на основі формування відповідного типу корпоративної культури та комерційної свідомості великою мірою забезпечується злагоджена робота колективу як єдиної команди однодумців, що об'єднані спільною метою стабільного функціонування та досягнення безперервного розвитку підприємства.

Українські та зарубіжні науковці, такі як: О. Андросова, Н. Гавкалова, О. Гончар, О. Давидова, К. Девіс, О. Зборовська, Р. Крайтнер, Ф. Лютенс, Д. Ньюстром, Н. П'ятницька, І. Перезова, С. Савін, Дж. Уокер, Е. Шейн, Дж. Шермерорн, та ін., – зробили значний внесок у розробку проблеми управління персоналом. Однак, особливості управління персоналом підприємства на основі формування корпоративної культури та комерційної свідомості авторами розкрито недостатньою мірою.

Теоретичні та прикладні аспекти комерційної свідомості розглядають закордонні автори, такі як: Ш. Відж, Ш. Глейзер, К. Квантес, К.-Х. Су, В. Цай, М.-Дж. Чен та ін. Однак, велика кількість публікацій як з теорії, так і з практики господарювання не виокремлює основних критеріїв та принципів її оцінювання. Виникає необхідність у ґрунтовному аналізі факторів впливу на ефективність роботи персоналу на основі кор-

поративної культури та комерційної свідомості. Недостатній рівень дослідження комерційної свідомості та корпоративної культури персоналу підприємства, теоретична, методична та практична значущість проблеми зумовили вибір теми дослідження, його актуальність і цільову спрямованість.

У першому розділі розкрито сутність понять «корпоративна культура» та «комерційна свідомість» персоналу підприємства, визначено їх зміст та складові, окреслено ознаки та особливості формування й розвитку корпоративної культури та комерційної свідомості, визначено їх місце в системі управління персоналом підприємства.

У другому розділі окреслено інструментарій управління формуванням комерційної свідомості персоналу, який враховує специфіку функціонування вітчизняних підприємств, український менталітет та базується на врахуванні поведінкових компетенцій персоналу, розмежовує інструменти формування й розвитку комерційної свідомості на два рівні: окремого працівника та підприємства. Проаналізовано інструментарій управління формуванням комерційної свідомості персоналу підприємств. Сформовано системно-цільовий аналіз поведінкових компетенцій персоналу підприємств у розрізі комерційної свідомості та обґрунтовано структуру кожної компетенції з розробкою шкали вимірювання компетенції. Визначено особливості моделювання та проектування комерційної свідомості персоналу на ґрунті формування поведінкових компетенцій і структурно-логічної моделі управління комерційною свідомістю персоналу, яка має три основні складові: цільову, інформаційно-змістовну та організаційну, – а також включає заходи з управління розвитком комерційної свідомості.

У третьому розділі розроблено систему оцінювання корпоративної культури та діагностування комерційної свідомості персоналу підприємств; проведено оцінювання стану комерційної свідомості персоналу підприємств; виявлено фактори мотивації керівників щодо формування корпоративної культури та комерційної свідомості колективу підприємств в сучасних умовах господарювання.

У четвертому розділі розвинуто типологію впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на процес і результативність формування корпоративної культури та комерційної свідомості, ефективність роботи персоналу; розроблено критерії оцінювання діяльності персоналу підприємства на основі формування корпоративної культури та комерційної свідомості; запропоновано універсальну модель упровадження ефективної комерційної свідомості персоналу.

У п'ятому розділі запропоновано підходи до створення та і розвитку комерційної свідомості персоналу підприємств як наряду підвищення

ефективності його функціонування; розроблено послідовність процесів формування комерційної свідомості персоналу з визначенням відповідних обов'язків різних категорій персоналу підприємства. Виокремлено види робіт, які мають бути виконані на кожному рівні. Доведено взаємодію між корпоративною культурою, комерційною свідомістю та різними аспектами роботи персоналу; запропоновано шляхи розвитку корпоративної культури, а також ефективності використання потенціалу підприємства на основі розвитку комерційної свідомості. Визначено вплив навчання та розвитку персоналу на формування комерційної свідомості персоналу підприємств.

Корпоративна культура та комерційна свідомість становлять особливий інтерес для керівників підприємств при управлінні персоналом. Адже працівники з високим рівнем корпоративної культури, самосвідомості та комерційної свідомості розуміють свій вплив на ефективність діяльності підприємства, його роботу та розвиток.

Обмінюючись корпоративною культурою та комерційною свідомістю працівники підприємства можуть вдосконалювати свої знання та працювати краще, ніж їх конкуренти. Знання працівників, отримані за допомогою досвіду, часто вважаються надбанням особи, але велика кількість знань створюється та тримається колективно шляхом обміну комерційною свідомістю між членами підприємства. Співпраця та довіра, завдяки поведінці персоналу щодо обміну знаннями, можуть сприяти покращенню організаційних можливостей та вдосконалення рівня корпоративної культури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст корпоративної культури підприємства

Сучасний господарський ринок стрімко розвивається, підхоплює нові тенденції і диктує свої правила гри в економічних відносинах. Сьогодні цей сектор схильний застосовувати кардинально новий підхід до розстановки пріоритетів, особливої популярності набули ресурси нематеріального характеру. Сила їх впливу демонструється як на функціональності підприємств, так і на їх економічній ефективності.

Сьогодні підприємства такого (нового) типу поступово витісняють аналоги старого зразка, які у своїй практиці спиралися лише на матеріальні фінансові ресурси. Таким чином, для стрімкого розвитку ринку, його ефективності та конкурентоспроможності особливої актуальності набуває нематеріальний ресурсний потенціал (інтелектуальні активи, знання, інформація, інтелектуальна власність тощо).

Західні корпорації давно засвоїли цей урок і тривалий час створюють системи управління інтелектуальними активами, складаючи базу їх інтелектуального капіталу.

Вітчизняні підприємства значно відстають у даному аспекті. Причиною цього може служити відсутність досвіду (або небажання його переймати у західних колег) у створенні, раціональному використанні та управлінні нематеріальних ресурсів у системі управління. Саме тому сьогодні найбільшої актуальності набуває корпоративна культура з новими принципами взаємовідносин між співробітниками, а також між робочим персоналом і керівництвом.

Визначення «корпоративна культура» з'явилося в Сполучених штатах Америки у процесі вивчення вченими показників діяльності великих корпорацій, за якими можна було б визначити можливості досягнення успіху на американському та зовнішньоекономічних ринках.

Перш за все це стосується успішних результатів роботи найбільших американських транснаціональних корпорацій. Спочатку кожна з них була розташована в іншому регіоні, а з часом – і в іншій країні. При цьому підприємства в обов'язковому порядку зберігали сформовану специфіку господарювання. Так було покладено початок формуванню власної, індивідуальної культури в кожному структурному підрозділі корпорації, тобто корпоративної культури. З часом термін «корпоративна культура» набув широкого поширення, розширивши свою сутність.

Корпоративна культура базується на відповідності її цілей, ідеалів і цінностей з персональній культурі керівника та співробітників. Бо, коли мова заходить про культуру, в першу чергу мається на увазі конкретна людина, її пріоритети цінностей, світогляд і повага до оточуючих. Таким чином, персональна культура об'єднує в собі як внутрішній, так і зовнішній світ; як внутрішні почуття, знання, так і зовнішню поведінку.

Наступним важливим фактором персональної культури співробітника повинен служити орієнтир на вдосконалення своєї культури в рамках управлінської культури, яку сприймають, як «комплексну, узагальнюючу характеристику управлінської роботи, що відображає його якісні риси та особливості» (Калініченко, 2010, с. 21).

Це притаманно, як психоемоційним і інтелектуальним властивостям людей, які належать до управлінського персоналу, так і певним етичним й естетичним характеристикам. Тому термін «управлінська культура» також часто вживається «для характеристики організаційно-технічних умов і традицій управління, професійного та етичного розвитку менеджера» (Калініченко, 2010, с. 21) (рис. 1.1).

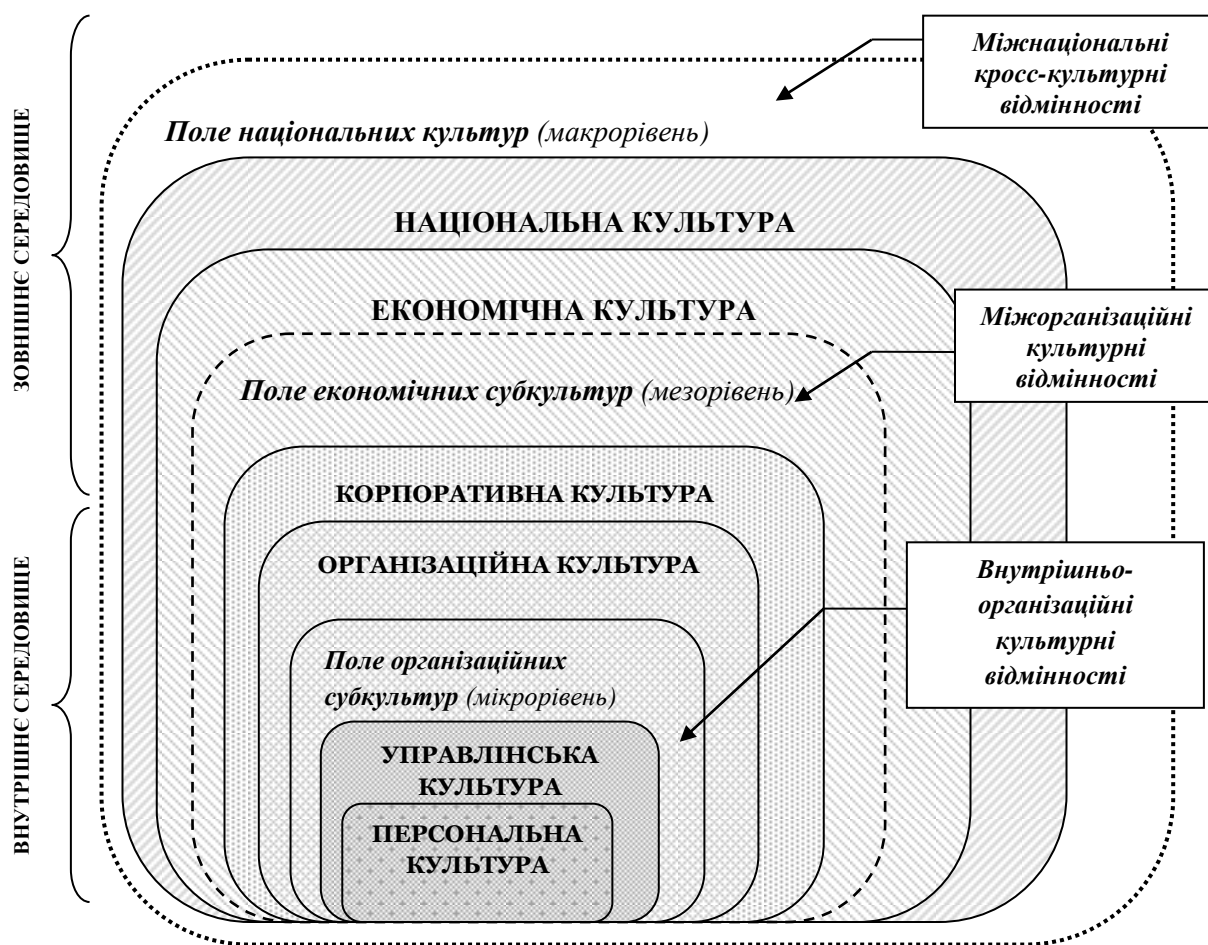


Рис. 1.1. Місце корпоративної культури в ієрархічній системі культур

На відміну від управлінської культури, організаційна культура являє собою систему загальноприйнятих в корпорації уявлень і підходів до постановки справи, форм відносин і досягнення результатів, які відрізняють дану організацію від усіх інших, тобто це – вираження індивідуальності даної компанії, прояв її відмінностей. Крім того, організаційна культура включає систему взаємин персоналу (міжособистісних собою та між окремими його групами) на основі положень кодексу етики або основ задекларованого ділового протоколу.

Управлінську культуру потрібно розглядати, як особисту культуру менеджера, яка охоплює культуру праці та утримання свого робочого місця, культуру мовлення, культуру поведінки у взаєминах з підлеглими, соратниками та однодумцями та відвідувачами (Калініченко, 2010, с. 22).

Корпоративна культура являє собою важливий ресурс, який має істотний вплив на ефективність роботи підприємств, а також цінну складову її соціального капіталу. В умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища саме культурний потенціал може забезпечити підприємцям досягнення більшої стабільності, інноваційної привабливості, здатності до постійного розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні відмінності організаційної та корпоративної культури

Організаційна культура	Критерій	Корпоративна культура
Будь-які підприємства	За розміром	Міжнародні корпорації
Економічна та соціальна спрямованість, мотиваційна складова	За економічною сутністю	Виключно економічна сутність управління для одержання прибутку
Система цінностей для підвищення ефективності функціонування як внутрішнього середовища	За ступенем зв'язку	Система матеріальних цінностей, для взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем
Через кожного окремого співробітника і персонал в цілому на підприємство	За впливом	Через формування культури підприємства в цілому на персонал
Адаптація і інтеграція до всіх культурних і географічних особливостей	За гнучкістю	Єдина жорстка корпоративна форма поведінки, незалежно від культури і регіону
Первинно – людина в підприємстві, що формує форму і особливості діяльності підприємства	За ступенем формування	Первинно процес і організація, людина як інструмент досягнення цілей
Персонал формує культуру і особливості підприємства	Джерело культури	Керівництво примушує персонал адаптуватися під встановлені корпоративні рамки
Людина, працівник, що формує культуру	За ступенем розуміння	Виробнича культура, що формує відносини

*Розроблено автором з використанням наявних розробок (Гончаров, 2011, с. 26–27)

Корпоративна культура, що об'єднала найбільш загальні та стабільні принципи, цінності та правила поведінки, має багато переваг. Вона сприяє ефективній адаптації до зовнішнього світу, зв'язкам, продуктивним відносинам між партнерами, забезпечує стійкий і сприятливий для цього клімат. Топ-менеджери засвоїли, що при вмілому управлінні корпоративний культурний потенціал можна перетворити на унікальну конкурентну перевагу, посиливши конкурентні позиції на ринку.

Наукові роздуми щодо корпоративної культури стартували в 70-х роках минулого сторіччя. Тоді зарубіжні вчені з ентузіазмом підхопили тенденцію, однак українським фахівцям знадобилося значно більше часу для того, щоб усвідомити важливість даної теми. Їх дослідження почалися розгортатися лише в 90-х роках ХХ століття, що пояснюється тим, що в цей період почала розвиватися ринкова економіка, були посилені багатосторонні відносини з іноземними партнерами і з'явилося розуміння того, що успіх підприємств не завжди залежить лише від фінансових факторів та економічних показників.

На тлі розуміння корпоративної культури (табл. 1.2) як культури якоїсь великої комерційної компанії, виник новий підхід до розгляду суті корпорації як «об'єднання, спільноти у всіх формах організації бізнесу (підприємство, фірма, компанія і т. п.) з певними нормами, принципами, становищем у суспільстві та специфічними цілями й інтересами».

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «корпоративна культура»*

№ з/п	Трактування поняття	Джерела
1	2	3
<i>СИСТЕМОУТВОРЮЮЧИЙ ФАКТОР – ЦІННОСТІ</i>		
1	Корпоративну культуру можна визначити як сферу менеджменту, пов'язану з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, що включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників у процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображає її індивідуальність	Калініченко (2010)
2	Це – «максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок, творчих здібностей і вміння знайти себе в нових обставинах; заохочення досягнень співробітників та їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту; забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав і гідності; гарантія особистої захищеності»	Захарчин (2011)

Продовження табл. 1.2

1	2	3
3	Це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм, традицій ритуалів тощо, які склалися за час діяльності та приймаються більшістю співробітників	Кіртока (2012)
4	Встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами колективу	Мажура (2001)
5	Сукупність чітко визначених уявлень про цінності та управлінські принципи – це і є корпоративна культура	Нестеренко (2004)
6	Успіх значною мірою залежить від існування в ній спільних цінностей, які поділяють всі члени колективу і яких дотримуються у своїй роботі. Такі цінності визначають поняття «організаційна культура»	Котер (2002)
7	Це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, проявів, притаманних організації, що відображає її індивідуальність, сприйняття себе і навколишнього середовища	Шевченко (2004)
8	Це система цінностей, що культивується керівниками, спільна етична мова, нормами якої керуються його співробітники при здійснюючи будь-які конкретні дії у сферах, де вони і працюють	Шульган (2007)
9	Фундаментальні цінності, якими керуються організації у своїй роботі	Діл (2003)
10	Сукупність пануючих у колективі цінностей, переконань, настанов, а також загальний моральний кодекс	Шевченко (2004)
11	Це система цінностей, принципів діяльності, норм поведінки, традицій, зовнішніх символів, що прийнята та діє в тій чи іншій організації	Шевченко (2004)
<i>СИСТЕМОУТВОРЮВАЛЬНИЙ ФАКТОР – ФІЛОСОФІЯ</i>		
12	«Середовище, атмосфера, в якій ми перебуваємо, все, що нас оточує, з чим і ким ми маємо справу на роботі». Якщо наслідувати таке розуміння то корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, що відображають її індивідуальність і проявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і оточуючого середовища	Гордон (2001)
13	Це філософія, яка визначає і зміст існування організації і її відношення до підлеглих і клієнтів; моральний і соціальний клімат, який виявляється у внутрішній атмосфері її, взаємодії із зовнішнім середовищем; орієнтири, які лежать в основі формування цілей і шляхів їх досягнення; систему взаємодії персоналу	Мартін (2002)
14	Це деякий непомітний зразу механізм, який приводить в дію поведінку людей в організації	Шевченко (2004)
15	Виражає сформовані уявлення відносно того, як повинна вести себе організація в суспільстві в умовах існуючих юридичних законів і в умовах історично сформованої загальної культури країни	Мартін (2002)

Продовження табл. 1.2

1	2	3
16	Виявляється: у сформульованій, виробленій філософії, щодо якої здійснюється постійна пропаганда; у переконаннях її співробітників; у принципах ведення бізнесу, що декларуються керівництвом на всіх рівнях управління; в етичних стандартах і офіційній політиці; у методиках корпоративного контролю	Гордон (2001)
17	Динамічний комплекс базових особливостей окремої організації, що впливає на процес ухвалення рішень і моделює поведінку корпорації у зовнішньому і внутрішньому середовищі (процес прийняття змін і керування ними); набір базових понять, що достатньо добре функціонують і торкаються групового процесу прийняття рішень щодо проблем, які виникають в міру адаптації організації до зовнішнього середовища, а також у міру проведення внутрішньої інтеграції	Шульган. (2007)
18	Невидиме і неформальне «усвідомлення організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом)	Мартін (2002)
19	Це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і виявляються в цінностях організації, що є прикладом для людей щодо їх діяльності	Гордон (2001)
20	Це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності фірми	Діл (2003)
21	Індикатор стану організації, регулятор взаємовідносин між фірмою, співробітниками, клієнтами та партнерами	Мартін (2002)
<i>СИСТЕМОУТВОРЮВАЛЬНИЙ ФАКТОР – ПРАВИЛА</i>		
22	Це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків	Гордон (2001)
23	Це сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо	Діл (2003)
24	Сукупність звичаїв і правил, що ґрунтуються на загальному культурному рівні суспільства, нормах етики та моралі	Мартін (2002)
25	Це сукупність неформальних процедур, що існують і набувають сенсу в організації, або як провідна філософія стосовно того, як найкраще досягти організаційних цілей	Гордон (2001)
26	Історично складені, притаманні даній організації стійкі базисні взірці вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції	Мартін (2002)
27	Є сукупністю ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом	Діл (2003)
28	Це «постулати віри та етичні стандарти»	Шульган (2007)

*Систематизовано автором

Узагальнюючи відомості з різних джерел, можна сформулювати загальне визначення: корпоративна культура – це правила та норми поведінки, засновані на матеріальних і духовних цінностях, етичних культурних, та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємств.

У сучасному світі корпоративна культура успішно використовується як ефективний інструмент управління персоналом, який до того ж сприяє виходу діяльності підприємства на вищий рівень розвитку. Управлінці розуміють, що саме корпоративна культура створює умови для підвищення рівня: конкурентоспроможності, довіри до корпоративних прав, захисту власників, якості продукції та задоволення вимог споживачів. При цьому головним орієнтиром корпоративної культури служить не стільки отримання прибутку, скільки досягнення найвищої ефективності діяльності шляхом максимального задоволення потреб та цінностей працівників, менеджерів, власників, партнерів і клієнтів. Особливістю даної культури є переважання використання об'єктів інтелектуальної власності порівняно з матеріальними ресурсами.

Слід обґрунтувати істотність використання терміну «корпоративний». Вивчивши літературні дані, можемо зробити висновок, що найчастіше дослідники звертаються до таких понять як «організаційна» і «корпоративна» культура. Адаптувавши різні підходи до даних категорій, можна розформувати їх у такому порядку:

1 Корпоративна та організаційна культура – ідентичні поняття. (Д. Гревз, К. Камерон, Р. Куїнн, Дж. Коттер, А. Кеннеді, Т. Діл, 2002). На думку таких авторів, як К. Камерон та Р. Куїнн, ці поняття – тотожні. У своїй роботі вони поєднують визначення корпоративної та організаційної культури, не звертаючи уваги на відмінності. Для їх трактування використовуються однакові терміни: «відмінні цінності», «переконання», «норми», «негласна згода» щодо способів поведінки співробітників та реалізації спільної діяльності, з якою згідні усі члени колективу (Коттер, 2002).

2 Корпоративна культура є частиною організаційної культури (Акофф, Шарков, 2006). Якщо порівнювати цю точку зору з попередньою, то можна припустити, що вона менш популярна – теоретичних обґрунтувань в літературі міститься набагато менше. Згідно з даними Р. Акофф, організаційна культура розділяється на корпоративну, консультативну, партизанську і підприємницьку; при цьому корпоративна культура відображає відносини автократії, характерні для традиційного управління корпорацією з централізованою структурою.

3. Організаційна культура – відповідна основа для розвитку корпоративної (Нестеренко, 2004, с. 13). У середовищі дослідників існує думка, що організаційна культура виникла під час розвитку індустріального рівня суспільного життя, а корпоративна – в постіндустріальний період, саме тоді,

коли почали з'являтися ТНК. Згідно з цією версією, організаційна культура послужила перспективним стартом для подальших перетворень культурного простору цивілізації.

4. Корпоративна й організаційна культури – різні поняття (Воронкова, 2004, с. 174–181). Прихильники таких поглядів стверджують, що ці поняття розглядаються окремо. Мовляв, їх схожість зводиться лише до деяких елементів – таких, як символи, міфи, артефакти. Вважається, що в організаційну культуру входить сама структура організації, вона має керівний статус, який визначається в посадових інструкціях, наказах, директивах тоді, як основною особливістю корпоративної культури є цінності. Крім того, організаційна культура може включати підбір, розміщення та роботу з кадрами, виступаючи частиною управлінської культури.

За результатами проведеного аналізу підходів можна встановити, що деякі автори ототожнюють поняття організаційної та корпоративної культури, що не є правильним. У більшості проаналізованих літературних джерел поняття «корпоративна» й «організаційна» культура використовуються як синоніми, проте існують і версії, в яких проводиться поділ сутності цих понять.

Автори А. Воронкова (2004), І. Мажура (2001) роблять багато суперечливих, різноманітних і неоднозначних висновків щодо тлумачення поняття корпоративної культури. Саме це стало причиною для виведення комплексного трактування поняття корпоративної культури.

Відмінності в трактуванні терміну корпоративної культури демонструють відсутність достатньої чіткості в її розумінні. Наприклад, одні дослідники акцентують основну увагу на духовному аспекті культури, а інші – на матеріальному (практичному). Така категоричність у підходах призводить до спотворення сутності даного поняття, а також обмежує його повноцінне розкриття.

Незважаючи на те, що вчені згадують одні й ті ж елементи, їх відмінності присутні в особливостях значущості та угрупованні факторів. У зв'язку з цим, автор пропонує набір елементів корпоративної культури, які дозволяють охарактеризувати її суть, а заодно й оцінити процес її розвитку (рис. 1.2).

Так, наприклад, учений Г. Захарчин (2011), визначає цілий ряд достовірних компонентів, які є найбільш використовуваними: ділове середовище, цінності, віра (вірування), очікування, норми (норми поведінки) або системи контролю, герої, обряди та ритуали, згода, світогляд, психологічний клімат, фірмовий стиль, артефакти, комунікації, соціально-психологічні відносини тощо.

Елементи корпоративної етики

Рівні прояву
культури

**Зовнішній
(повехневий)
рівень**

**Внутрішній
рівень**

**Базовий
рівень**



Рис. 1.2. Елементи корпоративної (організаційної) культури за рівнями прояву

1. Місія. На думку дослідників корпоративної культури місія виконує функцію узагальнюючої ідеї, на яку рівняються всі інші складники корпоративної культури. Місія повинна відображати завдання, зовнішнє середовище і культуру. Якщо враховувати факт прямого впливу процесів глобалізації та гостру необхідність адаптації до вимог зовнішнього середовища, то слід приділити належну увагу проблемі готовності до змін і вдосконалення у процесі розробки місії. В цьому контексті місія виступає в ролі наріжного каменя будови корпоративної культури. Бо саме місія визначає філософію в глобальному середовищі, спільне бачення, включаючи стратегію розвитку національної і навіть міжнародної діяльності. Таким чином, місія корпоративної культури повинна не тільки надавати споживачеві кінцеве уявлення про підприємство, а й сприяти управлінню ним, об'єднувати співробітників.

2. Цінності – складова культури, яка безпосередньо пов'язана зі стратегією. Так, Л. Скібіцька приділяє увагу ціннісно-нормативній структурі, заснованій на місії, філософії та ієрархії цілей. У цінностях закладені основні корпоративні традиції та правила, якими керуються співробітники підприємств. До речі, ця категорія покладена саме в основу місії: в місії озвучуються ключові цінності. Якщо керівництво дійсно серйозно сприймає і дотримується їх, то це свідчить про високий рівень корпоративної культури підприємства, про згуртованість колективу. Ще до цінностей відносять особливе колективне відношення або ключові положення, що враховують інтереси, цілі й потреби кожного співробітника, можливу поведінку і мотивацію.

3. Норми і регламенти. Як зазначалося раніше, корпоративна культура є ефективним інструментом управління персоналом. Однак для того, щоб здійснювати це управління необхідно розробити відповідні норми та правила, які б дозволяли здійснювати контроль за співробітниками. Наприклад, на думку С. Роббінса, при розвитку корпоративної культури найважливішим є рівень формалізації та централізації влади, який має на увазі саме визначення й установку норм та регламентів. Таким чином, норми та регламенти виступають в якості правил, за допомогою яких здійснюється регулювання відносин і поведінки в колективі. Ці «правила» визначають уявлення співробітників про установки, створювані організаційними системами, та приналежність до відповідної групи.

Цей елемент включає внутрішні документи розпорядчого, регламентуючого або договірною характеру, писані й неписані норми поведінки, а також етичні кодекси. Цікаво, що наявність етичних кодексів визначається багатьма авторами як позитивний фактор розвитку корпоративної культури менеджменту. Дослідниками пропонуються сотні прик-

ладів даних документів, однак вибирати який-небудь з них потрібно з обережністю.

4. Комунікації. Процес комунікацій характеризується як адміністративний і в той же час складний. У цьому процесі беруть участь люди, які обмінюються інформацією незалежно від того, з якої причини, на яку тему, в якому місці або з ким. Це можуть бути звичайні співрозмовники (особисте спілкування), доповідач на зборах або в групах, абонент, який говорить по телефону, люди, які готують звіти, службові записки та листи. Крім самого процесу спілкування, до комунікацій також відноситься процес прийняття рішень, що розцінюється як стимул вербального і невербального зв'язку між співробітниками, сприяє формуванню відповідного клімату в колективі та формуванню каналів передачі інформації. Від змісту комунікацій часто залежить основне уявлення про корпоративну культуру і стратегії в цілому. Наприклад, в даному випадку до комунікації можна віднести способи передачі інформації шляхом прийняття рішень, спілкування між співробітниками тощо (Хаєт, 2003).

Отже, на наше переконання, комунікації – це відповідні засоби прийому і передачі інформації, даних і символів, що визначають спільну діяльність колективу, в результаті якої розробляється спільний погляд на явища, речі і відповідні дії.

5. Мікро-клімат. Ще в 80-ті роки минулого сторіччя вчені розглядали поняття корпоративного клімату окремо або замість корпоративної культури. Однак сьогодні актуальним є розгляд клімату як елемента корпоративної культури, який сприяє підвищенню або зниженню згуртованості колективу, визначає рівень корпоративної культури в цілому. Відзначимо, що ключовим показником рівня корпоративного клімату є конфлікти. «Конфліктні ситуації звичайно пов'язані з різними типами відносин: діловими, соціоемоційними, при проведенні переговорів про розподіл ресурсів, силовими» (Хаєт, 2003).

Для того, щоб поліпшити атмосферу в колективі і знизити рівень напруженості використовують мотивацію. В якості мотивації на підприємствах зазвичай використовують заохочення у вигляді грошової винагороди. Це ефективно впливає на діяльність, їх результативність і ставлення до роботи. Насправді матеріальні стимули – це лише символи старанної праці, важливим є індивідуальне сприйняття заохочень, тобто внутрішні мотиви й цілі, налаштованість персоналу на високу продуктивність праці та позитивну, дружню атмосферу в колективі. Втім, ще є поняття «корпоративний клімат», що має на увазі рівні конфліктності, задоволеності працівників умовами праці, системою винагороди і відносинами до них в цілому. Отже, корпоративний клімат також являє собою сукупність критеріїв, які визна-

чають рівень моральної обстановки в колективі, задоволення умовами праці та відносинами між колегами або між колективом й керівництвом.

6. Символи є смисловою категорією матеріального або нематеріального характеру, яка визначає ключові цінності конкретного підприємства. До них відносяться: девізи й гасла, легенди і міфи, артефакти й умовні знаки, атрибутика, церемонії та фірмовий стиль. Цей елемент легко адаптується до вимог зовнішнього середовища. Однак основне завдання менеджменту полягає в тому, щоб визначити відповідні символи, які відображають головні цінності та пріоритети корпоративної культури. Ці чинники є особливо важливими в процесі об'єднання співробітників для того, щоб створити однотайний, дружний колектив. Саме така команда здатна досягти спільної мети, домогтися збільшення сили корпоративної культури і викликати схвалення з боку споживачів.

Всі вищезазначені елементи також є невід'ємними складниками корпоративної культури і повністю відображають її сутність. Володіючи загальною ситуацією щодо розвитку елементів культури, управлінцям буде простіше даватися прийняття рішень щодо подальших дій та розвитку.

Що стосується наступного етапу – ефективного втілення управлінських рішень та впровадження можливих змін в корпоративну культуру – то для його успішної реалізації потрібно бути компетентним у типах корпоративної культури й оцінюванні їхньої важливості.

На формування корпоративної культури впливає розподіл підприємств, що функціонують на ринку асортименту продукції та послуг, виробничих технологій, поділ у рівнях кваліфікації персоналу. Такий підхід диференціює всіх учасників ринку, робить їх унікальними та конкурентоспроможними.

Складна соціально-економічна система, що складається з безлічі спеціалізованих підрозділів, формує індивідуальність і специфіку кожного підприємства. При цьому на підприємстві можуть одночасно співіснувати кілька типів корпоративних культур, сформованих керівниками. Різні види і типи корпоративних культур можуть чинити як позитивний ефект один на одного або на ефективність діяльності в цілому, так і негативний. Реалізація окремих типів корпоративної культури впливає на формулювання місії і цілей, розробку комплексу заходів для їх досягнення, манеру ведення підприємницької діяльності.

Узагальнивши наявні дані, можна зробити висновок, що корпоративна культура, окрім своєї основної функції, сприяє вирішенню складних управлінських завдань, пов'язаних із відмінностями в мотивації роботи та стилях, з управлінням комунікаційними бар'єрами. Корпоративна культура – це невід'ємна частина процесу постановки проблем і прийняття рі-

шень, різноманітності в соціально-культурній компетенції та розвитку персоналу (Хаєт, 2003).

Кожен керівник підприємства має власну думку про те, як варто налагодити взаємини в колективі з урахуванням рівня кваліфікації та знань працівників, їх трудового потенціалу. Це є однією з причин існуючої різноманітності типів культур, які не вдається чітко розмежувати (на корпоративні та організаційні) навіть сучасним ученим (табл. 1.3).

Літературні відомості дають уявлення про те, що різні типи корпоративних культур в динаміці історичного розвитку часто існують паралельно, навіть в межах одного підприємства. Відмінності та підстави для формування або використання тієї чи іншої культури залежать від специфіки роботи великих підприємств.

Таким чином, незважаючи на багате різноманіття типів корпоративної культури, на одному підприємстві можуть уживатися відразу кілька різновидів. Як правило, існуючі корпоративні культури на підприємствах є оригінальним поєднанням наведених вище типів.

Таблиця 1.3

Класифікація типів корпоративних та організаційних культур*

Ознака класифікації	Тип культури
1	2
Організаційна культура	
1. Правила поведінки працівників (теорія С. Ханді)	культура клубу; культура задачі; культура ролі; культура особистості
2. Орієнтація культури	культура ролі (культура Аполлона); культура задачі (культура Афіни); культура особистості (культура Дионіса); культура влади (культура Зевса)
3. У відповідності з теорією К.Камерона та Р.Куінна	кланова культура; адхократична; ієрархічна; ринкова
4. Характер розвитку	чоловіча; жіноча
5. Теорія А. Алькхафаджи	ринкова культура; технічна культура; бюрократична культура
6. Теорія Едгара Шейна	об'єктивна; суб'єктивна
7. Історичний розвиток	органічна; підприємницька; бюрократична; партиципаторна
8. Рівень ризику та зворотного зв'язку	інвестиційна; адміністративна; торгівлі; вигідних угод
9. Теорія Нікітіна В.А.	традиційна; корпоративно-ремесляна; професійна; проектно-технічна
10. Теорія Семікіної М.В.	Бюрократична піраміда; диктат власника, ділове партнерство, демократизм та кординація

1	2
Корпоративна культура	
11. За ступенем врахування інтересів виробництва та людей (теорія Роберта Р. Блейка і Джейн С. Моутона)	заміський клуб; влада – підпорядкування; організаційне управління; групове управління; збіднене управління
12. За рівнем успіху підприємства та ставленням до кар'єри працівників (теорія Д. Зоненфельда)	бейсбольна команда; клубна культура; академічна культура; оборонна культура
13. За ступенем залучення працівників до встановлення цілей (теорія Р. Акоффа)	корпоративний; консультативний; партизанський»; підприємницький
14. Авторська точка зору	стадія дитинства (культура формування менеджменту); стадія зростання (культура творчості); стадія зрілості (культура конкуренції); стадія старіння (культура бюрократизації)

*Розроблено автором з використанням наявних розробок (Брустінов, 2009)

На показники продуктивності діяльності підприємства, як правило, впливають тип і якість сформованої корпоративної культури підприємства, адже корпоративній культурі відводиться центральна позиція в ієрархічній системі бізнес-культур, які відрізняються за своїми внутрішніми і зовнішніми ознаками: корпоративна культура – організаційна культура – управлінська культура – персональна культура людини. Однак особливий вплив на корпоративну культуру все ж таки спричиняє внутрішнє і зовнішнє середовище, які, в свою чергу, також схильні до тиску з боку національної економічної культури.

Таким чином, визначено, що корпоративна культура є складним динамічним соціальним явищем, що зумовлює загальний розвиток промислового підприємства. Під корпоративною культурою слід розуміти, з одою боку, багаторівневу елементну систему, в основі якої лежать відмітні цінності та принципи організаційної поведінки, унікальні ментальні моделі та лінгвістичні парадигми, що розділяються всіма членами персоналу й покликані зміцнювати соціально-трудова відносини на підприємстві. З іншого боку, це – результат ціннісно-орієнтованої поведінки керуючих і керованих на підприємстві. Це також сукупність субкультур, що діють на підприємстві, центральна ланка в ієрархічній структурі бізнес-культур.

1.2. Визначення та сутність комерційної свідомості персоналу

Двадцять перше століття – період, який характеризується інформаційними викликами та можливостями інформаційного забезпечення. Інформаційний вибух докорінно змінює підприємницький ландшафт та розвиває канали революційних прогресивних бізнес-моделей. Фахівці з бізнесу та менеджменту мають бути готовими не лише до усвідомлення необхідності змін у діловому середовищі, але й до перетворення підприємства відповідно до нових потреб і викликів. Негативний досвід великих транснаціональних корпорацій засвідчує, що стара парадигма бізнесу вже не є практичною у постійно змінюваному та взаємопов'язаному і впливовому світі бізнесу.

Традиційна парадигма обмежується лише оцінюванням проблем, причин і наслідків, але не здатна вивчати побічні ефекти у сфері бізнесу. Відтак, виникає необхідність у зміні руху до органічної парадигми, що вивчає підприємство як живий організм, у якому всі механізми взаємопов'язані між собою. Підходом до комерційної свідомості, крім оцінювання причин і наслідків, може бути вивчення асоціацій, які взаємно залежать одна від одної, де навіть невеличка складова може зумовити зміни на одному підприємстві чи на всіх підприємствах загалом, і навпаки.

Сучасна парадигма свідомості підкреслює конотацію нематеріальних активів, а не акцент на матеріальних активах підприємства. Ці прийоми парадигми починаються з еволюційного перетворення розуміння персоналом того, ким вони є, що вони цінують та як вони виконують роботу; вона передбачає екологічну та соціальну відповідальність, у яку підприємство має динамічно робити свій внесок. Парадигма свідомості сьогодні характерна й для України. Крім того, існує необхідність у відновленні багатьох існуючих та домінуючих бізнес-моделей чи парадигм сучасних корпорацій, щоб домогтися сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Навмисна трансформація зумовлює більше мотивів персоналу підприємства, який має на меті трансформацію соціальних, особистих та екологічних досягнень на шляху до грошових результатів.

Формування та розвиток комерційної свідомості як цілеутворювального елементу соціально-економічної системи зумовлюється принципами та закономірностями системних трансформацій. Цим пояснюється зростання зацікавленості сучасного бізнес-середовища в науковому осмисленні трансформаційних процесів організаційної діяльності, що зумовлює виникнення та розвиток цілого комплексу наук, у яких розглянуто як загальні, так і часткові аспекти становлення, функціонування й розвитку підприємства (Зеркаль, 2016 а).

Дослідниками запропоновано ряд різних пропозицій і теоретичних рамок, що призводить до контекстно-специфічних інтерпретацій та абстрактних понять з безліччю значень. Здатність підприємства до формування свідомості широко обговорюється серед корпоративних фахівців. Наприклад, М. А. Кемпін і Д. К. Палмер (1996) пропонують, щоб комерційна свідомість була закладена в корпоративній культурі, діловій етиці, цінностях, соціальній відповідальності підприємства та багатьох зацікавлених сторін. Корпоративні ініціативи і тенденції мають розумітися як парадигми комерційної свідомості. Крім того, дослідники стверджують, що вони є культурними й соціальними цінностями, корпоративною етикою.

Основою комерційної свідомості є різноманітність та позитивні дії, прийняття стратегічних рішень, глобальне мислення, процесуальне правосуддя, етичне прийняття рішень (рис. 1.2). Автори докладають зусиль для розмежування ймовірних причин, механізму чи процедури комерційної свідомості. Представлено евристичний метод, який не є повністю прийнятною моделлю із неявними взаємозв'язками.



Рис. 1.2. Основи комерційної свідомості

Джерело: розроблено автором з використанням (Кемпін & Палмер, 1996)

Після М. А. Кемпіона й Д. К. Палмера, Р. Барретт (2003) (рис. 1.3), використовуючи потреби ієрархічного рівня теорії А. Маслоу, запропонував сім різних рівнів: самооцінки, трансформації, внутрішньої згуртованості та сервіс. Проаналізувавши підприємства, можна розмежувати сім рівнів свідомості.



Рис. 1.3. Сім рівнів комерційної свідомості
Джерело: (Барретт, 2003)

Класифікуються три рівні (1–3), зосереджені на первинних потребах бізнесу, прагненні до прибутку чи фінансової стабільності, побудові відносин з працівниками, лояльності клієнтів та високопродуктивних процесах і системах. Основне призначення цих нижніх рівнів полягає у власних інтересах акціонерів та підприємства. Відкриті, всеохоплюючі, адаптивні системи управління дають змогу працівникам працювати з відповідальною свободою. Вищий рівень свідомості (від 5 до 7) орієнтується на традиційну конфігурацію та взаємозв'язок, вибудовуючи взаємовигідні альянси та довгострокову стійкість.

За словами Р. Барретта, увага приділяється задоволенню потреб нижнього рівня. Вони також є самоцентричними і внутрішньозосередженими, і не є гнучкими і не дають змоги працівникам вносити в них зміни. Таким чином, інновації та креативність відсутні, а серед працівників відсутнє завзяття. Ці підприємства зазвичай керуються страхом і не створюють сприятливі умови для роботи. Співробітники переважно відчують невдоволення і говорять про стрес.

Р. Барретт, а також такі вчені, як Дж. Корлетт та К. Пірсон (рис. 1.4), стверджують, що комерційна свідомість має два основні шари – свідомий і несвідомий. Автори також наголошують, що дії підприємства та стратегічне планування керуються Его та формують підприємницьку культуру. Несвідомий шар підприємства забезпечує пізнавальну енергію, яка є важливою для свідомої діяльності, що здійснюється на підприємстві.

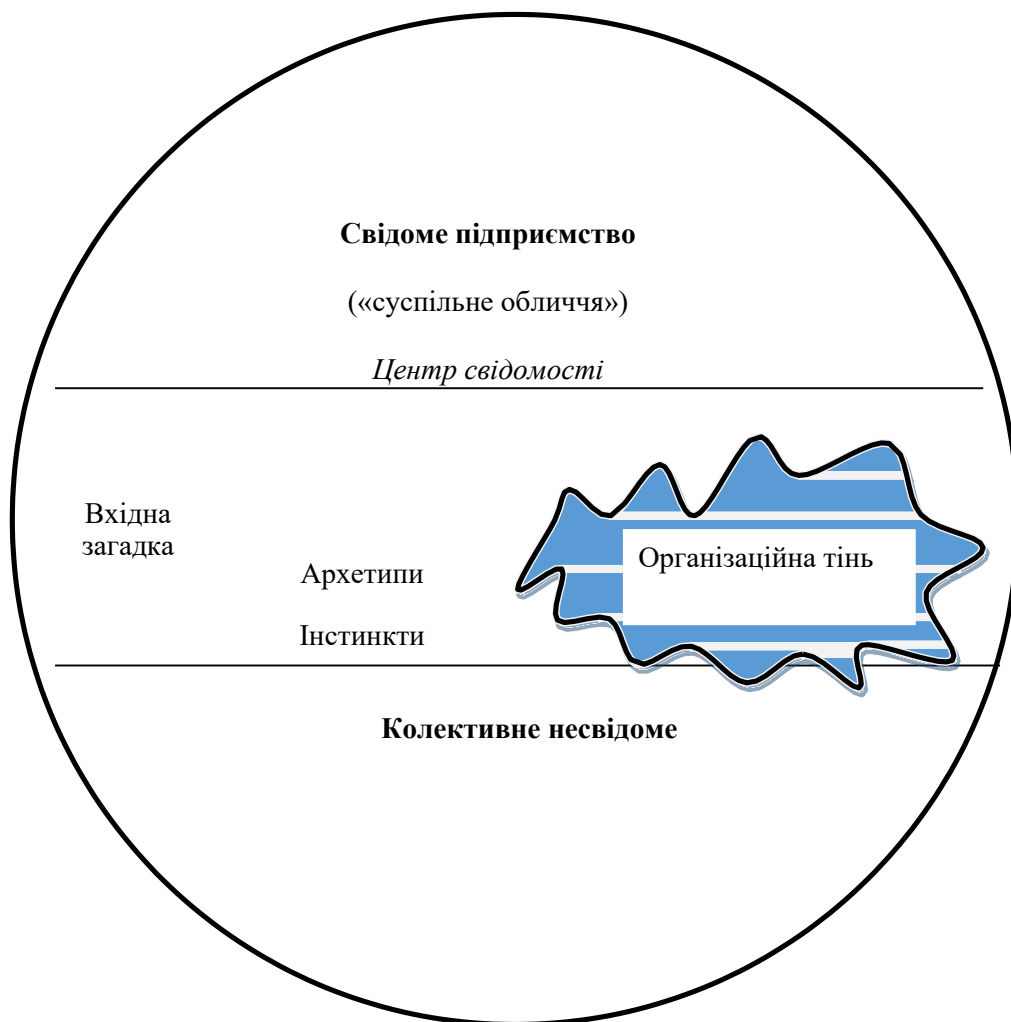


Рис. 1.4. Підприємницька психіка: глибинна психологічна модель
Джерело: (Корлетт і Пірсон, 2003)

Свідомі частини підприємства мають «соціальне обличчя» та містять «центр свідомості». «Центр свідомості» схожий на концепцію К. Юнга.

Він містить усі заходи, що виконуються на підприємстві, а також планування, керівництво, реалізацію, контроль, координацію та підбір персоналу. «Центр свідомості» містить усі індивідуальні Его індивідів, що працюють на підприємстві. Ці колективні Его організовані в підприємницькій структурі, створеній її вищим керівництвом (Артур, 1992).

Концепція персони К. Юнга залишила «суспільне обличчя» підприємницької психіки. Персона підприємства відображає, наскільки добре індивіди представляють себе перед зовнішнім світом. Представництво особистості у зовнішньому світі залежить від таких факторів: соціальних бажань, цілей людей, вимог, а також народних шляхів і типів культури. Довідник підприємства забезпечує мережу, через яку динамізм впливає з психологічного клімату підприємства та його зв'язку із зовнішнім світом. Це дещо маркована ідентичність підприємства. Він передає метафори моделі зовнішній сфері, приховуючи характеристики, які керівництво підприємства вважає «внутрішніми» (Артур, 1992).

Підприємницьке несвідоме зобов'язує всю психіку (свідомість) підприємства. Це резервуар для інтелектуального капіталу. Він існує в спадковій структурі мозку і складається з двох шарів-конструкцій – інстинктів та архетипів. Архетипи – це структура свідомості, якою формується індивідуальна поведінка. Інстинкти – надійний інструмент діяльності. Вони є неписаними настановами у свідомості. З іншого боку, архетипи описують основні відповіді на життя підприємства.

Підприємницьке несвідоме – це унікальний набір «добра, енергії та істини», що функціонує як свідомий регулятор для підприємства. Це зв'язок між колективною свідомою та несвідомою організацією, яким забезпечується психологічна домовленість двох «керівництв», що взаємодіють між собою. Зв'язок складається з аури обміну, тіні, складного та підприємницького архетипу. Теорія тіней К. Юнга містить аспекти написаного. Тінь підприємства, як і її доповнення до людини, чи є вплив на адаптацію Его. Воно містить як позитивні, так і негативні прояви. Тінь переймає питання сумнівів, що не відповідають груповій моралі та звичайним умовам. Вхідна загадка – це частина несвідомого, яка пов'язує Его з підприємством. Маємо справу з атрактором, який приваблює особу бути частиною певного підприємства. Це канали для підприємницьких архетипів.

Підприємства є резервуаром минулих складних суджень, почуттів і спогадів, пережитих у міру прогресування роботи, формуючи набір стимулів прототипу. Вони за своїм духом є важливими угодами, які переживаються на несвідомому рівні. З плином часу ці напрацювання повністю ідентифікуються підприємством та пропонують ґрунт для підприємницької культури. Переконавання та цінності формуються на комплексах і змінюються з часом, оскільки обставини дають шанси вирішити нові проблеми. Підприємницький архе-

тип приблизно нагадує архетипну природу індивідів. Він допомагає як вагомий запас енергії для підприємства та пропонує порядок його функціонування. Людські особливості підприємницького архетипу належать до універсальних колективних несвідомих архетипів, від яких вони вимагають їх влаштування.

Дж. Корлетт та К. Пірсон (2003) будують корисну й унікальну конструкцію підприємницької психіки та розширюють концепції, встановлені К. Юнгом. Вони подають оцінку та розуміння конструкцій у несвідомому, що відповідає за психодинаміку, яка контролює велику частину щастя.

Плідно обговорюючи комерційну свідомість з психологічної точки зору, Д. Вітні (2004) висунула новий підхід та запропонувала модель оцінного дослідження комерційної свідомості (рис. 1.5).

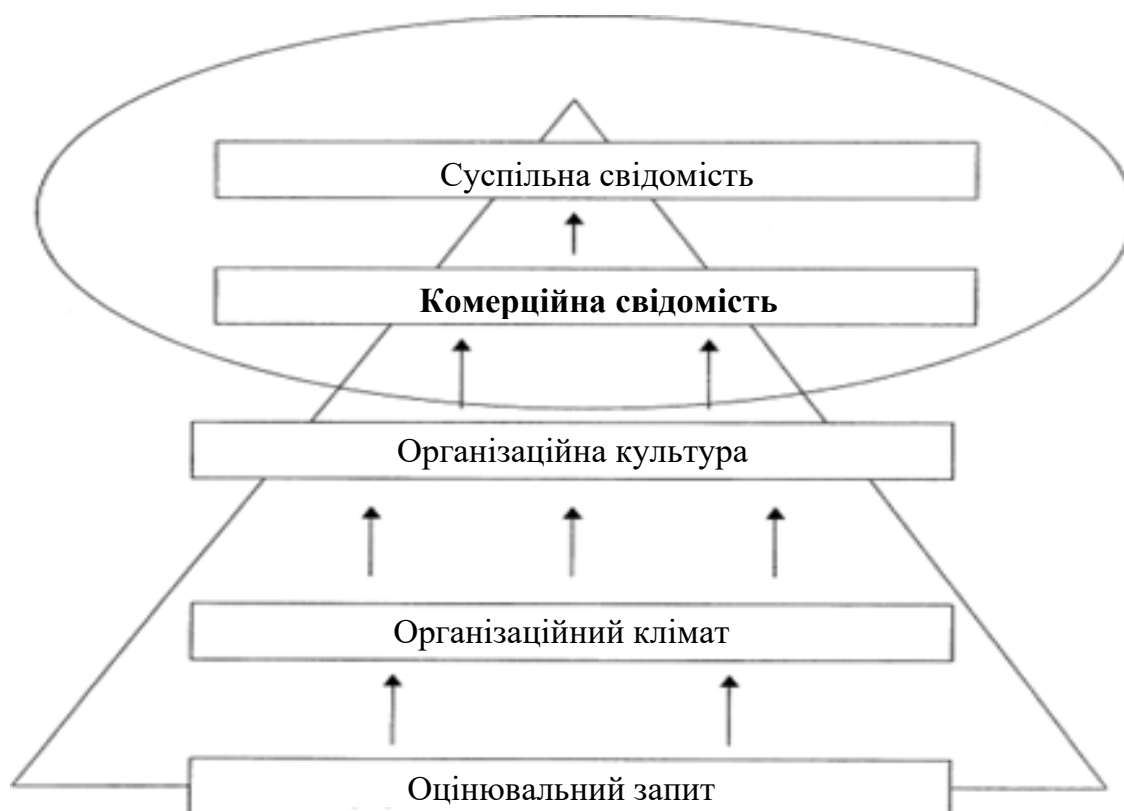


Рис. 1.5. Оцінна модель опитування щодо комерційної свідомості
Джерело: (Вітні, 2004)

Оцінювальний запит – це підхід і домовленість щодо втручання, яка може глибоко змінити застосування навчання, розвиток та стратегію підприємства. Оцінювальний запит – це мислення, засноване на активах у галузі підприємницького розвитку, яке збирає прихильність для своїх продуктивних клопотань щодо розширення можливостей підприємницьких змін. Оцінювальний запит – це вправа, яка досліджує, розрізняє і надалі покращує те, що потрібно підприємству, щоб створити краще майбутнє завтра.

Неодмінною вірою є розвиток підприємства до вищої комерційної свідомості на основі того, чому навчилися.

А. Пандей та Р. К. Гупта (2008) також висунули три рівні класифікації інтегративної структури комерційної свідомості – матеріальний, соціальний і духовний. Розглянуто уявлення про етичну перевагу та етичну точку зору підприємств на різних рівнях свідомості. Підприємство бізнесу повинно мати всі три набори цінностей, які включають духовні цінності, соціальні цінності та ринкові цінності. Ієрархією вартості активів описують три колективні структури комерційної свідомості.

Підприємства в основному функціонують у ринковій свідомості, суспільній свідомості чи духовній свідомості. Свідомістю трансцендентності описується впорядкована комбінація різних рівнів на підприємстві (рис. 1.6).

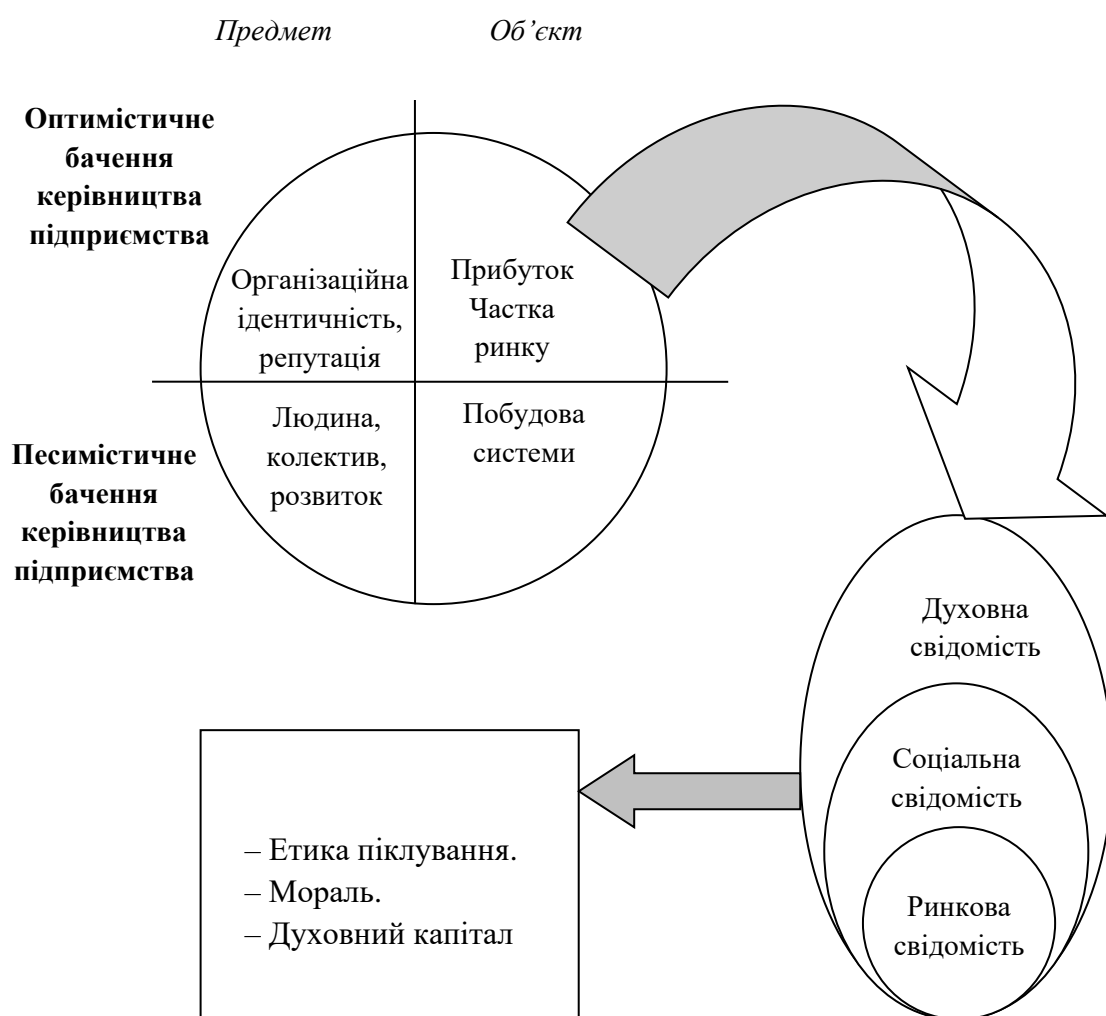


Рис. 1.6. Трансцендентний підхід до комерційної свідомості
Джерело: (Пандей та Гупта, 2008)

Трансцендентність – це досягнення прогресивного рівня свідомості з нижнім рівнем, що залишається в ньому. Підприємства, які могли б визнати себе виконавцем на ринку, можуть подолати цю індивідуальність та

отримати енергійний характер або на соціальному рівні, або на рівні більшого середовища. Трансцендентність підприємства представлена на соціальному та духовному рівнях колективної свідомості.

Після обговорення комерційної свідомості на трьох рівнях або вимірах, таких як ринкова свідомість, соціальна свідомість та духовна свідомість, Р. Піс та інші (2009) забезпечують два рівні або виміри комерційної свідомості. Нами, крім соціальної свідомості, запропоновано використовувати також колективний та рефлексивний рівні. Так, виявлено, що комерційна свідомість розвивається на підприємстві і функціонує на трьох різних рівнях свідомості – рефлексивному, соціальному та колективному.



Рис. 1.7. Три рівні функціонування комерційної свідомості
Джерело: запропоновано автором

Всередині цих трьох взаємопов'язаних рівнів керівництво підприємства, очевидно, окреслює призначення, основні можливості, що визначають атрибути, які воно практикує, описуючи роль працівників в межах підприємства та їх функціональні обов'язки. Свідомість виявляється стійкою в корпоративній філософії та в середовищі, оскільки керівництво надає структурній структурі своєї форми для підтримки ідентичності. Всі підрозділи сприймаються в легкій рівновазі, але все ж фокус змінюється, оскільки керівництво робить вибір у відповідь на адміністративні вимоги та зовнішні екологічні стимули.

Комерційна свідомість – це філософія стратегічного прийняття рішень, яка дає можливість підприємствам пізнати і зрозуміти себе та свої екологічні умови. Вона існує поза межами офіційних домовленостей на

підприємстві і пропонує місце зібрання на підприємстві, щоб висловити свої адміністративні філософії, основні можливості та цінності. Нарешті, комерційна свідомість пропонує значне поєднання людей та функціонування і може працювати через адміністративні межі, щоб бізнес міг спільно досягти перемоги (Зеркаль, 2015 а).

Управлінські напрями перетворилися на підприємство управління різним сприйняттям із надзвичайно різноманітним вибором, що стосується досконалості догляду, витрат, освіти та професійної відповідальності. У зв'язку з цим складним характером підприємствам потрібно бути обережними та уважними у своїх ситуаціях, коли досвід і складні зобов'язання збираються в ієрархії викликів, що спричинюють занепокоєння.

Це наводить на думку, що комерційна свідомість формується, і немає різниці, що має значення всередині колективу, це покладає на свідомість рішучість дій керівництва підприємства та його зобов'язання впливати на розвиток в інклюзивному процесі. Комерційна свідомість пов'язує всі підгрупи, щоб зароджуватися організовано як згуртоване і колективне ціле. Вона проявляється в кожному підпорядкуванні: структурі; цінностях та культурі; технічних; управлінських та психосоціальних рівнях (Рот, 2006).

Поєднавши дві теорії комерційної свідомості, що має п'ять рівнів, етапів чи вимірів (ринковий, соціальний, духовний, рефлексивний та колективний), дослідник інакше розкриває комерційну свідомість. Д. Вітні (2004) та А. Сміт (2008) вивчали комерційну свідомість з точки зору різних культурних показників.

Огляд літератури щодо комерційної свідомості та узагальнення поглядів вчених дає змогу дійти висновку про існування більш-менш подібної парадигми. Дослідники зосереджують увагу на підприємницькому рівні, усвідомлюючи різні явища, такі як корпоративна соціальна відповідальність, культурна, ділова етика, корпоративні цінності та багато зацікавлених сторін підприємства (стейкхолдерів) (Кемпіон & Палмер, 1996). Р. Барретт (2003) та А. Пандей і Р. К. Гупта (2008) також вірили у трансцендентний підхід свідомості та забезпечують три рівні комерційної свідомості.

Перший рівень, зосереджений в обох ситуаціях, є однаковим: фінансова стабільність та утилітарний підхід. На другому рівні (Барретт, 2003) після трансформації підприємства переходить на третій рівень корпоративної соціальної відповідальності, але А. Пандей і Р. К. Гупта (2008) вважали, що другий рівень для корпоративної соціальної відповідальності та третій рівень для духовної свідомості, орієнтуючись на етичний підхід. Підхід Р. Піса та ін. (2009) також є трансцендентним і подібний до поглядів Р. Барретта (2003) та А. Пандея і Р. К. Гупти (2008) щодо трьох рівнів свідомості: рефлексивної свідомості (фінансова стабільність, прибутковість, цінності та місія), соціальної свідомості (корпоративна, соціальна

відповідальність) та колективної свідомості (культура, структура та ритуали), – які об’єднували індивідів (духовна свідомість).

Д. Вітні (2004) та А. Сміт (2008) аргументували культурні аспекти комерційної свідомості, Д. Вітні розглядала культурний капітал підприємства як комерційну свідомість за допомогою оцінювальної комерційної свідомості, тоді як А. Сміт забезпечує культурні показники для неусвідомлюючих, усвідомлюючих, приймаючих або змішаних підприємств. Дж. Корлетт і К. Пірсон (2003) аргументують погляд на комерційну свідомість з вірою у підприємницьку психіку на двох рівнях – несвідомому та свідомому. Підприємництво несвідоме та колективне несвідоме допомагає як основа всієї психіки підприємства та існує у вродженому сприйнятті працівника. Воно охоплює два типи домовленостей – архетипи та інстинкти (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Критичний аналіз літературних джерел щодо комерційної свідомості

Основні думки авторів	Критичний аналіз
1	2
<p>М. А. Кемпін і Д. К. Палмер (1996):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Комерційна свідомість вбудована в культуру, ділову етику, корпоративні цінності, соціальну відповідальність підприємства. – Її продукцією є прийняття стратегічних рішень, прийняття етичних рішень, доброчесність та громадянство 	<ul style="list-style-type: none"> – Це дає просте визначення дуже складних явищ, які існують у людській свідомості підприємства, для стратегічного планування та управління змінами. – Однак це не свідчить про те, як працює комерційна свідомість та як посилює себе на підприємстві
<p>Р. Барретт (2003):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розглядає комерційну свідомість через сім рівнів. – Підприємства, які зосереджуються виключно на задоволенні нижчих потреб, зазвичай не є чемпіонами ринку 	<ul style="list-style-type: none"> – Ця концепція не чітко формулює її використання для стратегічного планування та управління стійкими змінами. – Не забезпечує підтримку вищого рівня свідомості, оскільки підприємство через деякий час повертається до попереднього стану
<p>Дж. Корлетт і К. Пірсон (2003):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Підприємство має два шари психіки, а саме несвідомий та свідомий. Несвідомий шар забезпечує психічну енергію, необхідну для усвідомлених дій 	<ul style="list-style-type: none"> – Концепція не згадує, як працює комерційна свідомість та як структурована колективна несвідомість. – Не говорить про те, як колективна несвідомість створює колективне навмисне. – Не зазначає про навчання підприємства та про те, як підвищити свідомість підприємства

1	2
<p>Д. Вітні (2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Оцінювальний запит – це методологія трансформації, яка по суті може змінити практику корпоративного навчання, розробки та дизайну. – Культури визначені й обмежені організаційними та національними межами 	<ul style="list-style-type: none"> – Розглядає культуру як єдиний вимір комерційної свідомості і використовує метод оцінювання для управління змінами. – Також не згадується, як існує і працює комерційна свідомість і як це використовувати для стратегічного планування та управління стійкими змінами. – Модель не підтримує організаційне навчання і те, як можна покращити комерційну свідомість
<p>А. Пандей та Р. К. Гупта (2008):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розглядають три рівні інтегративної ієрархічної основи комерційної свідомості, а саме духовний, соціальний та матеріальний. – Підприємство функціонує насамперед у духовній, соціальній чи ринковій свідомості 	<ul style="list-style-type: none"> – Такий розподіл свідчить про абстрактне розуміння рівня комерційної свідомості. Також не підтримують колективну свідомість, необхідну для стратегічного планування та управління стійкими змінами. – Духовна свідомість – це поняття, схоже на свідомість мети і виходить за рамки комерційної свідомості
<p>Р. Піс та ін. (2009):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Комерційна свідомість розвивається на підприємствах і функціонує на трьох відмінних рівнях – рефлексивному, соціальному та колективному. – Модель позначає корпорацію як соціально-технічну структуру п'яти корпоративних підрядів, що отримують ідеї ззовні. Ці домовленості настільки взаємопов'язані, що зміни в одній композиції заважають усім іншим 	<ul style="list-style-type: none"> – Це забезпечує абстрактний рівень розуміння комерційної свідомості. – Не вказано, на якому конкретному рівні підприємство досягає свідомості вищого рівня, а також не визначено взаємозв'язок між сутностями, що свідчить про нечітке розуміння дуже складних явищ, яке існує в людській свідомості підприємства

Джерело: систематизовано автором

М. А. Кемпін і Д. К. Палмер (1996) підкреслюють, що свідомість підприємства – це парадигма, співвіднесена з обробкою інформації та обізнаністю; концепція інтелектуальна, а не метафізична чи духовна. Комерційна свідомість функціонує як основа для концептуалізації сучасних тенденцій всередині підприємств, спрямованих на підвищення готовності до соціального представництва та впливу підприємства у вищих системах, у яких існують підприємства.

Існують численні явища, які трапляються всередині підприємства, не маючи концептуальної основи, яка би відповідала за обґрунтування варіацій, вони можуть бути реалізовані як просто лицемірство або непродуктивні зусилля. Концепція свідомості підприємства висунула абсолютно нову парадигму визнання корпоративної діяльності та стратегічного планування; це джерело, що дає чітке розуміння явища, яке вже виникає у свідомості людей (Аппельбаум та ін., 2000).

За словами К. Лавін і Е. Мур (1996), треба сприймати комерційну свідомість як підприємницьку змінну чи конструкцію, що підлягає вимірюванню, вона повинна розглядатися як парадигма, а філософія має спрямовувати дослідження та навчання в підприємства. Комерційна свідомість може бути цілком придатною для функціонування як основа для оцінних підприємницьких складних питань, які виникають у підприємства, і її потенційне використання як рамки жодним чином не применшує її значення.

Підприємство – це більше, ніж колективна сума тих людей, які працюють у ній. У певному сенсі визнання стану реагування на підприємство може бути сприятливим для фактичного теоретизування комерційної свідомості. Вивчаючи свідомість як визнану на індивідуальному рівні, вона пропонує цінні вихідні точки для концептуалізації її на рівні підприємства; цим може бути встановлено зв'язок між питаннями на макро- та мікрорівні, забезпечуючи причинно-наслідковий зв'язок (Басс та ін., 1987; Сто, 1991).

Після критичного аналізу літературних джерел виникає потреба у вивченні концептуальної основи комерційної свідомості, враховуючи індивідуальну свідомість та пов'язуючи її з груповою свідомістю. Групова свідомість стає колективною свідомістю шляхом поєднання з підприємницькою пам'яттю. У запропонованих концептуальних рамках механізми підприємств, діяльність, що проводиться на підприємстві, і рішення, прийняті на підприємстві, можна зрозуміти краще і внести відповідні зміни більш простим способом.

Комерційна свідомість може забезпечити більш ефективний засіб для досягнення результативних дій, надаючи парадигму, завдяки якій можливе визнання ряду корпоративних ініціатив і тенденцій. Рамки запозичені із соціальної, інтелектуальної та підприємницько-психологічної літератури і їх слід розуміти на рівні індивідуального, групового та підприємницького аналізу (Зеркаль, 2015 b).

Комерційна свідомість – це широка і складна парадигма, новий підхід спостереження за сучасною корпоративною діяльністю. Йдеться про корпоративну реакцію та пристосованість, розуміння якої визначає найважливіші частини нашої відповідальності як фахівців з офісної поведінки. Підключення персоналу підприємства до повного оцінювання Підключен-

ня персоналу підприємства до повного оцінювання різноманітності та характеру прояву, стереотипність та інстинктивна роздача можуть бути зменшені (Фіске & Нойберг, 1990), і може виникнути середовище визнання та цінності для різноманітності. Більше того, результати, отримані таким підприємством, ймовірно, мали б оптимістичний вплив на інші корпоративні питання, такі як підприємницька прихильність, стратегічне планування та стійке управління змінами.

Концептуальна основа комерційної свідомості – це філософія, яка виходить з нових арен психології (наприклад, соціальна психологія, когнітивна психологія та теорія відкритих систем). Це є вказівкою на покращення розуміння корпоративної культури, яка глибоко запозичила ідеї як із соціології, так і з антропології (Едмондсон & Мак-Манус, 2007).

Хоча комерційна свідомість є парадигмою змін, вона також є парадигмою постійної та динамічної свідомості. Також важливо мати взаємну основу для визнання цього широкого спектра дій. Парадигма комерційної свідомості є одним із дивовижних концептуальних значень, оскільки це фундаментальний парадигматичний зсув, при якому підприємства розвинулися від вузьких та ексклюзивних з огляду на широке та всеосяжне. Р. Л. Дафт (1992) пояснює, що всі підприємства відрізняються своєю спроможністю розміру зовнішніх корпоративних кордонів, а також своєю потребою в цьому.

Треба визнати, що хоча руйнування парадигми – це просто засіб підприємства щодо розвитку того рівня свідомості, що вже існує. Оскільки сучасні підприємства переживають швидку еволюцію, розвиток комерційної свідомості персоналу не повинен відставати.

Робоче середовище підприємства сьогодні характеризується глобалізацією, швидкою зміною технологій та ринків, а також зміною культурних зразків, визначень ролей і процедур. Враховуючи ці події у глобальному світі бізнесу, для підприємств стало важливо мати персонал, який може виявляти ініціативу, вносити інновації, виявляти активність у вирішенні поточних потреб та сприяти успіху підприємства шляхом виходу за межі своїх функціональних обов'язків. Таким чином, комерційна свідомість працівників стає все більш важливим стратегічним пріоритетом серед багатьох підприємств різних форм власності.

Важливою навичкою керівництва є вміння підвищити рівень комерційної свідомості персоналу та залучити працівників до більш ефективного виконання функціональних обов'язків. Те, як керівники забезпечують керівництво, навчають, виправляють і мотивують працівників, прямо впливає на підприємство та на те, чи приймають працівники стиль управління й особистість керівника. Таким чином, лідерство має вирішальне значення

для створення середовища ефективної командної взаємодії з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

На робочих місцях працівники можуть мати високий рівень комерційної свідомості, отриманий завдяки досвіду протягом свого життя та виконання своїх обов'язків. Підприємства, які заохочують підвищення працездатності своїх працівників, завдяки використанню своїх практик управління персоналом на засадах комерційної свідомості можуть використовувати потенціал своїх співробітників більш ефективно. Однак потенціал комерційної свідомості працівників щодо вирішення конкретних проблем на робочих місцях обмежений. Однак потенціал комерційної свідомості працівників щодо вирішення конкретних проблем на робочих місцях обмежений їх функціональними обов'язками, тобто посадовими інструкціями й оцінюванням роботи. Такі функції управління персоналом можуть обмежувати співробітників лише визначеними ними робочими місцями і позбавляють можливості бачити потенціал у мисленні поза конкретними посадовими характеристиками й обов'язками.

Будь-які зміни, як у суспільстві, так і на підприємстві, навіть незначні, вимагають необхідних передумов. Можливість реалізації організаційних змін передбачає наявність достатнього рівня інноваційно-інвестиційної ділової свідомості та наукових/науково-технічних результатів; людських ресурсів (високоосвічених активних фахівців як носіїв інтелектуального капіталу) (Ендслі, 1995).

Як зазначають В. Приймак та В. Романишин (2017), «аналіз виокремлених факторів впливу на комерційну свідомість засвідчив, що в Україні існує позитивна тенденція щодо створення наукових/науково-технічних результатів, і за умови збереження темпів розвитку та підвищення рівня їх якості є всі підстави говорити про стабільність базису інноваційних проєктів. Такого ж рівня в бізнес-колах наявна інноваційно-інвестиційна свідомість, яка підкріплена готовністю інвестувати в надризикові інноваційні проєкти. Що стосується фактора забезпеченості бізнесу фахівцями з достатнім рівнем комерційної свідомості, то тут доцільно вжити відповідних радикальних змін. На сьогодні вітчизняний ринок праці не здатний забезпечити потреби бізнесу фахівцями з достатнім рівнем професійних компетентностей».

У результаті, зважаючи на поточний стан у системі освіти України, взаємозв'язок між бізнесом та вітчизняною вищою освітою повністю втрачено: з одного боку, бізнес не може чітко визначити, які професійні компетентності фахівців необхідні для ефективного господарювання, а з іншого боку, система вищої освіти України готує у своїй більшості незатребуваних або частково затребуваних на ринку праці України фахівців. У цьому випа-

дку ініціативу щодо визначання та обґрунтування професійних компетентностей фахівців має взяти на себе наука (Фатхутдінова, 2016).

Достатній рівень професійних компетентностей фахівця вимагає наявності корпоративних компетентностей, що визначаються відповідно до рівня організаційної зрілості підприємства, етапу його життєвого циклу та кваліфікаційних характеристик професійної діяльності. На думку В. Приймака та В. Романишина, «у випадку корпоративних компетентностей модель професійних управлінських компетентностей становить орієнтований кластер, у якому раціонально поєднуються знання, вміння, досвід, інтелектуальні, соціально орієнтовані та психофізичні здібності конкретного індивіда. Формування професійних компетентностей фахівців, адекватних сучасному бізнес-середовищу, вимагає як від суспільства в цілому, так і від бізнесу усвідомлення потреби інвестувати в людські ресурси та освітню інфраструктуру» (В. Приймак & В. Романишин, 2017).

1.3. Фактори формування корпоративної культури підприємств

В умовах жорсткої конкуренції та регулярного вдосконалення ведення підприємницької діяльності менеджери почали проявляти посилений інтерес до природи основних факторів, здатних впливати на корпоративну культуру. Керівники активно прагнуть визначити чинники впливу та сформуванню певне коло показників і характеристик, щоб з'ясувати ступінь впливу на їх компанії, а також з'ясувати, наскільки їх фірми готові до протидії або адаптації.

Вивчення феномена впливу факторів на формування корпоративної культури сьогодні є актуальним з кількох причин. Перша причина полягає в тому, що, оперуючи цілою групою факторів, можна з легкістю інтерпретувати сутність корпоративної культури та її «слабких» місць. Друга причина пов'язана з тим, що завдяки отриманим знанням можна зрозуміти і продемонструвати позитивні й негативні тенденції, пов'язані з майбутнім станом культури. Це особливо важливо, якщо враховувати можливості моделювання та формування стратегії розвитку. Але найголовнішим є те, що всі дії і напрямки впливу факторів можна успішно застосувати в корпоративній культурі як внутрішнє джерело розвитку та адаптації до змін.

Проведення ретельного аналізу сьогодні є необхідним ще й тому, що наразі відсутній прорахунок сили та характер впливу головних факторів, що може призвести до низького рівня результативності заходів щодо оцінювання корпоративної культури. Що стосується аналізу системи управління персоналом, то варто пояснити, що вона являє собою оцінку діючої системи управління співробітниками: вивчення регламентів з мене-

джменту, управління персоналом, їх співвідношення зі стратегічними цілями, їх застосовність та ефективність.

Аналіз структури зовнішньої ідентифікації (фірмового стилю) являє собою аналіз застосування і вивчення корпоративного стилю, а також його прояви в зовнішній і внутрішній середовищах. Оцінювання наявних внутрішніх факторів корпоративної культури передбачає проведення аналізу в першу чергу сформованій внутрішньої корпоративної культури і всередині компанії, і при взаємодії з клієнтами.

Будь-якої компанії, незалежно від її типу, притаманні специфічні цінності і манера ведення бізнесу, філософія, а також критерії та норми поведінки. Так як всі ці фактори є елементами корпоративної культури, то цілком зрозуміло, що кожна фірма має свої власні, унікальні засоби й особливості. Однак є нюанси, які можуть значно змінювати положення корпоративної культури. Деякі з них представляються до розгляду, щоб визначити ступінь їх впливу на розвиток корпоративної культури.

Ряд дослідників (Воронкова, 2004; Бала, 2007) розподіляють чинники впливу на зміст корпоративної культури на фактори внутрішнього і зовнішнього середовища і на чинники, які сприятимуть розвитку або стримування розвитку культури. Однак оцінювання проводиться тільки відносно їх значення для корпоративної культури. На думку О. Ларичевої, до зовнішніх чинників корпоративної культури відносяться системи: освіти, сім'ї, економіки, політики, релігії, соціальні сфери і навіть системи охорони здоров'я та відпочинку. До внутрішніх факторів дослідниця відносить манеру управління та метод контролю, інформованість і мотивацію, інновації та естетичність, спосіб зв'язку та рівень кадрової політики, лояльність працівників організації і разом з тим умови праці, рівень централізації та організаційні структури, інтернаціональність і імідж. Дані чинники справді впливають на корпоративну культуру. А такий поділ факторів є дуже універсальним й узагальненим. Адже керівництву буде не просто оцінити кожен з них на предмет корпоративної культури. Наприклад, вкрай складно оцінити економічну або політичну систему в цілому чи систему сім'ї працівників.

Відзначимо, що створення корпоративної культури на самперед залежить від середовища, в якій діє підприємство і від внутрішніх чинників. Так до внутрішніх чинників відносять мету і завдання роботи підприємства, характер, зміст роботи та її стратегію, особистість керівника, кваліфікацію або загальний ступінь розвитку працівників (Бала, 2007). Однак, цей перелік містить набагато більше факторів, ніж здається, тому доцільно також розглянути внутрішні складники, які здійснюють вплив на корпоративну культуру для оцінювання її рівня.

Між тим, до ряду зовнішніх факторів відносяться конкуренти та ділові партнери, система законодавства, органи державної влади, економічні відносини на державному рівні й міжнародні відносини, громадські організації та науково-технічний прогрес тощо.

Вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища – дуже значущий. Особливості здійснення впливу зовнішніх факторів на корпоративну культуру детально викладені в працях учених, що вивчають проблематику корпоративного управління (Гончаров, 2011) Крім того, за ступенем їх впливу постійно стежать рейтингові агентства – тому їх розгляд в рамках даної роботи стосовно впливу на показники діяльності і корпоративну культуру був би недоцільним.

Автори досліджують вплив чинників на формування корпоративної культури переважно з якісної точки зору. Однак проведені нами дослідження в рамках даної роботи вказують на недостатність і навіть дефіцит кількісних методів вимірювання ступеня впливу факторів корпоративної культури на її розвиток. З метою визначення впливу корпоративної культури з точки зору кількісного характеру на економічні показники діяльності доречно було б визначити ступінь впливу факторів, що визначають стан і рівень корпоративної культури.

Доцільним буде прийняття до уваги прямого і непрямого впливу методів та інструментів господарського комплексу на різних рівнях середовища розвитку бізнесу. Важливим аспектом дослідження проблеми розвитку й безпосередньої відкритості концептуальних підходів щодо формування унікальної, індивідуальної корпоративної культури є визначення адекватного сприйняття факторів та умов розвитку.

До зовнішніх чинників відносять такі: національна, державна культура та менталітет; внутрішня політична, економічна ситуації, ситуація в суспільстві; міжнародна обстановка (економічна, соціальна, політична); законодавчі акти (національні, міжнародні), науково-технічний прогрес; ділові партнери (споживачі, постачальники, фінансові інститути); акціонери і власники; конкуренти; інвестори, трейдери.

На наш погляд, серед факторів основну роль в процесі формування корпоративної культури відіграють група чинників внутрішнього середовища (стадія життєвого циклу компанії, психологічна готовність до вдосконалення і змін, потреби робітників, система менеджменту, пріоритет цінностей людини, традиції, міфи, історія підприємства тощо) та зовнішнього середовища (глобалізація, політичний фактор, економічні процеси, конкуренція, інновації та інтелектуалізація праці, система законодавства тощо) (табл. 1.5).

Зовнішні фактори впливу на корпоративну культуру*

Чинник	Вплив на корпоративну культуру
Нестабільність збуту	Значно впливає на розвиток країни в цілому та на рівень корпоративної культури підприємства
Недостатні інвестиції в інноваційні процеси	Впровадження ефективних інновацій в якісному розумінні, удосконалення механізму та активізації необхідних потенціалів в удосконаленні інноваційного процесу
Агресивна конкуренція	Припускає, що підприємство повинно «виділятися» на ринку, регулярно використовуючи адаптивні, інтенсивні технології, а також за рахунок постійного проведення досліджень і впровадження інновацій в свою роботу. При цьому припустимим є застосування стандартних методів таких, як популярність торгової марки, індивідуальний корпоративний стиль, високий рівень довіри з боку споживачів, партнерів та громадськості
Низький рівень інноваційності процесів, пов'язаний з відсутністю потреби в інтелектуальній праці	Вимагає використання сучасних технологій виробництва товарів, надання послуг, обслуговування споживачів, методів управління персоналом
Потреби споживачів	При необмеженому виборі на ринку перевага віддаватиметься тому виробнику, який має власний стиль і використовує унікальні методи залучення, утримання і стимулювання споживачів
Корупція та ступінь тіньозації	Формують загальні напрями і тенденції розвитку підприємств (в умовах глобалізації, інформаційної економіки), а також встановлюють загальнолюдські цінності
Національна культура й менталітет	Проявляється в роботі глобально орієнтованих підприємств, що мають інтереси в різних країнах. Бере за основу структуру пріоритетів різних національних культур, або ідеології різних стилів управління. Наприклад, характер ведення бізнесу або принципи управління, кадрової політики, відносин з власниками
Глобалізація та інтернаціоналізація	Є проявом перехідних процесів і якісних перемін в суспільстві а також є індикатором зміни соціальних стереотипів, загострення багатьох проблем та ціннісних поглядів
Відсутність чіткої концепції розвитку	Визначає рівень життя суспільства, специфіку обставин та умов функціонування, формують ідеологічні установки. Здійснює вплив на корпоративну культуру завдяки визначенню ціннісних орієнтацій, рівня соціальної захищеності персоналу та ступеня соціальної відповідальності
Система національного законодавства	Здійснює пряме чи непряме регулювання окремих аспектів діяльності (забезпечення харчування та місць відпочинку, організація праці, вимоги до зовнішнього вигляду, можливі санкції і заохочень), наявні колізії значно знижують ефективність даного регулювання

*Розроблено автором

Зовнішнє середовище включає в себе інститути, з якими доводиться співпрацювати в процесі активності на ринку. Термін зовнішнього середовища охоплює всі чинники за межами підприємства, при цьому стосується усіх сфер його діяльності, а також впливає на їх розвиток або регрес. Тобто фактори зовнішнього / навколишнього середовища впливають на формування корпоративної культури в якості об'єктивних стимуляторів до дії або в якості гальмівної сили для розвитку культури.

Процеси глобалізації традиційно проявляються за допомогою економічного фактора. На цей рахунок існує думка, що «матеріальним об'єктом глобалізаційного впливу нині є інтернаціоналізація фінансово-господарських процесів, які відбуваються в планетарному масштабі» (Зеркаль, 2012).

Таке об'єктивне явище, як глобалізаційні процеси, бере початок в 70-х роках минулого сторіччя і активно розповсюджується донині в країнах з різним рівнем становлення та ідеологією. Глобалізація як комплекс взаємопов'язаних процесів охоплює всі сфери та напрямки життєдіяльності суспільства. Її тенденції прямо або побічно відбиваються й на розвитку корпоративної культури. Наприклад, глобалізація значною мірою загострила конкуренцію на міжнародному ринку. Як наслідок, вітчизняним промисловим підприємствам все складніше складати гідну конкуренцію на світовому ринку і практично неможливо це робити без великих інвестицій. Втім, незважаючи на фінансовий дефіцит, українські підприємства продовжують знаходити оптимальні способи підвищення рівня конкурентоспроможності, інноваційного розвитку й навіть намагаються створити сприятливий інвестиційний клімат. За таких обставин функціонування на міжнародному ринку буде можливим тільки для створення різних інтегрованих структур та альянсів. Результатом глобалізації є також створення транснаціональних корпорацій (ТНК) і народження нової культури у взаєминах структурних підрозділів, філіалів корпорації, а точніше – інтеркультури.

Транснаціональні корпорації беруть за основу Кодекс з поведінки ТНК, вперше представлений у документах ООН в 1974 р. та покликаний регулювати відносини учасників цього інституту. Незважаючи на різноманітність інтерпретації термінів та їх значень по ТНК економістами, міжнародниками, юристами, виділяють найбільш важливі ознаки, які матимуть вплив на розвиток корпоративної культури. Серед них зустрічаються: «вихід підприємства за кордон однієї держави; приналежність менеджерів, юридичних осіб до різних країн; особливості комерційної діяльності; взаємозалежність діяльності підприємств, способи залежності членів групи, наприклад, за особливою системи прийняття рішень» (Зеркаль, 2011)

У процесі глобалізації зміниться і змістовне наповнення корпоративної культури, і процесуальне. Але головним є те, що в цей період істотних

змін зазнають принципи створення корпоративної культури. До таких принципів відносяться: взаємодовіра та взаємоповага; соціально-гуманістична солідарність, пріоритет загальнолюдських цінностей; екологічність і висока відповідальність.

Щоб українські великі підприємства могли відповідати загальній глобалізації, вони повинні формувати корпоративну культуру, яка враховуватиме всі перераховані вище принципи, а також поважатиме національні особливості господарської поведінки. Менеджмент підприємств повинен забезпечити використання досягнень людства, уникаючи псевдоцінностей.

Зазначимо, що фактор впливу глобалізації краще вивчати через призму вітчизняного господарського менталітету. Це слід робити як теоретично, так і здійснювати на практиці з метою гармонізації, узгодження, рівноваги локального та загального.

Від вирішення цього завдання залежить готовність вітчизняних промпідприємств до модернізації (в широкому сенсі цього слова), потенційна здатність керувати процесом, віддаючи перевагу не запозиченим, а новаторським стратегіям. У разі запозичення культурних звичаїв та їх адаптації до національних особливостей, на думку вчених, потрібно дотримуватися таких правил:

- придбані ідеї повинні бути добре сприйнятими найбільш широкими верствами населення країни;

- інновації потрібно піднести як такі, що продовжують і покращують усталені віками національні традиції;

- поступовість упровадження запозичених методик у власну систему. Її темпи визначаються ступенем поєднання нових форм організації з укоріненними в національній свідомості цінностей (Зеркаль, 2011).

На практиці нерідко зустрічаються випадки, коли політика втручається навіть у глобалізаційні процеси. Сила впливу політики помітніша на ідеологічному рівні окремих держав. Однак політичний фактор впливає навіть на розвиток корпоративної культури, тому це явище не можна ігнорувати.

Зазначимо, що політичний фактор зазвичай проявляється через політичну сферу суспільства і формується з урахуванням соціально-економічних відносин тієї чи іншої країни. Тому для формування корпоративної культури в даному контексті велику роль відіграють політичні прагнення держави, напрям курсу вітчизняних підприємств на прогрес та інновації, і надання відповідної державної фінансової підтримки.

Варто зазначити, що від державної політики також залежить інноваційна привабливість вітчизняних компаній, позитивне сприйняття їхнього іміджу світовою спільнотою та проведення соціально-орієнтованої політи-

ки, про яку постійно згадують українські політичні діячі. За умови політичної «згоди» на рух в заданому напрямку сприйняття суспільством почне перетворювати і світогляд працівників у напрямі впровадження міжнародних стандартів для ведення справ, широкомасштабних нововведень в галузі стандартизації, сертифікації продукції, дотримання екологічних правил і норм, вихід на новий етап розвитку культурних принципів господарювання та відносин суб'єктів міжнародного ринку. Проте за умови відсутності політичної згоди на процеси посилення культурологічних тенденцій та гуманізації суспільства будуть продовжуватися руйнівні тенденції та розповсюджуватимуться симптоми деградації нації.

Корпоративна культура представляє собою нематеріальний актив, за допомогою якого зростає прибуток й додаткова ринкова вартість. Приймаючи до уваги те, що прибуток – це основна мета діяльності будь-якої комерційної організації (незважаючи на форму власності і розмір), то на її досягнення спрямовані всі дії й увага керівництва. Заходи мають бути економічно обґрунтованими та спрямованими на одержання прибутку. Таким чином, корпоративна культура – це ніщо інше, ніж інструмент підвищення ефективності. Його головними чинниками, які б гарантували таку властивість корпоративної культури, є зростання продуктивності праці; посилення конкурентних позицій (Зеркаль, 2011).

Через продуктивність праці може проявлятися вся міць корпоративної культури на тлі внутрішнього середовища. Підвищення продуктивності праці може досягатися завдяки якісному матеріальному забезпеченню виробництва, а також за рахунок мотивації співробітників на найкраще виконання роботи. Що стосується зовнішнього середовища, то слід зауважити, що формою прояву корпоративної культури є посилення конкурентних позицій (Зеркаль, 2011).

Зважаючи на те, що вплив внутрішніх чинників безпосередньо залежить від учасників підприємницької діяльності, ретельні дослідження питання про внутрішні чинники та їх характер впливу на культуру корпорацій допоможуть оптимізувати способи впливу цих факторів як на економічні показники діяльності, так і на рівень корпоративної культури.

Найзначущими чинниками для розвитку корпоративної культури (Зеркаль, 2012) визначено: мотивацію персоналу та схожість або взаємозв'язок інтересів працівників з інтересами підприємства. Це – спосіб підвищення зацікавленості не тільки у розвитку власної кар'єри, а й підприємства. Наступним вагомим чинником є рівень кваліфікації – в якості основи сприйняття, обробки і розвитку інформації і знань, а також основи розвитку не тільки власних можливостей, а й конкурентоспроможності в майбутньому. Крім того, важливим чинником впливу є ступінь інноваційності технологій, що використовуються, та рівень їх конкурентоздатності.

Тому група чинників, що складається зі зв'язків із зацікавленими співробітниками та діяльністю засновників, буде розцінюватися як стиль і спосіб управління та дії, спрямовані на розвиток персоналу.

У числі основних внутрішніх чинників, що впливають на корпоративну культуру, варто виділити такі: часовий період існування на ринку (стадія життєвого циклу); розміри і сфера діяльності, особистість творця (засновника); рівень освіти та кваліфікації працівників; технології, що використовуються; наявні ресурси.

Фактори внутрішнього середовища створюють корпоративну культуру прямо в середині підприємства. Їм властива суб'єктивність впливу. Наприклад, в окрему групу можна віднести такий фактор, як національний менталітет. Його пропонуємо віднести до особливої групи чинників, тому що він має подвійну природу.

Специфіка чинників внутрішнього середовища полягає в тому, що вони залежні від дій і політики адміністрації підприємства. В процесі управління різними функціональними підрозділами або галузями, формування корпоративної культури та дії керівників повинні відрізнятися. Для цього потрібно визначити характер і ступінь впливу факторів внутрішнього середовища на формування корпоративної культури.

Серед великої сукупності чинників розумно зосередити увагу на найвпливовіших на корпоративну культуру: мотивація персоналу, умови праці, морально-психологічний клімат, система менеджменту, особа засновника, комунікації, контакти (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Внутрішні фактори впливу на корпоративну культуру*

Чинник	Характеристика
1	2
Морально-психологічний клімат та адаптація до змін	Кожен новий співробітник здатний принести зміни в психологічний уклад колективу. Менеджери повинні бути готовими до того, що взаємодія може дати як позитивний, так і негативний ефект
Рівень людського капіталу	Колектив по-різному сприймає одні й ті ж цінності, норми і правила, по-різному проявляє творчий підхід або кмітливість. Одним співробітникам може знадобитися навчання, підвищення кваліфікації або перекваліфікація, а іншим – ні. Від того, як сприймуть культуру працівники, залежить її реалізація
Технології та умови праці	Впровадження технологій демонструє не тільки рівень відповідності підприємства сучасними вимогами ринку, але й високу якість виробленої продукції, гідні умови для праці, проведення досліджень і навіть дотримання екологічної безпеки

Продовження табл. 1.6

1	2
Комунікації, контакти	Комунікаційна система або обмін інформацією. Кожне підприємство вибирає для себе зручний спосіб, будь то використання письмової, усної, невербальної комунікації та відкритої комунікації або створення аббревіатури, професійного жаргону, чи навіть застосування специфічної мови жестів
Мотивація	Завдяки системі винагород і привілеїв керівництво розставляє пріоритети для свого персоналу (в поведінці, дотриманні правил або продуктивності праці) і стимулює до досягнення цілей. Успішно діє і система статусних позицій. Розподіл привілеїв у вигляді поліпшених умов праці вказує на роль і поведінку, схвалювані керівництвом
Легенди, традиції, міфи	Історії та люди, які подають приклад не тільки успішної роботи, але й рис характеру, людських якостей, притаманних міцній культурі
Цілі засновника	Люди є носіями культури та етичних норм. Тому процеси підбору, навчання і розвитку кадрів є першорядними
Ступінь життєвого циклу підприємства	Перемикання однієї стадії життєвого циклу на іншу характеризується зміною культури в бік посилення зосередженості працівників на собі і ослабленню орієнтованості на інновації, формування можливостей і механізмів зміни культури. З урахуванням того, яку стадію життєвого циклу «проживає» підприємство, змінюється і його культура від гнучкої до формальної. Відбувається зміщення центру уваги з управління власними процесами на споживача і ринок
Система менеджменту	Основні переконання, пріоритети та ідеали керівника передаються його співробітникам, а потім поширюються через них. Формування корпоративної культури здійснюється згідно ідеалам і цінностям керівника
Етика, норми і стандарти	Рівень культури визначається етикою кодексів управління і поведінкою, відповідності етики, щоденної управлінської діяльністю та поведінкою працівників. Етичні норми вважаються провідними у системі правил суспільства. На перший погляд, ці норми не передбачають жорсткої або категоричної системи соціального контролю, характерної, наприклад, для законодавчих систем. Однак, особиста свобода людини може з легкістю обмежуватись етичними нормами, жорстко регламентуючи думки, почуття, дії

* Розроблено автором

Внутрішнє середовище корпоративної культури найчастіше зумовлено її нематеріальними та матеріальними ресурсами. При цьому нематеріальну основу створюють управлінський і виробничий персонал.

Нематеріальна основа проявляється в системі взаємовідносин, які склалися з урахуванням цілей, потреб, інтересів, професійних знань та інтелектуального потенціалу. Ці характеристики складають частину персональної культури працівників і частину управлінської культури як культури наступної сходинки в ієрархічній системі бізнес-культур. Важливу роль відіграють саме нематеріальна мотивація праці, її ефективність, а також аналіз ступеня відповідності інтересів працівників поставленим перед ними цілям і завданням, їх віддачі справі, відданості підприємству в цілому.

У свою чергу матеріальна сторона внутрішнього середовища корпоративної культури безпосередньо залежить від оснащення засобами і предметами праці. Тут важливим є рівень підготовки технічної бази підприємства, що включає оснащеність робочого місця персоналу, забезпечення комфортності та безпеки праці, а також інших необхідних умов для якісного виконання робіт з найменшими втратами часу і трудових ресурсів. Матеріальна база дуже добре поєднується з системою соціального забезпечення (надання можливостей для короткочасного відпочинку в рекреаційних цілях, наявність кімнат для релаксації, відновлення сил і психоемоційного стану працівника, басейнів, ігрових майданчиків, спортивних залів, дитячих ігрових кімнат або дитячих садків тощо), а також системи матеріального заохочення за результатами трудової діяльності.

Однак, на наш погляд, ключовими умовами внутрішнього середовища побудови корпоративної культури є персональні якості та потенціал працівників (вроджені й набуті, в тому числі професійні), істотні відмінності їх культур. У зв'язку з цим важливість ролі працівників управлінського персоналу значно збільшується.

У першу чергу, це пов'язано з тим, що саме топ-менеджер змушений розробити цілий ряд певних механізмів, щоб: згуртувати і об'єднати колектив; направити різнобічні культурні характеристики на оптимізацію системи взаємовідносин між співробітниками; знизити рівень напруженості соціальних ситуацій, запобігти виникненню міжособистісних і міжгрупових конфліктів – тим самим розвинути рівень соціальної відповідальності та партнерства.

Крім того, важлива підтримка керівником сформованої системи взаємин, заснованої на корпоративній культурі. Він повинен наочно продемонструвати ефективність персональної культури на особистому прикладі, а також представити в дії принципи самоорганізації, саморозвитку і самоконтролю. Лідерські якості й переважний стиль управління формального ке-

рівника також чинять певний вплив на побудову та вдосконалення корпоративної культури.

Професіональний управлінець повинен успішно сформувати корпоративну культуру, сприяти її розвитку та вміло керувати нею. Тому, що корпоративна культура безпосередньо залежить від якостей свого менеджера, до яких відносяться: вимогливість, відповідальність, стиль, уміння слухати працівників, відкритість у спілкуванні, цілеспрямованість, мотивація до кар'єрного росту, підтримка персоналу та вимоги до поведінки персоналу. Рівень активності керівників у діяльності залежить від особистих цілей, цілей підприємства та їх чіткості.

Позитивно позначається на розвитку корпоративної культури особиста участь керівників, підбір та застосування найефективніших інструментів, мотивування успішності серед співробітників, забезпечення відповідної оплати праці.

При побудові корпоративної культури важливим є формулювання чіткої мети й місії, враховування цінностей власників організації, цінностей працівників, етичних норм та відносин усередині компанії, між співвласниками, акціонерами чи державними органами влади тощо.

Також на цьому етапі важливим є: наявність і дотримання норм кодексу корпоративної поведінки, дисципліни та ключових засад корпоративної культури; призначення відповідальності за порушення цих правил; забезпечення працівників сприятливими умовами для інтелектуального розвитку; сучасне технічне оснащення підприємства.

Унікальність корпоративної культури кожного окремого підприємства виражається за допомогою найменування організацій, розробки власного логотипу, торгового знаку, гасла, емблеми, створення образу фірми (розповідь про історію організації, її лідерів, легенд), корпоративної символіки (календарики, буклети, брошури, форма, ручки, одяг тощо).

Визначальними показниками ефективності підприємства є: людський фактор, його потенціал і можливості в структурі капіталу; інновації в технології; можливість інвестування; імідж суб'єкта господарювання; діяльність засновників; якість менеджменту; зовнішні прояви корпоративної культури та ціннісні фактори.

Всі наведені чинники зовнішнього і внутрішнього середовища спричиняють загальний вплив на діяльність підприємства та корпоративну культуру. За допомогою способів прогнозування і тривалості впливу різних факторів можна своєчасно приймати стратегічні рішення, що стосуються адаптації або зміни корпоративної культури.

Визначивши основні зовнішні фактори впливу, зазвичай встановлюють характер необхідної інформації, джерела її отримання, методи збору та обробки. Завершальним етапом аналізу факторів є створення корпоратив-

ної культури з узагальненням висновків. Для визначення чинників впливу, а також для ранжування важливості впливу факторів потрібно розробити сувору послідовність дій і процедуру встановлення факторів, що впливають на зміст корпоративної культури.

Кожен з наведених факторів, взаємодіючи з іншими, має прямий або опосередкований вплив на механізми створення і вдосконалення корпоративної культури. На будь-якому етапі функціонування керівник повинен правильно виявити ключові чинники, оцінити ступінь їх впливу та розробити комплекс заходів, які враховують силу цього впливу на практиці.

Фактори можна вивчати як у їх сукупності, так і оцінювати окремо. Втім, на практиці не зустрічається чітких обмежень. Важливо вивчати їх вплив через призму розвитку і деградації як інтегрованої властивості операцій, спрямованих на вдосконалення або навпаки.

Вивчаючи систему факторів, слід дотримуватися певних правил: по-перше, важливо враховувати велику кількість версій трактування терміна культури та його специфіки щодо діяльності та філософського підходу. Вплив факторів потрібно розглядати комплексно, враховуючи всі аспекти. Відповідно до другого правила, для систематизації зовнішніх і внутрішніх чинників краще вибирати якісні ознаки. Третє правило рекомендує застосовувати класифікацію факторів для визначення коштів регуляції культурних норм діяльності персоналу, а не для характеристики тенденцій розвитку корпоративної культури. І – «золоте правило»: в дискусії з'ясовується істина. Саме тому сучасна методологія відкрита для широкого спектру наукових думок.

У загальній системі чинників слід виділяти тільки ті, що впливають на структуру, а також ті, що спрямовані на процеси розвитку динаміки і статичності формування корпоративної культури.

Як бачимо, існує велика різноманітність поглядів на способи і важливість визначення факторів впливу на становлення корпоративної культури. З метою комплексного аналізу доцільно узагальнити чинники корпоративної культури за ознакою їх характеру впливу на зміст і сутність корпоративної культури.

Таким чином, встановлені групи факторів та напрями їх впливу сприяють визначенню основних напрямків розвитку корпоративної культури, елементів механізму її формування, а також оцінки стану. Традиційно напрями оцінювання базуються на обраних факторах впливу і розподілені по групах індикаторів впливу. Характеристика факторів впливу сприяє формуванню стійкості корпоративної культури до змін, а вивчення індикаторів впливу на корпоративну культуру дозволить визначити її стан.

1.4. Структурні складові та особливості формування комерційної свідомості персоналу підприємства

Для виживання у вимогливих умовах підприємства мають використовувати всі свої знання. Таким чином, підприємства все більше вимагають повного внеску зайнятої робочої сили, яка реалізує свої рішення для вирішення проблем, пов'язаних з роботою (Мур та ін., 1998), та функціонує на основі партнерства і співпраці (Пфєффер, 1998). Цю модель залучення працівників закладено у взаємних інвестиційних трудових відносинах із широкими зобов'язаннями обох сторін, вона містить у собі такі механізми, як високопродуктивні системи роботи, де широко розподіляються ініціатива та відповідальність. Інновації, досягнуті завдяки творчості, експериментуванню, ініціативі та обміну знаннями (Ван де Вен, 1986), також процвітають у таких системах участі.

Однак зайнятість працівників може принести свої обіцяні переваги лише тоді, коли всі, хто бере участь у прийнятті рішень та вирішенні проблем, демонструють глибоке усвідомлення свого ділового середовища. Співробітники, які мають глибоке та широке розуміння того, як функціонує їхнє підприємство і контекст, у якому воно працює, перебувають у кращому стані для прийняття ефективних рішень. Оскільки командна чи підприємницька діяльність є функцією індивідуальних рішень, які люди приймають на постійній основі, комерційна свідомість персоналу може слугувати для керівництва цими рішеннями (Зеркаль, 2018).

Комерційна свідомість персоналу – конструкція, яка має вирішальне значення для підприємств, що покладаються на участь працівників у прийнятті рішень та вирішенні проблем (Козловська, 2005).

Системні роботи з високою ефективністю належать до набору таких практик, як робочі колективи, що керуються самоврядуванням, важливі завдання на роботу та групи з вирішення проблем, які призводять до вищої підприємницької ефективності завдяки збільшенню залучення працівників (Аппельбаум та ін., 2000). Дослідження в цій сфері свідчать про поліпшення результатів діяльності від впровадження подібної практики та розуміння працівниками бізнес-стратегії і того, як їх робота сприяє підприємницькому успіху (Беккер та ін., 2001). Зокрема, Л. Мур та інші (1998) стверджують, що працівникам потрібна інформація про зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства та стратегічних цілях, а також розуміння впливу їх роботи на досягнення цих цілей. Доступ до інформації про стратегічні цілі підприємства та зміни, що відбуваються у його зовнішньому середовищі, дає змогу працівникам бачити «велику картину» та буде створювати надходження, необхідні для постійних удосконалень у бізнесі.

Для того, щоб отримати максимальну користь від таких структур працівники повинні мати ресурси знань, необхідні для прийняття ефективних рішень. Наприклад, робота в команді вимагає, щоб співробітники співпрацювали у плануванні роботи та брали участь в ефективній поведінці з невеликим наглядом або без будь-якого нагляду (Остерман, 2000). У таких умовах розширення можливостей роботи, коли успіх залежить від тисячі маленьких рішень, які приймаються щодня, всі працівники повинні продемонструвати хорошу оцінку та бути обізнаними щодо зміни фінансових, соціальних, політичних, технологічних та екологічних сил. Вони мають усвідомлювати той бізнес-контекст, у якому працює їхнє підприємство, і мати можливість використовувати ці знання в щоденній робочій діяльності. Таким чином, для розширення можливостей працівників підприємства повинні виявити та розвинути ділову свідомість, якої вони потребують (Хоуцагерс, 1999, с. 27–32). Комерційна свідомість персоналу також може розглядатися як результат практики залучення працівників.

Згідно з оглядом літератури А. Дульціну (2006), самокеровані команди знижують витрати та покращують конкурентоспроможність насамперед за рахунок підвищення розуміння працівниками того, як функціонує підприємство. Зважаючи на те, що члени таких команд розуміють, як приймати рішення щодо виконання своєї роботи (Коен та ін., 1996), вони вдосконалюють свої знання про критичні особливості свого середовища в процесі. Аналогічно у дослідженні А. Мохсін (2008) зазначено, розширення прав і можливостей покращує управління доходами частково завдяки поінформованості бізнесу, яку розвивали працівники. Більше того, як запропонували Л. Мур та інші (1998), програми розширення можливостей працівників сприяють підвищенню свідомості бізнесу, що, у свою чергу, спонукає працівників постійно вдосконалювати робочі процеси. За відсутності таких знань виникає мало творчих ідей.

Конструкція комерційної свідомості персоналу, схоже, не була чітко визначена в підприємницькій літературі. Більшість посилань на цю конструкцію в літературі стосуються необхідних навичок та знань з боку фахівців підприємства. Наприклад, в опитуванні фахівців з людських ресурсів П. К. Вей (2002) виявлено, що учасники вважають комерційну свідомість, визначену як розуміння проблем, планів та культури бізнесу, як особливо важливу для старших фахівців з кадрових ресурсів і менеджерів. Крім того, інші члени підприємства очікують, що професіонали з людських ресурсів мають комерційну свідомість, розуміння галузі та загальні знання про бізнес (Ульріх та ін., 1995). Вказуючи на необхідність свідомості бізнесу, залишаються не вивченими конструкції комерційної свідомості.

У сфері управління комерційна свідомість бізнесу пов'язана з виконавчим рівнем прийняття рішень (Чіа, 2005). Але на цьому рівні керівники

підприємництва не лише спираються на поінформованість бізнесу, вони також керують та формують компоненти бізнес-середовища. Встановлюючи колективну мету або керуючи культурою, виконавчі керівники впливають на контекст, у якому виконується робота. Доцільно пропонувати, щоб у взаємних інвестиційних трудових відносинах, що процвітають на високих рівнях внесків працівників, особам на всіх рівнях підприємства необхідно усвідомлювати підприємницький контекст, щоб повною мірою брати участь у прийнятті рішень та вирішенні проблем і тим самим вдосконалювати ефективність підприємства.

В умовах сьогодення комерційна свідомість дає змогу формувати у персоналу необхідне бачення цілей підприємства та досягти стратегічної мети сталого розвитку підприємства. Комерційна свідомість, як не матеріальний ресурс, дає змогу сформувати у персоналу особливе ставлення та розвиває його залученість до ефективного функціонування підприємства.

Еволюція комерційної свідомості персоналу підприємства промислового типу – це першочергово еволюція його базових цінностей та усвідомлень, які є визначальними для майбутнього розвитку підприємства в цілому. Комерційна свідомість такого виду буде мати властивості надійності та витривалості завдяки незалежності цінностей та цілей підприємства від процесів розвитку підприємства та просування його товарів або послуг (Зеркаль, 2016 d).

На основі характеристики фактора незалежності діяльності підприємства від впливу зовнішнього середовища ми пропонуємо таку систематизацію усвідомлень персоналу, яка, на нашу думку, дасть змогу глибше розкрити специфіку успіху провідних міжнародних промислових підприємств (рис. 1.8).

Підприємства, що вибудовують взаємні інвестиційні трудові відносини, очікують, що працівники «роблять значний внесок у своє підприємство, а не зосереджуються лише на виконанні власної роботи» (Цуй & Ву, 2005, с. 48). «Взаємозахисні відносини зайнятості» (Цуй та ін., 1997; Цуй & Ву, 2005) є аналогом підходу високої участі, який пропагував Е. Е. Лоулер (1986), та системи роботи з прихильністю працівників, описаної Дж. Артуром (1992), які покладаються на добровільне введення ідей працівників та інформації в процесі прийняття рішень. Керівники довіряють працівникам виконання завдань таким чином, щоб вони відповідали цілям підприємства, та заохочують участь працівників у широкому спектрі питань (Артур, 1992).

Такі підходи сприяють набагато ширшим внескам працівників, ніж насамперед технічна експертиза, пов'язана із завданнями, яка використовується в системах контролю або квазіточкових трудових відносинах.



Рис. 1.8. Систематизація базових усвідомлень персоналу щодо комерційної свідомості
Джерело: розроблено автором

Взаємовідносини співробітників та підприємств щодо взаємного інвестування включають очікування щодо співробітників, які роблять внесок у проникну та розширювану робочу роль і, таким чином, демонструють знання про широкий спектр ділових реалій, включаючи те, що стосується підприємства (наприклад, бренд, корпоративні цінності, місія, бачення, стратегія), внутрішні процеси та джерела операційної ефективності та зовнішні сили з урахуванням конкурентного тиску, що може вплинути на підприємство (наприклад, можливості зростання, зарубіжні ринки, потреби місцевих ринків, демографічні зрушення).

Такі трудові відносини вимагають значного внеску в підприємство та вказують на необхідність працівників брати участь, наприклад, у пропонуванні пропозиції щодо вдосконалення підприємства (рис. 1.9). Контекстуальна ефективність також включає підтримку підприємницьких цілей (Борман & Мотовілдо, 1993), що знову ж таки передбачає усвідомлення працівниками реальності бізнесу.

Комітети, коли стикаються з конкурентним тиском, часто покладаються на взаємні інвестиційні відносини, які потребують комерційної свідомості персоналу. Оскільки різного рівня комерційна свідомість персоналу може знадобитися від одних трудових відносин до інших, останні можуть слугувати орієнтиром для вивчення цієї свідомості та граничною умовою розвитку конструкції.

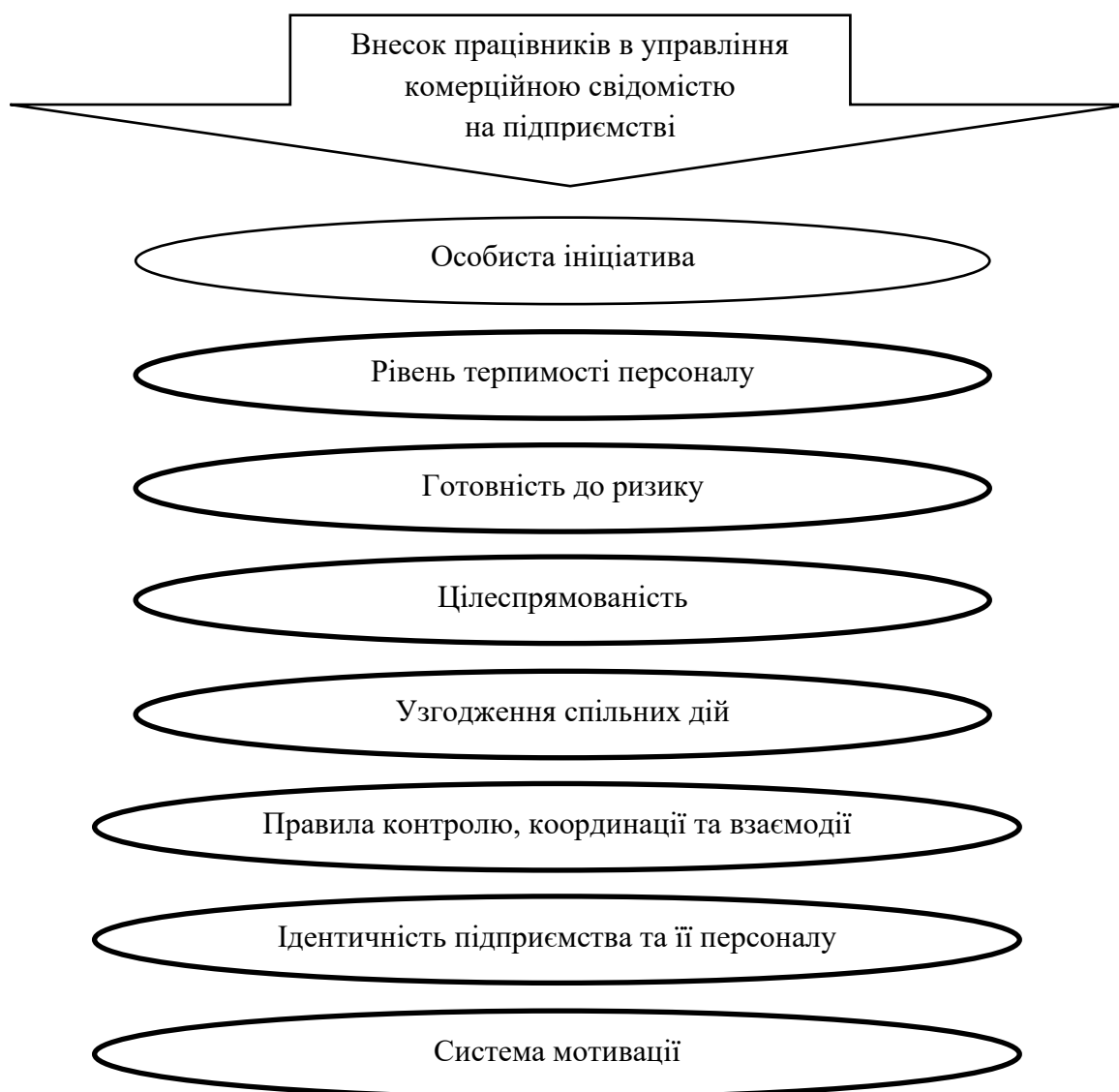


Рис. 1.9. Основні сутнісні характеристики впливу персоналу на управління комерційною свідомістю
Джерело: розроблено автором

Структура трудових відносин також забезпечує основу для критичного розмежування між обізнаністю бізнесу у виконавчих органах (Чіа, 2005) та рівнями прийняття рішень працівниками. На рівні керівників підприємств цей ресурс знань має вирішальне значення для ефективного функціонування, незалежно від трудових відносин, оскільки формулювання стратегії є функцією виконавчого рівня та основним компонентом ефективності роботи. Більше того, на виконавчому рівні прогноз є досить унікальним, оскільки він інтегрує різні елементи й тенденції у «велику картину» ділового середовища.

Для співробітників, які беруть участь у взаємодії з клієнтами або виробничій діяльності, усвідомлення бізнесу є найбільш актуальним, коли очікується, що вони зроблять внески за межі своїх проксимальних вимог. Більше того, коли очікується участь працівників у прийнятті рішень та вирішенні проблем, погляд працівника на ділове середовище закономірно відрізняється від поглядів керівників підприємств. Для працівників, які безпосередньо беруть участь у виробництві чи наданні послуг, ділове середовище, у першу чергу, включатиме ті елементи, які залежать від прийняття рішень та вирішення проблем, що стосуються безпосередньо їхніх завдань та обов'язків.

Комерційну свідомість персоналу можна визначити такою, що має або демонструє реалізацію, сприйняття або знання ділових реалій підприємства, що працює. Це певною мірою пов'язане з осмисленням всередині підприємств, згідно з яким, «реальність – це постійне досягнення, яке впливає із зусиль зі створення порядку та ретроспективізації того, що відбувається» (Вейк, 1993). Таким чином, хоча осмислення відображає намічений процес формування свідомості, комерційна свідомість персоналу являє собою стан знань, досягнутий та застосований на постійній основі. Отже, комерційна свідомість персоналу схожа на доступ до свідомості (тобто інформація в нашій свідомості є доступною для словесного звіту, міркувань та контролю поведінки), контекстуально релевантний та репрезентативний, а не експериментальний (Блок, 2002).

Щоб ще більше відрізнити комерційну свідомість персоналу від інших підприємницьких концепцій, ми пропонуємо її межі, де звертаємося до понять, які включають поняття усвідомлення, але з різних точок зору. Далі ми пов'язуємо комерційну свідомість персоналу із залученням та відданістю працівників.

Поняття свідомості закладено в підприємницькій літературі. Наприклад, у сфері стратегії усвідомлення міжмережових відносин та наслідків дії вважається рушієм конкурентної поведінки (Чен та ін., 2007). У маркетингу концепція поінформованості про бренд, здатність покупця ідентифікувати та запам'ятовувати бренд є важливим прогнозом поведінки споживачів (Лавурент та ін., 1995). Жодна з цих форм свідомості, однак, не являє собою комерційну свідомість персоналу – усвідомлення, що структурує участь пра-

цівників у щоденних рішеннях, які в кінцевому підсумку визначають стратегію.

Ситуаційна усвідомленість – це «сприйняття елементів навколишнього середовища в обсязі часу та простору, розуміння їхнього значення та прогнозування їх стану в найближчому майбутньому» (Ендслі, 1995, с. 36). Цей термін застосовується в конкретних умовах системи «людина-машина», що передбачає динамічне прийняття рішень у середовищі оперативних завдань (наприклад, пілоти, що використовують нову систему авіоніки) (Райт та ін., 2004). Усвідомлення індивідами своїх ресурсів та факторів, які перешкоджають або підсилюють зусилля для досягнення своїх цілей, є складовою психологічного розширення можливостей (Ціммерман, 1990). Однак у центрі уваги психологічних можливостей перебуває не підприємство і його ділове середовище, а внутрішні та зовнішні проксимальні ресурси особи з акцентом на досягнення індивідуальних, а не колективних цілей. Аналогічно, зайняті працівники розуміють свої обов'язки у своїй робочій ролі (Кан, 1992), і, таким чином, потенційно усвідомлюючи, що зайнятість стосується скоріше працівників, які приносять їм особисту вигоду, а не знання про реальність бізнесу. Більше того, хоча зайняті працівники занурюються та повністю беруть участь у своїй трудовій діяльності, це не означає наявність свідомості.

Підприємницька прихильність – це міра, з якою люди ототожнюються з підприємством та зацікавлені залишатися в ньому (Мейєр та Аллен, 1991). Люди із сильною афективною прихильністю схвалюють те, за що виступає підприємство, і готові допомагати в його місії. Таким чином, і підприємницька прихильність, і комерційна свідомість персоналу мають більш широкі референти, ніж безпосереднє середовище завдань. Однак вони відрізняються тим, що прихильність стосується підприємства, а комерційна свідомість персоналу пов'язує працівників і бізнес-середовище їх підприємства. Більше того, комерційна свідомість персоналу, будучи пізнавальною за своєю природою, не включає афективний вимір прихильності чи її поведінкових результатів. Підсумовуючи, декілька конструкцій включають поняття свідомості, але не з окремим фаховим працівником як основної одиниці аналізу. Інші конструкції безпосередньо не стосуються постійної участі працівників у прийнятті рішень та вирішенні проблем. Враховуючи ці відмінності, ми визначаємо концепцію комерційної свідомості персоналу як індивідуальну реалізацію, сприйняття чи знання про ділове середовище підприємства в контексті прийняття рішень чи вирішення проблем, пов'язаних з роботою. Працівник з високим рівнем поінформованості про бізнес сприйматиме відповідні елементи в бізнес-середовищі та враховуватиме їх при прийнятті рішень і вирішенні проблем з урахуванням підприємницьких цілей.

Оскільки комерційна свідомість персоналу є початковою темою, для висвітлення цього явища потрібні значні якісні дані (Едмондсон & Мак-

Манус, 2007, с. 87–108). Інтерпретативний феноменологічний аналіз (далі – ІФА) використовується як засіб розуміння суб'єктивного досвіду та сприйняття учасників дослідження щодо тих чи інших явищ (Брокі & Верден, 2006). Явищами цього дослідження є випадки участі працівників у прийнятті рішень на робочому місці чи вирішенні проблем. Як це характерно для досліджень ІФА, має бути проведено напівструктуроване поглиблене інтерв'ю, у якому учасники розглядалися б як експерти з предметів. Мета кожного інтерв'ю полягає в тому, щоб створити певну кількість багатства та глибини окремих індивідуально виражених розповідей.

Відтак, на підприємствах запропоновано взяти участь у якісному дослідженні. Незважаючи на те, що про розглядану концепцію ще мало відомо, рішення щодо проведення цього дослідження в контексті таких трудових відносин було визнано доцільним, оскільки це дало б змогу зробити описовий та інтерпретаційний аналіз.

Очільник відділу кадрів на кожному підприємстві був опитаний особисто. Було поставлено запитання щодо характеру трудових відносин, які вони встановили зі своїми працівниками, зокрема такі:

1. Чи Ваше підприємство надає довгострокові можливості кар'єри своїм фаховим працівникам?
2. Чи очікуєте значної прихильності працівників до загального успіху підприємства?
3. Ви пропонуєте безліч навчальних заходів своїм працівникам?
4. Чи мають офіційну чи неофіційну політику безпеки робочих місць для своїх працівників?
5. Чи заохочуєте співробітників, що не працюють у менеджменті, робити свій внесок у підприємство за межами їх індивідуальної роботи?

Їх відповіді на ці запитання, а також приклади та документація підприємства, які були надані, використані для аналізу.

Керівники відділу людських ресурсів кожного підприємства допомогли дослідникам визначити вибірку з десяти працівників з різних підрозділів та посад для участі в дослідженні. Всі вони працювали на підприємстві принаймні два роки. Учасників було поінформовано про цілі дослідження, про те, що їх участь є добровільною, що вони не будуть ідентифіковані за іменем та що вони зможуть закінчити інтерв'ю в будь-який час без зазначення мотиву. Використовуючи методику критичних інцидентів (Фланаган, 1954), учасникам було запропоновано визначити два-три випадки, коли вони брали участь у прийнятті рішень на робочому місці чи вирішенні проблем, та описати їх якомога детальніше. Для отримання більш детальної інформації про кожен інцидент було використано конкретні запитання. Запитання відкритого типу були розроблені для виявлення ситуаційних елементів.

У критичних випадках було проаналізовано контент та проведено кодування для ознак комерційної свідомості персоналу. Після того, як зашифровано одне інтерв'ю, створюється схема кодування. Далі шифрується друге інтерв'ю та порівнюються їх результати. Знову ж таки, всі розбіжності було усунуто і схему кодування переглянуто. Треба було відсортувати 35 тверджень, які розкривають окремі елементи комерційної свідомості персоналу, а саме: зовнішнє середовище, стратегія підприємства або бізнес-процеси. Хоча існували певні розбіжності між їх категоризацією, але в кінцевому підсумку вони були відсортовані.

Окрім контент-аналізу, проведеного для виявлення елементів комерційної свідомості персоналу, аналіз даних також включає інтерпретаційний феноменологічний аналіз (ІФА). Цей додатковий крок поглиблює аналіз шляхом надання нового розуміння суб'єктивного досвіду та сприйняття працівників.

Зовнішнє середовище (рис. 1.10) включає кон'юнктуру ринку, конкурентів та інші такі фактори, які можуть становити можливості або загрозу для підприємства. З 35 елементів комерційної свідомості персоналу вісім пов'язано із зовнішнім середовищем: а саме – зовнішні клієнти, постачальники, конкуренти, зовнішні правила та норми, нова технологія, корпоративна репутація у громаді, екологічне середовище та зовнішні експерти з предметів. Зовнішнє середовище також включає численні правила та норми, включаючи правила безпеки, згадані учасником у контексті ініціативи щодо запобігання нещасним випадкам на робочому місці.



Рис. 1.10. Зміст комерційної свідомості (зовнішнє середовище)

Джерело: розроблено автором

Сферу ділової стратегії (рис. 1.11) було визначено досить широко в цьому дослідженні як керівництво, що рівняє дії керівників та працівників. Сім різних аспектів стосуються сфери стратегії: а саме фінансова ефективність, контроль витрат, стандарти якості, час доставки, ефективність процесу, корпоративні цінності та найвищі переваги управління.



Рис. 1.11. Зміст комерційної свідомості (бізнес-стратегія)

Джерело: розроблено автором

Інтерв'юванням також виявлено кілька ознак усвідомлення працівниками внутрішніх бізнес-процесів. Внутрішня діяльність підприємства є критичними елементами ділового середовища, принаймні з погляду непрацівників. Ці елементи є внутрішніми для підприємства, але виходять за рамки безпосереднього завдання або діяльності. Вони виражають процес більшого виробництва чи надання послуг, у якому виконується робота. Сім аспектів стосуються сфери бізнес-процесів: а саме виробничі процеси/послуги, ритми виробництва, співробітники інших підрозділів (команди, відділи), внутрішні клієнти, наявність персоналу, матеріальні ресурси та робочий клімат (рис. 1.12).

Співробітники інших підрозділів – це агенти, пов'язані з бізнес-процесами, які можуть бути враховані під час прийняття рішення. Внутрішніх клієнтів розглядає учасник, що бере участь у розробці бази даних бізнес-програмного забезпечення.



Рис. 1.12. Зміст комерційної свідомості (бізнес-процес)
Джерело: розроблено автором

Домен змісту комерційної свідомості персоналу включає кілька елементів, організованих навколо трьох полюсів (рис. 1.9–1.11). Інтерпретативним аналізом прихованого змісту виявляється потужна присутність бізнес-процесів у концепції комерційної свідомості персоналу. Більше тверджень, виявлених за допомогою аналізу вмісту, не входить до цього домену, порівняно із зовнішнім середовищем чи сферою стратегій. Таким чином, внутрішня діяльність підприємства являє собою критичні елементи ділового середовища з точки зору «неменеджменту». Для «неправильних» співробітників може здатися, що проксимальне бізнес-середовище знаходиться в таких елементах, як: потреби інших команд, відділів або підрозділів, наявні ресурси, терміни доставки, ритми виробництва, ефективність та інші елементи, закладені у внутрішню діяльність підприємства. Ці елементи виходять за рамки безпосереднього завдання чи роботи, але є внутрішніми для підприємства. Вони виражають процес більшого виробництва чи надання послуг, у якому виконується робота.

На рис. 1.10–1.12 відображено наявність різних зацікавлених сторін як відмінних елементів бізнес-середовища. Згадки про зовнішніх клієнтів або уподобання працівників в інших підрозділах свідчать про реляційну природу ділового середовища, що впливає на прийняття рішень або вирішення проблем. Отже, здавалося б, що комерційна свідомість персоналу є реляційною конструкцією. Наприклад, розглядаючи матеріальні ресурси, працівни-

ки можуть одночасно вирішувати переваги працівників в інших підрозділах. Таким чином, комерційна свідомість персоналу виходить за рамки технологічних елементів у бізнес-середовищі до потреб та уподобань різних зацікавлених сторін. Ось чому може бути доречним вивчення комерційної свідомості персоналу в контекстах із різним рівнем завдань або взаємозалежності результатів.

Ще одне спостереження виокремлює проблеми, пов'язані із застосуванням теоретично виведеної категоризації до даних, сформованих за допомогою індуктивного підходу до дослідження. Наприклад, сфера стратегії досить чітко визначена в академічній літературі. Однак наші дані не дають багато чітких посилок на конкретну конкурентну стратегію (наприклад, диференціація). Чи можна згадати про рівень задоволеності зовнішніх клієнтів стратегією, заснованою на керівництві сервісом? Наші результати свідчать про те, що фахові працівники сприймають багато елементів свого ділового середовища, але висловлюють ці елементи в контексті своєї роботи, з їх унікальної точки зору, у «нечітких» умовах. Без чітких тверджень щодо ділової стратегії їхнього підприємства висновки були б більш показовими для вимог майбутньої стратегії, ніж фактичної діючої. Використовуючи аналогію авіапідприємства, співробітник у кабіні літального апарату отримує від керівника у контрольній вежі інструкції щодо посадки на основі конкретного плану, але при цьому він також має вирішувати ряд інших питань, включаючи кількість палива, продуктивність двигуна та висоту. Їх перспективи плану посадки досить різні, але все-таки доповнюють один одного.

Наш інтегрований огляд даних також виявив колективний характер прийняття рішень або вирішення проблем, у яких беруть участь респонденти. У типовому критичному випадку траплялися три-чотири людини з різних підрозділів та рівнів ієрархії. Це узгоджується з теоретизацією, що підкреслює вплив соціальних відносин на створення знань (Канг та ін., 2007) і припускає, що комерційна свідомість персоналу розвивається в контексті соціальних взаємодій.

Колективний характер прийняття рішень або вирішення проблем, який був типовим у дослідженні, відповідає принципам взаємних інвестиційних трудових відносин. Послідовно аналіз інтерв'ю виявив численні згадки про завдання, що стосуються роботи в команді та консенсусу і значного акценту на спілкуванні. Хоча кілька критичних випадків слугували свідченням обміну інформацією, найбільш вражаючими були численні згадки про підвищення рівня інформації у формі консультування, прослуховування та реагування на потреби і проблеми працівників. Згадки про широту чи самостійність прийняття рішень та участь працівників також були досить частими. У сукупності вищесказане свідчить про те, що докази комерційної свідомості персоналу можуть бути знайдені під час прий-

няття рішень або вирішення проблем у контексті взаємних інвестиційних трудових відносин.

Також виявлено значний акцент на контролі за витратами та ефективністю. Хоча це може розглядатися як необхідність на підприємствах приватного сектора, які займаються виробництвом та працюють з інтенсивною конкуренцією за кордоном. У контексті нашого дослідження цей акцент може бути фактором, що сприяє розвитку комерційної свідомості персоналу. За відсутності цього акценту працівники можуть просто зосередити свої пізнавальні ресурси на встановлених ними завданнях.

Комерційна свідомість персоналу, ймовірно, буде важливою у робочих умовах, які процвітають на участі працівників у прийнятті рішень або вирішенні проблем. Таким чином, органічні, «відвідувані», «можливі», інноваційні, орієнтовані на якість підприємства, що базуються на командній роботі, мабуть, мають найбільше прибутку від комерційної свідомості персоналу. Більше того, комерційна свідомість персоналу може бути найвигіднішою на підприємствах, що мають взаємні інвестиційні трудові відносини, у яких працівники «очікують, що вони будуть робити значний внесок у своє підприємство, а не зосереджуватимуться лише на виконанні власної роботи» (Цуї & Ву, 2005, с. 48).

Хоча комерційна свідомість персоналу є важливою конструкцією у багатьох сучасних бізнес-ситуаціях, її наукові дослідження не набули значного поширення. Розроблено оперативне визначення цього конструкту та досліджено його концептуальну відмінність від інших конструкцій, таких як усвідомлення міждержавних відносин та наслідків дії, усвідомлення бренда, ситуаційна свідомість, психологічне розширення можливостей та залучення працівників та підприємницька прихильність. Працівник з високою діловою обізнаністю сприймає відповідні елементи в бізнес-середовищі, а також враховує їх під час прийняття рішень або вирішення проблем з урахуванням відповідних цілей.

Встановивши ці концептуальні межі, якісним дослідженням вивчено, як комерційна свідомість виражається у «реальному світі». Контент-аналіз критичних інцидентів свідчить про існування комерційної свідомості персоналу у свідомості учасників, особливо щодо свідомості працівників про внутрішнє ділове середовище підприємства. Таким чином, це дослідження допомагає встановити комерційну свідомість персоналу як елемента внеску працівників у взаємні інвестиційні трудові відносини. Ця робота може стати відправною точкою для майбутнього масштабного розвитку.

У сукупності результати вказують на деякі цікаві можливості для подальшої теоретичної роботи та емпіричної валідації. Якщо дійсно комерційна свідомість персоналу є характерною конструкцією, то вона може залишити деякі порожні в моделях, що стосуються пізнання працівників та

участі працівників. Більше того, виходячи з більш широкого погляду на працездатність працівників, включаючи громадянську поведінку чи контекстуальну ефективність (Борман & Мотовілдо, 1993), комерційна свідомість персоналу стосується внеску, що виходить за рамки безпосереднього завдання або роботи. Таким чином, комерційна свідомість персоналу може збагачувати моделі контекстуального виконання та доповнювати мотиваційні основи таких конструктивних показників.

Розглядаючи комерційну свідомість персоналу за допомогою об'єкта подання на основі ресурсів (Барні, 1991), відзначимо, що комерційна свідомість персоналу може становити цінний, рідкісний, неповторний та незамінний ресурс знань, що призводить до конкурентних переваг. У цьому сенсі перевага, що випливає з чудового пулу людського капіталу, може бути функцією комерційної свідомості персоналу, а не просто вміннями та поведінкою працівників, як у звичайних моделях стратегічного управління людськими ресурсами. Таким чином, успіх різних стратегій і трудових відносин може частково залежати від комерційної свідомості персоналу.

Комерційною свідомістю персоналу може бути запропоновано новий ґрунт для аналізу підприємств у галузі соціалізації підприємницької діяльності. Через процес соціалізації люди набувають необхідної інформації, осмислюють нове середовище (Гаскі-Левенталь & Баргал, 2008) та розвивають розуміння підприємства (Острофф & Козловські, 1993). Майбутні дослідження можуть розглядати комерційну свідомість персоналу як результат соціального підприємництва на додачу до позитивних результатів, таких як прихильність до підприємства.

Дослідження може сприяти розробці обґрунтованої міри комерційної свідомості персоналу. Цей захід має включати пункти, якими відображаються усвідомлення зовнішнього середовища, ділова стратегія та бізнес-процеси, принаймні їм приділяють стільки ж уваги, як зовнішньому середовищу або бізнес-стратегії. Бізнес-процеси – це шляхи реалізації конкурентного потенціалу ресурсів та можливостей підприємства (Рей та ін., 2004, с. 26). Для «неправильних» працівників вони, мабуть, є найбільш безпосереднім або проксимальним вираженням широкого бізнес-середовища. Цей захід дасть змогу дослідити відносини, що цікавлять, з метою перевірки теоретичної моделі комерційної свідомості персоналу. Враховуючи, що референт «комерційна свідомість персоналу» є складним і включає пізнання соціального й економічного середовища підприємства, рекомендовано багатовимірну операціоналізацію. Також рекомендовано адекватне формулювання, що адаптоване до контексту працівника, який не працює в управлінні. Аналізом виявлено багато доказів комерційної свідомості персоналу. Елементи ділового середовища виражаються не такими словами, як «інституційні сили» чи «тиск на зацікавлені сторони», а ско-

ріше такими, як «витрати» чи «постачальники». Такі елементи відображають усвідомлення того, що виходить за межі робочих місць працівників.

Е.Е. Лоулер (1986) зауважував, що вплив працівника без компетенції є програшною комбінацією. Так само стверджується, що цей працівник, який впливає без комерційної свідомості, може бути негативним. Таким чином, коли участь розглядається як фактичний вплив працівника, а не просто відчуття впливу (Штраус, 2006), то свідомість бізнесу може розглядатися як критична проблема. Ефективне функціонування підприємств значною мірою визначається безліччю дій більшого кола людських капіталів, що не мають управлінських працівників. Якщо їхніми діями керує гостре відчуття ділової свідомості, то, швидше за все, підприємство очікує успіх. Якщо їхніми діями керує збідніле відчуття ділової свідомості, то існує ймовірність невідповідностей і проблем.

Це дослідження може спонукати деяких лідерів бізнесу переглянути цінність знань щодо мотиваційних конструкцій. Поширення досліджень спонукає підприємства до впровадження цілей та різних інших практик, спрямованих на посилення прихильності працівників або самоефективності. Хоча мало хто ставить під сумнів цінність таких мотиваційних конструкцій, може знадобитися повторне калібрування на користь конструкцій, які мають більш пізнавальний характер. Якщо опитування взаємодії є вираженням цієї потреби, багато керівників бізнесу не хочуть мотивованих працівників; але вони також цінують працівників, які розуміють бізнес.

Якісне дослідження має ряд обмежень. По-перше, дані були отримані лише від декількох підприємств, що може обмежити здатність узагальнити дані до ширшого спектра підприємств. Отже, можливо недоцільно проголошувати однакові рівні чи зміст комерційної свідомості персоналу на всіх підприємствах, що мають різні трудові відносини. Ще одне обмеження визначається з характеру якісних даних, що впливають з точки зору учасника. Учасник може мати неявні теорії або когнітивні карти, які недоступні у форматі інтерв'ю. Більше того, деякі аспекти бізнес-середовища можуть бути важливими, але досить негласними. Чистим ефектом буде недооцінка деяких компонентів бізнес-середовища.

Більш широкий погляд на дослідження персоналу підприємств з часом свідчить про те, що зростає зацікавленість у збільшенні внеску працівників. Цей інтерес стимулюється визнанням того, що конкурентну перевагу можна отримати з внутрішніх ресурсів (Барні, 1991), включаючи ресурси знань (Кан та ін., 2007). Так, комерційна свідомість персоналу може стати унікальним і, можливо, рідкісним джерелом конкурентних переваг, що заслуговує на більшу увагу. Якщо насправді ефективність є об'єднанням багатьох рішень, то комерційна свідомість персоналу справді може виявитися цінним ресурсом, гідним подальшого вивчення.

1.5. Місце комерційної свідомості в системі управління персоналом підприємства

Управління персоналом – адміністративна функція, що зосереджена на безпосередній взаємодії з колективом працівників, тобто персоналом. Складні сучасні умови промислових підприємств потребують ефективної системи управління персоналом, де зосереджується увага щодо розвитку співробітників, щоб вони стали більш цінними для підприємства. А це включає ретельне фінансове управління, що пов'язане з глобальною фінансовою кризою, яка призводить до масового скорочення персоналу. Низький рівень підготовки персоналу в промисловості ускладнює виконання ним поточних завдань. Це означає, що важливість розвитку соціально-економічних механізмів, які відповідають за підготовку висококваліфікованих кадрів (з високим рівнем загальної та спеціалізованої освіти, а також комерційної свідомості) для промислових підприємств, не може бути переоцінено.

Ефективне управління людськими ресурсами покликане забезпечити підприємство кваліфікованим персоналом і забезпечити максимально можливу реалізацію трудового потенціалу працівників для досягнення місії та своїх цілей (рис. 1.13).

Робота управління персоналом включає:

а) створення умов для зростання знань, підготовки кадрів та стимулювання самовдосконалення;

б) використання «мотиваційних пакетів» (програми розширення прав і можливостей працівників, які допоможуть їм приймати правильні економічні рішення на основі сформованої комерційної свідомості);

в) формування нових моральних цінностей, які поділяють весь персонал підприємства;

г) гнучке й адаптивне використання «людських ресурсів»: підвищення творчої, організаційної діяльності персоналу, формування високого рівня комерційної свідомості та організаційної культури.

Розвиток трудових ресурсів має тісний взаємозв'язок із розвитком комерційної свідомості персоналу підприємства. Розробку стратегії формування та розвитку комерційної свідомості персоналу підприємства найчастіше виконує керівник, при цьому його робота – це одночасно і боротьба, і співпраця. Це боротьба з невір'ям і невіглаством у виконанні поставлених завдань, опором і повільністю, явною внутрішньо-організаційною протидією і подоланням неправильного, але звичного, небажанням змінювати звичне на незвичне, хоча може бути правильне (краще), але незвичне. Це також і співпраця як розуміння реальних можливостей людини та їх ефективне використання. Якщо керівник здатний працювати в такій двоїстій системі координат, у такій напруженій атмосфері, а не прагнути пригнічувати персонал, його ініціативи, то він здатний досягти успіху.



Рис. 1.13. Механізм управління персоналом на засадах комерційної свідомості
Джерело: Систематизовано автором на основі (Блок, 2002; Лавін & Мур, 1996)

У боротьбі думок народжується стиль управління, як система і своєрідність думок і дій керівника із впливу на персонал. Вибір оптимального для цієї комерційної свідомості персоналу стилю керівництва забезпечує її розвиток і успіх управління системою соціально-трудових відносин на підприємстві. Однак прийняття керівником активної участі в цих процесах є неминучим і необхідним, що реалізується через виконання функціональних завдань.

Управління персоналом на підприємстві, як правило, здійснює відділ кадрів, який відповідає за наймання та звільнення персоналу, а також за навчання та перепідготовку кадрів. Для виконання останніх завдань відділ кадрів часто вдається до допомоги інших відділів (освітніх або навчальних) (Зеркаль, 2018, с. 79).

Основні завдання відділу управління персоналом: соціально-психологічна діагностика; аналіз і контроль відносин у групі або між особами, управління відносинами; управління виробничими та соціальними конфліктами (які можуть викликати стреси); система інформаційного забезпечення управління персоналом; управління працевлаштуванням; оцінювання та відбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрових потреб; планування та контроль кар'єри; професійна, соціальна та психологічна адаптація працівників; управління мотивацією праці; робота ергономіки та естетики. Кожне підприємство зацікавлено у зникненні або вирішенні цього типу проблем.

Підприємство може отримати стійку економічну вигоду, використовуючи набір унікальних матеріальних і нематеріальних ресурсів. Роль системи управління персоналом є надзвичайно важливою, коли акцентовано увагу на працівниках підприємства, навичках і знаннях людей. У практиці управління персоналом здебільшого обговорюються особливості управління персоналом, які можуть впливати, мотивувати та утримувати працівників шляхом зміни їх поведінки. Однак більш дієвим для збереження цінних кадрів, розвитку людського капіталу та створення конкурентних переваг підприємства є формування комерційної свідомості. Система управління людськими ресурсами на основі комерційної свідомості відрізняється від окремих практик і може бути неповторною, унікальною та забезпечувати стійку конкурентну перевагу підприємствам.

Управління персоналом передбачає розгляд персоналу підприємства як об'єкта управління, процес формування поведінки індивідів, відповідні цілі та завдання підприємства, методи та принципи управління персоналом. Важливу роль в ефективному управлінні відіграє комерційна свідомість персоналу підприємств.

Управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури, вертикальних і горизонтальних функціональних зв'язків керівників і фахівців у процесі дослідження, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Звернення уваги на концепції управління персоналом сьогодні пов'язано зі зростаючою роллю окремого працівника. Знання мотиваційної системи та можливість її формування відповідно до завдань, що стоять перед підприємством, тобто комерційної свідомості. Управління людськими ресурсами має особливе значення, оскільки дає змогу реалізувати і узагальнювати коло питань індивідуальної адаптації до зовнішніх умов, враховуючи особистий фактор у побудові системи управління персоналом. Існують три фактори, що впливають на людей на підприємстві (рис. 1.14).



Рис. 1.14 Модель розвитку комерційної свідомості підприємства
Джерело: розроблено автором

Управління технічним персоналом передбачає підбір персоналу, відбір, прийом, оцінювання бізнесу, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління бізнесовою кар'єрою, службове та професійне просування, мотивацію й організацію роботи, управління конфліктами та зниження стресу, організацію соціального розвитку, звільнення персоналу тощо. Це також має включати продуктивну взаємодію між керівниками організації та профспілками / службами зайнятості.

Розглянемо фактори впливу, які є складними і на практиці рідко реалізуються окремо:

– ієрархічна структура організації, де основним засобом впливу є взаємозв'язок влади і підпорядкування, розподіл тиску багатства на людину;

– комерційна свідомість та культура, вироблена підприємством, організацією або групою людей зі спільними цінностями. Соціальні норми, ставлення поведінки, що керують діями індивіда, змушують індивіда вести себе певним чином без видимого примусу;

– ринок, мережа рівноправних відносин, заснована на купівлі-продажу товарів і послуг, відносинах власності, балансі інтересів продавця і покупця.

Стан економічної ситуації підприємства впливає на визначення пріоритетів. Звичайно, структура відділу кадрів значною мірою визначається характером та розміром підприємства й особливостями продукції, яку вони створюють. У малих і середніх підприємствах багато функцій управління персоналом здійснюються переважно лінійними менеджерами.

Ряд підприємств створили систему управління персоналом, об'єднану під єдиним керівництвом заступника директора з управління персоналом, що включає всі суб'єкти, які мають до цього стосунки.

Метою набору є створення необхідної кількості кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких керівництво підприємства може обрати найбільш підходящі. Обсяг роботи, який необхідно виконати, безпосередньо пов'язаний з наявністю робочої сили, яка вже є на підприємстві, та із завданнями, які виникнуть у майбутньому, що може викликати необхідність зміни кількості працівників. При цьому враховуються такі фактори, як умови виходу на пенсію, плинність кадрів, звільнення з роботи через закінчення терміну дії контракту, розширення сфери діяльності підприємства. Прийом на роботу зазвичай здійснюється із зовнішніх і внутрішніх джерел.

Засоби зовнішнього набору включають рекламу в Інтернеті, газетах і професійних журналах, а також доступ до агентств з працевлаштування та компаній, що постачають персонал. Більшість підприємств вважають за краще набирати персонал, переважно зі свого кадрового резерву. Це дешевше для підприємства, коли його власні співробітники вирішили піти на кар'єрну сходинку. Крім того, це підвищує їх мотивацію, покращує моральний дух і зміцнює прихильність працівників до підприємства, тобто зміцнює рівень комерційної свідомості персоналу (Зеркаль, 2015 а).

Згідно з теорією формування комерційної свідомості, можна припустити, що якщо працівники вірять у співвідношення їхньої кар'єри та ступеня ефективності своєї роботи, то вони будуть більш зацікавлені працювати значно продуктивно. Має місце один серйозний недолік у такому підході: відсутність нових людей з новими свіжими ідеями, які могли б допомогти уникненню стагнації.

Популярним методом найму через внутрішні резерви є надсилання інформації про відкриття вакансій і запрошення кваліфікованих працівників. Деякі підприємства практикують інформування своїх працівників про будь-які вакансії та надають їм можливість подати заявку до того, як вона буде доступна у зовнішніх джерелах. Одним із способів є звернення до своїх працівників із проханням рекомендувати друзів і знайомих, які підходять для вакантної посади.

Крім того, існує спосіб заощадити час, набираючи студентів, які потребують промислової практики і які можуть готувати курсові та магістерські роботи про роботу конкретного підприємства.

Логічно, що головним інструментом управління є сама людина. Технічні, технологічні й організаційні зміни здійснюють компетентні працівники. Однак робочу силу також потрібно контролювати, ефективним та недорогим інструментом у цьому разі виступає комерційна свідомість. Кількість і якість праці, потенційний рівень і використання, мотивація, робоча етика і так далі – це деякі з найважливіших аспектів, які необхідно враховувати.

Для того, щоб розкрити зміст цього конкретного виду управління, необхідно спочатку уточнити, що таке об'єкт управління (Аппельбаум та ін., 2000, с. 54–60).

«Об'єктом управління є окремий працівник або певна їх група, яка працює в трудовому колективі. До сукупності працівників може входити весь персонал підприємства (організації, компанії), що підлягає адміністративним рішенням загального характеру, або працівники одного структурного підрозділу (відділу) чи виробничої одиниці (команди). Група колег, яка є об'єктом управління, має відмітну особливість: їх діяльність залежить один від одного, і вони об'єднані спільними цілями, що робить їх командою» (Аппельбаум та ін., 2000, с. 54–60).

«Предметом управління персоналом є група фахівців з певними обов'язками (працівниками та керівниками будь-якого рівня), які керують своїми підлеглими. Найважливішим чинником управління персоналом є ефективне використання робочої сили, що впливає на весь процес роботи підприємства. Цього можна досягти шляхом формування, розподілу та перерозподілу персоналу за допомогою економічних та соціальних заходів, а також формуванням у персоналу належного рівня комерційної свідомості» (Аппельбаум та ін., 2000, с. 54–60).

Будь-яке важливе завдання має перелік найбільш критичних факторів, які необхідно враховувати. Для управління персоналом вони є такими: визначення потреб працівників на основі стратегії розвитку підприємства та обсягу продукції й послуг, які вона надає; формування колективу працівників, що відповідає вимогам як за якістю, так і за кількістю (пі-

дбір і заміна працівників); кадрова політика (зв'язок із зовнішнім та внутрішнім ринком праці, звільнення, перерозподіл та перепідготовка); система загальної та професійної підготовки; адаптація працівників на підприємстві; моральні або матеріальні мотиваційні системи (Цігенфус, 2004, с. 11–23).

Завданнями управління персоналом підприємства є: підвищення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва та праці (зокрема, досягнення максимально можливого прибутку); Забезпечення високої соціальної ефективності колективу (Цігенфус, 2004, с. 11–23).

Успішна реалізація цих цілей потребує вирішення таких проблем, як:

- 1) забезпечення потреб підприємства в робочій силі у необхідних кількостях і з необхідною кваліфікацією;
- 2) досягнення розумного балансу між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- 3) повне та ефективне використання потенційного працівника та виробничої команди в цілому;
- 4) забезпечення умов для високопродуктивної праці. Високий рівень його організації, мотивація, самодисципліна, розвиток звички до взаємодії співробітників і співпраці;
- 5) створення у персоналу комерційної свідомості, яка формує розуміння стратегічних та оперативних цілей підприємства та ролі кожного працівника у цьому процесі.

Найбільш ефективно управління персоналом та найповніша реалізація його цілей багато в чому залежать від складу системи управління персоналом. Крім того, дуже важливе розуміння механізму її функціонування і найбільш відповідний вибір технологій і методів роботи з людьми.

Надзвичайно важливою є роль керівника при формуванні комерційної свідомості, адже поведінка формального чи неформального лідера має величезний вплив на персонал підприємства в цілому. Результатом прояву лідерських якостей керівника в роботі з персоналом підприємства є сприйняття колективом його (тобто керівника) не просто як формального лідера, що приймає управлінські рішення і здійснює дії з досягнення певного результату, а як лідера і навіть стратега, здатного визначити основні цілі організаційного розвитку. Наявність ключових лідерських якостей (наполегливість, почуття перспективи, переконливість, терпіння, стриманість і невимушеність (Лоулер, 1986, с. 55)), спеціальних знань і професійних навичок, особливого таланту і практичного досвіду є необхідною умовою, оскільки дає змогу охарактеризувати управлінця як сильного керівника, здатного сформулювати сучасну ефективну комерційну свідомість персоналу підприємства.

Організаційна поведінка керівника підприємства є не тільки еталоном, якимось зразком для наслідування членами колективу, але і являє собою чітко структуровану систему дій з реалізації коротко- і довгострокової політики розвитку підприємства як прояви його філософії. Послідовність дій керівника, їх системність і комплексність, а також відповідність встановленим цінностям, нормам і принципам організаційної поведінки є найважливішим інструментом забезпечення реалізованості декларованих догм комерційної свідомості персоналу підприємства. Виявлення розбіжностей між діями керівника і негативними наслідками, які настали з його вини, підривають не тільки авторитет керівника, але й ведуть до виникнення розбіжностей, нівелювання ряду традиційних норм комерційної свідомості персоналу, чого допустити ніяк не можна.

Дієвість сильного керівника призводить до обмеження можливостей виникнення конфліктів і проблем соціально-трудового порядку, у т. ч. посилення впливу серед працівників з боку неформальних лідерів. Іноді ціннісні орієнтації неформальних лідерів можуть суперечити установкам щодо організаційної поведінки, прийнятим на підприємстві. Крім того, ряд функцій, виконуваних формальним лідером, можуть перейти на низовому рівні до неформального лідера за умови неучасті першого в процесі розвитку комерційної свідомості персоналу підприємства, що зустрічається досить рідко (у своїй більшості на початкових етапах розвитку підприємства) і є небажаним (рис. 1.15).

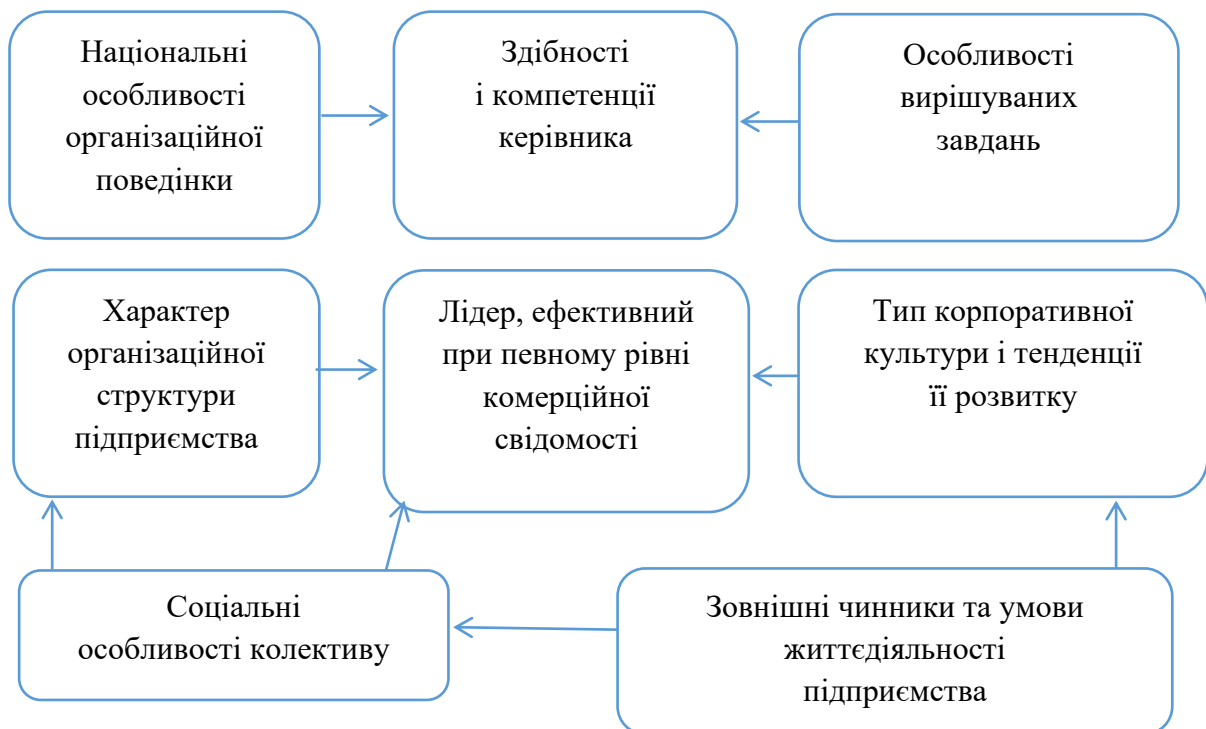


Рис. 1.15. Модель комерційної свідомості
Джерело: розроблено автором

З іншого боку, неформальні лідери становлять особливий інтелектуальний потенціал, що розглядається як «резерв управлінських талантів» підприємства. Правильно орієнтоване його використання на основі здійснення внутрішнього навчання, стимулювання самоосвіти таких членів колективу приводить до виховання нових лідерів, ініціаторів, що позначається, по-перше, на підвищенні інноваційності організаційного розвитку, а по-друге, на зміцненні командного духу, комерційної культури та комерційної свідомості персоналу в цілому.

Невід'ємною складовою управлінської культури топ-менеджера є його стиль керівництва, який зумовлює напрям, ступінь і темп організаційного розвитку, стійкість комерційної свідомості персоналу до зовнішніх «подразників». Стиль керівництва впливає на можливість виникнення неформальних лідерів, ступінь їх активності, визначає систему зв'язків між керівником і підлеглими або ж їх взаємозв'язків. Оскільки, з нашої точки зору, на сучасному етапі розвитку соціально-трудових відносин процес впливу керівника на персонал не є суто одностороннім і єдино правильним, тільки якщо мова не йде про тотальний авторитаризм.

Раніше основне завдання керівника в управлінні персоналом зводилося до впливу на персонал при мінімальному заохоченні його праці. При цьому персонал розглядався тільки з позиції підпорядкованості. У конкурентних умовах господарювання слід розвивати інтелектуальний потенціал своїх працівників та/або залучати висококваліфікованих фахівців, які володіють певними знаннями, уміннями, навичками і практичним досвідом, що необхідно для досягнення бажаного результату.

Використання керівником всієї гами засобів впливу на персонал залежить від широти наданих можливостей для дій, зумовлених фінансово-економічними, інтелектуальними, інформаційно-інноваційними та іншими ресурсами підприємства, а також власним потенціалом керівника. Ступінь розвитку його професійних, організаційних, економічних, педагогічних, психологічних та інших складових потенціалу справляє певний вплив на вибір тих чи інших методів дії на персонал. Проте всі його зусилля мають бути спрямовані на формування команди однодумців. Також важливою є підтримка керівником сформованої системи взаємин, заснованої на комерційній свідомості персоналу. Розглянемо рівні формування комерційної свідомості (рис. 1.16).

Він повинен наочно продемонструвати ефективність персональної культури на особистому прикладі, а також показати в дії принципи самоорганізації, саморозвитку і самоконтролю. Лідерські якості й переважний стиль управління формального керівника також справляють певний вплив на побудову й удосконалення комерційної свідомості персоналу підприємства.



Рис. 1.16. Рівні формування комерційної свідомості
Джерело: розроблено автором

Професіональний управлінець має успішно сформувати комерційну свідомість персоналу, сприяти її розвитку та вміло керувати нею. Оскільки комерційна свідомість безпосередньо залежить від якостей свого менеджера, до яких належать: вимогливість, відповідальність, стиль, вміння слухати працівників, відкритість у спілкуванні, цілеспрямованість, мотивація до кар'єрного зростання, підтримка персоналу та вимоги до поведінки підлеглих. Рівень активності керівників у діяльності залежить від особистих цілей, цілей підприємства та їх чіткості.

Позитивно позначається на розвитку комерційної свідомості персоналу особиста участь керівників, підбір та застосування найефективніших інструментів, мотивування успішності серед співробітників, забезпечення відповідної оплати праці.

Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від бази знань. Це сукупність даних про стан системи управління та тенденції її розвитку. Дані збирають під час спостереження за процесами, що відбуваються в колективі працівників у їхньому виробничому та соціальному середовищі. Будь-яке адміністративне рішення має ґрунтуватися на знанні ситуації, чинниках впливу та взаємозв'язках. Інформація полегшує виконання всіх функцій управління: планування, організацію, контроль, регулювання та розподіл. Інформацію, що використовується в управлінні персоналом, за своїм характером поділяється на нормативну, референтну, методичну, бухгалтерську, на основі матеріалів первинного рахунку та балансу, представленого у зведеному вигляді, та ін.

Основне джерело первинної інформації – документи відділів персоналу (особисті картки працівників, особисті справи), накази та інструкції, видані керівництвом підприємства та структурними підрозділами щодо персоналу, первинний облік та звіти про виконану роботу та здійснений платіж, некомерційна документація структурних підрозділів, що обслуговують підприємство тощо. Ще одне джерело інформації – самі працівники зі своїми думками щодо певних питань, матеріалами соціологічних досліджень (опитування, інтерв'ю тощо) і результатами психофізіологічних досліджень (тестування співробітників) тощо. У цьому випадку важливим є забезпечення захисту соціологічної інформації певної особи. Перш за все, це стосується думок працівників про міжособистісні відносини в колективі.

Багато процесів, що визначають кадрову ситуацію, дуже динамічні: розмір групи працівників змінюється у зв'язку з плинністю кадрів. Структура змінюється: стать, вік, досвід роботи тощо. Процес переміщення персоналу в заводських умовах між структурними одиницями є постійним. Професії змінюються, рівень кваліфікації також змінюється. Інформація в цьому випадку виступає засобом моніторингу відповідності фактичної структури робочої сили, необхідної для своєчасного кадрового забезпечення вільних робочих місць. Відтак, основними вимогами до кадрової інформації є швидкість і надійність.

Соціальна спрямованість кадрової роботи полягає у зборі достатньо різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Таким чином, при виборі кандидатів важливо, щоб база даних мала інформацію не тільки про продукцію, а й про соціально-демографічну та дисциплінарну інформацію і навіть інформацію про медичні процедури.

Орієнтація роботи персоналу на розвиток праці не може бути успішною без знання витрат на робочу силу та інвестицій у людський капітал (витрати на оплату праці, навчання, охорони здоров'я, соціальні послуги тощо). Характер цієї інформації суттєво відрізняється від суто кадрового забезпечення, оскільки воно стосується системи обліку.

Кількісна характеристика необхідна для розрахунку ступеня раціонального використання праці, атестації результатів діяльності тощо. Підсумовуючи, можемо сформулювати такі критерії оцінювання якості інформації: об'єктивна (повна, послідовна, надійна); фактичність (інформація має відображати поведінку керівників і фахівців під час розробки кадрової ситуації); своєчасна; цільова; коротка (стисла, але без втрат); комунікативна (зрозуміла і прийнятна для керівників і професіоналів).

Необхідно збирати, зберігати, обробляти та аналізувати велику кількість різноманітної інформації про людські ресурси (суб'єкти управління – управління персоналом та менеджери), щоб в адекватній формі в системі було розміщено відповідну інформацію. Основою інформаційної системи має бути єдиний масив, що відображає інформацію про кожного співробітника, їх середовище та умови праці, а це, у свою чергу, вимагає певної структури інформації та методів роботи з масивом даних.

Оскільки процеси, що відбуваються в колективі співробітників і в їх оточенні, дуже динамічні, важливо негайно відобразити всі ці зміни в даних. Ця вимога може бути задоволена, якщо інформаційна система тісно контактує з документацією підприємства: замовлення та інструкції щодо працівників використовуються для негайної корекції даних, що містяться в масиві.

Дуже важливим є зв'язок інформації про персонал з інформацією про структуру робочих місць, з вимогами до працівника (з можливим рівнем заробітної плати, станом умов праці тощо). Такий підхід полегшує пошук співробітників із зазначеними атрибутами в масиві даних, при цьому групуючи, перегруповуючи працівників відповідно до потреб користувача.

Здійснюючи моніторинг різних змін у стані об'єкта, що сталися в результаті різних подій, лідери можуть використовувати зворотний зв'язок для розробки ефективної стратегії контролю та моніторингу об'єкта. Інформаційна система має допомагати визначенню найважливіших факторів та встановленню причинно-наслідкових зв'язків між факторами та результатами. Така інформація необхідна для розробки цілей, що лежать в основі розвитку людських ресурсів підприємства.

Реалізація вимог своєчасного надання необхідної інформації при збільшенні її обсягу може бути повністю реалізована, якщо інформаційна база матиме форму автоматизованої системи управління персоналом (SAP) або аналогічної. Такий підхід дає змогу реалізувати нову технологію в

управлінському процесі. SAP – це форма організації управління персоналом, яка базується на тісному взаємозв'язку між людською та комп'ютерною технологіями, а також на широкому використанні методів управління, розроблених з використанням методів оптимізації й автоматизації прийняття рішень.

Робоча станція – це професійно орієнтований комплекс, що включає апаратне та програмне забезпечення, інформаційно-методичне забезпечення вирішення проблем користувача безпосередньо на робочому місці за допомогою комп'ютера. Тим самим змінюється зміст працівників кадрових служб, які звільняються від рутинної роботи і виконання непотрібних операцій. Вони працюють в інтерактивному режимі (режим зв'язку), виконуючи всі види операцій, обробляючи дані (збір, підготовка, введення, обробка, виведення і копіювання необхідної інформації). SAP дає змогу користувачеві: вводити та редагувати дані про працівника; формувати і видавати різного типу документи; створювати нові бази даних; змінювати структуру набору даних; додавати нові комплекси та проблеми (з відповідним меню); перераховувати дані на задану дату та інші.

Довідкову інформацію для створення підсистеми відібрано за допомогою уніфікованих форм первинних документів бухгалтерського персоналу, планових документів, загальнонаціональних і місцевих класифікаторів (посади працівників, кваліфікаційні ранги та категорії тощо). Інформація, специфічна для працівника, включає дані про інше місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, спеціальну підготовку, сімейний стан, зміни на підприємстві (структурні підрозділи, зміна професії, підвищення кваліфікації) та ін. У висновку міститься великий набір загальних індикаторів і різних характеристик, подають його у формі звіту, списків, записок, аналітичних висновків, розрахунків тощо. Це полегшує планування персоналу та надає багато різноманітних розрахунків. Для ефективного функціонування системи управління персоналом на підприємстві важливо створити єдину автоматизовану мережу, що даватиме можливість здійснювати взаємний обмін інформацією між усіма рівнями підприємства на основі сучасних засобів зв'язку.

Розробка та впровадження автоматизованої системи управління SAP має проходити поетапно, починаючи з автоматизованої інформаційної системи для персоналу з метою вирішення таких проблем: індивідуальний облік персоналу; звітність для HR; аналіз якісного складу та руху персоналу; запит на екстрадицію необхідної інформації; навчання та розвиток навичок. Великого значення при цьому набуває впровадження модульної системи, що дає змогу адаптувати систему для різних категорій користувачів та оновити систему і розширити її функції.

Комерційна свідомість – ефективний інструмент впливу на персонал підприємства, що базується на формуванні у працівників розуміння власної причетності до результатів діяльності підприємства. Система управління персоналом являє собою цілеспрямовану діяльність керівної структури підприємства (а також керівників інших підрозділів та фахівців системи управління персоналом), яка включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики та практики управління. Вона складається з формування системи управління персоналом, куди входить планування, управління персоналом, визначення людських ресурсів та потреб підприємства в персоналі. Технології управління персоналом охоплюють широкий спектр функцій від набору до звільнення персоналу.

Діяльність, яку необхідно виконувати під час формування комерційної свідомості, включає інформаційне, технічне, правове й методологічне забезпечення системи управління персоналом. Керівники та співробітники відділів управління персоналом також вирішують питання оцінювання суб'єктів підприємства, оцінювання економічного та соціального поліпшення ефективності управління персоналом на основі формування комерційної свідомості персоналу.

Сучасний господарський ринок стрімко розвивається, підхоплює нові тенденції і диктує свої правила гри в економічних відносинах. Сьогодні цей сектор схильний застосовувати кардинально новий підхід до розстановки пріоритетів, особливої популярності набули ресурси нематеріального характеру. Сила їх впливу демонструється як на функціональності підприємств, так і на їх економічній ефективності.

Сьогодні підприємства такого (нового) типу поступово витісняють аналоги старого зразка, які у своїй практиці спиралися лише на матеріальні фінансові ресурси. Таким чином, для стрімкого розвитку ринку, його ефективності та конкурентоспроможності особливої актуальності набуває нематеріальний ресурсний потенціал (персонал, інтелектуальні активи, знання, інформація, інтелектуальна власність тощо).

Західні корпорації давно засвоїли цей урок і тривалий час створюють системи управління інтелектуальними активами, складаючи базу їх інтелектуального капіталу. Вітчизняні підприємства значно відстають у цьому аспекті. Причиною цього може служити відсутність досвіду (або небажання його переймати у західних колег) у створенні, раціональному використанні та управлінні нематеріальних ресурсів у системі управління. Саме тому сьогодні найбільшої актуальності набуває комерційна свідомість персоналу з новими принципами взаємовідносин між співробітниками, а також між робочим персоналом і керівництвом.

У сучасних умовах фінансової кризи та в результаті конкурентної боротьби між підприємствами позначився поступовий перехід від системи

управління персоналом до системи менеджменту персоналу, що вимагає внесення змін і в комерційну свідомість підприємства, її глибинний рівень. Удосконалення системи ціннісних орієнтацій самого керівника, його образу і способу мислення веде до іншого сприйняття колективу, у першу чергу, як групи соратників і однодумців, а не як сформованого об'єднання виконавців поставлених завдань, як це було раніше.

Поступове перетворення цієї групи однодумців у сформовану команду можливе шляхом вироблення єдиних норм і правил організаційної поведінки, що, на відміну від існуючого раніше кодексу ділової етики, підкріплено усталеними традиціями, звичаями, цінностями і філософією самого підприємства – ядра його комерційної свідомості. Розвиток сильної комерційної свідомості персоналу підприємства, безсумнівно, приведе до досягнення певних позитивних ефектів не тільки в соціально-психологічній сфері, а й у виробничій та фінансово-економічній.

Ефектом від сильної комерційної свідомості персоналу в соціально-психологічній сфері є підвищення зацікавленості у праці і ступеня задоволення нею, зниження та/або усунення напруженості у відносинах між працівниками колективу унаслідок зміцнення авторитету керівників, чіткого розмежування сфер компетенції, обов'язків і відповідальності, а також стимулювання самонавчання та саморозвитку персоналу, що веде до підвищення його самооцінки.

У виробничій сфері формування сильної комерційної свідомості персоналу зумовлює підвищення продуктивності праці та ділової активності підприємства в цілому, що позначається на основних показниках його фінансово-господарської діяльності, зокрема на зростанні його доходів. Таким чином, досягнення сильної комерційної свідомості персоналу сприяє формуванню згуртованої команди і сильного підприємства, орієнтованого на успіх у конкурентній боротьбі.

Керувати цими процесами має сильний керівник з багатим внутрішнім духовно-ціннісним світом, чітко сформованою управлінською культурою, накопиченим різнобічним практичним досвідом (позитивним і негативним). Професіоналізм керівника, підтримка ним свого авторитету серед працівників і колег, а також сформованого іміджу серед партнерів як частина зовнішнього прояву особистої управлінської культури, сприяє формуванню сильної комерційної свідомості персоналу підприємства.

Комерційна свідомість персоналу базується на відповідності її цілей, ідеалів і цінностей персональній культурі керівника та кожного співробітника. Бо коли мова заходить про культуру, то в першу чергу мова йде про конкретну людину, її пріоритети цінностей, світогляд і повагу до оточуючих. Таким чином, персональна культура об'єднує в собі як внут-

рішній, так і зовнішній світ; як внутрішні почуття, знання, так і зовнішню поведінку.

Наступним важливим фактором персональної культури співробітника має служити орієнтир на її вдосконалення в рамках управлінської культури, яку сприймають як «комплексну, узагальнюючу характеристику управлінської роботи, що відображає його якісні риси та особливості» (Вілбер, 2002, с. 14).

Це притаманно як психоемоційним та інтелектуальним властивостям людей, які належать до управлінського персоналу, так і певним етичним й естетичним характеристикам. Відтак, термін «управлінська культура» також часто вживається «для характеристики організаційно-технічних умов і традицій управління, професійного й етичного розвитку менеджера» (Вілбер, 2002, с. 14).

Також слід зазначити, що, на відміну від управлінської культури, комерційна свідомість персоналу являє собою систему загальноприйнятих у корпорації уявлень і підходів до постановки справи, форм відносин і досягнення результатів, які відрізняють цю організацію від усіх інших, тобто це – вираження індивідуальності цього підприємства, прояв його відмінностей. Крім того, комерційна свідомість включає систему відносин персоналу (міжособистісних та між окремими групами) на основі положень кодексу етики або основ задекларованого ділового протоколу.

У сучасному світі комерційна свідомість успішно використовується як ефективний інструмент управління персоналом, який до того ж сприяє виходу діяльності підприємства на вищий рівень розвитку. Управлінці розуміють, що саме комерційна свідомість створює умови для підвищення рівня конкурентоспроможності, довіри до комерційних прав, захисту власників, якості продукції та задоволення вимог споживачів. При цьому головним орієнтиром комерційної свідомості персоналу служить не стільки отримання прибутку, скільки досягнення найвищої ефективності діяльності шляхом максимального задоволення потреб та цінностей працівників, менеджерів, власників, партнерів і клієнтів. Особливістю комерційної свідомості є переважання використання об'єктів інтелектуальної власності порівняно з матеріальними ресурсами.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kallerberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press, 2000.
2. Arthur, J. B. (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488–506. DOI: 10.1177/001979399204500306.
3. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
4. Barrett, R. (2003). Culture and Consciousness: Measuring Spirituality in the Workplace by Mapping Values. In R. Giacalone, C. Jurkiewicz (Eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (pp. 345–366). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
5. Bass, B. M., Drenth, P. J. D. & Weissenberg, P. (1987). *Advances in Organizational Psychology: An International Review*. Newbury Park. CA: SAGE.
6. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
7. Bennis, W. G. (1969). *Organization development: Its nature, origins and prospects*. Reading, MA: Addison Wisley.
8. Block, N. (2002). Concepts of consciousness. In D. Chalmers (Ed.), *Philosophy of Mind: Classical and Contemporary Readings* (pp. 206–218). Oxford: Oxford University Press.
9. Borman, W. C., & Motowildo, S. J. (2003). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. Brocki, J. M., & Wearden, A. J. (2004). A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychology and Health*, 21(1), 87–108. DOI: 10.1080/14768320500230185.
11. Champion, M. A., & Palmer, D. K. (1996). Discovering corporate consciousness. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 389–400. DOI: 10.1007/BF02251776.
12. Chen, M.-J., Su, K.-H., & Tsai, W. (2007). Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(1), 101–118. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24162081.
13. Chia, R. (2005). The Aim of Management Education: Reflections on Mintzberg's Managers not MBAs. *Organization Studies*. 26(7). 1090–1092. DOI: 10.1177/017084060502600707.
14. Cohen, S. G., Ledford Jr., G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643–676. DOI: 10.1177/001872679604900506.

15. Corlett, J. G., & Pearson, C. S. (2003). *Mapping the Organizational Psyche: A Jungian Theory of Organizational Dynamics and Change*. Gainesville: CAPT.
16. Daft, R. L. (1992). *Organizational Theory and Design*. St. Paul: West Publishing Company.
17. Deal, T. (2003). *Culture: a new look through old lenses*. Texas: Academy of Management Executive.
18. Decenzo, D., & Robbins, S. (2002). *Human Resource management* (7th ed.). New York: Wiley.
19. Doultsinou, A. (2006). *Exploring the difficulties of the adoption of self-directed teams in UK manufacturing*. (Master's thesis). School of Applied Sciences, Cranfield University, Cranfield. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1826/1512>.
20. Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179. DOI: 10.5465/amr.2007.26586086.
21. Endsley, M. R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*, 37(1), 32–64. DOI: 10.1518/001872095779049543.
22. Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–74). New York: Academic Press.
23. Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. DOI: 10.1037/h0061470.
24. Garner, E. (2013). *Recruitment and Selection: Hiring the people you want*. Copenhagen: Ventus Publishing ApS.
25. Gordon, W. (2001). *Industry determinants of organizational culture*. Texas : Academy of Management Review.
26. Gustavsson, B. (2001). Towards a transcendent epistemology of organizations: New foundations for Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), 352–378. DOI: 10.1108/EUM0000000005491.
27. Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, 61(1), 67–102. DOI: 10.1177/0018726707085946.
28. Hoogerwerf, E. C., & Poorthuis, A.-M. (2002). The network multilogue: a Chaos approach to organizational design. *Journal of Organizational Change Management*, 15(4), 382–390. DOI: 10.1108/09534810210433683.
29. Houtzagers, G. (1999). Empowerment, using skills and competence management. *Participation and Empowerment: An International Journal*. 1999, 7(2), 27–32. DOI: 10.1108/14634449910271429.
30. Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. DOI: 10.1177/001872679204500402.

31. Kang, S.-C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256. DOI: 10.5465/amr.2007.23464060.
32. Kotter, T. & Heskett, J. (2002). *Corporate Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. N-Y : Vintag Books.
33. Laurent, G., Kapferer, J.-N., & Roussel, F. (1995). The Underlying Structure of Brand Awareness Scores. *Marketing Science*, 14(3), 170–179. DOI: 10.1287/mksc.14.3.G170.
34. Lavine, K. A., & Moore, E. S. (1996). Corporate consciousness: Defining the paradigm. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 401–413. DOI: 10.1007/BF02251777.
35. Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
36. Martin, J. (2002). *Cultures in Organization*. New York : Oxford University Press
37. Merlevede, P. (2014). *Talent Management: A Focus on Excellence: Managing Human Resources in a Knowledge Economy*. Copenhagen: Ventus Publishing ApS.
38. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
39. Michelli, J. A. (2007). *The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary*. New York: McGraw-Hill.
40. Mohsin, A. (2008). How empowerment influences revenue management and service quality: the case of a New Zealand hotel. *International Journal of Revenue Management*, 2(1), 92–106. DOI: 10.1504/IJRM.2008.018180.
41. Moore, L. G., Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1998). Quality and empowerment programs: dual paths to customer satisfaction? *Managing Service Quality*, 8(2), 133–141. DOI: 10.1108/09604529810206963.
42. Osterman, P. (2000). Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179–196. DOI: 10.2307/2696072.
43. Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170–183.
44. Pandey, A., & Gupta, R. K. (2008). A Perspective of Collective Consciousness of Business Organization. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 889–898. DOI: 10.1007/s10551-007-9475-4.
45. Pees, R. C., Shoop, G. H., & Ziegenfuss Jr., J. T. (2009). Organizational Consciousness. *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 505–521. DOI: 10.1108/14777260910984005.

46. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
47. Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23–37. DOI: 10.1002/smj.366.
48. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Brighton: IES. Retrieved from <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>.
49. Roth, D. (2006). Trading places. *Fortune*, 1, 120–128.
50. Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 83–91.
51. Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Copenhagen: Ventus Publishing ApS.
52. Smith, P. M. (2008). Culturally Conscious Organizations: A Conceptual Framework. *Libraries and Academy*, 8(2), 141–155. DOI: 10.1353/pla.2008.0015.
53. Staw, B. M. (1991). Dressing Up Like an Organization: When Psychological Theories Can Explain Organizational Action. *Journal of Management*, 17(4), 805–819. DOI: 10.1177/014920639101700412.
54. Strauss, G. (2006). Worker Participation – Some Under-Considered Issues. *Industrial Relations*, 45(4), 778–803. DOI: 10.1111/j.1468-232X.2006.00451.x.
55. Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The New Employment Relationship versus the Mutual Investment Approach: Implications for Human Resource Management. In M. Losey, S. Meisinger, D. Ulrich (Eds.), *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow* (pp. 44–56). Hoboken, NJ: John Wiley.
56. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121. DOI: 10.2307/256928.
57. Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 473–495. DOI: 10.1002/hrm.3930340402.
58. Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2631848>.
59. Way, P. K. (2002). HR/IR professionals' educational needs and Master's program curricula. *Human Resource Management Review*, 12(4), 471–489. DOI: 10.1016/S1053-4822(02)00073-6.
60. Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. DOI: 10.2307/2393339.

61. Whitney, D. (2004). Appreciative inquiry and the elevation of organizational consciousness. In D. Cooperrider, M. Avital (Eds.), *Constructive Discourse and Human Organization (Advances in Appreciative Inquiry, Vol. 1)* (pp. 125–145). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd. DOI: 10.1016/S1475-9152(04)01006-3.
62. Wilber, K. (2002). *The Spectrum of Consciousness*. New Delhi: Motilal Banarsidass.
63. Wright, M. C., Taekman, J. M., & Endsley, M. R. (2004). Objective measure of situation awareness in a simulated medical environment. *BMJ Quality & Safety*, 13(1), i65–i71. DOI: 10.1136/qshc.2004.009951.
64. Ziegenfuss Jr., J. T. (2004). Health Administration: Systems, Policy, and Management. In J. Ziegenfuss Jr., J. Sassani (Eds.), *Portable Health Administration* (pp. 19–37). San Diego, CA: Elsevier Academic Press. DOI: 10.1016/B978-012780590-0/50042-0.
65. Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169–177. DOI: 10.1007/BF00922695.
66. Бала, О. І. (2007). Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. *Збірник наукових праць, Випуск 222, 5(5)*. (с. 1078-1083). Дніпропетровськ: ДНУ.
67. Брустинов, Д. (2009). *Формирование и развитие организационной культуры руководителей промышленных предприятий*. (Дис. канд. экон. наук). Классический приватный университет, Запорожье.
68. Воронкова, А. & Коренев, Э. (2004). Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе. *Актуальні проблеми економіки*. 3(12), 158–198.
69. Гончаров, В. & Родіонова, О. (2011). *Формування організаційної культури підприємств*. Луганськ: «Ноулідж».
70. Захарчин, Г. (2011). *Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства* (монографія). Львів: Видавництво Львівської політехніки.
71. Зеркаль, А. (2011 б). *Факторы формирования эффективной корпоративной культуры*. Матеріали міжн. конференції молодих вчених. Макіївка: ДонНАБА.
72. Зеркаль, А. (2011 а). Стан корпоративної культури галузі машинобудування. *Економіка Промисловості*, 58 (2–3), 229–234.
73. Зеркаль, А. (2012 б). Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Культура народів Причорномор'я*, 233, 43–46.
74. Зеркаль, А. (2012 а). *Національна модель корпоративної культури України*, Матеріали міжнародної наук.-практ.конф. Краматорск: ДДМА.
75. Зеркаль, А. В. (2015 а). Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*, 24, 45–48.

76. Зеркаль, А. В. (2015 б). Роль організаційної культури в системі управління персоналом в умовах кризи. В О. В. Покатаєва, Г. Ю. Кучерова (Ред.), *Модернізація та структурна трансформація соціально-економічної системи України: комунальна контентна організації обслуговування промислового підприємства: монографія* (с. 328–348). Запоріжжя: КПУ.
77. Зеркаль, А. В. (2016 а). *Кадровий потенціал як основа зміцнення конкурентно-спроможності страхових компаній*, Міжнародна науково-практична конференція «Стратегії економічного розвитку в умовах євроінтеграції». Каунас, Литва.
78. Зеркаль, А. В. (2016 б). *Децентралізація управління людськими ресурсами*, Реформа децентралізації в Україні: фінансово-економічні, правові та управлінські засади. Запоріжжя: КПУ.
79. Зеркаль, А. В. (2016 с). *Проблеми підвищення ефективності економіки та управління в сучасних умовах*, Аспекти соціального діалогу: досвід Європейського союзу. Одеса.
80. Зеркаль, А. В. (2016 d). *Роль корпоративної підготовки кадрів в умовах формування функціональної свідомості персоналу*, Проблеми та перспективи розвитку малого і середнього підприємництва в Україні: економічний, правовий та управлінський аспекти. Запоріжжя: КПУ.
81. Зеркаль, А. В. (2018). Місце комерційної свідомості в системі ефективного управління персоналом підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 8(73), 78–82.
82. Калиниченко, Т. (2010). *Формирование и развитие организационной культуры агропромышленных предприятий*. Дисс. ... канд. екон. наук. Класичний приватний університет, Запоріжжя.
83. Кіртока, Р. (2012). *Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу промислових підприємств у нестабільному середовищі*. Дис... канд. екон. наук. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Одеса.
84. Козловська, А. В. (2005). Організаційна свідомість: до постановки проблеми. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки: збірник наукових праць*, 4(28), 52–56. Взято з <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/3864>.
85. *Корпоративна культура: Навч. Посібник*. Г. Хаєт (Ред.) (2003). Київ: Центр навч. літератури.
86. Левкин, Н. (2006). Организационная культура: необходимость систематизации ключевых понятий. *Проблемы теории и практики*. 4(12), 8–15.
87. Мажура, И. (2001). Организационная культура как условие формирования эффективной стратегии компании. *Вісник Східноукраїнського національного університету*. 1 (35), 38–44.
88. Нестеренко, Ж. (2004). Зближення корпоративної стратегії розвитку й корпоративної культури та його значення. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво*. 3(6), 137–142.

89. Приймак, В., & Романишин, В. (2017). Системні диспропорції розвитку орієнтованої на знання корпоративної бізнес-свідомості. В. О. Терещенко (Ред.), *Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи. Монографія* (с. 299–313). Київ: КНЕУ. Взято з https://www.researchgate.net/publication/323995403_Sistemni_disproporcii_rozvitku_orientovanoi_na_znanna_korporativnoi_biznes-svidomosti.

90. Фатхутдінова, О. В. (2016). Правова держава як результат функціонування комерційної свідомості особистості. *Альманах права*, 7, 47–51. Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/ap_2016_7_14.

91. Шевченко, Л. (2004). *Конкурентное управление: учебное пособие*. Л. С. Харків : Эспада.

92. Шулган, Ю. (2007). *Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку промислового виробництва*. Дисертація канд. екон. наук. НАН України; Інститут регіональних досліджень, Львів.

РОЗДІЛ 2 РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД

2.1. Сучасні інструменти формування комерційної свідомості персоналу підприємства

Упровадження управлінських повноважень на засадах формування комерційної свідомості у сфері управління персоналом потребує не тільки мистецтва менеджменту, а й наукового базису, який активно розвивали протягом минулого десятиліття. Важливою частиною ефективного формування комерційної свідомості є визначення особливої системи розвитку персоналу як пріоритетного фактора розширення компетенцій, підвищення освітнього та професійного рівнів, зростання розумового та творчого потенціалу працівників, де ці властивості дають змогу отримати конкурентні переваги на ринку праці та реалізувати всі можливості саморозвитку персоналу підприємства.

Формування комерційної свідомості – це не одноразовий, періодичний процес, що відбувається з урахуванням наявності певних ресурсів, прагнення до лідерства, необхідності, спричиненої впливом сторонніх факторів. Лише забезпечення постійного вдосконалення буде відповідати умовам якісного управління на засадах формування комерційної свідомості, що дає змогу досягти синергії від одночасного досягнення цілей та очікувань як працівника, так і власників підприємства.

Особливості роботи, виконаної управлінцем на відповідній посаді, зумовлені сукупністю конкретних управлінських функцій, які визначають тип управлінської діяльності, незалежно від сфери їх застосування, тобто сферою діяльності підприємства, місцем розташування, розмірами тощо. Серед загальних управлінських функцій можна виділити планування, організацію, управління, мотивацію та контроль. Зосереджуючись на дослідницькій проблемі, зауважимо, що ці функції мають бути застосовані на різних рівнях, коли йдеться про менеджмент, під час формування комерційної свідомості персоналу ми більше зацікавлені в специфічних функціях, які визначають напрям людської праці для конкретного об'єкта. Варто виокремлювати специфічні функції, що мають великий вплив на ефективне формування комерційної свідомості персоналу і які властиві керівництву, а саме:

– визначення першочергових компонентів системи розвитку персоналу та формування комерційної свідомості;

- виокремлення матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства щодо формування комерційної свідомості;
- проведення професійної орієнтації серед персоналу з метою визначення їх здатності виконувати певні виробничі та управлінські функції;
- розробка та використання системи адаптації персоналу;
- визначення рівня професійної компетенції працівників та аналіз його відповідності положенням на підставі їх оцінки (керівництвом підприємства або за допомогою запрошених експертів);
- професійна підготовка кадрів на основі початкової професійної підготовки, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки тощо;
- визначення особистих та професійних компетенцій персоналу з метою планування їх кар'єрного зростання та їх взаємозв'язку із стратегією розвитку підприємства;
- виокремлення потреб в оновленні або вдосконаленні методології та інформаційного забезпечення;
- визначення пріоритетів і застосування системи розвитку персоналу;
- дотримання законодавчих вимог щодо розвитку персоналу;
- створення умов для безперервного розвитку кадрів;
- регулювання відносин між персоналом, профспівковою організацією та керівництвом підприємства;
- налагодження ефективної роботи між керівництвом і відділом персоналу.

Трансформаційні процеси в соціально-економічній системі несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожного підприємства через підвищення ступеня невизначеності та наявності ризиків. У цьому випадку персонал є ключовим системоутвірним фактором підприємства, а інші складники втілені в матеріальній і інтелектуальній формі досвідом та знаннями людей. Цілеспрямоване формування й розвиток людського потенціалу на основі компетентнісного підходу збагачують механізми управління й тим самим дають змогу досягати успіху в конкурентній боротьбі.

Використання компетенцій в управлінні людськими ресурсами не є новим. Протягом останнього десятиліття моделі управління компетенціями використовували для того, щоб зосередитися на індивідуальній роботі, визначити компетенції, необхідні для ефективної роботи в майбутній роботі, проаналізувати прогалини між поточними високими й середніми показниками та дослідити навички, необхідні для довгострокового майбутнього успіху підприємства. Отже, підходи до компетентності можна роз-

глядати як перспективний та проактивний засіб застосування стратегії підприємства до професійних та індивідуальних навичок та поведінки, які люди можуть зрозуміти і, отже, впровадити на підтримку змін. Усі підходи до компетенції допомагають підприємствам залучати та розвивати талановитих працівників, визначати потрібну особу на посаду, здійснювати планування наступності, аналіз навчання та інші основні функції людських ресурсів (Аусман, 2008). Суттєве зростання інтеграції системи управління компетентністю до систем і практик управління людськими ресурсами можна спостерігати з моменту впровадження системи управління компетентністю в 1959 р, а перевага цієї системи стає все більш очевидною (Беземер та ін., 2018, с. 229).

Поняття «компетенція» досить різнопланове й залежить від розстановки акцентів:

- здатність співробітника виконувати функції відповідно до виробничих стандартів та стандартів поведінки;
- індивідуальні характеристики співробітника, які можна достовірно оцінити й щодо яких можна стверджувати, що вони значущі для ефективного виконання роботи;
- здатність людини досягати конкретних виробничих результатів і здійснювати дії, які лежать в основі досягнення ефективної діяльності підприємства (Кемпіон та ін., 2011).

У сучасних реаліях компетенції – це певні вимоги до підготовки фахівців (потенціал, знання, навички, досвід, цінності, мотивація) й одночасно здатність працівника відтворювати певний тип стійкої поведінки для досягнення поставленої мети.

Існують різні класифікації компетенцій:

- природні – базові якості особистості: емоційна стабільність, тривозможність, приємність, цинізм, сумлінність, спонтанність, відкритість досвіду, культурність;
- адаптивні – набір якостей, що дозволяють індивіду досягати мети в новій обстановці, у робочому середовищі, у соціальному оточенні;
- набуті – знання та вміння, набуті на роботі, а також у ході навчання й повсякденної діяльності (Чен та ін., 2007, с. 117).

Наведемо ще одну класифікацію компетенцій:

- інструментальні (дослідні, методичні, комунікативні, лінгвістичні);
- міжособистісні (індивідуальна здатність висловлювати свої думки, вміння працювати в команді, навички відносин з людьми, здатність до критики й самокритики);
- системні (сприйняття дійсності, здатність породжувати нові ідеї, працювати самостійно, прагнення до успіху);

– загальнокультурні компетенції (здатність використовувати основи філософських знань, аналізувати основні етапи розвитку суспільства та формувати громадянську позицію, здатність використовувати свої знання в різних сферах суспільства) (Мак-Клелланд, 1973).

Крім того, виділяють загальні компетенції, які повинні бути притаманні всьому персоналу підприємства, і спеціальні, які властиві певній категорії персоналу.

Компетентність означає систему стандартів або набір вимог, необхідних для ефективної трудової діяльності, а також демонструються індивідуумом функціональні й поведінкові характеристики та результати діяльності. Компетентність – це ступінь освоєння визначеної компетенції конкретним фахівцем, залежно від його особистісних характеристик (уміння бути ефективним) (Де Лонг & Фахі, 2016, с. 118).

За ступенем розвиненості компетентності виділяють:

– нерозвинену (усвідомлена некомпетентність, коли розвиток ускладнений);

– недостатньо розвинену (неусвідомлена некомпетентність, але розвиток можливий);

– достатню (для фахівців середньої ланки);

– сильно розвинену (усвідомлена компетентність, коли співробітник здатний активно впливати на те, що відбувається, передбачати й запобігати негативним події);

– лідерську (експертна, коли менеджер вищої ланки здатний приймати та успішно реалізовувати стратегічні рішення) (Ле Дейст & Вінтертон, 2005, с. 27).

Чжан та інші (2013) наводять найбільш поширені компетенції фахівців сучасних підприємств: орієнтація на досягнення результату; розуміння бізнесу; орієнтація на споживача; вирішення проблем; організація лідерства; уміння працювати в команді; комунікації та встановлення відносин; аналітичний підхід.

Для більшості посад на підприємстві рекомендовано застосовувати моделі, що містять 5–9 компетенцій.

Складниками професійної компетентності, що впливають на поведінку працівника, є життєвий цикл розвитку особистості, професійні знання, уміння, навички; цінності, мотиви, установки; загальні й когнітивні здібності; психофізіологічні якості; професійно значущі особисті якості.

Спектр складників компетентності є дуже широким, але можна виділити основні кластери компетенцій, найбільш повно її розкривають (з погляду працівника та з погляду підприємства).

З погляду працівника:

- загальні (орієнтація на результат, гнучкість мислення, відповідальність),
- функціональні (професійні) (базові знання, вміння та поведінкові здатності особистості здійснювати необхідні функції оптимальним способом в зв'язку зі специфікою професії або спеціальності),
- управлінські (знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивації їх діяльності, високий рівень комунікативної культури, вироблення, прийняття та ефективна реалізація управлінських рішень).

З погляду підприємства:

- рольові (лідерські та комунікативні здібності, соціальна активність індивідуума в спільній діяльності людей під час виконання певних виробничих завдань);
- стратегічні, що описують відмітні характеристики ділової стратегії в контексті її відповідності зовнішньої конкурентному середовищі;
- ключові, які забезпечують потенційний доступ до ринку, що визначають відмітні характеристики кінцевого продукту, що забезпечують очевидну вигоду споживачеві і, практично, не відтворюються конкурентами (Драганідіс та ін., 2006).

Ринкова економіка однією з головних рушійних сил та запорукою успіху підприємства в межах жорсткої конкурентної боротьби вважає стратегічне управління персоналом, а конкретніше – його провідний напрям – розвиток працівників. Проте, сучасні українські промислові підприємства цей напрям нівелюють, а для практики управління характерні відсутність програм стимулювання персоналу до професійного зростання та незацікавленість керівництва в розвитку їхніх працівників. Серед причин нівелювання вирішення окресленої проблеми зазвичай називають брак коштів на впровадження програм стимулювання, розвитку та оцінювання персоналу. Більше того, нерозумінням з боку керівних кадрів стратегічного значення розвитку працівників є найбільшою загрозою для забезпечення довгострокового успішного функціонування підприємства.

Досліджуючи стратегічний розвиток персоналу, науковці відводять провідну роль вивченню компетентнісного підходу та стверджують, що оцінка прояву компетенцій персоналу дозволяє краще проаналізувати рівень розвитку персоналу, його задоволеність працею, наявність творчих, організаторських здібностей та бажання вдосконалення власної особистості.

Головний критерій, за яким потрібно оцінювати рівень підготовки кадрів, – професійна компетенція, що являє собою певний перелік якісних показників, яким повинен відповідати кадровий склад підприємства. Бі-

льше того, упровадження компетентнісного підходу до системи стратегічного управління персоналом дасть змогу не лише підвищити ефективність заходів і програм оцінювання та розвитку, планування, відбору й найму, адаптації та мотивації персоналу, а й забезпечить вагому конкурентну перевагу підприємства як на загальнодержавному, так і на міжнародному рівнях (Безмер та ін., 2018, с. 231).

Однак, більшість науковців, розглядаючи лише компетенції вищої та середньої ланок управління (менеджерська компетенція), не досліджують прояву компетенцій на нижчих рівнях управління персоналом (Кемпіон та ін., 2011).

На нашу думку, вивчення та оцінювання професійних компетенцій звичайного виробничого персоналу є доречною, оскільки в стратегічному управлінні персоналом важливим напрямом є формування кадрового резерву, що передбачає відбір до управлінської ланки працівників з найбільшим проявом лідерських, організаційних та відповідальних якостей.

Більше того, оцінювання виробничого персоналу лише крізь призму кількісних показників результативності праці є досить застарілою методикою, що вкрай негативно позначається на ефективності використання працівників та знижує загальний рівень результативності функціонування підприємства.

Також сучасні керівники підприємств виявляють бажання ще на початковій стадії найму персоналу відсіювати невідповідних виробничим вимогам працівників та прагнуть зробити виробничу поведінку персоналу більш передбачуваною (виконання стандартів праці, дотримання техніки безпеки, правил трудової дисципліни тощо).

Однак, найбільш гостро питання розвитку компетенцій робітничого персоналу стоїть перед підприємствами, що впроваджують системи та технології управління якістю. Виробничий персонал таких підприємств повинен розвивати свої професійні компетенції й знаходити їм широке практичне застосування. Цього також потребує інтенсифікація таких процесів, як інноваційність, висока наукомісткість сучасного виробництва, що, у свою чергу, вимагає від працівників прояву творчого креативного підходу, аналітичних здібностей, високого рівня професіоналізму, інформаційної адаптивності, здібностей до навчання тощо. Проте в наукових працях (Грузіна, 2011) розглядають лише рівень професійних компетенцій для керівного складу підприємства.

Отже, доцільно розробити власний набір компетенцій для працівників, що безпосередньо виконують основну виробничу діяльність, виступають стрижнем будь-якої виробничої системи підприємств та є запорукою зростання продуктивності праці, високоефективного стратегічного управління й розвитку підприємства в цілому (табл. 2.1).

Перелік компетенцій, якими має володіти виробничий персонал

Група компетенцій	Компетенції
Корпоративні	1. Розуміння стратегії та специфіки діяльності
	2. Орієнтація на якість праці
	3. Спрямованість на результат
	4. Прихильність цілям підприємства
Виробничі	1. Знання норм праці
	2. Рівень професійної підготовки
	3. Володіння комп'ютерними технологіями
	4. Навички планування та організації власної праці
	5. Складність виконуваних завдань
	6. Ефективне використання робочого часу
	7. Дотримання строків виконання робіт
	8. Спрямованість на якість
	9. Виконання техніки безпеки (рівень виробничого травматизму)
	10. Прагнення до професійного зростання
Поведінкові	1. Відповідальність
	2. Самостійність, самоорганізованість
	3. Адаптивність
	4. Наполегливість у досягненні цілей
	5. Авторитет у колективі
	6. Робота в команді (навички побудови взаємовідносин)
	7. Ініціативність
	8. Дисциплінованість

Джерело: (Грузіна, 2011).

Цей набір компетенцій може бути доповнений або змінений з урахуванням специфіки діяльності підприємства, особливостей виконуваних працівником завдань, його категорії, однак, при цьому обов'язково скоригований відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

Важливо також пам'ятати, що до процесу оцінювання рівня компетентності працівників доцільно залучати лише висококваліфікованих спеціалістів та представників керівної ланки підприємства або фахівців спеціалізованих центрів оцінки персоналу. Модель оцінювання рівня прояву компетентності виробничого персоналу повинна стати ефективним інструментом оцінювання працівників, практична цінність якого полягає в можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно розвитку персоналу, його кар'єрного просування, стимулювання та (або) покарання. Оцінювання та аналіз рівня прояву запропонованого переліку компетенцій дозволить досягти високої результативності кожного робочого місця, забезпечити систематичне стимулювання розвитку персоналу на підставі ці-

леспрямованого професійного навчання, що сприятиме успішній реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

Підприємства шукають ефективні методи для залучення, управління та збереження талановитого персоналу для успішного досягнення організаційних цілей. Для цього менеджери наголошують на необхідності кращого розуміння кадрової та професійної інформації й даних, необхідних для покращення управління людським капіталом. Для покращення такого розуміння деякі підприємства розробляють та використовують системи управління, що базуються на формуванні відповідного рівня комерційної свідомості та компетентності.

Незважаючи на те, що компетенції й детальні посадові інструкції не є новими для деяких підприємств, існує необхідність у розширенні кола функціональних обов'язків та введення новацій у різних функціях людських ресурсів (HR) (наприклад, набір, вибір, навчання та розвиток, управління ефективністю, розвиток кар'єри та її планування, а також HR планування кадрового резерву). Для полегшення розробки та використання компетенцій менеджери з персоналу провідних підприємств керують великими базами даних, які складаються з професій/робочих місць та компетенцій, необхідних для цих професій/робочих місць. Проте кожна із цих баз даних підтримує різний зміст, структури та організаційні функції. Метою цього є опис деяких випадків використання компетентності та демонстрація стану практики в різних відділах підприємства. Вона ідентифікує та характеризує проблеми й функціональні обов'язки, необхідні конкретному підприємству для досягнення стратегічних цілей.

Девід Мак-Клелланд поклав початок розвитку компетенції своїм виданням «Тестування на компетентність, а не “Розум”» (Мак-Клелланд, 1973). Дослідження Д. Мак-Клелланда показали, що тести на академічні здібності та зміст знань не дозволяють точно передбачити ефективність роботи або успіх у житті, а також інші індивідуальні особливості або компетенції (наприклад, мотивацію, лідерство та навички міжособистісного спілкування) можуть ідентифікувати гарних виконавців. Його концептуалізація заохочувала підприємства включати компетенції, які описують особистісні атрибути, в методології аналізу роботи та стратегічного планування підприємства, щоб залучити висококваліфікованих співробітників, які можуть домогтися успішної реалізації поставлених цілей. Щодо компетенцій трудових ресурсів організацій є варіації у визначеннях. Широке академічне визначення компетенцій стосується набору спостережуваних/вимірюваних знань, навичок, здібностей, відносин та інших характеристик особистості, які також підкреслюють зв'язок із стратегічними цілями організації (Беземер та ін., 2018, с. 225).

Кожне із цих визначень компетенцій ставить свій акцент у його реалізації. Використання компетенцій підприємством вимагає інтенсивного робочого навантаження, що включає великий аналіз роботи та організаційні деталі (Зеркаль, 2018). Керівництво підприємства спочатку має оцінювати себе в цілому, включаючи середовище, в якому воно діє. Ця організаційна оцінка включає такі аспекти, як динаміка галузі (наприклад, як швидко змінюється галузь та нові продукти або бізнес-моделі, що розвиваються) та тенденції розвитку трудових ресурсів промисловості (наприклад, наскільки швидко певні навички стають застарілими, надлишок/нестача кваліфікованих працівників).

Традиційна система управління персоналом була заснована на робочих місцях і відображала бюрократичну модель організації роботи. Такі системи управління персоналом, що базуються на роботі, показали тенденцію до руйнування, коли робочі місця розпадаються під гнучкішою організацією праці. Багато дослідників закликали до компетентнісного підходу, який замінить традиційний підхід, що базується на роботі, у цих нових умовах. Однак, робочі місця структуровані за двома незалежними напрямками: формальний контроль і складність робочих завдань. Кожна комбінація формалізації та складності (висока та низька) призводить до іншого підходу до узгодження роботи та компетенцій. Підхід, що ґрунтується на робочих місцях, та підхід до компетенції є лише двома з них, крім того, визначено професійний та професійний підхід. Незважаючи на те, що офіційне внутрішнє навчання підприємства пов'язане з підходом до роботи та компетентністю, підготовка кваліфікованих професіоналів є поєднанням професійної підготовки на підприємстві та зовнішньої професійної підготовки в університетах.

Розробка й реалізація стратегії розвитку персоналу на основі комерційної свідомості та компетенції вимагає значних зусиль для розробки політики, процесів і інструментів для підтримки повної та ефективної реалізації управління (Чен та ін., 2007). Процес іде згори-вниз, а потім працює на конкретних робочих місцях і регламентує виконання цих робіт. Передбачено певний рівень перевірки чи підтвердження того, що модель формування комерційної свідомості та компетенції є тим, що приводить до успіху, – упровадження повноцінної ефективної системи управління, що базується на формуванні комерційної свідомості та компетентності.

Вона включає в себе керівництво щодо розробки комплексної системи для виконання різних функцій, таких як набір і відбір, навчання й розвиток, управління ефективністю, кар'єрний розвиток/управління корпоративною культурою та стратегічне планування людських ресурсів. Ключовим поняттям є те, що комерційна свідомість і компетенції на підприємстві структуровані в декілька шарів, починаючи з нижнього/загального рівня,

який включає основні компетенції, якими повинні володіти всі співробітники (наприклад, робота в команді). Існують також спільні компетенції, які об'єднуються в групу робочих місць (наприклад, управління проєктами) і технічні/професійні компетенції в межах цієї групи. Верхній шар – це лідерство для управління, нагляду або впливу на роботу інших, що, звичайно, може знадобитися й на інших шарах. Супроводжуючи цю структуру, визначено рівні кваліфікації та масштаби (наприклад, новий співробітник, повністю ефективний працівник, майстерний та досвідчений працівник), щоб оцінити роботу працівників і з'ясувати, який розвиток/просування доречно в той чи інший час.

Невизначеність і нестабільність зовнішнього середовища, її динамічність і складність, значна залежність від неї будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності зумовлюють необхідність передбачення змін у майбутньому, постійного пристосування до тих, які вже відбулися або відбуваються. Виходячи із цього, успішність будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки вдало керівництво реалізує систему заходів, спрямованих на впровадження певних змін у діяльності підприємств. Саме системний підхід до здійснення організаційних змін є передумовою ефективного використання всіх наявних ресурсів підприємства, яке забезпечує високий рівень ефективності адаптації до новітніх технологій виробництва та комунікацій, форм і видів товарів, змін попиту й переваг споживачів.

Організаційні зміни спрямовані на адаптацію завдань, цілей, техніки, технологій, ресурсів, конструкцій виробів, персоналу до нових умов функціонування – до сукупності факторів зовнішнього середовища. Усі можливості підвищення ефективності адаптаційних процесів, які відбуваються на підприємствах, пов'язані з пошуком нових ресурсів усередині неї, розробки процедур їх оптимального поєднання з метою досягнення бажаних результатів.

У цьому аспекті основним завданням є зміна організаційної культури, яка реалізується шляхом переходу від старих цінностей, таких як дисципліна, ієрархія й авторитарність, до нових, провідне місце серед яких посідають творчість, співучасть, індивідуальний і персоніфікований підхід до кожного працівника, ініціативність. Особливу роль у цьому процесі відіграє керівник підприємства. Реалізуючи організаційну культуру, він здійснює управління розвитком підприємства, визначаючи ціннісні орієнтири та складники, ставлення до них.

Адміністрація, формуючи певну організаційну культуру на підприємстві, сприймає її як стабілізуючий елемент, який змінюється відповідно до вимог зовнішнього середовища, їх планів тощо. Формування комерційної свідомості відбувається залежно від умов, у яких функціонує підпри-

ємство, і спрямовано на вирішення двох основних завдань: адаптацію до зовнішнього середовища і внутрішню інтеграцію всіх складових. Виходячи із цього, виділяють три основні рівні організаційної культури: індивідуальний, внутрішньоорганізаційний та зовнішньоорганізаційний. Два останніх є досить складними за своєю структурою, вимагаючи від адміністрації підприємства особливих умінь одночасного врахування різних чинників. Одночасно із цим вони досить тісно пов'язані між собою.

Комерційна свідомість формується та вдосконалюється в процесі спільної діяльності людей на підприємстві, її основною відмінністю є прогнозованість. Незважаючи на непередбачуваність вчинків працівників підприємства в різних ситуаціях, головним завданням адміністрації є конструювання способів взаємодії між працівниками, проектування та створення умов для їх прогнозованого розвитку. Виходячи із цього, комерційна свідомість повинна сприйматися як сукупність формальної й неформальної поведінки адміністрації підприємства та працівників, яка заснована на структурах міжособистісної комунікації, налагодженні відносин довіри, поваги, доброзичливості в межах підприємства, формуванні відносин співробітництва й партнерства із суб'єктами зовнішнього середовища.

При визначенні основних цілей формування комерційної свідомості на підприємстві адміністрація діагностує ситуацію й виявляє відповідність кадрового потенціалу сформованим умовам, допомагаючи працівникам діяти осмислено, створює умови для їх ефективного об'єднання у формі цілісної системи, яка завдяки ефекту синергії успішно досягає бажаних результатів.

За підсумками діагностики, моніторингу та оцінювання факторів зовнішнього й внутрішнього середовища адміністрація підприємства визначає джерела формування організаційної культури, вибираючи з трьох можливих:

- система особистих цінностей та індивідуальних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура діяльності, яка втілює певні цінності, у тому числі особисті цінності адміністрації підприємства;
- уявлення про оптимальні моделі поведінки співробітників у колективі, які відображають систему внутрішніх групових цінностей, які вже сформувалися на підприємстві.

При визначенні основних підходів та шляхів формування комерційної свідомості адміністрація підприємства повинні приймати рішення щодо того, які функції повинні виконувати окремі суб'єкти в певних ситуаціях, яким чином повинні здійснюватися їх мотивація й оцінювання внеску в загальний кінцевий результат. Ці процеси можуть формуватися й реалізо-

уватися як спонтанно, так і планово, поступово. Це залежить від динамізму зовнішнього середовища, швидкість настання змін у якому безпосередньо впливає на швидкість змін на підприємстві. Саме за цих умов доцільною є розробка цілісної системи цінностей і норм, системи правил поведінки, завдяки існуванню яких працівники швидше адаптуються до нововведень, довіряють керівництву, готові йти на ризик.

Наступним основним завданням адміністрації підприємства в процесі формування комерційної свідомості має бути визначення принципів, згідно з якими повинні реалізовуватися всі дії. Провідне місце в цьому аспекті посідають принципи соціального партнерства як передумови переведення відносин між адміністрацією й персоналом на новий рівень, який є адекватним найбільш складному завданню управління. Соціальне партнерство є системою взаємодії соціальних сторін (учасників соціально-трудоких відносин), яка спрямована на вирішення основних питань соціально-трудоких відносин шляхом узгодження інтересів, на забезпечення їх балансу й реалізацію, сприяючи мирному налагодженню взаємодії.

Усі дії керівництва підприємства протягом цього процесу повинні бути спрямовані на те, щоб, орієнтуючись на кожну окрему людину, створити умови для об'єднання зусиль персоналу, підвищення його ефективності, побудови команди працівників, які відчують свою роль і значущість у всіх виробничих процесах. Кожному працівнику важливо усвідомлювати, що до його думки прислухаються, що її враховують при розробці та прийнятті управлінських рішень. Таким чином, завдяки впровадженню відносин соціального партнерства на підприємстві етика в бізнесі стане першочерговим завданням управління, керівництву вдасться налагодити більш тісні, довірчі та відкриті відносини з персоналом, створити умови для визначення особистого внеску кожного працівника в загальний результат, закласти основи для формування комерційної свідомості.

При впровадженні соціального партнерства керівництво не буде відчувати опору з боку працівників, які відповідно до своєї соціальної природи прагнуть бути партнерами, оскільки:

- кращі й найбільш обдаровані люди віддають перевагу тим підприємствам, які забезпечують їх особисте зростання;
- менеджер – це не просто керівник, це людина, яка виконує роль судді, вчителя, наставника;
- люди бажають мати частку в капіталі своєї компанії, і кращі компанії забезпечують їм таку можливість;
- наймання працівників краще замінювати підписанням контрактів;
- автократичне управління повинно поступитися місцем більш демократичним системам;

– на початку становлення інформаційного суспільства здійснюється масовий перехід від проблем формування інфраструктури до проблем підвищення якості життя (Зеркаль, 2019 d, с. 14).

Становлення й розвиток соціального партнерства забезпечуються створенням його системи, яка є складним і динамічним утворенням структурно-організаційних елементів (суб'єктів і об'єктів), ідеології, культури, методів, засобів, тактики, технологій взаємовідносин, об'єднаних певним механізмом. У загальному вигляді інституційна структура соціального партнерства включає такі елементи: формально-правові та адміністративні норми, які встановлюються й контролюються державою; соціокультурні норми, які контролюються громадянським суспільством; соціальні ролі функцій і позицій учасників соціально-трудова відносин; інституалізовані соціальні практики.

В умовах соціального партнерства головним завданням керівництва є створення умов для максимального захисту інтересів працівників. Особливо актуальним це є для великих підприємств як за масштабами діяльності, так і за кількістю персоналу. У цьому аспекті провідну роль відіграють профспілки, які є представниками працівників на рівні керівництва, висловлюють їх думки, захищають і відстоюють їх права та інтереси в прийнятті важливих рішень управлінського характеру.

Фактично роль профспілок в сучасних умовах господарювання втрачена й потребує відновлення. Сучасна практика підприємництва на підприємствах України свідчить, що значення профспілок у межах державних і приватизованих підприємств не є однаковою. На державних підприємствах основна роль профспілок обмежена лише вирішенням питань щодо дотримання норм законодавства про працю. Нерідко в цих умовах інтереси працівників не захищаються. Соціальне партнерство має бути зорієнтоване на перебудову взаємодії між керівництвом і профспілками шляхом:

– спільної розробки соціальних програм, спрямованих на вирішення різних проблем (наприклад, таких як соціальний захист звільнених працівників, підготовка та перепідготовка кадрів);

– проведення системи регулярних спільних консультацій представників адміністрації і профспілки з метою прийняття узгоджених рішень щодо соціально-трудова відносин;

– створення комісій для проведення нарад суб'єктів соціально-трудова відносин щодо внесення змін до локальні нормативні акти;

– проведення регулярних консультацій глави профспілки з директором;

– участі глав профспілкових об'єднань у роботі правління акціонерного товариства, участі у формуванні бюджету та контролю за його виконанням;

– створення структур, які здійснюють постійний контроль за виконанням колективної угоди та вносять до нього зміни з урахуванням динаміки зовнішнього середовища.

З огляду на ці завдання стає очевидним, що адміністрація в процесі реалізації соціального партнерства здійснює активні дії в напрямі покращення соціального складника, приносять користь суспільству. У цьому аспекті виявляється їх соціальна відповідальність. Цілі, засоби, об'єкти й суб'єкти соціальної відповідальності визначають особливості її прояву в різних сферах менеджменту.

Соціальна відповідальність різниться за формою прояву залежно від сфери. Пріоритетною формою прояву соціальної відповідальності є орієнтація на проведення внутрішніх соціальних програм, спрямованих на розвиток персоналу, підвищення рівня його довіри до керівництва підприємства, забезпечення гідних умов праці та її охорони. Уважне й доброзичливе ставлення до персоналу не тільки підвищує рівень його мотивації та якості виконуваної роботи, а й позитивно впливає на створення умов для розширеного відтворення робочої сили.

Упроваджуючи принципи соціальної відповідальності та соціального партнерства, налагоджуючи ефективну систему комунікацій, керівництво підприємства створює умови для формування комерційної свідомості підприємства.

Практика реалізації цих заходів, незважаючи на їх важливість і доцільність, є досить обмеженою, особливо в умовах фінансово-економічної кризи. Крім того, рівень управлінської культури на більшості вітчизняних підприємств є досить низьким. Саме тому впровадження основ соціального партнерства забезпечить умови для розвитку соціальної відповідальності менеджменту, підвищення культури, конкурентоспроможності персоналу й розвитку економіки країни в цілому. Існування сформованих систем соціального партнерства й відповідальності забезпечить гідний рівень умов роботи персоналу підприємства, високий рівень довіри працівників до дій керівництва, готовність до прийняття змін, адаптивність до нових умов господарювання.

Важливе значення для успішного функціонування цих систем та існування дієвої комерційної свідомості взагалі має сукупність інструментів, за допомогою яких здійснюються процеси формування культури. Вдале поєднання системи цінностей і норм, правил, стандартів створюють умови для оптимізації процесів побудови організаційної культури, підвищуючи її гнучкість і адаптивність. Одночасно із цим досить важливим є передбачення керівництвом настання певних ситуацій, які вимагатимуть здійснення змін комерційної свідомості підприємства. Настання певних змін може бути пов'язано з такими причинами: усвідомлення свого місця на підпри-

ємстві, формування комунікаційної системи, оцінка часу, оптимізація процесів його використання, система відносин між працівниками, система цінностей і норм, трудова етика і мотивація тощо. Кожен з перелічених аспектів безпосередньо пов'язаний з працівниками, спрямований на створення сприятливих умов підвищення ефективності їх роботи.

За цих умов керівництву підприємства доцільно заздалегідь розробити сукупність методів, за допомогою яких будуть реалізовуватися зміни комерційної свідомості підприємства. Найбільш поширеними є такі:

- зміна об'єктів і предметів уваги керівників, підходів до їх оцінювання й контролю;
- чітке визначення та розподіл функцій між працівниками, моделювання їх поведінки в різних стандартних і нестандартних ситуаціях;
- постійне проведення тренінгів, семінарів, ділових ігор з працівниками з метою їх зближення, переведення відносин у колективі на новий рівень;
- зміна стилю керівництва, перехід до більш демократичного;
- зміна організаційної символіки, упровадження певних традицій, які роблять колектив підприємства більш згуртованим.

За умов виконання заходів щодо формування комерційної свідомості підприємства, керівництво створить усі умови для забезпечення максимально ефективного пристосування до всіх непередбачуваних змін, які постійно відбуваються в зовнішньому середовищі. Загалом керівництво може вибирати з трьох основних способів: адаптація до елементів навколишнього середовища, прагнення вплинути на нього, прагнення змінити сферу діяльності в більш сприятливому напрямі. Найбільш вірогідним і доцільним для реалізації є перший підхід, який передбачає зміну внутрішніх процесів у діяльності підприємства. Завдяки цьому всі внутрішні чинники пристосовуються таким чином, щоб максимально відповідати вимогам зовнішнього середовища. Останній підхід є досить радикальним і вимагає в більшості випадків досить значних витрат ресурсів і часу.

Пристосування до чинників зовнішнього середовища вимагає їх визначення, розробки заходів з налагодження взаємодії з ними, перш за все, шляхом встановлення доброзичливих, взаємовигідних відносин партнерства й співробітництва. Із цією метою повинна бути максимально чітко визначена сукупність суб'єктів, які діють на ринку, їх цілі та пріоритети, визначені загальні інтереси. Узагальнення інтересів основних учасників ринку дає змогу зіставити їх між собою, визначити основні аспекти, згідно з якими має налагоджуватися взаємодія, тобто відбуватися партнерство або співпраця. Кожен учасник ринку може одночасно налагоджувати відносини з необмеженою кількістю суб'єктів зовнішнього середовища, проте чим більшою є їх кількість, тим складнішою повинна бути комерційна свідо-

мість підприємства. Вона повинна максимально відповідати вимогам ринкового середовища, керівництва підприємства, прагненням і сподіванням існуючих і потенційних партнерів. Саме тому керівництво повинне прагнути максимально чітко спланувати свою діяльність, сформулювати власні принципи господарювання, ефективно позиціонувати себе на ринку.

Досить складним є партнерство з державними органами влади через невідповідність характеру інтересів, а саме: інтереси підприємств мають прибутковий характер (одержання прибутків), а державних органів влади – витратний (виплата пенсій, фінансування певних державних замовлень, інших проєктів, підтримка соціально незахищених верств населення тощо). Однак, необхідність і доцільність налагодження взаємодії між ними є беззастережною. Державні органи влади, реалізуючи свою діяльність, у тому числі здійснюючи нормотворчу діяльність, впливають на стабільність політичної ситуації в країні, створюючи сприятливі або несприятливі умови для здійснення інвестиційної діяльності, як вітчизняним, так і іноземним інвесторам. Крім того, своїми діями вони можуть створювати умови, які будуть змушувати підприємства формувати тіньовий сектор економіки (реалізуючи податкову політику). Саме з метою скорочення цих тенденцій доцільним є налагодження відносин партнерства та співробітництва між підприємницьким сектором і державними органами влади. Перш за все, реалізуючи цей напрям діяльності, керівництво підприємства повинно налагодити тісні й доброзичливі відносини з державними органами, які здійснюють планові та позапланові перевірки фінансово-господарської діяльності.

Взаємодіючи з іншими факторами зовнішнього середовища, а саме: конкурентами, споживачами, постачальниками й посередниками, – керівники підприємств більшою мірою можуть передбачати настання певних змін, пристосовуючись до них. Завдяки цьому знижується ймовірність настання негативних наслідків у результаті динамізму зовнішнього середовища.

При налагодженні взаємин із цими учасниками ринку важливою є реалізація спільних проєктів і заходів, які є одночасно зручними для всіх сторін. Налагодження відносин партнерства створить можливості для підприємства щодо:

- інтеграції зусиль учасників у роботі над спільними проєктами;
- обміну матеріальними й нематеріальними активами;
- поліпшення показників завдяки більш ефективному використанню ресурсів, точному прогнозуванню, обґрунтованому визначенню пріоритетів;
- мінімізації ризиків завдяки розподілу відповідальності;

- спільного вирішення проблем, ліквідації функціональних перешкод у реалізації проєктів;
- інтегрованого управління якістю;
- зниження витрат у разі збільшення споживчої цінності товару;
- підвищення ефективності реалізованих проєктів завдяки ефекту синергії.

Переваги від налагодження тісних відносин між підприємством та основними учасниками бізнесу як передумови найбільш ефективної адаптації до зовнішнього середовища є беззастережними. Однак, на практиці реалізація цих заходів виявляється досить ускладненою. Поширеною є ситуація, коли основним стримувальним фактором є неефективний менеджмент, не здатний вирішувати питання щодо налагодження роботи персоналу підприємства як основного рушійного фактора реалізації організаційних змін.

При формуванні комерційної свідомості важливим етапом є оцінювання ефективності її реалізації. Відповідно повинні бути зіставлені витрати керівництва в процесі планування, розробки та реалізації змін щодо пристосування підприємства до вимог зовнішнього середовища з результатами, які воно отримує в кінцевому підсумку.

Виходячи з того, що в результаті формування організаційної культури відбувається оптимізація відносин між суб'єктами зовнішнього й внутрішнього середовища, обґрунтованим є висновок про те, що зменшення витрат на встановлення контактів, їх підтримку, здійснення й розвиток буде свідчити про ефективність діяльності керівництва. Крім того, зміна комерційної свідомості певним чином може впливати на структуру підприємства, а саме: на склад і характер її ланок, правила обміну потоками ресурсів між ланками, характер комунікацій між ними. Узагальнено оцінити ефективність комерційної свідомості підприємства можна за такими показниками: успішність бізнесу (реалізація встановлених цілей); ринкова частка; прибутковість; зростання обсягів продажів; ступінь задоволеності персоналу; якість товарів і послуг; розробка нових товарів.

Однак, виходячи із сутності організаційної культури, зрозуміло, що ефективність її реалізації виявляється одночасно в різних аспектах, основними з яких є економічний, соціальний, організаційний і правовий. Здійснюючи оцінювання ефективності, необхідно визначити сутність кожного із цих аспектів, а також сукупність ознак, за якими можна оцінити їх прояв.

У боротьбі думок народжується стиль управління як система та своєрідність думок і дій керівника з впливу на персонал. Вибір оптимального стилю керівництва забезпечує розвиток комерційної свідомості персоналу й успіх управління системою соціально-трудова відносин на підприємстві.

стві. Однак активна участь керівника в цих процесах є необхідною й реалізується через виконання функціональних завдань.

Таким чином, формування нової соціально-економічної реальності сучасного бізнес-середовища через усвідомлення інноваційно-інвестиційної політики вітчизняних підприємств і суспільства в цілому надає повноцінну можливість отримати максимальну користь від потужного потенціалу феномену управління знаннями й перебуває в прямій залежності від того, якою мірою людські ресурси зможуть реалізувати цю можливість шляхом реалізації компетентнісного потенціалу. При цьому синергетичним ефектом розвитку комерційно свідомого персоналу в межах орієнтованої організаційної зрілості підприємства є поява інноваційної комерційної свідомості, сфокусованої на інвестиційній стратегії розвитку її інтелектуального капіталу.

2.2. Структурно-цільовий аналіз поведінкових компетенцій персоналу як елемент формування комерційної свідомості

Управління персоналом підприємств на засадах комерційної свідомості потребує визначення багатьох складників, що впливають на формування рівня комерційної свідомості персоналу. Одним з найважливіших складників у цьому сенсі є поведінкові компетенції персоналу, адже компетенції – це знання, навички, мотиватори й особливості характеру, які визначають як необхідні поведінкові ознаки для успішного виконання роботи.

З метою ґрунтовного структурно-цільового аналізу пропонуємо дати визначення кожній компетенції, визначити структуру, а також розробити шкалу, яка визначає міру прояву компетенції. Більшість шкал мають п'ять рівнів. Кожен рівень описують у термінах поведінкових показників.

На кожному рівні шкала поведінки ілюстративна, а не остаточна; тобто можливі й інші приклади поведінки. Кожна шкала компетенції є кумулятивною, попри що опис поведінки з нижчих рівнів не повторюється на рівні вище, проте він застосовується.

Кожна компетенція має також і негативні показники, за допомогою яких визначають поведінкові ознаки й низький рівень виконання роботи.

Аналіз поведінкових компетенцій пропонуємо зробити максимально універсальним для підприємств різних галузей економіки, тобто розглянути біхевіористичні або «нетехнічні» навички, які застосовують до функціональної посади на підприємстві.

Структурно-цільовий аналіз поведінкових компетенцій персоналу підприємств у розрізі комерційної свідомості призначений для різних ці-

лей, зокрема для навчання, підбору й забезпечення персоналом, кар'єрного зростання, управління продуктивністю.

При складанні посадової інструкції або описі вакансії для кожної посади потрібно обрати компетенції й рівні, які є найважливішими для високої якості роботи саме на цій посаді.

Отже, розглянемо основні поведінкові компетенції персоналу в розрізі комерційної свідомості:

1. Досягнення передбачає наявність постійної енергії й рішучості перед обличчям перешкод – встановити та виконувати складні завдання відповідно до якості, часу, різноманітності стандартів і забезпечувати необхідні бізнес-результати. Залежно від рівня поведінкова компетенція «досягнення» буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Структурно-цільовий аналіз
поведінкової компетенції «досягнення»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Бажає добре виконувати роботу й не відступає	Працює з оптимізмом і ентузіазмом. За першої перешкоди не здається. Досягає власних цілей та поважає інших. Роз'яснює очікування
Рівень 2 Працює на результат та долає перешкоди	Ефективно діє в напрямі досягнення цілей, поставлених іншими. Порівнює прогрес з поставленими цілями. Аналізує причини перешкод та шукає шляхи їх подолання. В інших роботах визнає внесок
Рівень 3 Незважаючи на часті перешкоди, прагне покращення	Демонструє рішучість, незважаючи на часті перешкоди. Приймає складні проблеми й бере на себе особисту відповідальність за пошук рішень. Шукає способи поліпшити загальний рівень продуктивності та забезпечити високий рівень задоволення цільових груп
Рівень 4 Ставить і досягає складних цілей, прагне до довгострокових поліпшень	Досягає значного прогресу в довгостроковій перспективі, виконує широке коло завдань. Показує приклад; має свою ступінь володіння й працює над її реалізацією
Рівень 5 Оцінює й приймає ризики для досягнення кращих результатів	Приймає рішення, зважуючи витрати, вигоди та наслідки ризиків. Діє в дусі підприємництва для підвищення продуктивності

Джерело: запропоновано автором

На різних рівнях прояву поведінкової компетенції, крім позитивних, мають і негативні аспекти. Розглянемо негативні фактори прояву пове-

дінкової компетенції персоналу підприємств «досягнення» в розрізі комерційної свідомості:

- зупиняється і здається при першій перешкоді;
- шукає виправдання замість того, щоб знаходити рішення;
- приймає відповідь без заперечень;
- перебільшує власну роботу або представляє чужу роботу або ідею як свою власну;
- чи не визнає доопрацювань інших;
- чи не бачить, як завдання вписується в загальну картину;
- чи не дотримується термінів або бюджету без причини;
- потребує коригування, щоб робота виконувалася вчасно.

При управлінні персоналом керівникам усіх рівнів варто приділяти особливу увагу розвитку позитивних сторін прояву поведінкових компетенцій та знижувати рівень прояву негативних факторів.

2. Пристосовуваність – регулювання власної поведінки, щоб працювати ефективно в світлі нової інформації, змін ситуації і/або навколишнього середовища. Реагує на зміни з готовністю досліджувати нові способи досягнення робочих цілей з позитивним настроєм. Залежно від рівня поведінкова компетенція «пристосовуваність» буде мати різні прояви та структуру (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«пристосовуваність»**

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Розуміє, як зміни впливають на роботу	Приймає неминучість змін. Шукає виходу перед обличчям невідомості або невизначеності. Готовий спробувати нові підходи. Думає перед дією. Визнає цінність внесків інших людей, незалежно від того, як вони виявляються
Рівень 2 Адаптує свою роботу до ситуації	Застосовує індивідуальний підхід у різних ситуаціях. Шукає допомоги, щоб пристосувати поведінку до нової ситуації
Рівень 3 Адаптується до різних змін	Пристосовується до нових думок і ініціатив із широкого кола питань або ситуацій. Змінює важливість, стиль і реагує новими підходами в разі необхідності, коли стикається з новими або мінливими потребами

1	2
Рівень 4 Адаптується до великих, складних і/або частих змін	Підтримує відкрито та адаптується до основних змін, які обіцяють поліпшення в певних способах реагування. Шукає зміни, щоб поліпшити робочі процеси, системи тощо. Зберігає самоконтроль і самовладання перед обличчям проблем і змін
Рівень 5 Налаштовує організаційні стратегії	Пропонує зміни і вносить значні або довгострокові коригування в організацію відповідно до потреб ситуації. Виконує роботу ефективно, незважаючи на зміни, неясності, а іноді й хаос. Швидко переключається між макростратегічними темами та важливими деталями

Джерело: розроблено автором

Розглянемо негативні фактори прояву поведінкової компетенції персоналу підприємств «Пристаєваність» у розрізі комерційної свідомості:

- до вивчення нових методів, процедур або технік не виявляє бажання;
- не може адаптуватися до нових ситуацій легко і швидко;
- не може відреагувати на непередбачені проблеми/збої/зміни;
- замість пошуку рішень поясняє, чому зміни не будуть працювати;
- не може адаптувати стратегію або підхід відповідно до вимог ситуації;
- навіть коли обставини змінюються, суворо дотримується плану.

3. Аналітичне мислення – це послідовний аналіз даних і ситуацій з метою виявлення причин та наслідків і їх використання для прийняття ефективних рішень. Залежно від рівня поведінкова компетенція «аналітичне мислення» буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «аналітичне мислення»

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Розкладає ситуації на складники	Розкладає ситуацію на складники (А, В, С). Перераховує елементи, завдання чи дії без визначення пріоритетів
Рівень 2 Концентрація на основних питаннях	Аналізує дані й виділяє основні пріоритети. Визначає причини й наслідки, розмірковуючи «якщо А ..., то Б ...». Використовує це для визначення пріоритетів
Рівень 3 Перевіряє всі точки зору	Об'єктивно дивиться на кожну сторону ідеї або ситуації, щоб переконатися, що всі результати були ретельно розглянуті, перш ніж прийняти рішення. Аналізує складні ситуації з огляду на кілька можливих причин і наслідків

1	2
Рівень 4 Використовує всебічний аналіз	Контролює вплив рішень на якість роботи, виконуючи комплексний аналіз складних даних або вирішуючи складні ситуації. Застосовує інструменти або методи аналізу для аналізу ряду даних

Джерело: розроблено автором

Негативні фактори прояву поведінкової компетенції персоналу підприємств «аналітичне мислення» в розрізі комерційної свідомості:

- діяти, не подумавши про повний спектр наслідків;
- приголомшений проблемою; не знає як поділити її на керовані частини;
- занадто детально аналізує кожну ситуацію з тенденцією загрузнути в деталях;
- не вміє оцінити позитивні й негативні сторони запропонованого курсу дій, перш ніж продовжити;
- каже «так», не розставляючи пріоритетності на цей момент.

4. Побудова успішної команди – потрібні бажання й намір розвивати та передавати чітке бачення майбутнього успіху, надихати інших працювати на шляху до цього бачення. Це означає координацію різних талантів, захоплення й розвиток командного духу та забезпечення того, щоб робота колективу була зосереджена на успішному вирішенні організаційних проблем під час управління індивідуальною роботою. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «побудова успішної команди»

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Дає структуру і підтримку	Намагається зробити цілі та ролі команди очевидними в «більших перспективах». Залучає інших до прийняття рішень. Дає основу для прийняття рішень та розкриває інтереси колективу. Створює та використовує системи та процеси, щоб члени команди могли працювати ефективніше. Встановлює конкретні й вимірювані цілі для команди
Рівень 2 Створює ефективний командний клімат	Формулює чітке керівництво командою та уточнює індивідуальні ролі й обов'язки на місцях. Послідовний та чесний з усіма членами команди. Отримує необхідний персонал, ресурси та інформацію для сприяння ефективній роботі команди

Продовження табл. 2.5

1	2
	Використовує кілька стратегій для поліпшення морального духу та результативності команди
Рівень 3 Моделює бажані поведінки	Очікування керівництва підприємства та професійні державні стандарти. Факти свідчать, що немає жодних бюрократичних процедур, які негативно вплинуть на роботу
Рівень 4 Є лідером	Є захисником команди; захищає загальну справу. Формує переконливе бачення, генерує ентузіазм і життєву силу. Визнає та винагороджує індивідуальні результати. Використовує колективні можливості команди для забезпечення успіху. Прагне до того, щоб працівники всієї організації були залучені до бачення. Надихає інших на глобальні якісні зміни

Джерело: розроблено автором

Розглянемо негативні фактори прояву поведінкової компетенції персоналу «побудова успішної команди» в розрізі комерційної свідомості:

- не приділяє достатньо уваги контролю та ясності;
- «гнеться» під вагою суперечливих вимог – дуже легко зійти з дороги;
- залишає членів команди в незнанні та невизначеності;
- дає команді свободу без орієнтирів та вказівок;
- дозволяє людям відволікатися й переслідувати власні інтереси.

Провідна роль у змінах – керувати, здійснювати та просувати зміни й перетворення, допомагати іншим справлятися з їх наслідками. Управління персоналом та комерційною свідомістю відбувається через постійні зміни та потребує значних зусиль з боку керівництва різних рівнів. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «провідна роль у змінах»

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Інформує інших про зміни	Визначає процеси та усвідомлює необхідність змін. Це пояснює процес, наслідки та логіку змін для постраждалих. Відкритий для обговорення змін

Продовження табл. 2.6

1	2
Рівень 2 Підкреслює позитивний характер змін	Він підтримує переваги змін. Пояснює потенційні можливості та наслідки запропонованих змін. Пояснює, як зміни впливають на практику
Рівень 3 Керує процесом змін	Визначає дійсний/ефективний підходи для продовження після зміни. З конкретних причин, що лежать в основі опору змінам, застосовує методи для його усунення
Рівень 4 Приводить ініціативи щодо змін відповідно до організаційних цілей	Поєднує проекти/цілі з ініціативами щодо зміни відомств/служб та описує вплив цих змін на оперативні цілі. Представляє реалії змін і разом із персоналом розробляє стратегії ефективного управління. Визначає майбутні потреби в змінах, які сприятимуть подальшому прогресу
Рівень 5 Ініціює зміни	Це створює середовище, яке підтримує та заохочує зміни чи інновації. Це сприяє успішним змінам в організації. Він особисто передає чітке уявлення про широкий вплив змін

Джерело: розроблено автором

Поведінкова компетенція персоналу підприємств «провідна роль у змінах» у розрізі комерційної свідомості має такі негативні фактори прояву:

- не бажає приймати або розробляти нові підходи;
- не може знайти кращі, швидші чи дешевші способи роботи;
- не підтримує бажання інших цінувати зміни;
- відкидає конструктивну критику своєї роботи, яка не сприяє організаційним змінам.

5. Орієнтація на клієнта – передбачає виявлення та реагування на поточні та майбутні потреби споживачів; забезпечення якісного обслуговування внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.7).

Поведінкова компетенція «орієнтація на клієнта» також має певні негативні фактори:

- не до всіх клієнтів ставиться з повагою;
- робить припущення, не пояснюючи потреб клієнта;
- не має гнучкості у власному підході;
- не визначає пріоритетів потреб клієнтів;
- дає обіцянки своїм клієнтам, які неможливо виконати;
- не може оцінити потреб клієнтів і вимагає застосування заходів.

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«орієнтація на клієнта»**

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Реагує на запити клієнтів	Визначає потреби та очікування споживачів. Швидко та ефективно реагує на запити. Відповідає більшій кількості, ніж вимагається, відповідно до встановлених стандартів обслуговування. Надсилає складні питання на найвищий рівень прийняття рішень. Реагує на запити клієнтів ввічливо, доброзичливо та гнучко. Прагне почути критику, щоб зрозуміти потреби та ефективність роботи споживачів. Використовує методології моніторингу задоволеності споживачів для забезпечення задоволеності споживачів послугами
Рівень 2 Налагоджує позитивні відносини з клієнтами	Зв'язується з клієнтами, щоб отримати зворотний зв'язок щодо послуг, рішень чи продуктів, щоб переконатися, що їх потреби задовольняються правильно та ефективно. Розуміє проблему з погляду замовника. Інформує клієнтів про нову інформацію та рішення, які можуть вплинути на них. Відстежує обслуговування клієнтів та вживає своєчасних змін, коли це необхідно
Рівень 3 Передбачає та пристосовується до потреб клієнтів	Підтримує постійний контакт із клієнтами. Регулярно та систематично спілкується з клієнтами чи потенційними клієнтами для виявлення їх потреб. Використовує розуміння поглядів клієнта для виявлення перешкод та виступу від їх імені. Працює з клієнтами для адаптації послуг, продуктів та рішень до їхніх потреб. Це заохочує співробітників та команду досягти високого рівня якості обслуговування. Визначає сфери, де буде потрібна підтримка чи вплив, обговорює ситуації/проблеми з потрібними людьми
Рівень 4 Створює орієнтовану на споживача культуру	Відстежує тенденції та події, які вплинуть на здатність організації задовольняти поточні й майбутні потреби споживачів. Визначає переваги для клієнтів; шукає способи зробити щось ще краще. Залучає існуючих або потенційних клієнтів до оцінювання послуг, рішень та продуктів, щоб визначити шляхи підвищення якості. Визначає стандарти обслуговування й розробляє стратегії ознайомлення персоналу з ними

1	2
Рівень 5 Вважає орієнтацію на клієнта стратегічним напрямом	Повідомляє місію, бачення та цінності організації зовнішнім клієнтам. Стратегічно та систематично оцінює нові можливості для розвитку відносин із клієнтами. Створює середовище, де задоволеність споживачів є ключовим пріоритетом. Поєднує всебічне та глибоке розуміння довгострокових потреб споживачів і стратегії з поточними та запропонованими проектами ініціативи. Рекомендує/встановлює стратегічні напрями розвитку бізнесу для задоволення передбачуваних потреб поточних і потенційних клієнтів

Джерело: розроблено автором

6. Управління конфліктами – передбачає запобігання, управління та/або ефективне вирішення конфліктів. При управлінні персоналом на засадах комерційної свідомості варто розуміти, що зміни неможливі без конфліктних ситуацій, що можуть виникати як між підлеглими та керівництвом, так і всередині команди. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояви та структуру (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«управління конфліктами»**

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Виявляє конфлікт	Визнає, що існує конфлікт між двома або більше сторонами. Надає інформацію про існування конфлікту з відповідними людьми
Рівень 2 Розбирається з наявними конфліктами	Слухає різні думки та підкреслює якусь як єдину точку відліку для вирішення розбіжностей. Своєчасно та ввічливо публічно визначає сфери, що становлять спільний інтерес
Рівень 3 Передбачає і займається дже-релами потенційного конфлікту	Передбачає та вживає заходів для уникнення або зменшення потенційного конфлікту (наприклад, шляхом підтримки та заохочення різних сторін самостійно зустрічатися та вирішувати проблеми). Налаштовує команду на досягнення кінцевих цілей, подалі від особистих проблем
Рівень 4 Випишує стратегії вирішення існуючих та потенційних конфліктів	Дає поради тим, хто досі поділяє спільні інтереси, але також має важливі відмінності. Упроваджує інноваційні стратегії для ефективного вирішення конфліктів (наприклад, посередництво, стратегії співпраці та «взаємна вигода»)

1	2
Рівень 5 Створює середовище, в якому конфлікт правильно вирішується	Це створює середовище, що дає змогу вирішувати конфлікти, передбачаючи й реагуючи на ті сфери, де можуть виникнути потенційні непорозуміння та конфлікти. Імітує конструктивний підхід до вирішення протилежних поглядів, особисто оскаржуючи статус-кво, заохочуючи інших робити те саме

Джерело: розроблено автором

Негативні фактори, що виявлені під час структурно-цільового аналізу поведінкової компетенції «управління конфліктами»:

- не звертає уваги на неадекватну поведінку й не припиняє приниження в колективі;
- намагається зберігати спокій і не боротися з проблемою;
- під час конфлікту стає на чийсь сторону;
- не сприймає скарг працівників серйозно.

7. Безперервне навчання – передбачає виявлення та роботу з індивідуальними сильними й слабкими сторонами та потребами розвитку, змінюючи умови для особистої й організаційної ефективності. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «безперервне навчання»

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Оцінює та контролює себе, щоб підтримувати особисту ефективність	Постійно оцінює себе й цікавиться відгуками інших, виявляє сильні та слабкі сторони, шляхи вдосконалення. Використовує можливості для навчання та постійного розвитку
Рівень 2 Прагне підвищити особисту ефективність у поточній ситуації	Випробовує нові підходи для максимального навчання в поточній ситуації. Використовує всі можливості навчання (наприклад, курси, спостереження за іншими, виконання проєктів тощо). Використовує нові знання в роботі
Рівень 3 Шукає можливості навчання поза чинними вимогами	Використовує всі можливості для навчання в межах професійного навчання на підприємстві, а також відвідує тренінги, семінари, курси, конференції, професійні зустрічі, в тому числі дистанційно. Активно займається саморозвитком на регулярній основі (підвищує рівень особистих, професійних та технічних навичок)

1	2
Рівень 4 Співвідносить розвиток особистості із цілями організації	Ставить складні цілі та встановлює стандарти якості з погляду зростання поточної роботи й не тільки. Активно займається саморозвитком на регулярній основі (технічно та особисто). Шукає завдання, які кидають виклик здібностям
Рівень 5 Налаштовує особисте навчання до очікуваних змін в організаційній стратегії	Визначає майбутні компетенції та знання, необхідні організації, розробляє та впроваджує відповідні навчальні плани. Постійно сканує навколишнє середовище, щоб бути в курсі нових подій у більш широкому контексті роботи

Джерело: розроблено автором

Під час структурно-цільового аналізу поведінкової компетенції «безперервне навчання» виявлено такі негативні фактори:

- відхиляє прохання про організацію навчання;
- ставиться до навчання як до нагороди або привілеї;
- не надає можливості вдосконалити та розширити роботу;
- працівникам не дозволяє використовувати нові навички, набуті в процесі навчання.

8. Креативне мислення – передбачає виклик традиційним підходам, дослідження альтернатив та відповідь на виклики за допомогою інноваційних рішень або послуг, використовуючи інтуїцію, експерименти та нові можливості. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «креативне мислення»

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Визнає необхідність нових підходів	Відкритий для нових ідей. Ставить під сумнів традиційний підхід і шукає альтернативи. Розуміє, коли потрібен новий підхід; швидко враховує нову інформацію при розгляді різних варіантів
Рівень 2 Модифікує наявні підходи	Аналізує сильні та слабкі сторони підходів. Змінює та адаптує методи та підходи для кращого задоволення потреб. Визначає альтернативні рішення на основі попереднього досвіду. Приймає найкраще рішення, враховуючи переваги та недоліки альтернативних методів

1	2
Рівень 3 Запроваджує нові підходи	Шукає ідеї чи рішення, які спрацювали за інших обставин, застосовує їх в організації. Використовує рішення для інноваційного вирішення проблем. Визнає довгострокові наслідки можливих рішень
Рівень 4 Створює нові концепції	Інтегрує та синтезує відповідні концепції в нове рішення, яке раніше не використовували. Створює нові моделі та методи для організації. Визначає гнучкі й індивідуальні рішення з урахуванням професійних та організаційних стандартів
Рівень 5 Вирощує творчий потенціал	Інтегрує та синтезує відповідні концепції в нове рішення, яке раніше не використовували. Створює нові моделі й методи для організації. Визначає гнучкі та індивідуальні рішення з урахуванням професійних і організаційних стандартів

Джерело: розроблено автором

Розглянемо негативні фактори прояву поведінкової компетенції персоналу «креативне мислення» в розрізі комерційної свідомості:

- може побачити лише відкриту проблему;
- здатний ідентифікувати лише прямі посилання;
- задовольняється статусом-кво, нічого не питаючи;
- продовжує використовувати неправильні методи та приклади;
- борсається в деталях і не бачить загальної картини.

9. Прийняття рішень – передбачає ефективне прийняття рішень і розв’язання проблем, що включають різний рівень складності, невизначеності та ризику, мають значення при формуванні комерційної свідомості й управлінні персоналом підприємств. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.11).

Негативні фактори, що виявлені під час структурно-цільового аналізу поведінкової компетенції «прийняття рішень»:

- ставить нереальні вимоги до інших;
- постійно критикує інших;
- не встановлює стандартів;
- виконує свою роботу, створюючи нездорову обстановку;
- не звертає уваги на низький рівень роботи і дозволяє продовжувати;
- бачить проблему, але не докладає сил для її усунення;
- не може абстрагуватися від наявних потенційних можливостей.

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«прийняття рішень»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Приймає рішення лише на основі правил	Приймає прості рішення на основі заздалегідь визначених варіантів, використовуючи чіткі критерії/процедури. Радиться з іншими або обговорює ситуацію / проблему, якщо критерії незрозумілі. Робота з винятками в межах певних параметрів згідно з правилами та чітко визначеними процедурами. Приймає рішення з невеликою кількістю помилок при розгляді або без них. Перевіряє правильність рішення/висновку
Рівень 2 Приймає рішення, інтерпретуючи правила	Застосовує вказівки та процедури, що вимагають певного тлумачення при вирішенні випадків. Приймає прямі рішення на основі чіткої та адекватної інформації. Розраховує ризики та наслідки дій та/або рішень. Приймає рішення, пов'язані з невеликими можливими помилками. За необхідності звертається за допомогою до керівництва. Пересвідчується у правильності рішення/висновку
Рівень 3 Приймає рішення там, де є місце для тлумачення правил	Застосовує рекомендації та процедури, що залишають широкий спектр тлумачень. Приймає рішення на основі кількох факторів, деякі з яких частково ідентифіковані та включають фрагменти ключових даних, які відсутні. За необхідності, залучають потрібних людей до прийняття рішень. Розробляють рішення щодо усунення причини проблем і недопущення їх повторення
Рівень 4 Приймає всебічні рішення за відсутності правил	Для вирішення проблеми спрощує складну інформацію з різних джерел і приймає складні рішення без чітких процедур. Неповна та суперечлива інформація враховує багато взаємопов'язаних факторів, урівноважує конкурентні пріоритети та пропонує рішення, варіанти уникнення ризиків та невизначеності
Рівень 5 Приймає рішення з високим ризиком у складних та неоднозначних ситуаціях	Приймає стратегічні рішення з високим ризиком, що мають серйозні наслідки. Балансує досягнення досконалості з інтересами клієнтів та організацій у процесі прийняття рішень. Застосовує принципи, цінності та розумний бізнес-підхід для прийняття оптимальних рішень. Приймає рішення в нестабільних умовах, коли важливість будь-якого фактора може швидко змінитися. Оцінює зовнішнє та внутрішнє середовище для прийняття обґрунтованого рішення. Визначає проблему на основі багатьох факторів, часто складних та суперечливих (наприклад, фінансова відповідальність)

Джерело: розроблено автором

10. Ефективна комунікація – можливість передавати точну інформацію в потрібний спосіб у потрібний час, що передбачає використання різних засобів масової інформації з окремими людьми чи групами таким чином, що залучає їх до процесу та допомагає зрозуміти й запам'ятати повідомлення. Це також включає здатність сприймати думки інших людей та обмінюватися інформацією по всій організації та в команді. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«ефективна комунікація»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Спілкується з іншими	Дає чіткі вказівки, щоб люди знали, що робити. Чітко пише й говорить. Використовує просту мову з урахуванням конкретних потреб аудиторії. Ділиться інформацією з іншими. Знає, що сказати, і коли відвідувати засідання колективу, ділитися інформацією
Рівень 2 Забезпечує точність і своєчасність	Слухає інших і пропонує негайні відповіді. Передає інформацію стисло та з відповідним рівнем деталізації. Переконується, що час повідомлення вибрано оптимально. Правильно ставить акценти в повідомленнях
Рівень 3 Активно слухає й ділиться інформацією	Виявляє непідробний інтерес до поглядів інших і правильно їх інтерпретує. Завжди доступний, уважний та чуйний. Адаптує стиль спілкування під різну аудиторію. Спілкується з людьми, які непрямо задіяні, а також з тими, хто безпосередньо бере участь у роботі. Генерує повідомлення на основі досвіду аудиторії та того, що матиме для цього сенс. Перевіряє розуміння та подає повідомлення різними способами для покращення розуміння
Рівень 4 Зосереджений на поліпшенні комунікації всередині організації	Налагоджує процеси на вищому організаційному рівні для більшої участі. Активно сприяє спілкуванню між відділами та командами. Обмінюється інформацією та розвиває взаєморозуміння всередині та поза організацією. Передбачає проблеми й адаптує комунікацію у відповідь

Джерело: розроблено автором

Під час структурно-цільового аналізу поведінкової компетенції «ефективна комунікація» виявлено такі негативні фактори:

- не надає інформації;
- надає неточну інформацію, яка вводить в оману;
- недоступний та незрозумілий;
- зазвичай не слухає інших людей;
- використовує жаргон;
- не враховує комунікаційних потреб слухачів.

11. Підприємливість – здатність формувати нові ідеї або адаптувати та використовувати готові ідеї новими або несподіваними способами для вирішення проблем; думати наперед, щоб вирішити, створювати чи ні можливості для подальшого розвитку. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«підприємливість»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Робить удосконалення та працює	Розв’язує проблеми, вдосконалюючи та трансформуючи системи
Рівень 2 Адаптує готовий підхід, діє й дивиться в майбутнє	Визначає та використовує короткострокові варіанти. Використовує свої знання та досвід для розробки та використання нових підходів
Рівень 3 Передбачає майбутнє та розробляє нові продукти та послуги	Може визначити середньострокові можливості та проблеми (3–12 місяців) і розробити нові підходи, товари та послуги. Розуміє економічне обґрунтування різноманітності та рівних можливостей. Використовує контакти, щоб знаходити нові ідеї. Знайомиться з різними установами, щоб поєднати ресурси та досвід
Рівень 4 Надає можливості та працює в довгостроковій перспективі	Бачить і діє, фокусується на довгострокових (більше ніж 12 місяців) можливостях і проблемах. Створює нові та нетрадиційні ідеї й концепції, що створюють нові можливості, використовує їх інноваційні підходи. Можуть задовольнити основні потреби, яких користувачі ще не визначили

Джерело: розроблено автором

Розглянемо негативні фактори прояву поведінкової компетенції персоналу «підприємливість» у розрізі комерційної свідомості:

- використовує добре перевірені або звичні підходи без адаптації та вдосконалення;

- здійснює незначні пристосування до систем або процесів, коли потрібні більш радикальні зміни;
- нові тенденції ринку не враховуються;
- зосереджується на внутрішніх процесах;
- не враховує проблем і можливостей, які можуть вплинути на бізнес, не завжди готовий до майбутніх подій;
- відкладає на завтра, що можна зробити сьогодні;
- не може розглянути поточні проблеми, щоб визначити потенційні можливості та загрози;
- нечутливий до расових, культурних, релігійних чи мовних питань.

12. Гнучкість – це здатність адаптуватися та працювати з різними ситуаціями, окремими людьми та групами, швидко мислити й не зупинятися перед несподіванкою. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Структурно-цільовий аналіз
поведінкової компетенції «гнучкість»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Розуміє необхідність гнучкості	Демонструє готовність змінювати ідеї чи уявлення на основі нової інформації чи фактів. Відкритий для нових ідей та вислуховування думок інших
Рівень 2 Процедури застосовує гнучко	Гнучко застосовує політику чи процедури залежно від конкретної ситуації для більш ефективного виконання завдань або діяльності. Ефективно реагує на обставини, що змінюються. Залишається зосередженим перед суперечливими вимогами. Вносить розумні зміни, щоб забезпечити максимальну ефективність та мотивацію для себе та інших
Рівень 3 Адаптує тактики й підходи	Визначає прагматичний підхід до швидкої та ефективної роботи. Використовує усвідомлення загальної картини та враховує здоровий глузд при тлумаченні та реалізації політики. Відчуває себе добре в невизначеності
Рівень 4 Впроваджує організаційні зміни	Змінює загальний план, мету або проєкт відповідно до ситуації. Створює й підтримує гнучкість шляхом запровадження процедур, які забезпечують швидкі зміни та заохочують гнучкість з боку інших

Джерело: розроблено автором

Під час структурно-цільового аналізу поведінкової компетенції персоналу підприємств «гнучкість» виявлено такі негативні фактори:

- суворо дотримується процедур, навіть якщо це неприпустимо;
- закритий для нових ідей та дій;

- повільно пристосовується до зворотного зв'язку;
- не може побачити пріоритетів у світлі змін;
- протидіє змінам без повного врахування того, що пропонується;
- свідчить лише про поверхову підтримку важливості гнучкості в управлінні людьми з різними навичками, досвідом та потребами.

13. Вимогливість – передбачає відкритість та чітке пояснення іншим, чого досягти, відповідно до яких стандартів, коли, в якому бюджеті та з якою відповідальністю за результат. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв і структуру (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «ВИМОГЛИВІСТЬ»

Рівень	Опис
Рівень 1 Вказує напрям	Дає чіткі інструкції, щоб повідомити людям свої очікування. Відповідає за власну поведінку та якість роботи. Встановлює межі поведінки інших. Не принижує й не терпить неадекватної поведінки
Рівень 2 Вимагає високих стандартів	Показує власний приклад, вимагаючи високої продуктивності чи досягнень інших. Відстежує якість роботи, порівнює зі стандартами та термінами, забезпечує їх дотримання. За необхідності надає відповідні відгуки. Допомагає колегам почати знову в разі невдачі
Рівень 3 Вимагає від людей відповідальності за якість роботи	Вимагає, щоб люди відповідали за свої вчинки та якість своєї роботи. Критикує роботу відкрито та конструктивно, вибираючи тверде, але справедливе ставлення. Хвалить інших, якщо вони на це заслуговують
Рівень 4 Займається довгостроковими питаннями	Діє для виявлення довгострокових проблем, звільняючи слабких працівників, коли це необхідно. Чітко виражає наслідки, наприклад: «Якщо ви не досягнете цієї мети, то станеться...» Дає поради, підтримує та конструктивно критикує

Джерело: розроблено автором

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «вимогливість» виявив такі негативні фактори:

- не хоче виправляти недоліки в роботі (свої та чужі);
- не може встановлювати чіткі межі для прийнятної поведінки;
- не може коректно передавати стандарти якості роботи;
- обговорює погану роботу в громадських місцях;
- кричить на співробітників;
- часто не в змозі відстежувати та виконувати роботу в терміни;

– не зупиняє знущання, переслідування чи жарти расового/сексуального характеру;

– працює здебільшого в стилі управління «роби, як я кажу».

14. Покращення та інновації – передбачає використання попереднього досвіду та розуміння складних ситуацій для створення можливостей для вдосконалення. Це означає стратегічне й радикальне/сміливе мислення про нові способи реагування на зміни та надання якісних послуг. Як правило, люди, які творчо мислять, запитують: «А чому б і ні?», – водночас здатні правильно управляти ризиками. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«покращення та інновації»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Ураховує попередній досвід	Пересвідчується, що послуги надаються відповідно до стандартів. Використовує здоровий глузд та розуміння споживачів для виявлення проблем та можливостей. Бачить можливість або проблему, схожою на попередню, і використовує досвід, щоб виправити ситуацію. Цікавиться новими підходами до проблем чи можливостей. Використовує доступну інформацію для вирішення проблеми
Рівень 2 Удосконалює технології виробництва та шляхи вирішення проблем	Фіксує закономірності, тенденції та суперечності в інформації та використовує інтуїцію для надання негайне вдосконалення. Використовує розуміння поглядів зацікавлених сторін для створення нових підходів. Розглядає поточну ситуацію в організації за допомогою нових підходів. Переглядає широкий спектр внутрішньої та зовнішньої інформації, виявляючи закономірності або тенденції, що створюють нове бачення. Думає, щоб знайти нові шляхи вирішення старих проблем
Рівень 3 Покращує якість обслуговування	Визначає проблеми та можливості для вдосконалення в коротко- та середньостроковій перспективі на основі доказів. Використовує ідеї з інших джерел (місцеві органи влади) та пристосовує їх до потреб організації. Використовує розуміння місцевих споживачів для покращення якості послуг. Розуміє, як поточні послуги можуть залежати від майбутніх внутрішніх чи зовнішніх тенденцій або законодавчої бази
Рівень 4 Створює нові концепції	Створює поняття, не очевидні для інших, що перевизначає підходи до надання послуг. Уособлює можливості, яких інші не бачать. Думає з точки зору «доставка першим» для покращення обслуговування. Ігнорує стандартні межі мислення

Джерело: розроблено автором

Негативні фактори, що були виявлені в ході структурно-цільового аналізу поведінкової компетенції «покращення та інновації»:

- не бачить загальної картини;
- розглядає лише частину послуг;
- не може абстрагуватися;
- одержимий своїми підходами;
- не бачить закономірностей у даних.

15. Ініціатива – передбачає визначення проблем або перешкод та зосередження уваги на діях, необхідних для розуміння можливостей і вирішення проблем. Це означає здатність мислити заздалегідь, передбачати події та діяти в сьогоденні, щоб формувати майбутнє. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «ініціатива»

Рівень	Опис
Рівень 1 Реагує ефективно	Застосовуйте принцип «Я можу це зробити». Швидко реагує на ситуації та вирішує повсякденні проблеми. Може працювати самостійно, під незначним наглядом. Зберігає бачення майбутнього при прийнятті рішень, знає, коли це робити. Діє швидко та рішуче під час кризи або інших надзвичайних ситуацій
Рівень 2 Думає наперед	Визнає тенденції або закономірності, які можуть призвести до проблеми чи можливості найближчим часом. Дивиться вперед, вносить пропозиції та пропагує ідеї
Рівень 3 Ставить під сумнів статус-кво	Піддає сумнівам прийняті виклики/традиційні методи створення нових можливостей. Використовує «вихід за рамки» стандартного мислення для вирішення проблем. Обережний та вживає заходів, щоб створити можливість або уникнути майбутньої проблеми
Рівень 4 Застосовує нові підходи	Готовий навмисно ризикувати та нести відповідальність за вжиті заходи. Не обмежує власного мислення в пошуках майбутніх можливостей – вживає заходів для розвитку ідей у середньо- та довгостроковій перспективі. Змінює системи/процеси/методи роботи, якщо це приводить до підвищення продуктивності праці. Виходить за існуючі межі для визначення альтернативних курсів та працює над їх упровадженням

Джерело: розроблено автором

Негативні фактори поведінкової компетенції «ініціатива»:

- не створює перешкод для успіху;
- не може думати про наслідки майбутніх дій;
- охоче приймає стан справ «таким, яким є і був завжди»;
- протистоїть новим ідеям та підходам;
- зосереджується на деталях проблеми й не може прийняти рішення.

16. Цілісність і відданість цінностям – передбачає відданість етичним цінностям та віру в моральний образ громадської організації; намагання забезпечити доступ, пропонуючи різноманітність та створюючи можливості для всіх. Компетентність включає активний підхід до загроз або можливостей, навіть якщо це важко. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояви та структуру (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«цілісність і відданість цінностям»**

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Чесний та відкритий, надійний та послідовний у словах і діях	Надійний та послідовний у словах та діях. Відкритий та чесний з іншими. Готовий прийняти наслідки рішень. Пишається тим, що належить до громадської організації. Говорить відкрито й чітко, навіть якщо повідомлення може бути неприємним. Приймає лише ті завдання, які можна виконувати, і стежить за їх виконанням
Рівень 2 Діє відповідно до цінностей і переконань	Пропагує цінності громадського сектору. Формує довіру за допомогою відповідної поведінки. Не йде на компроміси з питань етики. Чесність у спілкуванні з усіма зацікавленими сторонами, особливо стосовно планів та очікувань. Обговорює правила й практики, витрачаючи час на колег, щоб допомогти їм зрозуміти все
Рівень 3 Готовий прийняти наслідки своїх рішень	Готовий визнати свої помилки публічно й не звинувачувати інших. Говорить правду, навіть якщо це пов'язано з фінансовими витратами, бо це так. Працює відповідно до власних цінностей, навіть якщо на це потрібні витрати. Пов'язує себе з організацією, підтримує та просуває її розвиток

1	2
Рівень 4 Слова збігаються з дією	Виступає проти неетичних вчинків інших. Вживає рішучих заходів для захисту власних цінностей або цінностей організації. Активно та публічно практикує те, що проповідує, навіть коли це важко. Поважає цінності організації, навіть коли це важко, приймає та демонструє громадську підтримку основних цінностей
Рівень 5 Кидає виклик	Не боїться ставити складні питання для прийняття рішень і відповідальності за результат, навіть в умовах невизначеності. Готовий до більш ефективних методів роботи, навіть коли це суперечить думці людей з вищим статусом/ посадою. Готовий публічно обговорювати неетичну практику. Підтримує основні цінності та чітко підводить межу між корпоративними та особистими значеннями

Джерело: розроблено автором

Розглянемо негативні фактори поведінкової компетенції «цілісність і відданість цінностям», що виявлені при структурно-цільовому аналізі:

- поводитьься з іншими недобре;
- використовує ненормативну лексику та дискримінаційну поведінку;
- протиставляє себе організації;
- не передає складні повідомлення відкрито та чесно;
- розголошує конфіденціальну інформацію та пліткує.

17. Керівництво й розвиток – означає лідерство, підтримку та нахнення для інших, щоб вони розвивали свою впевненість і здатність використовувати свій повний потенціал. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «керівництво й розвиток»

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Задає напрям і дає інструкції	Чітко визначає напрям і надає покрокові вказівки. Це допомагає іншим чітко зрозуміти, чого від них очікують. Це заслуговує на довіру інших, дає їм відчуття відданості виконувати свою роботу. Це робить голос кожного почутим під час прийняття рішень. Цікавиться критикою інших за перевірку власних уявлень про роботу та особистий розвиток

1	2
Рівень 2 Підтримує розвиток команди	Дає іншим можливість відпрацьовувати нові навички та вміння, забезпечує або організовує наставництво. Спрямований на створення сприятливого середовища шляхом надання необхідних ресурсів та усунення бар'єрів для ефективності. Підтримує баланс між роботою та особистим життям у колективі, забезпечуючи здоров'я й довгострокову ефективність
Рівень 3 Є зразком для наслідування через ефективне керівництво	Слугує гарним прикладом через власну поведінку. Забезпечує своєчасний, конкретний зворотний зв'язок щодо того, що зроблено правильно й де є місце для вдосконалення. Це допомагає людям самостійно думати, як боротися з проблемами. Заохочує та діє на підставі критики
Рівень 4 Заслугує на підтримку, надихає інших на досягнення	Спілкується та отримує підтримку команди заради досягнення цілей. Повністю делегує повноваження та створює можливості, які допомагають іншим розвивати свій потенціал. Визначає виникнення нерівності та можливостей на робочому місці та вживає заходів для їх усунення. Це надихає та дозволяє іншим подолати труднощі та досягти цілей. Зберігає та розвиває командний дух

Джерело: розроблено автором

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «керівництво й розвиток» виявив такі негативні фактори:

- без надання необхідної підтримки або ресурсів делегує повноваження;
- не підтримує інших або дозволяє іншим взяти на себе провину за помилки;
- завжди припускає, що люди мають достатньо знань та навичок, щоб виконати цю роботу, очікує певної поведінки, але не є особистим прикладом для цього;
- не підтримує рівних можливостей та розвитку для всіх членів команди, не використовує повністю різні навички та ідеї, які пропонує команда, приймає репутацію без заперечень індивідуально й не дозволяє розвиватися, вважаючи людину «ризикованою» для команди.

18. Організаційна свідомість – передбачає знання, до кого підійти та як отримати результат, розуміння організаційної культури. Це включає розуміння формальних структур, процесів прийняття рішень, клімату та організаційної політики, що формують роботу організації. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояви та структуру (табл. 2.20).

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«організаційна свідомість»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Розуміє оточення	Розуміє формальні й неформальні структури та процеси. Обережний, використовує вирази, щоб залишатися в політичних рамках. Розуміє та використовує структури та процеси, щоб домогтися цілей організації. Знає ключових гравців та залучає їх, залежно від обставин. Розуміє політичні плани й пріоритети всіх сторін
Рівень 2 Виявляє ініціативу	Використовує правильні слова в щоденному спілкуванні. Визначає й розуміє, коли вживати заходів, а коли ні, виходячи із цінностей. Він знає, чого можна, а чого не можна досягти в різний час. Використовує організаційні чи політичні ідеї та словниковий запас для отримання бажаного результату. Визнає та збалансовує конкурентні потреби місцевих громад
Рівень 3 Використовує організаційні рівні	Знає, кого попросити про підтримку та виконання роботи. Передбачає політичні/організаційні перешкоди та перетворює їх на підтримку. Розуміє та використовує джерела формальної й неформальної влади та впливу в організації. Глибоко розуміє процес прийняття рішень і способи найкращого його використання
Рівень 4 Представляє цінність	Здатний ефективно працювати з представниками всіх сторін. Розуміє, чому організації поведуться певним чином, і що робити, щоб це змінити. Передбачає соціально-економічні зміни і те, як вони будуть впливати на послуги. Здатний передбачати питання, які можуть викликати політичні проблеми, планувати, враховуючи їх і намагаючись мінімізувати їхній вплив

Джерело: розроблено автором

Поведінкова компетенція «організаційна свідомість» також має негативні фактори, що виявлені при структурно-цільовому аналізі:

- не розуміється на політичному характері місцевого управління;
- уникає спілкування з представниками сторін;
- не вдається визначити ключових гравців за певних обставин;
- Не розуміє нетипові структури.

19. Професійна впевненість – це розумна віра у свою працездатність, висловлення думок чи пропозицій за необхідності та готовність до рішучих дій. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.21).

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«професійна впевненість»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Впевнений у власній ролі	Впевнений у собі й працює без безпосереднього контролю. Говорить «ні» невиправданим запитам
Рівень 2 Діє автономно	Висловлює думки в межах своєї юрисдикції. Приймає рішення без участі інших; виявляє рішучість, коли того вимагає ситуація. Має достатньо впевненості, щоб визнати незнання будь-яких фактів або неможливість прийняти чийсь точку зору без подальших досліджень / роз'яснень
Рівень 3 Поводиться впевнено	Поводиться впевнено та готовий захищати важкі або непопулярні рішення. Шукає та бере на себе нові обов'язки, щоб оцінити працю інших. Не просуває власну кар'єру, шкодячи репутації інших
Рівень 4 Готовий до викликів і йде на ризик	Навіть якщо інші не погоджуються, захищає обраний спосіб дій. Іде на значні особисті або професійні ризики для досягнення важливих цілей. Кидає виклик з повагою до інших

Джерело: розроблено автором

На різних рівнях прояву поведінкові компетенції, крім позитивних, мають і негативні аспекти. Щодо поведінкової компетенції персоналу підприємств «професійна впевненість» у розрізі комерційної свідомості це такі:

- працівник виявляє зарозумілість;
- завжди йде «звичним шляхом»;
- нерішучий з іншими та тікає в процесі прийняття рішень;
- постійно сумнівається у власних силах, це не свідчить про готовність приймати нові виклики чи завдання;
- не визнає свого незнання будь-яких фактів, вигадує інформацію, щоб замаскувати неготовність;
- уникає небажаних та/або невідомих завдань.

20. Побудова позитивних відносин – означає побудову та використання відносин з іншими людьми для переконання або підтримки їх для досягнення позитивних результатів в організації. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.22).

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«побудова позитивних відносин»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Вміє переконувати	Активно зустрічає людей з різними/відмінними точками зору. Використовує факти, дані та обґрунтовані аргументи для впливу. Використовує навички активного слухання, щоб виявити інтерес до теми. Будує відносини на основі спільних інтересів. Визначає основні органи влади та тих, хто приймає рішення
Рівень 2 Будує відносини й робить кілька кроків для переконання	Створює позитивні взаємні відносини на благо організації. Робить кроки для ефективного переконання. Шукає способи охопити певну аудиторію. Визнає культурні відмінності та забезпечує різноманітність для клієнтів у межах цільових груп
Рівень 3 Підтримує зв'язки та планує можливості впливу	Підтримує та розвиває низку контактів та інформує їх. Планує підходи до конкретного впливу, включаючи сміливі, творчі або незвичні кроки для отримання розуміння для інших. Несе особисту відповідальність за формування довіри
Рівень 4 Розширює зв'язки й використовує непрямий вплив	Знайомиться з побудовою стосунків з тими, хто принесе користь у майбутньому в досягненні цілей організаційної політики. Активно лобіює і отримує підтримку в колективі. Створює та розвиває бізнес для отримання підтримки та впливу на інших людей. Використовує правильні методи переконання, враховуючи потреби та проблеми культури й політики

Джерело: розроблено автором

У розрізі комерційної свідомості розглянемо негативні фактори прояву поведінкової компетенції персоналу підприємств «побудова позитивних відносин»:

- впливаючи на людей покладається на свій статус;
- може продовжувати використовувати ті самі контакти без розширення мережі;
- встановлює односторонні відносини;
- ніяких інвестиційних відносин;
- витрачає час на побудову відносин, не думаючи про те, наскільки корисні ці контакти для підприємства;
- має труднощі з ідентифікацією ключових осіб або функцій у державних департаментах чи організаціях;

– незалежно від культурного походження або статусу, використовує один і той самий метод щоразу.

21. Повага до інших – передбачає демонстрування здатності й бажання розуміти інших, незалежно від віку, раси, статі чи походження. Основне переконання полягає в тому, що люди життєво важливі, їх потрібно поважати. Крім того, важливо оцінити внесок інших в усунення перешкод та ефективну роботу, навіть якщо внесок може відрізнятися від вашого підходу. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояви та структуру (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«повага до інших»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Прислухається	Ставиться до людей ввічливо і професійно. Активно слухає інших і визнає їх думку. Терплячий. Поводиться з іншими так, як хоче, щоб з ним поводитись. Поважає досвід чи знання інших
Рівень 2 Цінує інших	Визнає та цінує культурні відмінності. Розпізнає емоції й реагує відповідно. Залишається неупередженим навіть під тиском. Підтримує інших та визнає їх сильні сторони та внески. До всіх людей ставиться справедливо, де це доречно, визнає інвестицію. Ділиться інформацією з іншими, навіть коли вона їм не потрібна
Рівень 3 Створює атмосферу взаємної поваги	Відкритий для критики. Заохочує людей цінувати себе й кидає виклик тим, хто цього не робить. Публічно виявляє повагу до інших організацій чи культур. Це створює відчуття спільності. Ділиться інформацією з іншими, навіть якщо вона їм не потрібна
Рівень 4 Розуміє перешкоди	Втілює глибоке розуміння сучасних причин людської поведінки або реакцій. Здатний розуміти особистісні блоки на основі глибокого розуміння особистості. Розуміє причини конкретної реакції чи поведінки. Використовує глибоке розуміння того, що важливо для людини чи групи, щоб думати про безпрограшні ситуації

Джерело: розроблено автором

При структурно-цільовому аналізі поведінкової компетенції «повага до інших» виявлено такі негативні фактори:

– вішає шаблони на інших;

– висловлює негативні припущення про людей на підставі окремих думок;

– вважає, що його метод – найкращий / єдиний;

– робить принизливі коментарі стосовно іншим;

– представляє ідеї інших як власні, не визнаючи внесків інших.

22. Самоусвідомлення – це розуміння власних емоцій і «дотиків» та того, як вони впливають на власну поведінку та/або поведінку інших. Це також стосується розуміння власних сильних і слабких сторін. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«самоусвідомлення»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Знає власні межі	Знає та визнає переваги, межі та переваги. Розкриває почуття у певний час та за певних обставин. Розуміє, як формувати цінності, концепції, системи переконань та ідеї; коли система цінностей буде порушена і які припущення та заботони приведуть до цього
Рівень 2 Визнає емоції	Визначає ситуації, що викликають сильні емоції та особисті упередження чи переваги, але протистоїть спокусі діяти негайно. Приймає критику інших без будь-яких виправдань
Рівень 3 Розуміє вплив на інших	Розуміє, як емоції та почуття впливають на роботу, та контролює емоції, щоб мінімізувати негативні наслідки. Має почуття гумору й зберігає спокій навіть у важкі часи
Рівень 4 Керує емоціями	Тривалий час використовує прийоми самовладання у важких або емоційних ситуаціях. Забезпечує середовище підтримки для активного управління стресом. Розуміє, що потрібне сильне й позитивне ставлення, коли ви потрапили в біду, визнає свої слабкі сторони та звертається по пораду й підтримку

Джерело: розроблено автором

Розглянемо негативні фактори прояву поведінкової компетенції персоналу підприємств «самоусвідомлення» у розрізі комерційної свідомості:

– втрачає контроль та зриває гнів на найближчій людині;

– закривається або захищається, коли критикують;

– не піддає сумніву власні почуття щодо теми обговорення;

– віддає перевагу ізоляції під час стресових періодів;

– погоджується виконувати завдання, будучи при цьому не найкращим кандидатом;

– віддає значення власним почуттям, а не почуттям інших.

23. Прагнення до досконалості – передбачає мотивацію, ентузіазм і бажання досягати й перевищувати цілі. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства йдеться про підвищення особистої ефективності. Іншими словами, знання того, як зосередитись на тому, що потрібно зробити. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояви та структуру (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«прагнення до досконалості»**

Рівень	Опис
1	2
Рівень 1 Отримує результати	Прагне бути надійним і виконувати роботу добре. Завжди виконує роботу вчасно та відповідно до стандартів. Отримує результати найкращим чином. Не потребує особливих вказівок. Охоче виконує всі завдання
Рівень 2 Покращує роботу	Шукає шляхи зміни способу роботи та підвищення ефективності організації. Головне питання: як це можна поліпшити? Самокритичний і хоче покращити свою роботу порівняно з попереднім рівнем діяльності. Це має вирішальний вплив на підвищення продуктивності праці. Спочатку освоює нові навички й розвивається для поточної ролі або майбутнього прогресу. Переслідує цілі із захопленням і не зупиняється після невдачі
Рівень 3 Встановлює цілі «на виріст»	Навіть якщо успіху неможливо гарантувати, мотивований важкими цілями. Навіть якщо існує обмеження за часом, це може забезпечити досягнення складних цілей з високими стандартами. Визначає розраховані ризики (якщо це вигідно для організації). Пробоє все можливе. Має власні стандарти вимірювання найкращих практик. При зіткненні з проблемами отримує задоволення
Рівень 4 Прагне і кидає виклики	Розглядає проблему як виклик та активно шукає рішення. Задає запитання про усталені способи ведення бізнесу та шукає можливості для вдосконалення. Намагається створити атмосферу, коли всі члени команди шукають поліпшень. Встановлює відносини з іншими підрозділами організації, щоб ініціювати поліпшення якості роботи

1	2
Рівень 5 Аналізує роботу і діє на бізнес-результат	Використовує аналіз витрат і вигод, щоб визначити найкращий напрям дій. Відкрито розглядає «бізнес-вигоди» перш ніж прийняти рішення. Заохочує інших ризикувати для вдосконалення організації. Досягає перших рядів та пробує інноваційні, неперевірені продукти. Розглядає горизонт ширше, ніж встановлені стандартні параметри

Джерело: розроблено автором

При структурно-цільовому аналізі поведінкової компетенції «прагнення до досконалості» виявлено такі негативні фактори:

- розпочинає обнову, але не закінчує її;
- не вписується в графік;
- не переймається незавершеними завданнями чи проєктами;
- працює нижче від поставлених стандартів;
- ненадійний, постійно виправдовується.

24. Командна робота – означає ефективну співпрацю з представниками різних культур в організації для досягнення спільних цілей. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв та структуру (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції «командна робота»

Рівень	Опис
Рівень 1 Ефективно співпрацює	Співпрацює охоче. Не боїться звертатися по пораду до інших. Пройде зайвий шлях, якщо потрібно допомогти іншим. Визнає, що спосіб виконання завдань різний у різних відділах, організаціях та громадах
Рівень 2 Залучає інших	Активно залучає до команди людей різного походження. Найкраще використовує різноманітні навички та ідеї. Не шкодує часу, допомагаючи іншим знайти найкращі рішення. Позитивно реагує на інших. Проводить свій час, вивчаючи та розуміючи інші організації та культури
Рівень 3 Будує команду	У рамках ініціативи ділиться інформацією та новими знаннями зі своїми колегами. Аналізує конфлікти чи проблеми в колективі позитивно та відкрито. Забезпечує чіткий відгук для всіх членів команди. Розуміє різні інтереси та плани досягнення позитивних результатів. Використовує емоційне сприйняття, щоб зрозуміти динаміку та гармонізувати енергію команди
Рівень 4 Створює групову роботу	Створює нові можливості для співпраці та подолання перешкод ефективній командній роботі. Просить інших робити те саме. Це модель кооперативної поведінки. Виділяє час та ресурси на спільні проєкти

Джерело: розроблено автором

У розрізі комерційної свідомості негативні фактори прояву поведінкової компетенції персоналу підприємств «командна робота» такі:

- не поважає внеску інших та вважає себе кращим;
- зберігає важливу інформацію для себе або безпосередньо у відділі;
- має припущення, що культури або спільноти однакові;
- співпраця вибіркова, відповідає особистим інтересам;
- зверхньо розмовляє з іншими або робить відгуки про відділи в такому тоні.

25. Стратегічна спрямованість діяльності – передбачає демонстрацію готовності узгодити пріоритети та плани дій зі стратегічними цілями організації. Крім того, для виявлення зв'язків між складними та неоднозначними ситуаціями, які очевидно не пов'язані, потрібне використання цих знань, щоб зробити висновки з ключових питань, що впливають на пріоритети організації. Залежно від рівня поведінкова компетенція буде мати різні прояв і структуру (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

**Структурно-цільовий аналіз поведінкової компетенції
«стратегічна спрямованість діяльності»**

Рівень	Опис
Рівень 1 Розуміє поточну ситуацію й підлаштовується під неї	Розуміння процесів, що відбуваються в організації, і працює відповідно до встановлених стандартів. Може виявити подібність між теперішньою та минулою ситуацією
Рівень 2 Пов'язує дії зі стратегією	Розуміє взаємозв'язок між роботою, яку виконує та стратегічними цілями вашої організації. Координує місцеві потреби з довгостроковими та широкі потреби організації. Він використовує власні знання або минулий досвід та пристосовується до поточних проблем
Рівень 3 Орієнтований на перспективу	Постійно переглядає власні цілі та завдання відділу, щоб переконатися, що вони також підтримують довгострокові стратегічні цілі організації, вносить зміни. Робить складні ідеї, проблеми та ситуації чіткими та зрозумілими, і може пов'язати їх із ширшим контекстом організації. Включає в стратегію питання культурного різноманіття планування
Рівень 4 Просуває довгострокову стратегію	Вибудовує роботу відділу або напряму для кращого досягнення довгострокових цілей, навіть якщо це означає прийняття непопулярного або складні рішення в короткостроковій перспективі. Експериментує та використовує інтуїцію для винайдення нових підходів і всебічний аналіз для створення нових концепцій або методів, не очевидних для інших

Джерело: розроблено автором

У ході структурно-цільового аналізу поведінкової компетенції «стратегічна спрямованість діяльності» виявлено такі негативні фактори:

- реалізує власні цілі або інтереси відділу, навіть якщо вони не відповідають цінностям та цілям підприємства;
- відповідає на запити чи пріоритети, не думаючи про довгострокову перспективу, виявляє вузький діапазон інтересів у відділі;
- не виявляє зацікавленості у вивченні стратегії чи роботи підприємства, не виходить за межі власної сфери діяльності;
- керує в межах щоденних завдань, не думає про майбутнє та не помічає очевидних зв'язків.

2.3. Моделювання та проєктування комерційної свідомості на основі поведінкових компетенцій персоналу

Комерційна свідомість працівників у широкому розумінні – важливий ресурс для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємств. Комерційна свідомість дозволяє персоналу зрозуміти, як саме має працювати підприємство для підвищення ефективності його діяльності та збільшення прибутку, а також визначити своє місце в бізнес-процесі. Однак у сучасній економіці одним із завдань комерційної свідомості є управління цим ресурсом для створення умов ефективного використання людського капіталу. Існує мало емпіричних досліджень, присвячених перевірці людських зв'язків та зв'язків з обміну комерційною свідомістю через приціл сприйняття працівників.

Люди формують комерційну свідомість завдяки особистому досвіду, певну її частину неможливо легко виразити чи задокументувати. Завдяки конкурентному тиску підприємства зосереджуються більше на тому, як керувати ресурсами комерційної свідомості. Існує потреба розробити механізм ефективного управління персоналом підприємств. Важливим інструментом такого управління може стати саме комерційна свідомість персоналу. Обмінюючись комерційною свідомістю, працівники підприємства можуть удосконалювати свої знання та працювати краще, ніж їх конкуренти. Знання працівників, отримані за допомогою досвіду, часто вважаються надбанням особи, але багато знань створюються та тримаються колективно шляхом обміну комерційною свідомістю між членами підприємства. Співпраця та довіра завдяки поведінці персоналу щодо обміну знаннями можуть сприяти покращенню організаційних можливостей. Розглянемо особливості формування моделі розвитку комерційної свідомості персоналу на основі компетентісного підходу (рис. 2.1).

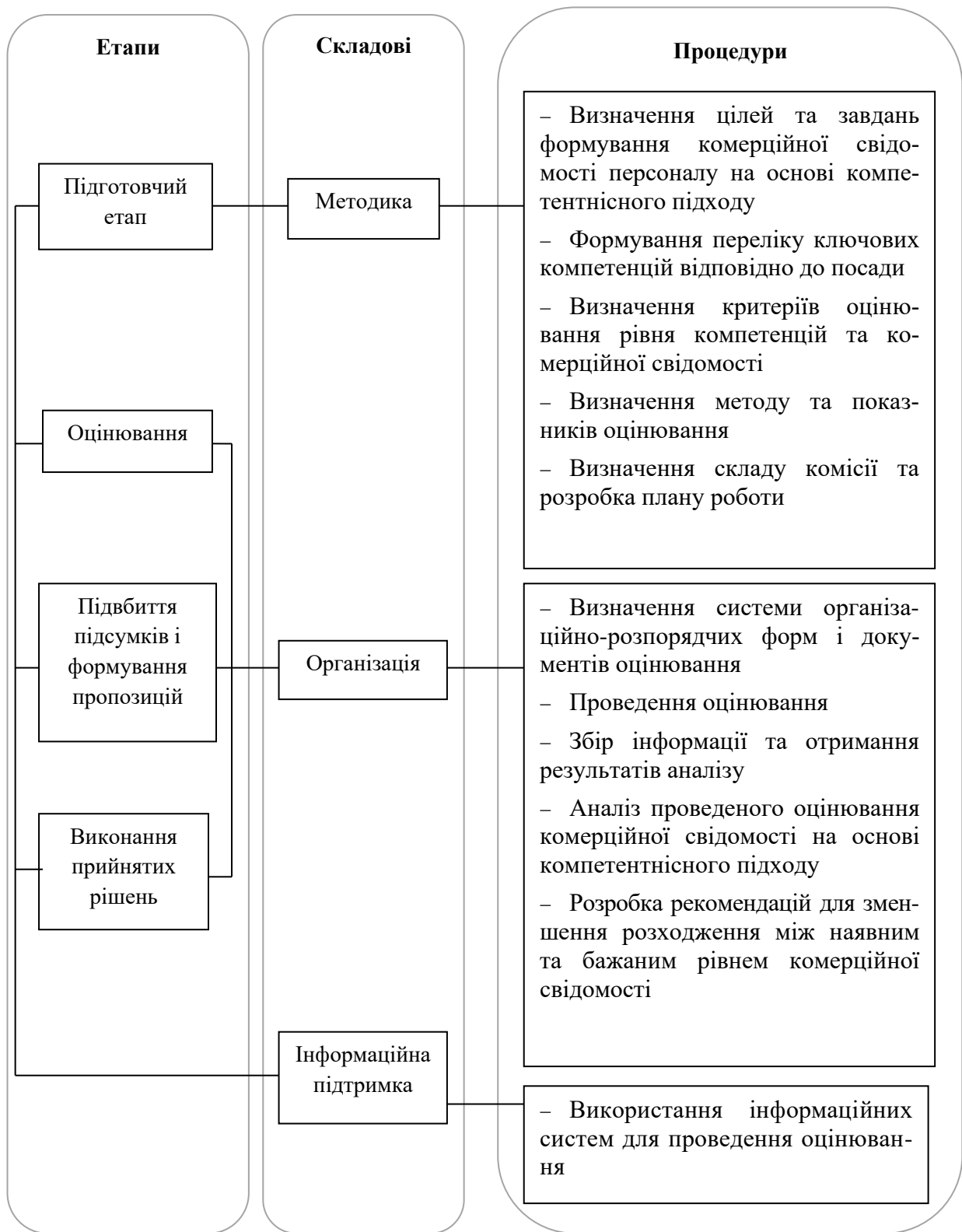


Рис. 2.1. Алгоритм формування моделі розвитку комерційної свідомості персоналу на основі компетентнісного підходу
Джерело: розроблено автором

Комерційна свідомість дозволяє керівництву залучити персонал до важливих організаційних змін та визначити місце кожного співробітника в ланцюгу бізнес-процесів. Конкурентної переваги досягають завдяки за-

лученості працівників у виробничу та адміністративну діяльність, а також формуванню в кожного співробітника самосвідомості та відповідальності за підсумковий результат діяльності підприємства.

Базований на комерційній свідомості погляд керівництва підприємства визнає комерційну свідомість як його стратегічно важливий ресурс. Два десятиліття тому Спендер (2007, с. 7) підкреслив важливість знань та припустив, що знання є одним із факторів виробництва й головним джерелом продуктивності. Економічна цінність пов'язана з інтеграцією комерційної свідомості, генерацією та застосуванням продукту та послуг. Пізніше Грант (2013, с. 542) стверджував, що комерційна свідомість з точки зору управління персоналом вважається цінною для досягнення конкурентних переваг на ринку (Грант, 2013, с. 543).

Разом з комерційною свідомістю співробітників як ресурсу в управлінні персоналом її також розглядають в організаційних структурах, політиці та культурі, а також у галузі інновацій, щодо нових товарів та послуг, що залежать від попередніх потреб (Гофін & Конерс, с. 301). Погляд на підприємство, що базується на комерційній свідомості, був запропонований майже два десятиліття тому, але ця концепція здобула визнання лише останнім часом. Причини цього можуть бути в тому, що підприємства зосереджуються на своїх ресурсах, як матеріальних, так і нематеріальних, і мало уваги приділяють інтеграції матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Комерційна свідомість на підприємствах виконує роль фасилітатора, щоб ефективно інтегрувати свої ресурси. Більше того, Грант висвітлює питання прийняття рішень. У традиційних підприємствах процес прийняття рішень базується на ієрархії, коли рутинні питання делегують на нижчий рівень, а права прийняття рішень залишають керівництву верхнього рівня. Водночас комерційна свідомість працівників має ресурсну цінність і надає можливість працівникам використовувати та ділитися своєю комерційною свідомістю, беручи участь в організаційному процесі та прийнятті рішень (через децентралізацію, де більше втілень інформації на різних рівнях), що може покращити здатність персоналу орієнтуватися в комерційній свідомості.

Комерційна свідомість існує як на рівні працівника, так і на рівні підприємства (табл. 2.28). В емпіричному дослідженні Хань та ін. (2010, с. 2219) припускають: хоча співробітники представляють первинний рівень з точки зору того, де комерційна свідомість існує на підприємстві, обмін комерційною свідомістю між працівниками має важливе значення для передачі, розподілу та подальшого створення комерційній свідомості в масштабі всього підприємства.

**Інструменти формування та розвитку комерційної свідомості
на рівні окремого працівника та підприємства на основі
компетентісного підходу**

Розвиток	Окремого працівника	Підприємства загалом
1	2	3
Цілі	Розвиток комерційної свідомості особистості	Розвиток комерційної свідомості підприємства
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> – Набуття нових компетенцій. – Нарощування і поглиблення наявних компетенцій. – Накопичення професійного досвіду. – Особистісний розвиток. – Усвідомлення свого внеску у діяльність підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> – Досягнення необхідного рівня компетентності. – Підвищення продуктивності праці. – Підвищення гнучкості та адаптивності. – Ефективне використання та нарощування кадрового потенціалу. – Розвиток управлінського потенціалу
Напрями	<ul style="list-style-type: none"> – Навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компаній. – Забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення рівня їх свідомості. – Сприяння саморозвитку працівників. – Планування трудової кар'єри та просування по службі згідно з вимогами до професійної компетентності 	<ul style="list-style-type: none"> – Організація процесів розвитку кадрового потенціалу
Методи та інструменти	<ul style="list-style-type: none"> – Ознайомлення. – Методи трудового розвитку: <ul style="list-style-type: none"> • Тимчасове заступництво • Застосування складних завдань • Ротація • Перехресний тренінг. – Консультування, коучинг. 	<ul style="list-style-type: none"> – Методи організаційного розвитку. – Методи удосконалення. – Методи розвитку та використання різноманітних інструментів, спрямовані на засвоєння й набуття працівниками нових компетенцій, досягнення

1	2	3
	<p>– Навчання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Курси підготовки і перепідготовки працівників • Методи підвищення кваліфікаційно-професійного рівня • Стажування • Лекції • Професійні семінари • Конференції • Майстер-класи • Тренінги • Групові дискусії • Практичні ситуації • Бізнес-симуляції • Ділові, рольові та імітаційні ігри • Розвивальні проєкти і завдання • Індивідуальні плани розвитку • Професійний інструктаж <p>Демонстрування</p>	<p>– Методи встановлення норм, стандартів, критеріїв оцінювання отриманих результатів.</p> <p>– Методи контролю за програмами вдосконалення й розвитку кадрового потенціалу підприємства</p>

Джерело: запропоновано автором

Комерційна свідомість працівників відіграє важливу роль у діяльності підприємства, оскільки інформованість, закладена у працівників, виступає як важіль для підвищення організаційних можливостей. Це можна зробити, коли комерційна свідомість людей експлуатується або поділяється і поєднується з чіткими знаннями організацій. Усі фізичні активи на підприємстві потребують застосування з точки зору індивідуальної комерційної свідомості та вмінь генерувати цінність. Отже, співробітники, які діляться своєю комерційною свідомістю з іншими колегами, можуть підвищити організаційну спроможність, тим самим бути більш конкурентоспроможними в поточному динамічному бізнес-середовищі (Зеркаль, 2017).

На сучасному етапі існують підприємства, які змінили свою практику управління через неадекватність класичного управління, щоб задовольнити попит бізнесу. Класичний менеджмент спирався на методи, яким бракувало об'єктивності, технічної витонченості та науковості (Гест, 2012, с. 503).

Концепція управління була змінена на практиці управління персоналом та закріпила принцип, що роботодавець і працівники мають спільний

інтерес на робочому місці, при цьому визначення успіху є задоволенням очікувань як клієнтів підприємства, так і акціонерів. Роль управління персоналом є вирішальною й слугує інструментом, який може допомогти інтегрувати комерційну свідомість на робочому місці для отримання конкурентних переваг.

У галузі управління персоналом існує дві основні філософії: унітаристичний та плюралістичний підходи до управління персоналом. Унітаристичний підхід пов'язаний з виробничими підприємствами й вважає комерційну свідомість одним із джерел повноважень та інтересу до організації управління. Згідно з плюралістичним підходом, на підприємствах існує багато інтересів та цілей різних зацікавлених сторін (Гест, 2012, с. 503). Плюралістичний погляд на управління персоналом був визначений, щоб описати поєднання високого пріоритету управління персоналом та високого пріоритету виробничих відносин на підприємствах. Пізніше теорія виробничих відносин будується на припущенні, що конфлікт інтересів та спільних цілей існує між керівниками та працівниками (Гест, 2012, с. 503). Наприклад, виживання, прибуток та зростання підприємства – загальні цілі. Однак інші цілі можуть суперечити (наприклад, зарплата, безпека роботи та умови праці).

І. Себа та інші через тематичне дослідження пояснили, що ці дві моделі управління персоналом засновані на погляді на поведінку людини та стратегії управління управлінням (Себа та ін., 2012, с. 372–373). Він припустив, що складна модель управління персоналом розглядає суворий контроль управління для управління робочою силою на підприємствах. З одного боку, ця модель бере до уваги кількість людей і робить акцент на економічному зростанні підприємства (Себа та ін., 2012, с. 374).

З іншого боку, модель управління людськими ресурсами пов'язана з людськими відносинами та використанням індивідуальних талантів для поліпшення прихильності людини без зовнішнього (управлінського) тиску (Спендер & Шерер, 2007, с. 53).

Управління персоналом може впливати на його мотивацію та продуктивність. Вчені повідомляють про реакцію працівників на практику управління персоналом та вважають, що співробітники є не більше ніж фізичними ресурсами, які можуть бути замінені за потреби. Ця теза зосереджена на працівниках як ресурсі, і їх обмін комерційною свідомістю може сприяти покращенню організаційної спроможності. Опитування проігнорувало комерційну свідомість працівників як ресурс у контексті управління персоналом (Туннісен та ін., 2013, с. 330).

Туннісен та ін. пропонують плюралістичний погляд на управління персоналом у контексті комерційної свідомості працівників і розглянути

всю організацію, оскільки врахування одного аспекту підприємства (наприклад, погляд лише на керівництво) може не дати розуміння цінності комерційній свідомості як з боку працівника, так і з боку підприємства. Учені припускають, що талант в управлінні можна розглядати через приціл окремих працівників, а також на організаційному рівні. На індивідуальному рівні, крім фінансової винагороди, люди можуть ефективно брати участь в організаційних заходах для особистого розвитку. Однак на організаційному рівні економічна та неекономічна цінність (легітимність) знань працівників можуть бути одним із пріоритетів. Хоча цей огляд постулював деякі гарні пропозиції, він заслуговує на подальше дослідження. Ця теза емпірично перевіряє взаємозв'язок між обміном знаннями працівників та їх особистим розвитком (Тунніссен та ін., 2013, с. 330).

Деякі науковці критикували плюралістичний підхід. Наприклад, Б. Кауфман дає порівняння управління персоналом та підходів до виробничих відносин. Він припускає, що управління персоналом – це стратегія управління працівниками через відносини працівника-роботодавця, керовані керівництвом. Підхід до виробничих відносин підкреслює трудові відносини, оплату праці та умови праці шляхом колективних переговорів та спільного управління. Б. Кауфман стверджує, що основна ідея управління людськими ресурсами – мати справу з працівниками й менеджерами та вважати, що між сторонами існує певне узгодження, якщо є якийсь конфлікт, то керівництво може вирішити розбіжності на підприємстві. (Кауфман, 2014).

Було проведено опитування серед менеджерів, щоб дослідити їх погляд на управління персоналом. З'ясовано, що майже дві третини респондентів, що займаються керівництвом, вважають, що трудові відносини на їхніх підприємствах є унітарними. Тому вони припускають, що унітаристичний підхід узгоджується з філософією управління персоналом щодо притягнення до відповідальності менеджерів з управління персоналом за впровадження практик управління персоналом на підприємствах (Зеркаль, 2019).

Однак, їх дослідження дає уявлення про управління персоналом лише через об'єктиви менеджерів. Сприйняття керівників відрізняється від сприйняття працівників, оскільки уявлення перших базуються на діях других, пов'язаних з результатами на підприємствах. Існує узгодження між перспективами керівників і працівників щодо зростання та продуктивності підприємства. Однак цілі інших працівників можуть суперечити цілям керівників. Наприклад, працівники віддають перевагу особистому розвитку та навчанню, тоді як менеджери вважають за краще досягти бажаних результатів підприємства (Гір та ін., 2006, с. 1190).

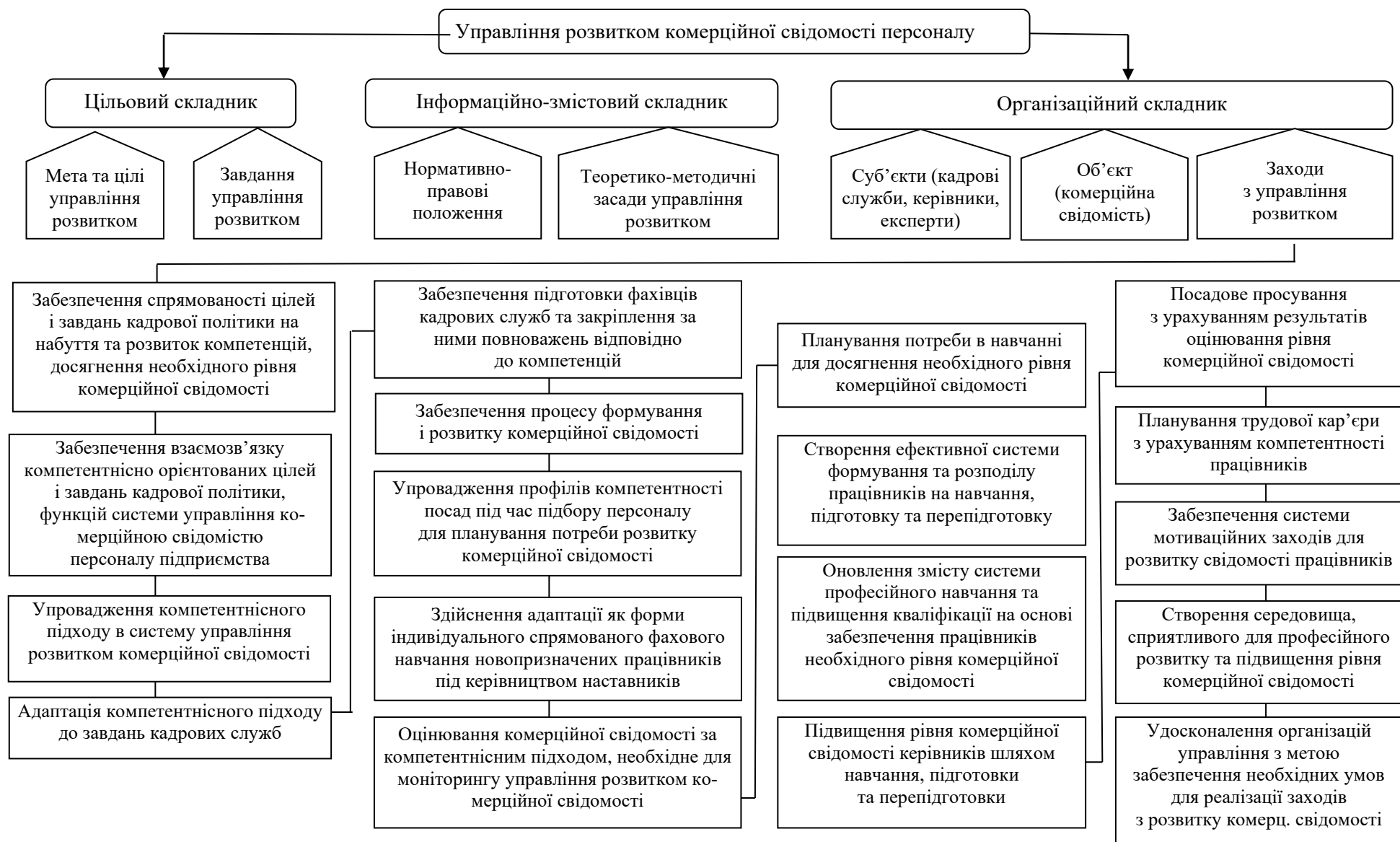


Рис. 2.2. Структурно-логічна модель управління комерційною свідомістю персоналу підприємств (розробка автора)

Отже, управління персоналом – це інструмент, за допомогою якого можна інтегрувати комерційну свідомість на ньому. Набір методів управління персоналом може підтримувати такі ініціативи, як обмін комерційною свідомістю працівників. Група тренувань з управління персоналом може сприяти взаємодії працівників з іншими з метою використання навичок та комерційній свідомості працівників (Херес-Гомес та ін., 2005, с. 283). Такі взаємодії на робочому місці можуть допомогти працівникам удосконалити свої навички, комерційну свідомість та працездатність. Конкретні практики управління персоналом (набір та відбір, нагороди та визнання та співпраця співробітників з точки зору їх участі) впливають на обмін комерційною свідомістю працівників, щоб найкраще її використувати.

Підприємство може отримати конкурентну перевагу, використовуючи набір унікальних ресурсів. Ресурси та продукти взаємопов'язані, оскільки підготовка продукції вимагає використання різних ресурсів. Організаційні ресурси можуть бути матеріальними та нематеріальними, наприклад, торгова марка, кваліфіковані працівники, механізми та ефективні процедури (Вернерфельт, 1984, с. 176). Конкурентна перевага залежить від використання організаційних цінних ресурсів (брендинг компаній), унікальності (політика щодо соціального та професійного розвитку своїх співробітників), неповторності (не можуть бути скопійовані іншими підприємствами-конкурентами) і незамінності (патенти). Такі ресурси можуть привести до отримання оптимальної продукції на ринку. Джей Барні визначає ресурси підприємства як рідкісні (не легкодоступні), цінні (з точки зору сприяння організаційній діяльності), неповторні (не можуть легко тиражуватися) і не підмінні (не переміщуються і не можуть бути придбані) (Барні, 1991).

Менеджери з персоналу мають використовувати багаторівневий шаблон для моделей формування комерційної свідомості та компетенцій. Сучасні моделі формування комерційної свідомості та компетенцій є специфічними для галузі й демонструють, як метаорганізаційне розуміння, таке як перспективи для всієї галузі, є корисним для розробки комерційної свідомості та системи компетентностей. Важкої роботи потребують деталі впровадження комерційної свідомості та системи компетенцій. Менеджери з персоналу стикаються з рядом складних питань: чи ми повинні створювати власну комерційну свідомість та компетенції або починати з існуючого набору? Які рівні комерційної свідомості та компетентності, чи ієрархічну структуру потрібно використовувати і як? Які стандарти та процедури використання комерційної свідомості компетенцій для різних цілей? Наприклад, використання компетентності для набору та відбору

має починатися із чесних затверджених стандартів і заходів для конкретної роботи, включаючи поведінку й навички. Ці стандарти та заходи також повинні бути пов'язані з критеріями виконання робіт на робочому місці, щоб дозволити оцінити успішність. Процес повинен бути ефективним, з повторно використовуваними компонентами (наприклад, шаблонами для інтерв'ю, критеріями зворотного зв'язку для учасників, а також записами, що допомагають у майбутніх рішеннях щодо навчання та розвитку). Задоволення цілей розробки системи комерційної свідомості та компетентності вимагає добре розвинених практик, які, на думку деяких підприємств, є роботою, що триває.

Політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори можуть впливати на підприємство, його клієнтів та конкурентів та потребують особливих компетенцій персоналу (Зеркаль & Миронова, 2019).

Розуміння основ бізнесу означає, що персонал здатен оцінити, як підприємство прагне задовольнити потреби зацікавлених сторін (наприклад, клієнтів, постачальників, працівників, кредиторів, менеджерів, власників, акціонерів, уряду, місцевої громади навіть навколишнього середовища), ефективно використовуючи часто дорогі ресурси для вироблення товарів або послуг, які приносять прибуток або генерують надлишок. Розуміння прибутків, ефективного отримання та використання ресурсів, а також необхідність професійного просування підприємства є ключовими для демонстрації комерційної свідомості персоналу (Зеркаль, 2018).

Повноваження вказують на те, що особа має кваліфікацію та компетентність для виконання роботи, як це визначено повноважними органами. Однак, загальноновизнаних стандартів не існує для засвідчення чи його застосування. Офіційне визнання, ліцензії, сертифікати або докази учнівства (всі вони є прикладами сертифікації) відбуваються щоразу, коли група або організація засвідчує історію та легітимність особи. Проте, навіть якщо сертифікація здійснюється за допомогою чітко визначених стандартів і процедур, докази корисності облікових даних обмежені з кількох причин:

1. Потреба роботодавців змінюється, інформація з обліковими даними не може оновлюватися швидко; отже, застарілі вимоги можуть бути включені як частина критеріїв обліку.

2. Орган, що надає повноваження, може бути або не може бути надійним з погляду якості, як у випадку деяких тренінгових центрів або сертифікаційних установ для навчання.

3. Компетентності можуть атрофуватися. Наприклад, сертифікат, зароблений роками раніше, вже не може адекватно відображати реальні

можливості людини, особливо якщо вони не були реалізовані (особливо гостро проблема стоїть для користувачів, які володіють іноземною мовою).

4. Не збираються дані про те, яким чином рівень зайнятості або продуктивність роботи відрізняються для тих, хто має повноваження проти інших, що означає, що обґрунтованість повноважень може бути сумнівною.

Розвиток покращених зв'язків між повноваженнями та робочими місцями може підвищити ймовірність задоволеності роботодавців та працівників. Проте, менеджери з персоналу на підприємствах, уряд та науковці вивчають проблему в різних аспектах і можуть отримати вигоду від більшої співпраці. Науковці відіграють усе більшу роль у засвоєнні документів, розробляючи спеціальні навчальні програми та курси. Науковці забезпечують механізм для затвердження робочої сили, особливо в їх географічній зоні впливу. Керівництво університетів може регулярно зустрічатися з місцевими роботодавцями та визначати необхідні компетенції, розробити спеціалізовані навчальні програми та курси для затвердження Міністерством освіти і науки, але ці зусилля потребують часу та ресурсів. Важливою особливістю цих спеціалізованих курсів є те, що вони можуть швидко задовольнити мінливі потреби промисловості (тобто попит та пропозицію), але це постійне зусилля для підтримки релевантності.

Підприємницькі асоціації та торгові групи (наприклад, торгово-промислові палати, асоціації роботодавців) також допомагають формувати робочу силу за допомогою кредитування. Ці організації засновуються та керуються компаніями в межах певної галузі, щоб зосередитися на співпраці між компаніями. Щоб сприяти кращій освіті та відповідним компетенціям у галузях промисловості, вони об'єднують зусилля з партнерами в галузі та надають їм гранти в рамках цієї ініціативи. Промислові партнери розробляють та підтримують динамічні моделі фундаменту та технічних компетенцій, які необхідні для української промисловості. Метою цих зусиль є сприяння розумінню навичок і компетенцій, необхідних для навчання та підготовки конкурентоспроможної робочої сили.

Щоб засвідчити володіння потенційними працівниками необхідними навичками та здібностями для вступу на роботу, варто розробити загальну процедуру оцінювання готовності до кар'єри (окремо для кожного підприємства), що дасть змогу розрахувати інтегральну оцінку основних навичок успішної роботи в різних галузях та професіях (Кузьменко, 2016). Ці основні навички мають включати знання основних операцій і здатність вирішувати складні завдання, пов'язані з роботою, розуміння деяких документів, які є загальними для робочого місця, визначення та застосування конкретної інформації в спільній бізнес-графіці, стандартні бізнес-технології, а також

визначення відповідності письмової інформації. Цей кейс покликаний забезпечити кандидатів на посаду робочими навичками, які демонструють потенціал для кар'єрного успіху.

Очікується, що для роботодавців і фахівців з персоналу він буде надійним показником робочих навичок, які, разом з іншими інструментами відбору, можуть інформувати про рішення щодо відбору та призначення. Так, компоненти цього кейсу стосуються позитивної роботи та поведінки. Однак, додаткової уваги потребують дослідження кореляції між оцінками цього кейсу та рейтингами роботи.

Корисність від освіти/навчання, яка використовує чітко визначені стандарти та процедури, зменшиться через зниження кваліфікації із часом та зміни вимог роботодавця. Довгострокові дослідження повинні враховувати роль повноважень у наймі та успішній роботі. Вона також повинна вирішувати, наскільки часто сертифікація виграє від підвищення кваліфікації, що, звичайно, буде відрізнятися від роботи однієї галузі від іншої. Обґрунтуванням цього дослідження є те, що кращі докази про корисність обліку компетенцій можуть бути важливим критерієм для зміцнення робочої сили підприємства, включаючи багатьох працівників.

Як зазначає в своїх дослідженнях Н. Вазірані, «модель компетенцій складається з певної сукупності компетенцій, необхідних для ефективної діяльності на конкретній посаді і підприємстві. Кожна компетенція описується через позитивні і негативні індикатори, тобто найбільш характерні приклади успішної або неуспішної поведінки, що призводить до певного рівня ефективності» (Вазірані, 2010, с. 121).

Моделі компетенцій відрізняються від вимог до посади (Зеркаль, 2018): перші є системними, включають характеристики поведінки, необхідні для успішної роботи, тоді як другі – можуть бути описані прикладами успішної або неуспішної поведінки.

Вибір правильних підходів допомагає вирішити проблему оцінювання компетенцій співробітників, досягти поставлених цілей, підвищити ефективність діяльності й задоволеність працівників досягнутим результатом, а підприємству – піднятися на новий рівень розвитку.

Поетапна технологія створення компетенцій передбачає таку послідовність дій:

- формулювання стратегії й цілей підприємства;
- виділення ключових завдань діяльності персоналу, що впливають із стратегії її розвитку;
- ідентифікація і формалізація бачення адміністрації;
- аудит рівня наявних і необхідних компетенцій;
- розробка ключових компетенцій;

- визначення поведінкових реакцій, які повинні виявлятися у співробітників у ході вирішення робочих завдань;
- кластеризація компетенцій;
- виділення індикаторів поведінки й рівнів компетенцій;
- розробка профілів посад за компетенціями;
- створення шкал оцінювання на кожному рівні компетенцій, щоб описати неприпустимий, допустимий і видатний рівні поведінки співробітників на робочому місці.

Оцінка ефективності діяльності не має остаточного характеру, а супроводжується проміжним моніторингом якості виконання робіт та складанням оціночного звіту, який включає: оцінку досягнутих результатів; опис відхилень від стандарту; рекомендації щодо подальшого розвитку працівника.

Методика оцінювання виконання роботи за компетенціями дозволяє оцінити не лише кількісні та якісні результати, а й те, якими поведінковими рішеннями вона супроводжувалася (яким способом, із застосуванням яких компетенцій працівник домагається потрібного результату).

Для вибору й обґрунтування компетенцій персоналу, що охоплюють різні аспекти їх діяльності та поведінки, необхідний аналіз змісту виконуваних конкретною категорією співробітників робіт і виділення компетенцій, притаманних будь-якому виду трудової діяльності.

Крім того, потрібно передбачати з'ясування значущості пропонованих компетенцій у рамках групи, що характеризують ступінь важливості кожної для ефективного виконання поставлених завдань і досягнення загальних цілей підприємства. Виділення компетенцій, встановлення їх вагомості, рівнів володіння і їх бальна оцінка є основою для формування моделі оцінювання компетенції персоналу.

На підставі шкали рівнів прояву компетенцій і моделі оцінювання компетенцій доцільно складання карти компетенцій співробітників, що дозволяє: визначити зони прояву конкретних компетенцій; сформулювати програму розвитку, за деякими з них; методи заохочення за наближення до стандартних вимог.

Остаточна форма представлення моделі може включати кластери компетенцій, розподіл компетенцій за рівнями і поведінкові індикатори, що дозволяють проводити виміри (Омар & Фаєк, 2014, с. 2043–2044).

- Успішність реалізації моделі управління компетенціями передбачає:
- узгодження моделі компетенцій з ключовими зацікавленими особами (у тому числі з внутрішніми і зовнішніми споживачами);
 - узгодження моделі компетенцій з кадровими процесами;
 - колективну творчість максимально зацікавлених менеджерів;

- об’єктивність застосовуваних методик і точність оцінок;
- формування умов для реалізації програми і планів управління компетенціями (цілі – завдання – виконавці – ресурси).

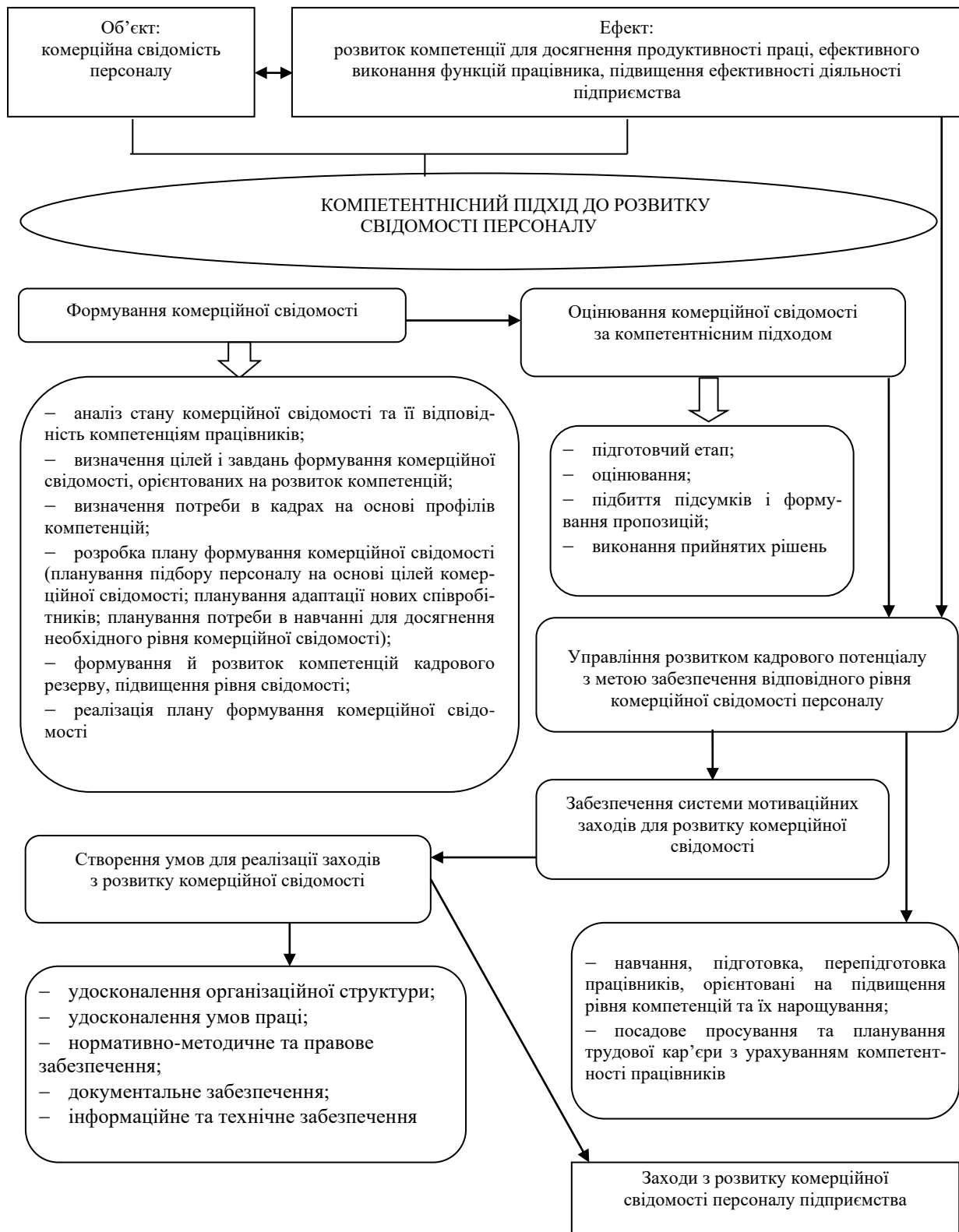


Рис. 2.3. Організаційно-поведінкова модель компетентісного підходу до розвитку комерційної свідомості персоналу підприємства (розроблено автором)

Послідовність дій з реалізації отриманих результатів передбачає:

- розробку програми профілів посад за компетенціями;
- тренінги з працівниками з реалізації нововведень і формування нових компетенцій;
- оцінювання результатів навчання;
- мотивацію співробітників до майбутніх змін;
- визначення можливості опору майбутніх змін і розробка заходів щодо їх подолання;
- оцінювання успішності реалізації компетентнісного (Омар & Фаек, 2014, с. 2045).

Використання компетентнісного підходу в практиці управління розвитком персоналу може мати свої особливості залежно від стратегічних завдань. Наприклад, стоїть завдання підвищити істотно рівень комерційної свідомості персоналу підприємства.

Встановлюємо особливості комерційної свідомості персоналу (відсутність розуміння свого внеску в результат діяльності підприємства, розбіжність цінностей співробітників і загальних цілей підприємства, неприйняття колективом філософії адміністрації, часті конфлікти). Чим у цій ситуації може допомогти компетентний підхід? Спонування персоналу до співпраці, удосконалення стилю роботи адміністрації, дослідження мікроклімату, аудит відповідності компетентності співробітників, виявлення необхідності нових компетенцій, переосмислення традицій, перепроєктування ролей, регламентування обов'язків, корективи в критерії оцінювання ефективності діяльності й завантаженості співробітників, зміни в мотивації до роботи.

При виборі стратегії інноваційного розвитку необхідно оцінити життєвий цикл розвитку підприємства, його ресурсні можливості (інтелектуальний і трудовий потенціал, маркетинговий, управлінський, фінансовий, інноваційний, інвестиційний, матеріальний, технологічний). І тільки з урахуванням цього потрібно розглядати інноваційні можливості підприємства (наявність потенціалу інноваційної компетенції в керівників і фахівців, перепрофілювання й навчання інноваційних компетенцій, необхідні інвестиції, можливий опір змінам і методи їх подолання). У реалізацію цілей професійного розвитку співробітників успішні підприємства інвестують щорічно 5–10% фонду заробітної плати.

Управління компетенціями співробітників передбачає можливість сконцентруватися на конкретних предметах управлінського впливу. Не можна жити тільки сьогоднішнім днем. Навіть найближчими роками будуть затребувані інші професійні вимоги: навички вирішення складних проблем, навички спілкування, навички роботи з великим масивом інфо-

рмації і його обробки, системні та когнітивні здібності, а особисті якості людини, його компетенції істотно змінюються, щоб своєчасно відповідати на сучасні виклики (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Ключові компетенції та навички персоналу підприємства

Особисті якості	Компетенції	Базові навички
Прийняття базових цінностей	Критичне мислення	Навички читання й письма
Допитливість	Творче мислення	Математична грамотність
Ініціативність	Уміння спілкуватися	Гуманітарні знання наукові знання
Наполегливість	Уміння працювати в колективі	Фінансова та підприємницька грамотність
Лідерські якості	Спільна діяльність і співпраця	ІКТ-грамотність
Соціальна та культурна залученість у суспільне життя	Знання іноземних мов	Загальнокультурна свідомість
Усвідомлена, відповідальна діяльність	Саморозвиток та самовдосконалення	

Джерело: складено автором

Цільова модель компетенцій майбутнього включає когнітивні, соціально-психологічні, цифрові і специфічні навички.

До когнітивних навичок належать:

- здатність до самосвідомості та самовдосконалення, організації власної діяльності, успішності навчання; сприйняття критики й зворотного зв'язку; допитливість;

- адаптивність до нових умов і роботи в умовах невизначеності;

- управлінські: уміння розставляти пріоритети; формувати й працювати з командою однодумців; мотивувати та розвивати їх; делегувати завдання й повноваження, відповідальність, прийняття ризиків; наполегливість у досягненні цілей; ініціативність;

- соціально-поведінкові: комунікативні презентаційні, письмові здібності; етичність; управління стресом; міжкультурна взаємодія, соціальна відповідальність;

- цифрові: здатність працювати з великим масивом інформації, створювати й управляти системою інформації;

- специфічні: формування, трансляція й ретрансляція контенту.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Ausman, T. (2008). Career Readiness Credential: Assessing and Improving Workforce Skills to Meet the Needs of Employers in the Information Age. *Distance Learning*, 5(1), 19–25.
2. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
3. *Best Practices for Implementing Competencies*. (2012). Ottawa, Canada: Human Resource Systems Group. Retrieved from [https://www.hrsg.ca/hubfs/HRSGs%20Best%20Practice%20Guide%20for%20Implementing%20Competencies%20\(eBook\).pdf](https://www.hrsg.ca/hubfs/HRSGs%20Best%20Practice%20Guide%20for%20Implementing%20Competencies%20(eBook).pdf).
4. Bezemer, P.-J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2018). The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making. *Corporate Governance: An International Review*, 26(3), 219–234. DOI: 10.1111/corg.12234.
5. Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Philips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x.
6. Chen, M.-J., Su, K.-H., & Tsai, W. (2007). Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(1), 101–118. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24162081.
7. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance.). (2018). *Official Journal of the European Union*, C189, 1–13. Retrieved from [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=LT](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=LT).
8. De Long, D. W., & Fahey, L. (2016). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113–127. DOI: 10.5465/AME.2000.3979820.
9. Draganidis, F., Chamopoulou, P., & Mentzas, G. (2006). *An ontology based tool for competency management and learning paths*, I-KNOW 06: 6th International Conference on Knowledge Management. Graz, Austria: Graz University of Technologies.
10. Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. DOI: 10.1108/09685220610648373.
11. Dyer, L., & Holder, G. W. (1988). A Strategic Perspective of Human Resources Management. In L. Dyer (Ed.), *Human resources management: Evolving roles and responsibilities* (pp. 1–45). Washington, DC: Bureau of National Affairs.

12. Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127–139. DOI: 10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361.x.
13. Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2006). Employment relationships: ideology and HRM practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1190–1208. DOI: 10.1080/09585190600756442.
14. Goffin, K., & Koners, U. (2011). Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 300–318. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2010.00798.x.
15. Grant, R. M. (2013). Reflections on knowledge-based approaches to the organization of production. *Journal of Management & Governance*, 17(3), 541–558. DOI: 10.1007/s10997-011-9195-0.
16. Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x.
17. Han, T.-S., Chiang, H.-H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218–2233. DOI: 10.1080/09585192.2010.509625.
18. Homer, M. (2001). Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training*, 33(2), 59–62. DOI: 10.1108/00197850110385624.
19. Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279–299. DOI: 10.1002/hrm.20071.
20. Kaufman, B. E. (2014). The development of human resource management across nations: history and its lessons for international and comparative HRM. In B. Kaufman (Ed.), *The Development of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity* (pp. 1–20). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Inc. DOI: 10.4337/9780857932990.00005.
21. Lacey, A., & Murray, C. (2015). *Rethinking the Regulatory Environment of Competency-Based Education*. Washington, DC: American Enterprise Institute. Retrieved from <https://www.luminafoundation.org/wp-content/uploads/2017/08/rethinking-the-cbe-regulatory-environment.pdf>.
22. Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. DOI: 10.1080/1367886042000338227.
23. Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., & Cohen, S. G. (2006). Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and

Performance. *Journal of Management*, 32(3), 360–380. DOI: 10.1177/0149206305280789.

24. Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K. N. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117–126.

25. McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist*, 28(1), 1–14. DOI: 10.1037/H0034092.

26. Meso, P., & Smith, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224–234. DOI: 10.1108/13673270010350020.

27. Omar, M. N., & Fayek, A. R. (2014). *A Framework for Identifying and Measuring Competencies and Performance Indicators for Construction Projects*, Construction Research Congress 2014: Construction in a Global Network. Atlanta, GA: ASCE. Retrieved from <http://sipb.sggw.pl/CRC2014/data/papers/9780784413517.208.pdf>.

28. Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19(2), 53–63. DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.10.002.

29. Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32(4), 372–380. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.12.003.

30. Spender, J.-C., & Scherer, A. G. (2007). The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction. *Organization*, 14(1), 5–28. DOI: 10.1177/1350508407071858.

31. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.05.004.

32. Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349–356.

33. Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53–57. DOI: 10.1111/1467-6486.00042.

34. Vakola, M., Soderquist, E. K., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260–275. DOI: 10.1108/01437720710755245.

35. Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121–131.
36. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
37. Zerkal, A. (2019 a). The communications' and commercial awareness' place in hr management of the enterprise. *Norwegian Journal of development of the International Science*, 36, 14–18.
38. Zerkal, A. (2019 b). The influence of employee commercial awareness to the interaction of the enterprise with partners. *Scientific journal «Sciences of Europe»*, 44, 18–21.
39. Zerkal, A. (2019 c). The team role of employees' commercial awareness formation on enterprise. *East European Scientific Journal*, 10(50), 38–41.
40. Zerkal, A. (2019 d). *Commercial awareness as a part of employee management of enterprise*, The 3rd International scientific and practical conference «Topical issues of the development of modern science». Sofia, Bulgaria: Publishing House «ACCENT».
41. Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748–759. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.10.011.
42. Грузіна, І. А. (2011). Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнес інформ*, 9, 177–181.
43. Зеркаль, А. В. (2016). Управління продуктивністю та ефективністю праці на основі формування свідомості персоналу підприємства. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*, 7, 283–287.
44. Зеркаль, А. В. (2017). *Корпоративні комунікації як інструмент ефективного формування функціональної свідомості персоналу підприємств*, Модернізація української економіки: виклики і можливості економічного зростання. Київ.
45. Зеркаль, А. В. (2018 а). *Компетенції працівників як складова розвитку персоналу підприємства*, Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії». Київ.
46. Зеркаль, А. В. (2018 б). *Принципы социально-ответственного управления персоналом*, Республиканская научно-практическая конференция «Молодежь и глобальные проблемы современности». Караганда, Казахстан.

47. Зеркаль, А. В. (2019 е). *Комерційна свідомість як інструмент управління персоналом підприємства*, XXVIII Міжнародна наукова конференція студентів і молодих учених «НАУКА І ВИЩА ОСВІТА». Запоріжжя: КПУ.

48. Зеркаль, А. В., & Миронова, Л.Г. (2019). Управління персоналом підприємства: компетентнісний підхід. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво»*, 3(108), 131–136.

49. Кузьменко, О. М. (2016). Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*, 1. Взято з <https://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4767>.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОЦІНКИ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичні підходи щодо оцінки корпоративної культури

Охарактеризувати рівень корпоративної культури за допомогою якогось єдиного показника – складно, оскільки корпоративна культура – це система з об'єднанням елементів, яка перебуває під впливом численних чинників. За останні роки було розроблено велику кількість способів діагностики істотних ознак корпоративної культури.

Огляди досліджень за цією тематикою можна знайти в наукових роботах К. Камерона, Т. Діла, Р. Куїна. Деякі з представлених в літературі оглядів мають ілюстративний характер. Наприклад, роботи В. Гордона, Д. Мартіна містять матеріали про оцінку міцності культури, її властивостей.

Дослідники С. Алберт і Д. Ухеттен визначили критичним для аналізу культури вимірювання від суто особової до суворо фабричної орієнтації. Учені Д. Арнольд і Л. Капелла запропонували вимірювання сили-слабкості корпоративної культури і вимірювання її внутрішньо-зовнішнього фокусування.

У роботі Р. Гордона наведено цілу низку груп показників характеристики корпоративної культури підприємства. Серед цих груп варто виділити такі, як прозорість розподілу ресурсів, заохочення персоналу, способи вирішення конфліктів, способи розвитку персоналу.

Автори К. Врай і Д. Міллер сфокусували увагу оцінки на психіатричних і психологічних характеристиках персоналу й культури. Іншими напрямками оцінки корпоративної культури цих авторів є стиль і способи керівництва. Дослідник Д. Мартін пропонує здійснити оцінку корпоративної культури за такими напрямками: конфлікти персоналу, стиль керівництва тощо.

Існування широкого розмаїття вимірювань зумовлено тим, що для корпоративної культури характерною є всебічність і широта інтересів, яка охоплює всі сфери діяльності підприємств. Вона містить складний, вичерпний але й не цілком визначений набір факторів. З цього виходить, що при діагностиці й оцінці корпоративної культури не виключено доповнення будь-яким додатковим чинником, що має відношення до визначення стану корпоративної культури. Необхідність додавання того чи іншого елемента завжди передбачає наявність чіткого аргумента.

Прийнятні конструкції повинні будуватися на емпіричних доказах, у максимальній відповідності точному опису реальності й дозволяти у своїй структурі здійснення інтеграції та організації більшості запропонованих наукою вимірів. Перелік питань, за якими можна провести перевірку і з'ясувати, в якому стані знаходиться корпоративна культура, включає: критерії ефективності корпоративної культури, чинники корпоративної ефективності, а також індикатори корпоративної культури тощо.

Дослідник Д. Кампбелл та його колеги запропонували перелік з 39 індикаторів, що визначають вичерпний набір мислимих критеріїв корпоративної ефективності. Цей список був проаналізований у роботі Р. Куїна та ін., з метою встановлення можливості виявлення зразків або груп індикаторів.

Іншими авторами також здійснювалися спроби створення оцінки корпоративної культури за напрямками. Зокрема, в роботі А. Воронкової надається приклад дослідження стану корпоративної культури за допомогою характеристик: особистої ініціативи, ризику, спрямованості дій, погодженості дій, управлінську підтримку, контроль тощо.

І. Мажура пропонує індикативний спосіб оцінювання культури. Процедура індикативного оцінювання сили культури підприємства має низку особливостей. По-перше, оцінка встановлених індикаторів носить якісний характер. По-друге, оцінювання відбувається на підставі думок експертів. По-третє, якість характеристики залежить від суб'єктивної думки експерта. Якісна риса індикативної оцінки рівня культури зумовлює певні складності, пов'язані з неповнотою визначеності певного рівня культури з-за індикатора.

Після встановлення індикаторів необхідним кроком є формулювання критеріїв культури. У способі оцінки І. Мажури не повністю враховано вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на сутність корпоративної культури. Іншим недоліком оцінки є те, що визначено не всі групи індикаторів прояву.

Розглянуті способи оцінки корпоративної культури є доволі різними як за метою дослідження, так і за їхніми складниками. Необхідно констатувати й відсутність тенденцій до оцінки корпоративної культури, крім однієї – коли необхідно здійснювати оцінку корпоративної культури (табл. 3.1).

Всі перелічені методики, запропоновані авторами-дослідниками, об'єднує вузьке спрямування характеристики та вивчення окремих проблемних сфер. Всі роботи позбавлені комплексності в оцінюванні стану корпоративної культури. Лише деякі автори зробили спробу комплексної оцінки за напрямками або показниками (Д. Кампбелл, Р. Куїнн і Д. Рохрбоуч) і визначили певне коло показників з різних напрямів прояву корпоративної культури.

Характеристика способів оцінки корпоративної культури*

Автор / колектив авторів	Оцінка	
	Переваги	Недоліки
1	2	3
С. Алберт і А. Девід	Використання широко кола показників	Відсутність урахування чинників впливу, переважне використання кількісних «фабричних» методів
Д. Арнольд і Л. Капелла	Вимірювання сили-слабкості корпоративної культури і вимірювання її внутрішньо- зовнішнього фокусування	Не врахований принцип комплексності, невизначеність у часі й методиці оцінки, використані виключно якісні показники оцінки
Т. Діел і Е. Кеннеді	Вимірювання, що базуються на швидкості зворотного зв'язку і ступеня ризику	Вузьке коло досліджуваних питань, неможливість комплексної оцінки, обмеженість показників
Р. Ернест	Вимірювання культури і типу орієнтації персоналу	Обмежена кількість показників, не враховано чинники впливу та принципи оцінки
Р. Гордон	Виділення напрямів оцінки, фокусування уваги не особистих і якісних показниках персоналу	Невраховані чинники впливу, відсутність кількісних показників оцінки і складників оцінки діяльності підприємства
П. Хуберг	Акцент уваги – на владі, виключенні невизначеності, індивідуалізму, енергичності	Відсутність показників впливу підприємства і дій підприємства щодо корпоративної культури, вузькість сфер обстеження
К. Врай Д. Міллер	Специфічне обстеження психологічного і психіатричного складників корпоративної культури з використанням певного інструментарію	Нефункціональні вимірювання культури (включаючи суто психіатричні ознаки), відходу від реальності, а також харизми, бюрократії і політикування
Д. Мартін	Адаптивність оцінки з можливістю додавання будь-якого чинника або індикатора при діагностиці і оцінці корпоративної культури	Не враховані мотиваційні особливості підприємства, умови кар'єрного зростання
Д. Кампбелл	Наявність великої кількості індикаторів, що визначають різні аспекти діяльності, комплексність оцінки	Відсутність у групування, нерівнозначна кількість індикаторів з різних напрямів, складність трансформації результатів до єдиного значення
Р. Куїн і Д. Рохрбоуч	Економний спосіб ідентифікації ключових чинників ефективності, через групові елементи	Невелика кількість індикаторів, складність трансформації якісних показників у кількісні
С. Роббінс	Пропонує розглядати корпоративну культуру на основі десяти показників	Відсутні чинники впливу, обмежена кількість показників, не враховані складові корпоративної культури

Продовження табл. 3.1

1	2	3
I. Мажура	Наявність якісних індикаторів, використання експертного опитування	Надані оцінки залежать від суб'єктивного погляду особи, яка їх здійснює, не повною мірою враховано дію чинників, визначені не всі групи індикаторів прояву корпоративної культури
К. Камерон, Р. Куїнн	Наявність простого і гнучкого інструменту оцінки	Визначаються тільки види організаційних структур, а не їх стан. Дослідження ведеться по вузькій кількості напрямів з мінімальною кількістю показників оцінки. Представлений спосіб оцінки не дозволяє встановити проблемні сфери формування і функціонування корпоративної культури. Повністю відсутні напрями для подальшого розвитку корпоративної культури
Т. Янц	Запропонована якісна оцінка стану корпоративної культури на соціопсихологічних засадах	Обмежена кількість показників, відсутність комплексного обстеження підприємства і складових корпоративної культури

* Систематизовано автором з використанням наукових джерел

У процесі розробки комплексної характеристики стану корпоративної культури деякі наявні методики (табл. 3.1) дозволяють враховувати компоненти, технології та пропозиції. Однак небажано присвячувати всю методику оцінки суто авторським чи дослідницьким способам оцінювання. На сьогодні вже існують певні розробки з цього напрямку й ефективні методи оцінки корпоративної культури. Тому на даному етапі важливо визначити методи оцінки, їх переваги та недоліки для створення оптимальної оцінки культури того чи іншого підприємства.

Існують декілька методів дослідження та вимірювання корпоративної культури: статистичні методи (порівняльний, нормативний, метод спостереження за змінами, метод випадкової оцінки, конструктивно-критичний метод тощо); методи опиту (інтерв'ю, анкетування, соціометричний метод) та метод системного аналізу (морфологічна і функціонально-параметрична характеристика корпоративної культури);

Використовуючи системний підхід, можна побудувати загальну модель культури. Така модель потрібна для демонстрації особливостей, функціонування, а також для пояснення чинників її ефективності. За її допомогою можна побудувати модель, що описує її прогностичний стан. Отже, системний підхід корпоративної культури має бути адекватно показаний. Адекватна демонст-

рація моделі передбачає подання у реальній формі об'єкта, реальні умови, а також особливості її розвитку.

Одним із поширених оцінювальних методів конкретного вигляду й різновиду корпоративної культури є нормативний. Він допускає використання нормативної бази, котра охоплює сукупність норм, законів, підзаконних актів (положень, інструкцій), стандартів, кодексів поведінки і спілкування, партнерства й філософії підприємства. Деякі форми прояву корпоративної культури, окремі її показники можна обрати з нормативної документації. В свою чергу нормативна документація може показати різні формальні сторони корпоративної культури. Дослідження інформації з документації підприємства сприяє вирішенню проблем з управління підприємством та його підсистемами. Нормативний підхід дозволяє здійснити фактичний вимір і оцінку фактичного рівня корпоративної культури. Таке положення зумовлює потребу в своєчасному оновленні нормативної бази, яка б відображала сучасний стан культури управління.

Певні методи оцінки корпоративної культури дуже добре проявили себе в країнах із розвинутою економікою. Переважно ці методи використовуються у країнах з ринковою економікою. Деякі фахівці об'єднують їх у чотири групи. Найважливіша з них – сукупність методів специфічних індикаторів. Методи специфічних індикаторів передбачають застосування обраного єдиного інтегрального показника, який отримується прямим або непрямим способом, і, звісно, відображає рівень корпоративної культури.

Метод «Дельфі» – це метод дослідження, в ході якого збалансована точка зору на вирішення проблеми виробляється на основі експертної думки. Його часто використовують як метод оцінювання робіт, вирішення спірних питань або вибору підходів. Суть методу «Дельфі» полягає в послідовному викладі думок експертів. Спочатку до процесу роботи залучаються експерти різних сфер науки і техніки. Потім, виходячи з особистих оцінок і думок експертів, створюється масив інформації. Використання методу передбачає анкетування, при цьому в кожному аркуші-опитувальнику містяться відомості й думки, взяті з попередньої анкети. В рамках використання методу пропонується переважна думка фахівців та експертів з даного питання. Особливість методу полягає в тому, що з одного боку виключені прямі дебати між опонентами, з іншого – експерти можуть викладати власні думки, враховуючи відповіді колег. Це дає можливість замінити дебати цікавою програмою, що включає ретельно розроблене опитування експертів та якісного зворотного зв'язку.

Метод «Липки» являє собою метод сукупного прийняття адміністративного рішення шляхом поетапного використання методів експертних оцінок. При застосуванні цього методу допускається використання декількох етапів.

На першому, так званому підготовчому етапі, проводиться пошук і вивчення літературних відомостей з необхідної теми, написання фрагментів клінічного протоколу, організація робочих нарад, де озвучуються актуальні питання і приймаються рішення. Наступний етап – етап інтерактивного моделювання, що передбачає реальну зустріч розробників клінічного протоколу в якому-небудь ізольованому місці. Протягом одного–двох днів вони створюють 1–2 віртуальні версії проблемного моделювання. В процесі створення розробники редагують формулювання, розглядають докази клінічної та економічної ефективності, приходять до спільної згоди щодо розміщення певних технологій в обов’язкових або додаткових розділах. На підставі розробленої моделі, її обґрунтувань і висловлених думок експерти закінчують розробку і складають звіт-протокол. Крім того, протокол доповнюється напрямками вирішення проблеми, заходами, передбаченими для впровадження.

Черговим методом служить метод формування сценаріїв, який дозволяє відтворити логічну послідовність можливих подій, а також спрогнозувати хід подій в даній ситуації, пов’язаний з розвитком корпоративної культури.

Специфіка методу «квадрату» щодо прийняття рішень з розвитку корпоративної культури кардинально відрізняється від інших. Особа, яка приймає рішення, бере до уваги вплив декількох різноспрямованих, іноді взаємовиключних факторів. Якщо уявити себе в центрі квадрату, то прийняти рішення допоможуть 4 грані: грань неспецифічних дій, грань моделювання та аналізу, грань суб’єктно-об’єктних взаємин та інформаційна грань.

Робота з прямими методами передбачає використання інформації, отриманої за результатами досліджень, експериментів, перевірок на підприємстві та їх аналізу. Ці методи зазвичай застосовують для того, щоб установити невідповідності між очікуваннями трудового колективу та реальними витратами на створення корпоративного клімату, а також для оцінки деяких напрямків організації корпоративної культури.

У свою чергу, особливість непрямих методів полягає в використанні переважно зовнішньої інформації та знань і схильних до впливу чинників лише зовнішнього середовища. До такого рівня інформації належать методики оцінки, що застосовуються у держаних і галузевих нормативних оцінках, фінансові й балансові методи (розбіжностей), методи показників зайнятості.

Зазначимо, що метод розбіжностей (балансовий) заснований на порівнянні взаємопов’язаних показників, які різнобічно характеризують досліджуване явище.

Відсутність узгодженості та збігу кількісних показників зумовлює наявність гіпотез про необхідність кількісної поправки. Результати, отримані за балансовим методом, залежать від взаємопов’язаних параметрів, що порівнюються. Тут діє умовне правило: чим більша кількість взаємопов’язаних

параметрів – тим вищий результат. Балансовий метод успішно реалізується на вузьких і специфічних напрямках досліджень із застосуванням наявної формалізованої та кількісної інформації. В умовах неповноти точних числових і формалізованих даних застосування балансового методу суттєво ускладнюється або взагалі є неможливим.

До методів розбіжностей відносять так званий метод «інформаційних потоків», який є аналогом методу «товарних потоків». Статистика використовує саме цей метод. Вважається, що він є зразковим, бо несе в собі ознаку високої статистичної культури. Його широко використовують на території Європи. Сутність застосування зазначеного методу в рамках оцінки корпоративної культури полягає в цільовій аудиторії. Тобто інформаційний потік розраховується не для всього підприємства загалом, а лише для окремих підрозділів або груп. Мета застосування методу полягає у виявленні слабких місць в існуючій інформаційній базі й каналах її розподілу.

З числа методів, побудованих на підставі розрахунків показників рівня зайнятості і продуктивності праці персоналу, слід виділити «італійський» метод, детально розроблений Італійським інститутом статистики (ІСТАТ), застосування якого сьогодні вважається найдоцільнішим на невеликих підприємствах. Проблемний аспект цього методу криється у зборі достовірних, нерідко особистих, даних про персонал. Причина цього полягає у свідомому заниженні персоналом показників виробництва з метою уникнення високих норм продуктивності праці.

Небажання контактування, самоаналіз, зменшення контактності і підвищення замкнутості або замовчування особистих справ, частковий розголос особистих досягнень – всі ці та інші чинники, на думку працівників, впливають на конкуренцію персоналу в межах підприємства, ускладнюють особисті стосунки і професійні відносини. Проте така інформація – важлива для власників, особливо в сферах мотивації персоналу, де потрібні особисті дані, які можна вдало використовувати для збільшення ефективності праці й нарощування виробничих потужностей (відомості про досвід, професійні здібності та навички), у фінансовій сфері (преміювання за досягнення: як особисті, так і професійні), соціальній сфері та інших. Особисті дані про членів колективу на відміну від професійних взагалі важко відстежити. Однак, як свідчать італійські фахівці, наявність великої кількості інформації про персонал позитивно впливає на продуктивність підприємства і корпоративну культуру.

Сутність методу ІСТАТ щодо оцінювання корпоративної культури полягає в порівнянні даних про персонал, отриманих статистиками й аналогічними даними, отриманих на підприємстві. Ці дані, як правило, використовують при розрахунку деяких виробничих показників, а також при з'ясуванні рівня задоволеності персоналу внутрішньою діяльністю підприємства, станом організаційних відносин і культури. До недоліків методу ІСТАТ відноситься

залучення сторонніх фахівців до внутрішньоорганізаційних справ. Проблемним питанням стає і оплата праці позаштатних інтерв'юерів. Незручність методу полягає ще й у тому, що істотні відмінності джерел інформації або шляхів отримання даних (нехай навіть по одному підприємству), зумовлені різними одиницями виміру й часом спостереження.

Утім, при оцінці корпоративної культури використовують також і фінансові методи, в основі яких – гіпотези про використання в організаційних стосунках грошових відношень. В галузі підходів до оцінювання стану корпоративної культури в світі велику поширеність отримав метод коефіцієнтів, який вважається зразковим способом визначення динаміки виробництва. Функціонування методу забезпечує спостереження за ефективністю виробництва та іншими непрямими показниками, які піддаються достатньо простому обліку та порівнянню отриманих даних з офіційними. У більшості випадків метод працює ефективно тому, що підприємства з високим рівнем корпоративної культури є більш успішними. Економічні цілі підприємства та його співробітників співпадають, є взаємними, відповідно – персонал працює не тільки заради власних інтересів, а й заради інтересів підприємства.

Тим часом реалізація власних інтересів, спрямованих на результат, прагне тісної співпраці членів колективу на всіх ступенях управління, тісних емоційних і професійних стосунків.

Проте застосування такого методу виправдане лише за умови стрімкого розвитку соціальної відповідальності з боку підприємств, ринкових стосунків, адекватних механізмів ведення підприємницької діяльності. Ці чинники необхідні для отримання вичерпних і достовірних відомостей щодо діяльності компаній та їх структурних компонентів. Однак даний метод є непридатним у сучасних вітчизняних умовах, оскільки підприємствам не вигідно демонструвати реальний стан справ в будь-яких галузях діяльності, а особливо – у фінансовій. Крім того, головною перешкодою в даному напрямку є не налаштованість вітчизняних підприємств на соціальний лад і небажання нести відповідальність.

На думку Ю. Малаховського, достовірних результатів про оцінку корпоративної культури можна досягти шляхом використання необхідних параметрів відомих непрямих індикаторів. Зокрема, можна вирахувати інтегральний показник, якщо тільки зв'язок між ним і непрямую інформацією легко визначити. Втім, зв'язку між показником, який розраховується, і непрямим індикатором може й не бути. У цьому випадку доречно було би встановити статистичну кореляцію шляхом моделювання. Оскільки саме моделювання може описати взаємозв'язок між ними за певний період. Що стосується оцінювання масштабів тіньової економічної діяльності, то для цих цілей використовують відповідні групи методів. Наприклад, метод оцінки детермінантів передбачає визначення системи показників, що впливають на корпоративну

культуру. Використання структурно-логічного методу передбачає використання інформації про стан складових корпоративної культури. А змішаний підхід припускає використання як методу прихованих змінних, так і сукупності інших методів.

Таким чином, специфіка структурно-логічного методу побудована на використанні відомостей про стан складників корпоративної культури. Специфіка змішаних методів припускає застосування і методу прихованих змінних, і сукупності інших методів. У більшості випадків змішані методи використовують для оцінки різних складників корпоративної культури. А специфіка методу прихованих змінних полягає в побудові моделі з великою кількістю детермінант та індикаторів корпоративної культури. Результати показують, що прямі методи дають хоч і надійні результати, але кілька занижені. До основних недоліків можна віднести: складність збору даних або навмисне спотворення інформації, отриманої шляхом опитування персоналу.

Непрямі методи мають різnorідну специфіку. Зокрема, методи, що стосуються фінансової сфери, використовують тільки за умови активності грошових відносин. Для методів, що стосуються аналізу ринку праці, характерним є великий часовий інтервал між подіями та їх вимірюванням. Особливість непрямих методів полягає в дещо завищеній оцінці корпоративної культури, що схоже зі специфікою методів прихованих змінних, оцінки детермінантів і структурним методом.

Застосування широкого спектру методів характеристики корпоративної культури у вітчизняній і світовій практиці вказує на гостру затребуваність оцінювання стану даного явища; на відсутність єдиної або універсальної оцінки корпоративної культури; на різні цілі характеристики корпоративної культури та роз'єднаність або різнобій методик.

Велика розмаїтість оцінок, методик і підходів до характеристики і оцінюванню корпоративної культури призводить в кінцевому результаті до необхідності вироблення загальної методики кількісної та якісної оцінки корпоративної культури, а разом з тим і формулювання єдиних критеріїв достовірності результатів. У зв'язку з цим до розгляду пропонуються основні переваги та недоліки проаналізованих методів і способів оцінки стану корпоративної культури (табл. 3.2).

За допомогою наявних способів оцінки стану корпоративної культури можна виконати наступне: розробити напрями та систему показників оцінки стану корпоративної культури підприємства; забезпечити розстановку коефіцієнтів значущості в залежності від впливу напрямків оцінки корпоративної культури; урахувати ступінь впливу факторів на корпоративну культуру; кількісно оцінити стан корпоративної культури; зіставити фактичні витрати на формування корпоративної культури з показниками ефективності праці; встановити комплексні інтегровані показники оцінки рівня корпоративної

культури, а разом з тим і їх вплив на роботу; визначити проблемні сфери, розробляти розвинути відповідні мотиваційні заходи; виявити співвідношення рівня корпоративної культури зі ступенем задоволення від праці працівника.

Таблиця 3.2

**Переваги і недоліки деяких методів оцінки стану
корпоративної культури***

Позитивні риси	Метод оцінки	Недоліки
Наявність чітких регламентованих груп оцінки: стандарти, кодекси, філософія, хартії	Нормативний	Відсутність кількісних оцінок і їх впливу на економічні результати діяльності, не враховані чинники впливу
Широке коло критичних питань, конструктивні зауваження, відвертість і точність, достовірність даних оцінки	Конструктивно-критичний	Відсутність системної оцінки, несистематичні дані про необхідність змін
Злагоджена точка зору за рішенням проблеми досягається за рахунок консультації з експертами, врахування багатьох чинників	«Делфі»	Тривалий, суб'єктивний, обмежений у кількісних величинах
Діагностика міжособових і міжгрупових відносин. Визначення типології культури, соціально-психологічної сумісності персоналу	Соціометричний	Відсутність кількісних показників, що відображають виробничі відносини, чинників впливу на персонал, вузькість напряму оцінки
Комплексне ухвалення управлінського рішення, засноване на поетапному використуванні методів експертних оцінок	«Ліпки»	Тривалий, суб'єктивний, обмежений у кількісних величинах
Дослідження широкого кола показників, визначення для розрахунку виробничих показників, використання якісних показників для встановлення задоволеності персоналу внутрішньою діяльністю підприємства, станом організаційних відносин	Італійський / ІСТАТ	Відсутність урахування чинників впливу. Складність одержання даних, залучення сторонніх фахівців оплата діяльності сторонніх інтерв'юерів. Різні одиниці виміру, часу спостереження
Виділення сукупності чинників, що визначають корпоративну культуру	Оцінки детермінантів	Відсутність угруповання, нерівнозначна кількість індикаторів з різних напрямів, складність трансформації результатів до єдиного значення
Використання інформації про стан складових корпоративної культури	Структурнологічний	Обмеженість показників, складність трансформації якісних показників у кількісні

*Систематизовано автором

Незважаючи на велику кількість плюсів вивчених методів і підходів до оцінювання корпоративної культури, є і мінуси, які не можна ігнорувати. До негативних моментів відноситься вузький спектр розглянутих методик оцінки корпоративної культури, неможливість їх поєднання або доповнення і так далі.

Утім, деякі методики дійсно варто застосовувати на практиці для вивчення стану корпоративної культури. До числа гідних уваги сьогодні можна віднести метод ІСТАТ.

Необхідність вибору індивідуального методу оцінки корпоративної культури або поєднання декількох підходів у кожному окремому випадку обумовлена специфікою підприємств, дефіцитом достовірної статистичної інформації та цілями дослідження. До того ж, жоден з наведених способів оцінки не дозволяє розглянути стан корпоративної культури комплексно.

Детально вивчені методи дуже різноманітні і покликані досліджувати лише деякі елементи корпоративної культури. Їх не можна доповнити з декількох причин: через те, що вони охоплюють різні одиниці вимірювання, через тривалість перевірки, чисельність залучених фахівців, а також цілі та об'єкти перевірки. На фоні цього зростає необхідність розробки комплексної оцінки стану корпоративної культури. Вона повинна ґрунтуватися на єдиній одиниці виміру, проводитися згуртованою командою фахівців в чітко встановлені терміни. Крім того, особливу увагу слід приділити не стільки складовим корпоративної культури, скільки факторам внутрішнього і зовнішнього середовища.

Розробка загального алгоритму, який відображав би основні етапи економічної оцінки корпоративної культури, сприяв би створенню методики розрахунку впливу факторів корпоративної культури на загальні показники діяльності підприємства (рис. 3.1).

Щоби процес прийняття рішень за підсумками оцінювання корпоративної культури був ефективним та своєчасним важливо сформулювати вимоги до проведення оцінки. З цієї причини в роботі був сформульований перелік вимог для кількісного оцінювання рівня корпоративної культури. До основних вимог належать:

- комплексна оцінка, що включає вивчення всіх факторів, які впливають на рівень корпоративної культури;
- відповідність корпоративної культури її місії та стратегії;
- розпізнання значущості кожного з показників;
- врахування основних принципів корпоративної культури;
- періодичність визначення.

У кожній організації діє власна, неповторна корпоративна культура. Отже, перш ніж прийняти заходи з її поліпшення, спочатку варто зрозумі-

ти, що відбувається на підприємстві. Відповідно перед внесенням будь-яких змін до корпоративної культури підприємства важливим кроком є вивчення ситуації, що склалася, і специфіки наявної культури.

Спираючись на наукові розробки вчених та власне дослідження, пропонуємо самостійно розроблену поетапну модель процесу оцінювання рівня корпоративної культури (рис. 3.1).

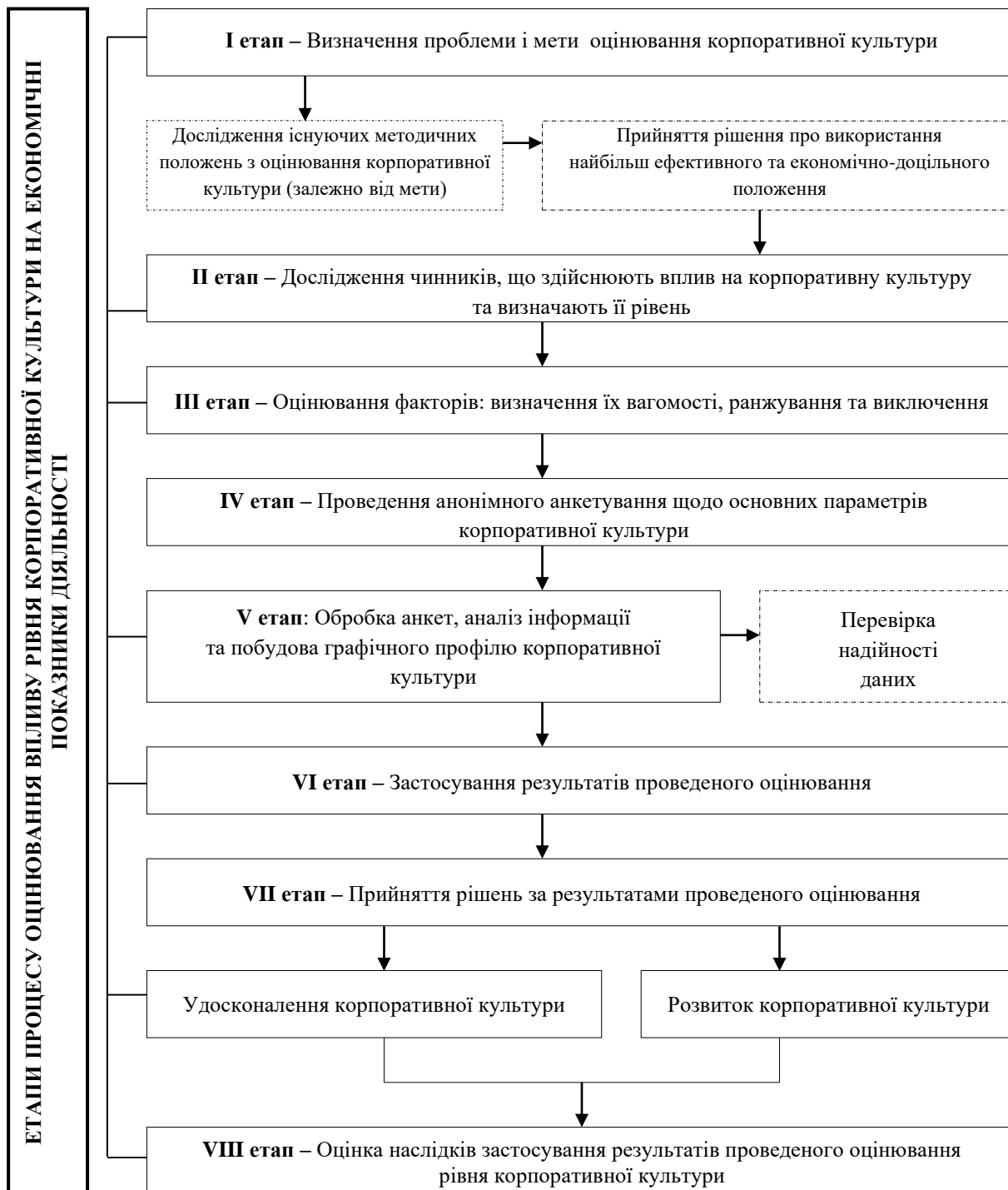


Рис. 3.1. Процес оцінювання рівня корпоративної культури

* Розроблено автором

Традиційно ґрунтовний аналіз чинної корпоративної культури проводиться в розрізі всіх структур і в такій послідовності: стандарти поведінки, базові цінності; символіка і традиції; «герої» підприємства і сприйняття бренду. Мета аналізу полягає в пошуку сформованих цінностей та їх адаптації до найближчого майбутнього, а також у виявленні «слабких місць» корпоративної культури з метою розробки рекомендацій щодо їх ліквідації.

Отже, експертна оцінка корпоративної культури включає: заповнення оціночних таблиць, аналіз і статистичну обробку наявних даних. Враховуючи особливості українських підприємств, специфіку національної культури та менталітету, автор пропонує анкету для експертного оцінювання корпоративної культури.

Спеціальна анкета дозволяє виміряти рівень корпоративної культури. Анкета включає 32 твердження, які дозволяють оцінити ключові аспекти корпоративної культури: інновації, адаптація, конкуренція, інтеграційні процеси, система заохочень, механізми залучення, рівень порозуміння, рівень спілкування, мотиваційні процеси, психологічний клімат, розвиток, взаємодія. Необхідна інформація збирається шляхом анонімного анкетування співробітників, в рідкісних випадках – опитування клієнтів.

Перед початком проведення опитування слід визначити, якого характеру інформація необхідна для подальшого аналізу. Найчастіше використовуються такі показники: стать, вік, стаж роботи, підрозділ, посада. Дослідження триває від одного до трьох тижнів. На підготовку звітів потрібно тиждень-два з моменту завершення анкетування. Звіт по результатам опитування традиційно демонструють у вигляді графічної презентації, яка може включати розділи: зміна корпоративної культури за декілька років, рівень корпоративної культури в порівнянні з підприємствами-конкурентами або підприємствами однієї корпорації.

Таке анкетування дозволяє виявити слабкі та сильні місця корпоративної культури, визначити можливі проблеми і вчасно їх усунути, знайти переваги та розвинути їх у подальшій діяльності. Респондентам пропонується розглянути такі показники корпоративної культури як: стадія життєвого циклу, кадрова політика, мотивація, умови праці, система менеджменту, норми та стандарти, інтелектуальний рівень та компетенція, коефіцієнт розвитку персоналу, групова взаємодія, соціальна політика. Кожне твердження анкети розцінюється за п'ятибальною шкалою, причому «1» – це мінімальний можливий бал означає, що респондент «абсолютно не згоден», «2» – «не згоден», «3» – «важко сказати», «4» – «згоден», «5» – «цілком згоден». Максимальне значення по кожній групі показників становить 50 балів, мінімальне – 5 балів.

3.2. Концептуальний підхід діагностики комерційної свідомості персоналу підприємства

Формування й функціонування комерційної свідомості персоналу підприємств потрібно досліджувати, використовуючи комплекс методів. Необхідні пошук та адаптація якісно нових методичних підходів до вивчення процесів формування комерційної свідомості й визначення її ефективності. Методологічна база дослідження процесів формування комерційної свідомості персоналу підприємств розроблена недостатньо, класифікація методів і прийомів не усталилася. Особливу складність становить вивчення соціальних механізмів формування комерційної свідомості, а також економічних – легальних і нелегальних, офіційних і тіньових факторів впливу.

На нашу думку, для дослідження цих процесів доцільно використовувати комплекс економічних і соціологічних методів (табл. 3.3). Методи дослідження – це сукупність способів і прийомів, за допомогою яких відображається стан розглядуваної системи, зміни в процесі її функціонування й потенційні можливості. Вивчення механізму функціонування підприємства та персоналу становить значні труднощі. Підприємство – це динамічна і, отже, мінлива система. Дослідник же обмежений у ресурсах, у тому числі в часі. Саме це призводить до неповноцінного дослідження.

Недоврахування впливу середовища, умов, потенціалу, рушійних мотивів спричиняє споглядальний, схематичний підхід до вивчення змісту праці керівника. Недосконалість методики дослідження призводить до того, що недостатньо розкриваються істотні, значущі закономірності.

Для дослідження трудової діяльності керівників найбільшого поширення набули методи моментних спостережень, самофотографії, анкетування, інтерв'ювання й рідше хронографії. Кожен з них має свої переваги та недоліки. Метод моментних спостережень полягає у фіксуванні елементів витрат часу, встановлюються шляхом періодичного обходу робочих місць. При цьому реєструють не абсолютні величини витрат часу, а лише число моментів. Час чергового спостереження визначають за таблицею випадкових чисел. Загальна кількість необхідних вимірів визначається за формулами, виведеними на підставі законів математичної статистики (точність спостережень диктує число вимірів). Потім підраховують кількість зафіксованих моментів за кожним видом витрат робочого часу й визначають питому вагу кожного виду діяльності в загальному балансі робочого часу.

Система методів дослідження процесів формування комерційної свідомості персоналу підприємств

Назва методу (прийому)	Сфера застосування	Мета застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Парних порівнянь на основі багатомірного шкалювання	Визначення пріоритетної значущості чинників	Побудова пріоритетного ряду чинників за ступенем їх впливу на процес	Ранжування сукупності факторів у разі малих відмінностей між ними, коли безпосередня оцінка не забезпечує їх розумного упорядкування	Підвищена трудомісткість дослідження
Координація та збалансування на принципі двостороннього рахунку	Вивчення бюджетів родин персоналу. Визначення питомої ваги тіньових доходів	Побудова балансу доходів і витрат бюджету працівника	Дозволяє визначити суму, джерела й напрями використання коштів у бюджеті	Трудомісткість розрахунків, відносність даних
Структурний	Вивчення бюджетів родин персоналу. Виявлення основних джерел надходження і напрямів витрачання коштів	Визначення структури доходів і витрат у бюджетах сімей	Дозволяє виявити основні джерела та напрями використання коштів у бюджеті. Відносні величини дозволяють порівнювати бюджети різних сімей	Відносні величини не дають уявлення про реальну величину доходів і витрат
Графічний прийом	Вивчення особистих якостей персоналу і його рівня життя	Наочне представлення даних, результатів оцінок і розподілів	Дозволяє наочно представити інформацію, полегшує її сприйняття	Складність підбору адекватного способу зображення інформації
Економічні порівняння	Потенціал підприємства, основні економічні показники його роботи	Виявлення розбіжностей подібності в розвитку досліджуваних явищ	Зіставлення однорідної інформації, на підставі якого робляться висновки	Суб'єктивний характер критеріїв порівняння та висновків

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Зіставлення	Вивчення мотиваційної сфери формування комерційної свідомості персоналу різних підприємств	Зіставлення особистих якостей, стилів роботи, структури мотивації	Дозволяє зіставити окремих керівників різних типів, виявити переваги і недоліки в стилях управління й особистих якостях	Суб'єктивний характер вибору керівників для вивчення. Труднощі збору інформації, її незагальнених характер
Інтерв'ювання	Вивчення стилю управління і якості життя керівника	Отримання даних для порівняння діяльності керівників різних підприємств	Отримання даних для аналізу «з перших рук»	Суб'єктивний характер отриманої інформації. Складність обробки отриманої інформації
Шкалування особистих якостей	Оцінювання діяльності керівників на основі критеріїв, найбільш цінних з позиції досягнення кінцевої мети підприємства	Оцінювання діяльності керівників з погляду певних вимог, необхідних у конкретній сфері діяльності	Простота розрахунків, отримання підсумкового (узагальнюючого) показника, що характеризує ефективність діяльності керівника	Відносна суб'єктивність у визначенні критеріїв, їх питомої ваги і значущості
Хронографії, самофотографії, моментоспостережень	Аналіз змісту праці керівника щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств	Визначення питомої ваги окремих операцій протягом робочого дня керівника	Відносна простота	Велика трудомісткість дослідження й низький рівень типовості даних

За допомогою цього методу досить точно вивчають структурний склад функцій, але він не дає змоги розкрити стиль, методи роботи керівників; зрозуміти, у яких умовах вони працюють.

Метод не трудомісткий, але вимагає спеціальної підготовки спостерігача. При цьому дає змогу проводити дослідження одночасно за кількома керівниками, але складність полягає в тому, що вони можуть в потрібний момент бути на значній відстані, часто змінюючи місце локації.

Метод самофотографії – це самостійна реєстрація фактично витраченого часу на окремі операції в ході виконання роботи. Спостереження проводять у характерні дні (тривалістю 3–5 днів). Мета – виявити непродуктивні витрати робочого часу в своїй праці без оголошення результатів. Точність результатів спостережень за великою групою працівників є значно нижчою.

Метод анкетування передбачає, що опитуваному пропонують в усній або письмовій формі відповісти на поставлені запитання про зміст і витрати праці. Анкети можуть бути анонімні (+, –) описового характеру.

Специфіка методу зумовлена тим, що респонденти говорять не те, що думають, а те, що вважають за можливе сказати. Цей метод вимагає однозначного розуміння питань. Застосуємо його для вивчення умов праці, а також для отримання даних про вік, стать, місце роботи, спеціальну освіту, посаду, стаж, зарплату; структуру виконуваних функцій, що заважає роботі (причини, втрати).

Інтерв'ювання – це активне опитування, яке може переходити в двосторонній обмін думками. Метод вимагає з боку дослідника високого рівня критицизму до отриманих даних.

Метод хронографії робочого часу полягає у фіксуванні й одночасному спостереженні всіх витрат часу того чи іншого керівника (за операціями та елементами витрат). Він дає можливість вивчити не тільки функції, розподіл робочого часу, а й коло осіб, з якими керівник перебуває в постійному контакті, методи його роботи й навіть поведінку в конкретній ситуації. Спостереження потрібно проводити в різні за якісним складом періоди праці. Спостерігач повинен бути достатньо компетентний у тій роботі, яку виконує «об'єкт вивчення».

Багато хто вважає, що цей метод теж не відображає фактичного стану справ, оскільки справляє незадовільний вплив на спостережуваного. Дійсно, якщо керівник відчуває свій низький діловий рівень, він прагне поліпшити розподіл часу в періоди спостереження, але «вроджені» недоліки навіть при цьому помітні. Якщо керівник має досить високий діловий рівень, то присутність спостерігача не позначається на стилі його роботи. Цьому сприяє тактовність дослідника.

Методи моментоспостережень і самофотографії (для стороннього вивчення) недостатньо розкривають сам процес управління, тоді як метод без-

посередньої хронографії (при достатній компетентності спостерігача) є найбільш ефективним.

При аналізі результатів спостережень потрібно приділити увагу таким моментам, як:

- коло питань, вирішуваних протягом дня, тривалість і послідовність дій для цього; причини гальмування цього процесу;
- систематизація та узагальнення виконуваних функцій (їх кількість коливається від 20 до 80), а також визначення структури витрат часу;
- режим роботи, харчування, відпочинку; правильність побудови процесу роботи й причини відхилень; тривалість трудового періоду;
- коло осіб (у господарстві й поза ним), з якими постійно спілкується керівник, їх рівень (ініціативність, кругозір, продуктивність, мислення, культура праці);
- розмежування обов'язків із заступниками, з безпосередньо підпорядкованими (співвідношення централізації – децентралізації, керованість, контроль за виконанням, методи збору інформації, рівновага прав – відповідальності, методи вирішення питань тощо);
- процес вироблення рішення (постановка проблеми, від кого йде ініціатива, методи збору інформації, аналіз альтернативних рішень і їх оцінювання, хто і які завдання ставить, як вирішуються ці завдання та як здійснюється перевірка виконання, чи існує в контролі система).

Усе це потрібно розглядати з урахуванням умов праці та можливостей керівника для досягнення цілей. У результаті оцінюють трудомісткість, стійкість і інтенсивність трудового періоду.

Для аналізу витрат часу всі види витрат необхідно згрупувати в окремі, відносно самостійні групи. При цьому визначають витрати часу за кожною i -ю групою витрат (n_i):

$$N_i = \sum_{j=1}^K n_{ij}, \quad (3.1)$$

де n_{ij} – витрати часу в j -й день спостережень ($j = 1, k$) за i -ю групою (виду) витрат (робіт), хв. Потім визначають питому вагу кожного виду витрат (M_i) у сумарних витратах часу керівника за весь період спостережень:

$$M_i = \frac{n_i}{N} \times 100, \quad (3.2)$$

де N – загальний час спостереження, хв.

Розподіл робочого часу працівників різних категорій має великий вплив на формування комерційної свідомості персоналу підприємства.

Групи витрат робочого часу керівників та працівників визначають залежно від обраного критерію. Як критерій можуть виступати такі фактори: характер виконуваних робіт, функції керівництва колективом, форма роботи, методи виконання управлінських операцій. Кожен керівник, використовуючи в процесі аналізу індивідуальну класифікацію витрат робочого часу, має можливість отримати різнобічну інформацію для вишукування резервів у своїй повсякденній роботі та розподілі робочого часу працівників.

Співвідношення витрат робочого часу при виконанні управлінських операцій відображає характер управлінської діяльності. Так, великі витрати робочого часу на виконання інформаційно-технічних операцій свідчать про недостатнє використання або нестачу оргтехніки в практиці управління. Великі витрати робочого часу керівників на адміністративні операції характеризують нестійкість функціонування керованої системи, викликані недоліками управління.

Велику увагу при дослідженні праці керівника та колективу необхідно приділити рівню її організації. Організація праці – це система заходів, способів і підходів, що забезпечують раціональне використання трудових ресурсів та включає певну розстановку працівників у процесі виробництва, розподіл і кооперацію, методи нормування та стимулювання праці, організацію робочих місць, а також їх обслуговування та забезпечення необхідних умов для працівників. Це визначення має загальний характер і розкриває зміст організації будь-якого виду праці.

Організація управлінської праці включає сукупність дій, спрямованих на впорядкування та вдосконалення діяльності працівників апарату управління в процесі виконання ними своїх службових функцій.

Удосконалення організації управлінської праці передбачає детальний кількісний аналіз рівня його організації. Для такого оцінювання використовують спеціальний узагальнюючий показник, який включає 11 коефіцієнтів, що характеризують організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні, психологічні та інші умови. Кожен окремих коефіцієнт, за допомогою якого характеризують певний аспект організації праці, може набувати значення від 0 до 1. Більшому значенню коефіцієнта відповідає й більш раціональна організація праці. Такий аналіз допоможе виявити основні причини недостатньої ефективності функціонування апарату управління будь-якого підприємства, намітити та впровадити комплекс необхідних заходів, обґрунтувавши їх черговість.

Важливу роль у формуванні комерційної свідомості персоналу підприємств відіграють рушійні мотиви особистості працюючого. Це стосується всіх рівнів управління й самої сфери виробництва. У зв'язку із цим необхідно дослідження об'єктивних чинників, що створюють незалежні від

суб'єкта умови його діяльності, і суб'єктивних чинників (переломлення зовнішніх умов у свідомості та психіці людей). Фактори об'єктивного характеру розглядають як сферу зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні – виступають як основа внутрішніх спонукань (мотивів).

Вивчення процесів мотивації праці вимагає застосування цілого комплексу соціологічних методів. Концепція оцінювання формування комерційної свідомості персоналу підприємств ґрунтується на тому, що як критерії оцінювання беруть показники рівня компетенції працівника, його потенціал.

Результати досліджень, проведених на підприємствах, засвідчили, що частота використання різних критеріїв становить: якість роботи – 93%, обсяг роботи – 90%, знання роботи – 85%; щодо особистих якостей, то ініціативність і комунікативність – 87%, надійність – 86%.

Вибір критеріїв оцінювання комерційної свідомості персоналу підприємств залежить від його належності до тієї чи іншої категорії: керівники, фахівці тощо.

На відміну від керівника, результати праці фахівців визначають, виходячи з обсягу, якості, своєчасності, повноти виконання закріплених за ними посадових обов'язків. Тому для оцінювання праці керівника можуть бути використані одні методи, а для фахівців – інші.

В оцінюванні комерційної свідомості персоналу підприємств беруть участь працівники кадрових служб та керівники всіх рівнів. У практиці роботи зарубіжних підприємств найбільшого поширення набули такі методи, як: графічна шкала оцінювання, альтернативне ранжирування, попарне порівняння, примусовий розподіл, критичні випадки, рейтингові шкали, прив'язані до якостей працівника, управління за цілями.

Графічна шкала оцінювання є найбільш простим і популярним методом атестації співробітників та керівників різних рівнів. У типовій графічній шкалі оцінювання представлені якісні та кількісні характеристики (критерії). Кожному критерію відповідає рівень виконання (від незадовільного до відмінного). Рейтинг співробітника за конкретним критерієм виражається в певних чисельних значеннях, вказаних у шкалі, які потім сумують і визначають рівень виконання професійної роботи.

З огляду на те, що велика кількість загальних характеристик і факторів оцінити неможливо, доцільно виділяти лише найголовніші. Шкалу оцінювання складають окремо для кожної посади відповідно до штатного розпису з урахуванням усіх необхідних якостей або операцій, зазвичай і їх значущості для загального результату роботи. При формуванні оціночної шкали доцільно передбачити місце для коментарів, які дозволять відобразити не тільки рівень виконання обов'язків, а й потенційні можливості, а також особливості того, хто обіймає цю посаду.

Метод критичних випадків передбачає постійну фіксацію вдалих і небажаних випадків при формування комерційної свідомості персоналу підприємств. Цю роботу щодо підлеглих виконує керівник відповідного підрозділу, а щодо керівника – працівник кадрової служби. Причому важливо в цьому випадку забезпечити об'єктивність оцінювання й незалежність його від керівника, обумовивши це в контракті. Метод критичних випадків дає незаперечні факти про якість виконання обов'язків, тому дозволяє об'єктивно оцінити роботу того чи іншого працівника.

Найбільш прийнятними для оцінювання комерційної свідомості персоналу підприємств, а також роботи керівника та його відповідності передбаченим обов'язків є метод шкалювання особистих якостей за допомогою рейтингових шкал. Особливих успіхів у розробці цього методу домогся американський соціальний психолог Ф. Фідлер. Найважливіший компонент оцінювання – список завдань, які виконує керівник. При вивченні його діяльності враховують час вирішення, способи, ступінь витрачання зусиль. При з'ясуванні стилю управління використовують багато методик, наприклад, Б. Беннета (Зеркаль, 2018, с. 95). Розглянемо шкалювання як варіант подібного оцінювання для комерційної свідомості персоналу підприємств (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Шкала оцінювання стилю управління при формуванні комерційної свідомості персоналу підприємств

1. Швидко ліквідує виробничі труднощі	7 6 5 4 3 2 1	Погано справляється з труднощами у виробництві
2. Перед прийняттям рішення зважує всі «за» і «проти»	7 6 5 4 3 2 1	Приймає рішення без вичерпного врахування даних
3. Дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	7 6 5 4 3 2 1	Не дозволяє підлеглим виявляти ініціативу
4. Постійно особисто спілкується з виконавцем	7 6 5 4 3 2 1	Як правило, віддає письмові розпорядження
5. Уважно стежить за нововведеннями	7 6 5 4 3 2 1	Не звертає уваги на нововведення
6. Уважний до підлеглих	7 6 5 4 3 2 1	Байдужий до підлеглих
7. Шукає різноманітні методи мотивації кожного підлеглого	7 6 5 4 3 2 1	Байдужий до мотивів підлеглих
8. Шукає способи впоратися з виробничими труднощами доти, поки завдання не буде вирішено	7 6 5 4 3 2 1	У разі «об'єктивних» причин, що заважають досягненню виробничих цілей, ініціативи не виявляє

Джерело: запропоновано автором

Оцінювання проводять за 7-бальною системою: 7 – дуже високий ступінь, 6 – високий ступінь, 5 – вище від середнього, 4 – середній, 3 – нижче від середнього, 2 – низький, 1 – дуже низький.

Велику увагу в практиці управління приділяють оцінюванню особистих якостей керівників під час формування комерційної свідомості персоналу підприємств. Б. Беннет вважає, що керівник повинен володіти як мінімум такими якостями: високий ступінь інтелігентності, уважність, чесність, доступність, авторитетність, прагнення до розуміння інших, вдумливість, тактовність, комунікабельність, зацікавленість у людях, цілісність характеру, позитивне ставлення до дійсності, мужність, рішучість, порядність, почуття гумору, вміння слухати інших, твердість, дружелюбність, ентузіазм, прагнення допомогти іншим, рішучість довести справу до завершення.

Із цього набору завжди можна вибрати якості, найбільш характерні для конкретного керівника. Існує також шкала оцінювання особистих якостей керівника (табл. 3.5). Потрібно зазначити, що наведені нами шкали цілком можуть бути змінені в кожному конкретному випадку з метою адаптації до специфічних умов конкретного підприємства.

Таблиця 3.5

Шкала оцінювання ділових якостей керівника при формуванні комерційної свідомості персоналу підприємств

1. Аналітичні здібності	7 6 5 4 3 2 1	Нездатність до мислення
2. Творчі здібності	7 6 5 4 3 2 1	Шаблонність мислення
3. Адміністративні здібності	7 6 5 4 3 2 1	Нездатність до адміністративної роботи
4. Ділове чуття	7 6 5 4 3 2 1	Нездатність до ділової активності
5. Розвиненість писемного мовлення	7 6 5 4 3 2 1	Убогість писемного мовлення
6. Уміння складати переконливі документи	7 6 5 4 3 2 1	Складання безпорадних документів
7. Уміння володіти усним мовленням	7 6 5 4 3 2 1	Нездатність висловлювати думку
8. Уміння слухати інших	7 6 5 4 3 2 1	Нездатність слухати співрозмовника
9. Наявність вольових якостей	7 6 5 4 3 2 1	Недостатність вольових якостей
10. Стриманість у вираженні почуттів	7 6 5 4 3 2 1	Нездатність до стриманості
11. Уміння спілкуватися	7 6 5 4 3 2 1	Нездатність до спілкування
12. Гнучкість розуму	7 6 5 4 3 2 1	Шаблонність мислення
13. Прагнення спілкуватися з підлеглими	7 6 5 4 3 2 1	Прагнення уникнути зустрічей з підлеглими

Джерело: запропоновано автором

Вибір методу оцінювання комерційної свідомості персоналу підприємств для керівника й персоналу для кожної конкретної підприємства є унікальним завданням, вирішити яке повинен керівник спільно з кадровою службою.

Під час оцінювання якостей керівників і фахівців, особливо при прийомі на роботу, у зарубіжних фірмах часто використовують метод тестів. Проводять тестування розумових здібностей, навичок і схильностей, професійних якостей, індивідуальності.

Періодичність оцінювання залежить від багатьох факторів: специфіки праці, терміну закінчення контракту, періоду робочого циклу, закінчення роботи після кожного окремого завдання тощо. Оцінювання результативності праці щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств керівника передбачає три цілі:

- адміністративну – перевірка для прийняття рішення про переведення на іншу роботу; заохочення, покарання; направлення на навчання та перепідготовку; припинення трудового договору;

- інформаційну – виявлення сильних і слабких сторін трудової діяльності, коригування поведінки;

- мотиваційну – результат оцінювання сам по собі є найважливішим мотивом поведінки, а виявлення сильних сторін та інтересів керівника дозволяє об'єктивно винагороджувати трудовий внесок.

У загальному вигляді оцінювання результативності праці включає:

- чітке формулювання вимог, що висувають до керівника;
- формування критеріїв оцінювання рівня компетенції, орієнтованої на виконання посадових вимог;

- комплексну (кількісну та якісну) оцінку праці;

- визначення відповідності рівня компетенції керівника посадовим вимогам;

- розробку механізму ув'язки результатів оцінювання праці керівника із системою винагороди, тобто з визначенням заробітної плати, пільг тощо.

Керівник підприємства – це особа, яка наділена повноваженнями приймати рішення: що робити, як робити з урахуванням комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність виробничо-господарської діяльності. На керівників покладено різноманітні завдання, продиктовані специфічними умовами діяльності конкретного підприємства. Для їх вирішення керівник володіє реальною владою, безпосередньо впливає на персонал, а через нього – на характер і результати функціонування керованого ним підприємства.

Умілий керівник чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіювати внутрішні стимули до самостійних дій, передбачати можливі труднощі, запобігати невдачам і знаходити найкращі рішення в кожній конкретній ситуації щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств.

Для успішного виконання адміністративних функцій щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств керівникам потрібно володіти рядом особистих якостей: яскраво вираженою схильністю до організаторської діяльності, здатністю передбачати ситуацію, умінням виділяти головні ланки і впевнено йти до поставленої мети, здатністю сприймати поради підлеглих, впливати на інших людей, умінням вловлювати потреби підлеглих, об'єктивно їх оцінювати, умінням налагоджувати взаємини.

Існує тісний взаємозв'язок між людським капіталом, потенціалом керівника й ефективністю його праці.

Людський капітал керівника виступає як сума грошових інвестицій у здоров'я, систему виховання до працездатного віку, витрати на здобуття загальної й спеціальної освіти, підвищення кваліфікації, удосконалення своїх професійних навичок, а також витрати на економічно значущу мобільність (пошук роботи).

Потенціал керівника – це сукупність того, що він може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Крім перелічених вище складових людського капіталу до потенціалу керівника правомірно зарахувати таке: статус сім'ї, права інтелектуальної та майнової власності, спадковість, неформальні зв'язки, сфера спілкування. Таким чином, чим вищий потенціал керівника й різноманітніший спектр його складових, тим більше в керівника можливостей для досягнення особистих цілей, а також цілей і завдань усього керованого ним підприємства.

Величину людського капіталу визначають економічним ефектом від його використання. У цьому випадку оцінка людського капіталу має вигляд:

$$V_a = \sum_{t=a}^n (B - C) \times (1 + i)^t, \quad (3.3)$$

де V_a – оцінка людського капіталу в віці «а»; B – заробітна плата; C – частина заробітної плати, що припадає на працю; n – вік, в якому закінчується активна трудова діяльність; t – часовий період віку працівника; i – норма прибутку на капітал.

Норма прибутку на людський капітал є розв'язком рівняння щодо i .

Результат праці керівника виражається підсумками виробничо-господарської діяльності підприємства, а також соціально-економічними

умовами праці його працівників (наприклад, рівень оплати праці, вмотивованість персоналу тощо).

На практиці під час оцінювання результативності праці керівників, використовують комплекс кількісних (прямих) і непрямих показників. До перших належать такі показники, як: прибуток, його зростання, рентабельність, величина заборгованості по заробітній платі, питома вага натуроплати, ліквідація заборгованості по оплаті праці, зниження собівартості продукції, величина втрат у процесі господарської діяльності тощо.

На наш погляд, останній показник має важливе значення, оскільки є одним із джерел доходів у тіншовій сфері. Такі доходи неможливо врахувати офіційною статистикою, проконтролювати, вони не оподатковуються.

Непрямими показниками досягнення результатів у діяльності керівника щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств є оперативність, напруженість, інтенсивність, якість праці тощо. На відміну від прямих показників результативності праці, непрямі характеризують діяльність керівника за критеріями, що відповідають ідеальним уявленням про те, як потрібно виконувати функціональні обов'язки, які становлять сутність діяльності керівника.

Для оцінювання факторів результативності найчастіше використовують бальний метод.

Для оцінювання складності і якості праці керівника інтерпретація балів показана нижче (табл 3.6).

Таблиця 3.6

Приклад оцінювання складності праці, передбачений функціональним становищем при формуванні комерційної свідомості персоналу підприємств

Ступінь складності виконуваної роботи	Оцінка в балах
Істотно перевищує	5
Дещо перевищує	4
Відповідає	3
Трохи нижче, ніж потрібно	2
Істотно нижче, ніж потрібно	1

Наступним, широко застосовуваним методичним підходом до вивчення процесів формування комерційної свідомості персоналу підприємств є методика вивчення стилю роботи керівників.

Праця керівника щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств – досить складний і багатогранний процес. До трудової діяльності керівника висувають високі вимоги, тому що він відповідає не лише за свою діяльність, а й за дії та результати роботи підлеглих.

Ефективність управління колективом багато в чому залежить від авторитету керівників і фахівців. Розрізняють формальний (службовий) авторитет, який визначається займаною посадою, й особистий, що залежить від поведінки керівника. Кожен керівник виконує свої обов'язки в певному, властивому тільки йому стилі роботи.

Стиль – це система та своєрідність думок і дій керівника. Прийнятий стиль управління є характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечити ефективне управління й гідні норми поведінки. Методи управління являють собою сукупність прийомів цілеспрямованого впливу на персонал управління, що забезпечують координацію та ефективність його дій. Метод існує об'єктивно й не залежить від персони керівника. Стиль керівництва, навпаки, зумовлений індивідуальними властивостями його особистості. До цього можна додати, що стиль роботи визначається мотивами діяльності керівника та його потенціалом.

Про економічне становище, а, отже, і про характер формування комерційної свідомості персоналу підприємств говорять рівень і структура їх доходів. Справжній стан доходів більшості керівників приховується, не розкривається ні фінансовими, ні статистичними, ні правоохоронними органами.

Аналіз структури й джерел формування сімейного бюджету керівника дозволяє судити про його рівень життя. Це поняття посідає значне місце в дослідженні механізмів формування комерційної свідомості персоналу підприємств, оскільки визначає спосіб життя та спрямованість діяльності керівника. У ході дослідження рівня життя керівника потрібно визначити ряд понять.

Спосіб життя на інтеграційному рівні характеризує життєві установки, які найбільш поширені в суспільстві й зумовлені об'єктивними соціальними, економічними та політичними умовами життєдіяльності населення певної країни, визначаються рівнем розвитку продуктивних сил, характеристиками способу виробництва; на локально-диференційованому рівні – узагальнює конкретні цільові життєві установки окремо взятої особистості. У соціології «спосіб життя» розглядають як діяльну сторону суспільного буття. Унікальність поняття «спосіб життя» полягає в тому, що воно дає відповідь на питання, що роблять люди за тих чи інших умов, того чи іншого рівня їх добробуту, за тих чи інших статусних, демографічних та інших характеристик.

Визначити спосіб життя – значить охарактеризувати соціально-економічний тип особистості, виділити елементи, що входять до його складу, окреслити коло зовнішніх умов, від яких він залежить, виявити тенденції його розвитку. Під способом життя керівника необхідно розуміти

систему здійснюваних ним видів діяльності, які детерміновані зовнішнім середовищем та особливостями особистості.

Доходи, одержувані керівником, є стимулом до продовження діяльності з формування комерційної свідомості персоналу підприємств і її вдосконалення. Велике значення мають джерела отримання доходів, оскільки зумовлюють у подальшому пріоритети способу життя. Тіньова мотивація переважає тоді, коли керівник більшу частину своїх доходів отримує при здійсненні операцій, які більшою чи меншою мірою можна віднести до сфери тіньової економіки. Таким чином, якщо доходи є стимулом, то способи їх отримання – мотивом. Механізм діє таким чином (рис. 3.2).

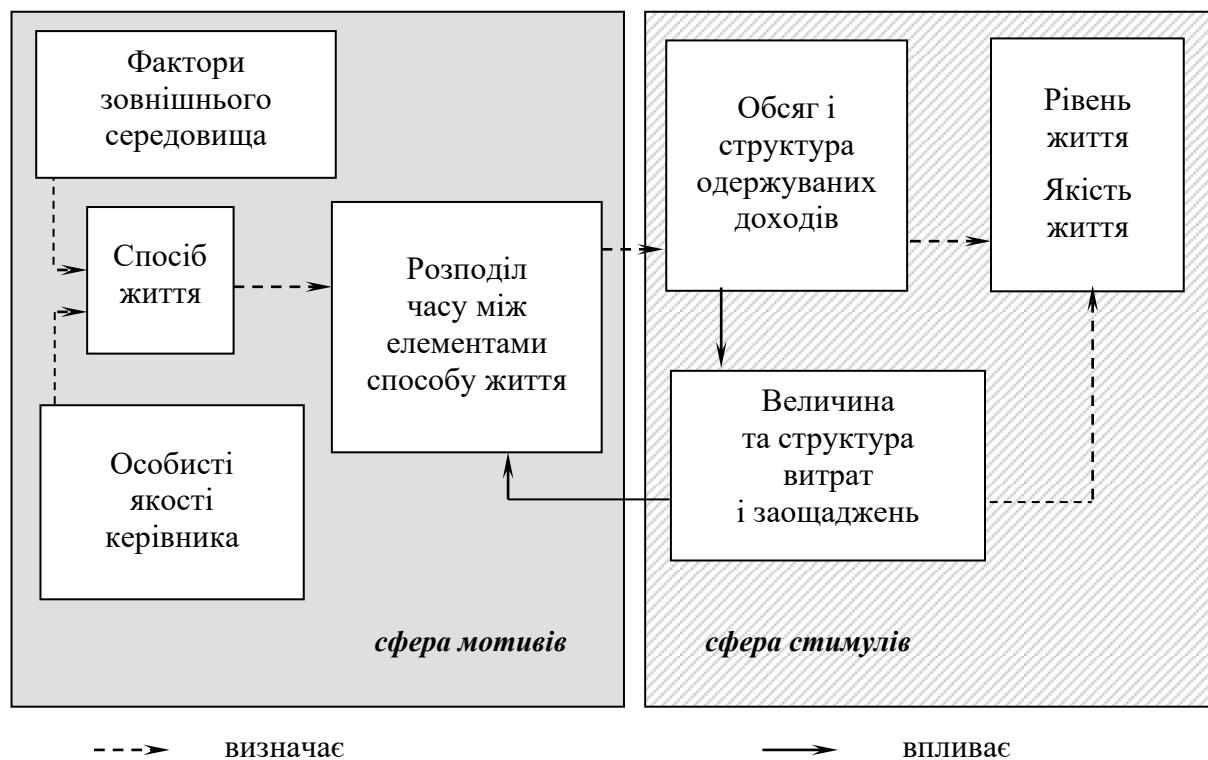


Рис. 3.2. Механізм прояви якісно-кількісних характеристик способу життя у сферах мотивації та стимулювання при формуванні комерційної свідомості персоналу підприємств

Джерело: запропоновано автором

Рівень життя – це сукупність умов і відносин, що визначають життя, працю, побут і інтелектуально-культурний розвиток людей. Він характеризує досягнутий у суспільстві на певний проміжок часу ступінь задоволення різноманітних потреб населення (не тільки фізичних, а й соціальних, інтелектуальних, духовних), а також визначає та оцінює реальні економічні джерела й соціально-правові гарантії забезпечення життєдіяльності населення.

Якість життя – це характеристика ступеня задоволення потреб окремих людей чи груп. Оскільки прояви життєдіяльності людей і їх потреби є різноплановими, неможливо виділити один універсальний показник для повного оцінювання життєвого рівня окремої особи (сім'ї). Необхідна система характеристик, показників і параметрів, які в сукупності здатні відобразити стан задоволення потреб за їх окремими видами, оцінити рівень життєвих гарантій, а також умови формування й розподілу матеріальних, духовних благ і послуг. Цілісна система показників рівня життя повинна включати не тільки кількісні, а і якісні показники, згруповані за певними ознаками. Система таких показників може бути представлена шістьма основними групами (табл. 3.7).

Показники рівня життя можна характеризувати як за допомогою натуральної структури споживання, так і в загальному, тобто вартісному (грошовому) вимірі обсягів споживання життєвих благ (товарів і послуг). Кількісно можуть бути представлені лише конкретні складові рівня життя (обсяги споживання, умови праці, бюджет часу тощо); загальна оцінка, як правило, є результатом досить складного якісного аналізу.

Головна складність при дослідженні рівня життя і його впливу на сферу мотивів і стимулів формування комерційної свідомості персоналу підприємств полягає в суб'єктивності використовуваних даних. Крім того, дані про реальні доходи бюджетів сімей керівників отримати практично неможливо, тому тут присутня певна частка припущень. Цілком імовірно в цьому випадку використання непрямих методів для отримання даних про дохідну частину бюджету керівника.

Використовуючи метод координації та збалансованості на основі двостороннього рахунку, можна обчислити за наявними даними щодо витрат доходи керівника. Досить часто важко отримати відомості про статті витрат, а оцінювання їх можна провести самостійно, використовуючи загальновідомі дані про ціни на відповідні товари та послуги. Так само перевіряють отримані дані про розміри доходів і витрат у бюджеті сім'ї керівника.

Досліджуючи рівень і якість життя керівника, ми отримуємо можливість визначити пріоритетні мотиви та кращі методи стимулювання персоналу щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств у тій чи іншій конкретній ситуації. Оскільки на сьогодні значну частину доходів керівники отримують у тіншовій сфері, вивчення якості та рівня їх життя дозволить визначити можливі напрями переведення мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств з тіншової сфери в легальну.

Критерії та показники, що характеризують рівень життя та мають вплив на формування комерційної свідомості персоналу підприємств

Критерії	Призначення	Показники
1	2	3
Рівень реальних доходів та майнової забезпеченості	Показують, які фінансові та майнові ресурси (насамперед нерухомість) є в розпорядженні сім'ї (або окремої особи)	<ul style="list-style-type: none"> – сукупні доходи та на одного члена сім'ї; – рівень заробітної плати; – обсяг національного багатства й питома вага в ньому особистого майна населення; – обсяги організованих і неорганізованих заощаджень у розпорядженні сім'ї або індивідуума
Споживання матеріальних благ, культурних і побутових послуг	Показують, скільки і яких предметів споживання та послуг перебуває в розпорядженні; структуру матеріальних і культурних благ, які використовують для задоволення особистих потреб конкретних людей або сім'ї	<ul style="list-style-type: none"> – обсяги споживання найбільш важливих продовольчих товарів (обсяг, структура, калорійна збалансованість, раціональність харчування за складом мінералів, вітамінів, амінокислот); – рівень забезпеченості потреб у предметах одягу та взуття; – обсяги споживання найбільш важливих предметів культурно-побутового призначення, гігієни, санітарії, косметики та товарів довгострокового використання; – рівень побутового обслуговування; – стан забезпеченості послугами торгівлі, громадського харчування; – рівень транспортного обслуговування і зв'язку; – житлові умови (забезпеченість житловою площею, якість житла й комунальних послуг); – питома вага витрат на харчування в структурі споживання

Продовження табл. 3.7

1	2	3
Рівень забезпеченості належними умовами, необхідними у виробничому процесі	Дозволяють оцінити на мікрорівні умови праці й характер трудової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – тривалість робочого тижня, робочого дня й часу відпочинку; – характеристики рівня продуктивності та інтенсивності праці; – стан охорони праці та рівень техніки безпеки; – надійність системи соціального страхування й рівень гарантованого соціального забезпечення; – стан загальної культури виробництва та його технічне оснащення (питома вага коштів механізації й автоматизації робочих процесів, інформованість)
Задоволення потреб у фізичному, духовному та соціальному розвитку	Свідчать про те, який фактичний рівень досягнутий у сфері розвитку людини, духовної культури	<ul style="list-style-type: none"> – умови та якісний рівень медичного обслуговування; – рівень забезпеченості потреб у сфері фізичної культури і спорту; – умови здобуття й загальний рівень освіти; – наявність і характер функціонального використання культурно-освітніх та інших естетичних установ
Стан здоров'я	Визначають такі якісні характеристики рівня життя, які характеризують стан здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> – динаміка зростання й тривалість вільного часу, характеристика можливості його раціонального використання для особистого гармонійного розвитку; – рівень суспільно-політичної активності, характеристики участі особистості як суб'єкта-громадянина в суспільному житті країни
Суспільно-правові гарантії	Відображають надійність забезпеченості політичних свобод громадян у суспільстві	<ul style="list-style-type: none"> – рівень правової захищеності; – система законодавчого забезпечення прав людини; – реальна дієвість системи правових гарантій

Джерело: запропоновано автором

Застосовуючи ті чи інші стимули під час формування комерційної свідомості персоналу підприємств, потрібно враховувати результати аналізу способу життя і його якісно-кількісні характеристики. Складно говорити про можливість матеріальної зацікавленості керівника працювати в легальній сфері повністю подолати прагнення отримувати тіньові доходи. Можливо, тут необхідний аналіз психологічних мотивів щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств у роботі керівника. Орієнтуватися в цьому випадку потрібно на те, щоб зацікавленість керівника в отриманні прибутку підприємством не переміщувалася на другий план порівняно з власною вигодою. Підхід з позицій психології й соціології до аналізу економічного становища керівника дасть змогу уникнути механічної «прив'язки» інтересів особистості до матеріальних засобів існування при формуванні комерційної свідомості персоналу підприємств.

3.3. Сучасний стан та особливості комерційної свідомості персоналу підприємства

У контексті жорсткої конкуренції відповідальність і ініціатива персоналу поширюються, і керівництво підприємства все частіше звертається до компетентних фахівців-працівників по пораду щодо вирішення виробничих питань. Так, від працівників очікують, що вони розрізняють, порівнюють, демонструють розуміння, узагалі усвідомлюють ситуацію прийняття рішення. Таке усвідомлення потрібно в більшості сучасних бізнес-середовищ, і комерційна свідомість персоналу явно необхідна в контексті управління з високим рівнем залученості. Розуміння бізнесу персоналом є важливим фактором прийняття рішень, ефективності, стратегічних змін, безпеки на робочому місці та розвитку підприємства в цілому.

Конструктивність комерційної свідомості персоналу визначається як індивідуальна реалізація, сприйняття або знання бізнес-середовища підприємства, коли працівники беруть участь у прийнятті рішень або вирішенні проблем, пов'язаних з бізнес-цілями. Співробітник, який демонструє ділову обізнаність та комерційну свідомість, не тільки вчасно помітить проблеми та відповідні елементи в бізнес-середовищі, але й врахує їх у процесі прийняття рішень та розв'язання проблем у розрізі відповідних цілей. Комплексна когнітивна конструкція, яка, імовірно, заснована на когнітивних процесах, розглядається як специфічна доменна форма базового усвідомлення зовнішнього світу. Очевидно також, що комерційна свідомість персоналу не повинна бути сплутана з прихильністю працівників, розширенням психологічних можливостей або обізнаністю бренду. Крім того, незважаючи на те, що терміни «обізнаність» та «свідомість» використовують у різних галузях наукового дослідження (наприклад, самосвідомість,

розуміння ситуації, мовна обізнаність, культурна обізнаність), необхідно проводити дослідження саме в бізнес-середовищі, яке вимагає цього психічного стану для ефективного функціонування в усе більш тісному взаємозв'язку керівництва різних ланок з виробничим персоналом (Зеркаль, 2018 d).

Оскільки комерційна свідомість персоналу стосується ефективного індивідуального функціонування в організаційних умовах, її розвиток і вираження краще розуміти в межах відносин між співробітниками та організаціями. Вкорінений у соціальній теорії обміну цей світогляд описує різні обмінні відносини. Відносини співробітників-організаторів взаємних інвестицій тягнуть за собою невизначені, широкі та відкриті зобов'язання з обох сторін, і від працівників очікують, що вони будуть працювати «на робочих місцях, які виходять за межі попередніх домовленостей або експертизи» і «готові розглянути інтереси підрозділу чи організації такими ж важливими, як і основні обов'язки» (Зеркаль, 2018 d). У межах цих обмінних відносин особи беруть участь у заходах, які є корисними для більшої команди, до якої вони належать. Здається доцільним очікувати, щоб рівень свідомості співробітників був найбільш критичним і актуальним, коли ініціативи щодо участі на робочому місці спонукають співробітників розширити свій вплив поза межами своїх основних службових обов'язків. У таких робочих контекстах, які передають повноваження щодо прийняття рішень нижчим ешелонам організаційної ієрархії, очікується, що співробітники не тільки братимуть участь, але й будуть робити це з повним урахуванням інтересів підприємства. І надзвичайно важливо, щоб вони знали про ці інтереси в щоденному прийнятті рішень або вирішенні проблем. Працівники при прийнятті рішень мають враховувати безліч чинників, що динамічно змінюються, такі як: зовнішнє середовище підприємства, що включає ринкові умови, конкурентів та інші фактори, які можуть становити можливості або загрози для підприємства.

Враховуючи те, що комерційна свідомість в українських реаліях – це доволі нове та невідоме керівництву підприємств поняття, рішення про проведення цього дослідження в контексті трудових відносин було визнано доречним, оскільки це дало б змогу провести повніший описовий і тлумачний аналіз. Два підприємства були запрошені до участі в якісному дослідженні комерційної свідомості персоналу. Керівника відділу кадрів на кожному підприємстві було опитано особисто. Керівник відділу кадрів кожного підприємства допоміг визначити фокус-групу з десяти працівників, що не належать до керівництва, з різних підрозділів та виробничих ділянок для участі в дослідженні. Усі вони мали принаймні два роки стажу роботи на підприємстві. Їхній середній вік – 42 роки, за статтю 60% – чоловіки.

Інтерв'ю з 20 співробітниками двох підприємств виявило 81 критичний випадок, у якому співробітники брали участь у прийнятті рішень на робочому місці або вирішенні проблем поза їх функціональними обов'язками. Вони були розглянуті з використанням інтерпретаційного аналізу. У ході дослідження виявлено, що з 35 елементів комерційної свідомості персоналу вісім пов'язані із зовнішнім середовищем, зокрема: клієнти, постачальники, конкуренти, зовнішні правила та положення, нові технології, корпоративна репутація, екологічне середовище та експерти. Розгляд клієнтів ілюструється такими висловлюваннями учасників оцінювання продуктів, пропонованих різними постачальниками, щодо заміни частини виробничого обладнання підприємства: «Ми повинні заздалегідь підготувати упаковку, оскільки кожен клієнт бажає певну упаковку»; «Ми розглядали клієнтські запити на різні відсіки». Один з учасників згадав конкуренцію, що базується на витратах та відображає обізнаність щодо роботи конкурентів та їхніх бізнес-стратегій. Зовнішнє середовище також містить численні правила та положення, включаючи правила безпеки, згадані учасником у контексті ініціативи запобігання нещасним випадкам на робочому місці. Інший учасник знав про новий інструмент для більш швидкої упаковки піддону, що ілюструє усвідомлення нових технологій у зовнішньому середовищі. В іншому випадку, коли виробництво електроенергії було ключовим питанням, безпека місцевого населення була надзвичайною проблемою, оскільки невдача могла зашкодити репутації підприємства. Зовнішнє середовище може також включати погоду, як у критичному випадку, коли вплив морозу є критичною проблемою для логістики та поставок підприємства. Експерти із зовнішньої тематики представляють агентів у зовнішньому середовищі, які були згадані учасником, який консультувався з експертом щодо якості матеріалу, наданого постачальником.

У цьому дослідженні сфера бізнес-стратегії була визначена досить широко – як керівництво, яке узгоджує дії менеджерів і працівників. Сім різних аспектів належать до домену стратегії; а саме: фінансові показники, контроль за витратами, стандарти якості, час доставки, ефективність процесу, корпоративні цінності та переваги топ-менеджменту. Учасник, добре усвідомлюючи важливість фінансових результатів, заявив: «Прибуток є важливим; без нього наше підприємство не існувала б» (Зеркаль, 2018 d). Необхідність контролювати витрати демонструє приклад учасника, який брав участь у прийнятті рішення про придбання нової інформаційної технології з метою впровадження системи економічного виробництва підприємства. Домен стратегії також охоплює стандарти якості, згадані учасником, який прагнув застосовувати принципи загальної програ-

ми якості. Інший учасник розробив план зміни логістичного ланцюга для того, щоб скоротити терміни доставки, що ілюструє глибоке усвідомлення цього аспекту стратегії. Інший аспект стратегії, ефективність процесу, був виявлений одним з учасників, який зіткнувся з проблемою оптимізації процедури запуску машин. Усвідомлення корпоративних цінностей було виявлено учасником, який розглядав ці цінності у виборі навчальної програми. Нарешті, переваги топ-менеджменту були враховані учасником, який брав участь у реорганізації свого відділу.

В інтерв'ю також було виявлено декілька ознак поінформованості співробітників про внутрішні бізнес-процеси. Внутрішня організаційна діяльність є критичним елементом бізнес-середовища, принаймні з погляду працівників, які не є керівниками.

Ці елементи є внутрішніми для підприємства, але виходять за межі функціональних обов'язків або трудової діяльності. Вони виражають більший процес виробництва або надання послуг, в якому виконується робота. Сім аспектів стосуються сфери бізнес-процесів; а саме: виробничі процеси продукції/послуг, виробничі ритми, співробітники з інших підрозділів (команд, відділів), внутрішні клієнти, наявність персоналу, матеріальні ресурси та психологічний клімат у колективі, умови праці. Учасник, який згадав про труднощі інтеграції закупівельних операцій через адміністративні одиниці, відображає усвідомлення бізнес-процесів. Інший учасник дав вказівку на усвідомлення ритмів виробництва, описуючи інцидент, що стосувався заміни комп'ютерного обладнання, щоб операції на іншій стороні не уповільнили роботу на виробництві. Працівники інших підрозділів є агентами, пов'язаними з бізнес-процесами, які можуть бути враховані при прийнятті рішення. Внутрішні клієнти розглядалися учасниками розробки бази даних програмного забезпечення для бізнесу. Один з учасників продемонстрував усвідомлення наявності персоналу, пояснюючи розробку плану безпеки, який вимагав залучення інших працівників. Матеріальні ресурси були враховані учасником, який допоміг розробити нову машину, яка реагувала на необхідність покращення доступності матеріальних ресурсів. Умови праці враховано учасником, який займався перестановкою в приміщенні для зберігання.

Комерційна свідомість персоналу буде важливою в роботі, яка залежатиме від участі працівників у прийнятті рішень або розв'язанні проблем. Таким чином, органічні, гнучкі, інноваційні, орієнтовані на якість та командну роботу підприємства, мабуть, мають найбільше вигоди від упровадження й зміцнення рівня комерційної свідомості персоналу. Більше того, комерційна свідомість може бути найбільш вигідною на підприємствах із взаємними інвестиційними відносинами, у яких працівники

«повинні широко сприяти своїй організації, замість того, щоб зосереджувати увагу лише на власних робочих місцях» (Зеркаль, 2018 d).

Незважаючи на те, що комерційна свідомість персоналу є важливою частиною в багатьох сучасних бізнес-середовищах, у наукових дослідженнях вона не врахована. Нами розроблено оперантне визначення цієї конструкції й досліджено її концептуальну відмінність від інших конструкцій, таких як усвідомлення міжфірмових відносин і наслідків дії, обізнаність про бренд, ситуаційна обізнаність, психологічні можливості та залучення працівників і організаційні зобов'язання. Співробітник з високим рівнем розуміння бізнесу сприймає відповідні елементи в бізнес-середовищі, а також розглядає їх при прийнятті рішень або розв'язанні проблем у світлі відповідних цілей.

Якщо СБА дійсно є відмінною конструкцією, вона може заповнити деякі порожнечі в моделях, які стосуються пізнання співробітників і участі працівників. Крім того, згідно з більш широким поглядом на продуктивність працівників, включаючи їх поведінку або контекстну продуктивність, комерційна свідомість належить до внесків, що виходять за межі безпосереднього завдання або діяльності. Таким чином, комерційна свідомість може збагатити моделі контекстної продуктивності та доповнити мотиваційні основи таких конструкцій продуктивності.

Розглядаючи комерційну свідомість крізь призму ресурсного бачення підприємства, вона може являти собою цінний, рідкісний, неповторний і незамінний ресурс знань, що призводить до конкурентної переваги. У цьому світлі перевага, що випливає з вищого пулу людського капіталу, може бути функцією комерційної свідомості, а не просто навичок та поведінки працівників, як у звичайних моделях стратегічного управління людськими ресурсами. Таким чином, успіх різних стратегій і трудових відносин може частково залежати від комерційної свідомості персоналу підприємства.

Комерційна свідомість може запропонувати нову основу для організаційного аналізу у сфері організаційної соціалізації. Через процес соціалізації особи отримують необхідну інформацію, осмислюють нове середовище й розвивають розуміння особливостей діяльності підприємства.

Подальші дослідження можуть розглядати комерційну свідомість як результат організаційної соціалізації, на додаток до позитивних результатів, таких як організаційні зобов'язання.

Дослідження може сприяти розробці алгоритму розвитку комерційної свідомості персоналу підприємств. Цей алгоритм повинен включати елементи, що відображають обізнаність про зовнішнє середовище, бізнес-стратегію та бізнес-процеси, причому принаймні стільки ж уваги приділя-

ється бізнес-процесам, як і зовнішньому середовищу або бізнес-стратегії. Адже бізнес-процеси – це шляхи реалізації конкурентного потенціалу фірми та її можливостей. Для працівників, що не є керівниками, вони, мабуть, є найбільш безпосередніми або проксимальними виразами великого бізнес-середовища. Цей алгоритм дозволить теоретичну модель комерційної свідомості персоналу підприємства. Беручи до уваги, що формування та аналіз комерційної свідомості є складним процесом, що включає компоненти соціального та економічного середовища підприємства, рекомендуємо багатомірну, багатомірну операціоналізацію.

Потрібно зауважити, що вплив працівників без компетенції є поразкою. Аналогічно, можна стверджувати, що вплив співробітників без комерційної свідомості може бути згубним для підприємства. Таким чином, коли участь у прийнятті рішень розглядають як фактичний вплив працівника, а не просто відчуття впливу, поінформованість бізнесу можна розглядати як критичну. Ефективне функціонування підприємства визначається великою мірою безліччю дій людського капіталу працівників, які не є керівниками. Якщо їхні дії керуються гострим почуттям ділової обізнаності та комерційної свідомості, успіх, швидше за все, гарантовано. Якщо ж їхні дії керуються збіднілим почуттям комерційної свідомості, невідповідності й проблеми, швидше за все, виникнуть.

При дослідженні мотиваційних процесів формування комерційної свідомості персоналу підприємств певні складнощі виникають в отриманні інформації для аналізу доходів керівників, підборі підприємств, які, з одного боку, можуть відобразити реальну картину процесів, що відбуваються в економіці, а з іншого – представити найбільш типову мотивацію керівників щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств.

Ми розробили методику відбору необхідних для дослідження підприємств. Перш за все, із сукупності існуючих підприємств нами було відібрано 10 за допомогою функції випадкової вибірки в табличному процесорі Excel. Серед керівників проведено такі дослідження: самофотографії робочого дня, тестування рівня професійного вигорання, тестування для визначення стилю управління. Таким чином, на першому етапі проведено випадковий відбір серед підприємств. Отримана сукупність являє собою малу вибірку. Репрезентативність цієї вибірки визначена в процесі аналізу робочого часу керівників.

Далі було використано типізування серед 10 підприємств. Відбір типових об'єктів забезпечує репрезентативність вибіркової даних, якщо вживаються заходи до того, щоб уникнути випадковості й відібрати дійсно типові об'єкти. Сама методика проведення відбору типових об'єктів ви-

ключає можливість визначення помилки репрезентативності, оскільки помилка є не що інше як наслідок випадковості вибірки і розраховується на основі законів теорії ймовірності. Таким чином, відбір типових об'єктів, по суті, не базується на теорії вибіркового методу.

Для детального дослідження обрано п'ять підприємств м. Запоріжжя. Вони працюють у різних галузях економіки. Вибір цих підприємств зумовлений таким:

1. Вивчення управління великим підприємством дозволяє:
 - розглянути, як реалізується потенціал керівника;
 - визначити вплив колективу на управління підприємством;
 - простежити вплив кризових явищ в економіці на діяльність керівника й роботу підприємства;
 - виявити різноманітні мотивувальні й демотивувальні фактори формування комерційної свідомості персоналу підприємств у діяльності керівника.
2. Спеціалізовані підприємства взяті тому, що:
 - зберегли свій виробничий потенціал;
 - стають основою суспільного сектору виробництва в процесі реформування, дозволяють використовувати наукові розробки й більш привабливі для інвестування;
 - типові й перспективні для м. Запоріжжя.
3. Вибрані підприємства територіально розміщені в м. Запоріжжя.
4. Керівники цих підприємств мають різний людський капітал і використовують різні стилі управління.

У зв'язку зі специфічним характером наших досліджень щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств ми використовуємо метод експертних оцінок. При цьому виникає проблема вибору експертів. У своїх дослідженнях ми керувалися такими методами при формуванні експертних груп: на підставі самооцінки, оцінювання результатів минулої діяльності кандидатів в експерти, визначення їх компетентності та оцінювання групою кожного фахівця-кандидата.

Метод самооцінки включає оцінювання кожним з кандидатів в експерти своєї компетентності (як правило, за п'ятибальною шкалою), зокрема за показниками, що характеризують його участь у дослідженні цієї галузі. Аналіз самооцінки дає змогу зробити більш обґрунтовані висновки з приводу включення цього фахівця до експертної групи. Крім того, результати самооцінки дають можливість судити не тільки про знання експерта в досліджуваній галузі, а і його здатність критично (об'єктивно) оцінювати власні можливості.

Досвід численних експертиз показує, що групи з високою самооцінкою помиляються у своїх судженнях рідше за інших. Причому існує також зворотна залежність між груповою самооцінкою й середньою груповою помилкою експертів: чим вища середня самооцінка, тим менша середня групова помилка. Самооцінку (для підвищення її надійності) бажано проводити за шкалами з якісними градаціями.

Ми застосовували самооцінку експертів в поєднанні з аналізом структури аргументів. Експертові була запропонована анкета (табл. 3.8) без проставлення в осередках коефіцієнтів з тим, щоб він зазначив («хрестиком») ступінь впливу перерахованих джерел на формування його думки з досліджуваної проблеми.

Таблиця 3.8

**Шкала оцінювання джерел аргументації експертів дослідження
комерційної свідомості персоналу підприємств**

Джерело	Ступінь впливу джерела на думку		
	висока	середня	низька
Проведений теоретичний аналіз	0,30	0,20	0,10
Виробничий досвід	0,50	0,40	0,10
Узагальнення праць вітчизняних авторів	0,05	0,05	0,05
Узагальнення праць зарубіжних авторів	0,05	0,05	0,05
Особисте знайомство із закордонними роботами	0,05	0,05	0,05
Інтуїція	0,05	0,05	0,05

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнти зазначених осередків складають і таким чином обчислюють коефіцієнт аргументованості K_a . Далі експерт за шкалою від 0,1 до 1 вказує ступінь знайомства з проблемою, що являє собою коефіцієнт знайомства K_z . Коефіцієнт компетентності визначається за формулою:

$$K_k = \frac{K_a + K_z}{2} \quad (3.4)$$

Якщо кандидати в експерти знають один одного, ефективним може стати метод колективної оцінки кожного з них іншими. Багато хто вважає, що колективна оцінка менш ефективна, ніж самооцінка, однак, при їх зіставленні можна провести найбільш обґрунтований відбір експертів. Найбільш ефективним методом проведення групової оцінки є соціометричне опитування з подальшим ранжуванням.

Зі зростанням числа експертів помилка неухильно падає, але з організаційних міркувань забезпечення ефективності процедури (з додаванням кожного нового експерта помилка падає все повільніше) доцільно, задавшись певним рівнем компетентності, опитати осіб з рівнем компетенції вище від заданого, що представляють вибірку із цієї генеральної сукупності (тільки не випадкову, а цілеспрямовану).

Зменшення помилки при дослідженні стану комерційної свідомості персоналу підприємств зі збільшенням числа експертів дійсно тільки при однаковому рівні компетенції експертів. Однак, рівень компетенції експертів, як правило, є неоднаковим. Тому збільшення числа експертів, починаючи з деякого моменту, призводить до зростання помилки експертизи. Навіть при дуже невеликих відмінностях у компетентності експертів, коли величина помилки в різних експертів різниться на 5% ($K = 1,05$), мінімальна помилка досягається при 16 експертах і при подальшому зростанні їх числа збільшується.

А якщо помилки експертів відрізняються на 10% ($K = 1,1$), мінімум досягається при 7 експертах. Пояснюється це тим, що зменшення групової помилки за рахунок взаємопогашення випадковостей у помилках різних експертів перекривається збільшенням помилки за рахунок внесення інформаційного «шуму» при додаванні експертів нижчої кваліфікації. Якщо є можливість будь-яким чином визначити компетентність експертів, доцільно до експертної групи включати не більше ніж 10–15 найкомпетентніших експертів.

Поняття генеральної сукупності не застосовується до відбору експертів. Тут ближче поняття «нестатичної репрезентативності». Досягти її можна шляхом відбору компетентних експертів, а в подальшому можливо виключення експертів, чії думки значно віддалені від середньої думки більшості.

Краще адаптується в світі комерції той, у кого переважає спрямованість на справу над спрямованістю на спілкування й на себе.

Для виявлення відповідності керівників досліджуваних підприємств складності виконуваних функцій і мінливих умов зовнішнього середовища при формуванні комерційної свідомості персоналу підприємств проведено анкетне опитування щодо оцінки їх ділових якостей. Оцінювали такі 20 якостей: організаторські здібності, ерудицію й досвід, комунікабельність, адаптивність, щирість, вольові якості, фізичне здоров'я, цілеспрямованість, емпатію, аналітичні здібності, артистизм, самоконтроль, впевненість у собі, здатність до релаксації, самокритичність, власну гідність, незалежність, захопленість, рівень культури, імідж (рис. 3.3).

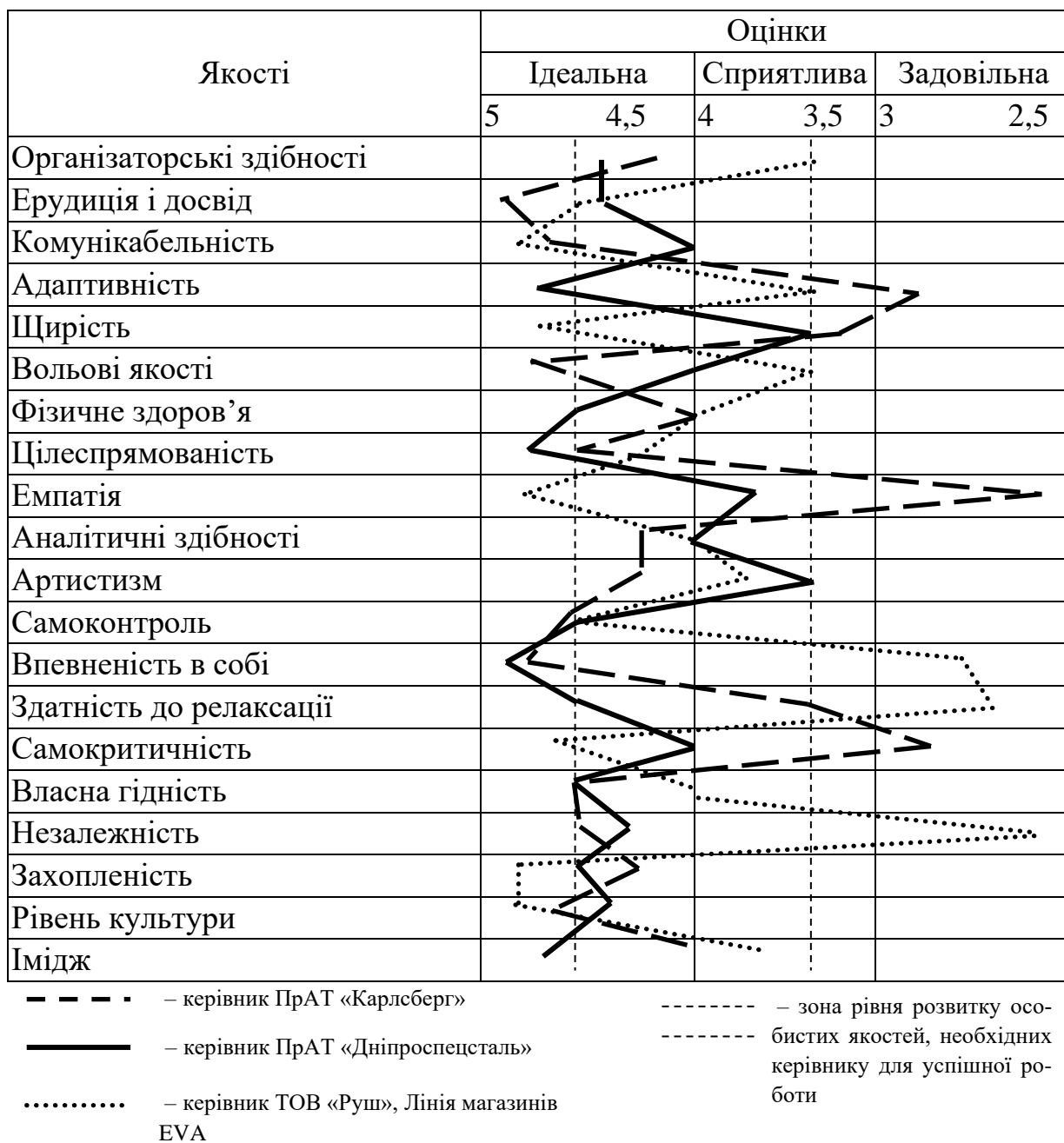


Рис. 3.3. Оцінка якостей керівників підприємств, що впливають на формування комерційної свідомості персоналу підприємств (розраховано автором)

Особисті якості керівників, що впливають на формування комерційної свідомості персоналу підприємств оцінювалися їх співробітниками за шкалою, яка передбачає чотири рівні вираженості тих чи інших якостей: ідеальний, сприятливий, задовільний, несприятливий. У результаті підрахунку середніх балів нам вдалося графічно зобразити відповідність особистих якостей керівників необхідному рівню й зіставити їх між собою.

Аналізуючи сукупність особистих якостей, що впливають на формування комерційної свідомості персоналу трьох керівників підприємств, можна зазначити, що вони багато в чому зумовлюють стиль керівництва. Так, керівнику ПрАТ «Карлсберг» властиво використання авторитарного стилю керівництва. Це певною мірою пояснюється структурою його особистих якостей: завищеною самооцінкою, низькою купівельною спроможністю до адаптації, низьким рівнем емпатії. Такий керівник упевнений у правильності своїх дій, незалежно від думки підлеглих, тому, не маючи можливості й бажання переконувати в правильності своїх рішень за допомогою логічних аргументів, він використовує владу, тим більше, що вольові якості в нього високо розвинені.

Протилежну картину ми спостерігаємо в керівниці ТОВ «РУШ» Лінія магазинів EVA, що застосовує демократичний стиль керівництва. Їй властиво звертати значну увагу на думку підлеглих. Вона має сильно розвинене почуття емпатії. Однак, її самооцінка дещо занижена, оскільки вона недостатньо впевнена в собі, залежна від думки підлеглих. Адаптивність її до нових умов також низька, що може бути зумовлено невпевненістю в своїх силах.

Особисті якості керівника ПрАТ «Дніпроспецсталь» більше за інших підходять для управління підприємством у сучасних умовах. Оцінка його якостей розташована переважно в оптимальній зоні. Низькі аналітичні здібності й артистизм компенсуються високою здатністю до адаптації, комунікабельністю, цілеспрямованістю.

Таким чином, між комерційною свідомістю, ефективністю діяльності й властивостями особистості є двосторонній зв'язок: властивості особистості впливають на особливості комерційної свідомості і її ефективність, а особливості комерційної свідомості, закріпившись, стають властивостями особистості. Однак, не всі риси особистості є мотивами (як, втім, і навпаки). Деякі з рис мають мотиваційне значення, а інші – більш інструментальне. До перших можна зарахувати такі особливості особистості, як рівень домагань, прагнення до досягнення успіху або уникнення невдачі, схильність до спілкування з іншими людьми, до співпраці або, навпаки, бути неприйнятним, знехтуваним.

Особливістю особистості керівника є орієнтир на досягнення успіху або страхування від невдач. На практиці ці, здавалося б, близькі за значенням якості, по-різному впливають на стиль і напрями роботи керівника, а також формування комерційної свідомості персоналу підприємств. Так, керівники, мотивовані на успіх, вважають за краще завдання середньої й трохи вище від середніх труднощів. Вони впевнені в успішному результаті задуманого, їм властиві пошук інформації для судження про свої успіхи, рі-

шучість у певних ситуаціях, схильність до розумного ризику, готовність взяти на себе відповідальність, велика наполегливість при прагненні до мети, адекватний середній рівень домагань, який підвищується після успіху або знижується через невдачі. Дуже легкі завдання не приносять їм почуття задоволення й справжнього успіху, а при виборі занадто важких – імовірність успіху невелика, тому вони не вибирають ні ті, ні інші. При виборі ж завдань середньої складності успіх і невдача стають рівно імовірними, і результат стає максимально залежним від власних зусиль людини. У ситуації змагання й перевірки здібностей вони не губляться.

Керівники зі схильністю до страхування невдач шукають інформацію про можливість невдачі при досягненні результату. Вони беруться за вирішення як дуже легких завдань (де їм гарантовано повний успіх), так і дуже важких (де невдача не сприймається як особистий неуспіх). Виділяють три типи боязні невдачі й відповідні їм захисні стратегії: боязнь знецінення себе у власній думці, боязнь знецінення себе в очах оточення, боязнь, що не зачіпає особистості.

Існує також «мотив скорочення зусиль», який являє собою прагнення вийти із ситуації досягнення найкоротшим шляхом і з найменшими витратами. Керівник з «мотивом страхування невдач» зацікавлений в успіху діяльності, а досягнувши його, підвищує активність. Керівник з «мотивом скорочення зусиль» зацікавлений не в результаті, а у виході із ситуації, і при успішному вирішенні завдання різко знижує активність.

У будь-якому разі, більш ефективно працюють керівники, які мають «мотив на досягнення успіху». Вирішення питання про те, який саме мотив переважає в керівника, пов'язаний зі спостереженнями за його діяльністю, стилем поведінки в конфліктах, оцінкою особистих якостей.

Причиною низьких результатів роботи багатьох підприємств, нездатності багатьох керівників адаптуватися до нових умов є порушення дієвості механізму формування комерційної свідомості персоналу підприємств, а також мотивації керівників до здійснення ними своїх функціональних обов'язків у нових умовах. Великих збитків ефективного керівництва завдає протегування. Таким чином, порушується механізм вибору виду діяльності (рис. 3.4), отже, виникає установка не на успіх справи, а на заняття високого становища й пов'язані із цим вигоди.

Зміна зовнішніх умов, комплекс особистих якостей, здібностей керівників, їх мотиваційна сфера визначають розподіл робочого часу, що також впливає на формування комерційної свідомості персоналу підприємств (табл. 3.9), яке, у свою чергу, визначає ефективність діяльності в сукупності з іншими факторами, розглянутими раніше.



Рис. 3.4. Механізм дії при формуванні комерційної свідомості персоналу підприємств
Джерело: розроблено автором

Розподіл витрат робочого часу протягом робочого дня пов'язаний і зі стилем роботи керівника, а також визначається потенціалом підприємства: розташуванням, розмірами й концентрацією виробництва, виробничим напрямом, структурою управління, ступенем делегування повноважень щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств керівником.

Ми розглянули 50 самофотографій робочого часу п'яти керівників підприємств. На підставі аналізу отриманих даних з імовірністю 95% можна стверджувати, що тривалість робочого дня керівника підприємства становить у середньому за рік $588,3 \pm 9,3$ хв. Зі збільшенням імовірності до 99%, інтервал, відповідно, збільшується – $588,3 \pm 12,6$ хв.

Застосувавши цей підхід, деталізуємо його на прикладі п'яти підприємств. Особливості стилю керівництва, що формуються комерційною свідомістю, позначаються на змісті праці керівника й розподілі робочого часу. Так, керівник ПрАТ «Карлсберг» більше часу, ніж інші, витрачає на координацію й розпорядництво. Водночас на прийом відвідувачів він витрачає часу менше, ніж інші керівники. Керівник ПрАТ «Дніпроспецсталь» розподіляє час між основними функціями рівномірно, проте багато часу витрачається на нехарактерні функції.

Аналіз розподілу робочого часу керівниці ТОВ «РУШ» Лінія магазинів EVA вказує на її деяку неорганізованість. Надмірно багато часу витрачається на наради, недостатньо на аналітичну роботу. Багато часу йде на спілкування з персоналом, а також на невласиві функції.

Таблиця 3.9

Розподіл робочого часу керівників підприємств, у середньому за рік

Види діяльності	У хвиликах				
	ПрАТ «Карлсберг»	ПрАТ «Дніпроспецсталь»	ТОВ «РУШ»	ТОВ «Еліз»	ТОВ «Аламак»
Отримання інформації	115	104	120	110	100
на місці	58	45	43	45	65
в підрозділах	57	59	77	65	35
Координація та розпорядництво	52	36	26	40	45
Наради	90	72	98	70	60
Робота з документами	39	40	55	45	40
прийом відвідувачів	17	19	38	45	60
зовнішні зв'язки	73	89	81	80	60
аналітична робота	45	76	21	95	110
пересування	78	82	62	40	45
невластиві обов'язки	46	33	60	35	30
Втрати робочого часу	35	24	39	20	20
Разом	590	575	600	580	570
Види діяльності	У відсотках				
	ПрАТ «Карлсберг»	ПрАТ «Дніпроспецсталь»	ТОВ «РУШ»	ТОВ «Еліз»	ТОВ «Аламак»
Отримання інформації	19,5	18,0	20,0	19,0	17,5
на місці	9,8	7,8	7,2	7,8	11,4
в підрозділах	9,7	10,2	12,8	11,2	6,1
Координація та розпорядництво	8,8	6,3	4,3	6,9	7,9
Наради	15,3	12,5	16,3	12,2	10,5
Робота з документами	6,6	7,0	9,3	7,7	7,0
прийом відвідувачів	2,9	3,3	6,3	7,7	10,5
зовнішні зв'язки	12,4	15,4	13,5	13,8	10,5
аналітична робота	7,6	13,2	3,5	16,4	19,4
пересування	13,2	14,3	10,3	6,9	7,9
невластиві обов'язки	7,8	5,8	10,0	6,0	5,3
Втрати робочого часу	5,9	4,2	6,5	3,4	3,5
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором за матеріалами самофотографії робочого часу

Керівник ТОВ «Еліз» порівняно багато часу приділяє невластивим функціям. Пересування займають небагато часу. Керівник більше часу проводить у зовнішніх зв'язках, ніж витрачає на прийом відвідувачів. Порівняно багато часу йде на аналітичну роботу.

Для керівника ТОВ «Аламак» велике значення має отримання й аналіз інформації, тому він недостатньо часу приділяє спілкуванню з підлеглими. Керівник стурбований внутрішніми проблемами підприємства і вважає за краще їх вирішувати самостійно. Можливо, більше уваги йому варто приділяти взаємодії з фахівцями, оскільки колективні рішення більш ефективні, ніж індивідуальні. Кваліфіковані фахівці допоможуть розглянути проблеми в роботі підприємства з різних точок зору й виробити ефективне рішення. Таким чином, аналіз робочого часу керівників підприємств показує, що при значній тривалості робочого дня втрати робочого часу становлять у середньому близько 5%, а невластиві функції досягають 10%, тобто близько 15% робочого часу використовується неефективно.

Особливим моментом у праці сучасного керівника є організація роботи колективу підприємства на принципах комерційної свідомості в тандемі із соціальним партнерством. У цьому випадку під цим принципом потрібно розуміти врахування в роботі інтересів суспільства в цілому. Роль керівника у формуванні комерційної свідомості персоналу підприємств на цьому етапі вирішальна. Функції соціального партнерства в праці керівника передбачають урахування інтересів персоналу, споживачів і постачальників, органів, які виступають від імені держави. В адміністративній економіці реалізувати принцип соціального партнерства покликані були профспілки. Однак, вони були цілком залежні від керівництва підприємств, на яких створювалися.

Комерційна свідомість на підприємстві заснована, насамперед, на соціальній відповідальності кожного працівника, а головне – керівника. Комерційна свідомість керівника, на нашу думку, передбачає ряд принципів (табл. 3.10), реалізація яких може значно підвищити ефективність усієї системи управління на підприємстві.

Однак, у сучасних умовах реалізація принципів комерційної свідомості, соціальної відповідальності та розвиток соціального партнерства ускладнено, оскільки законодавча база недосконала, рівень заробітної плати на підприємствах достатньо низький і деколи в деяких категорій працівників не забезпечує прожиткового мінімуму. Природно, в таких умовах керівнику складніше виконати свої зобов'язання щодо персоналу та формування його комерційної свідомості на підприємстві.

Комерційна свідомість керівника підприємства

Об'єкти	Прояви комерційної свідомості
Члени трудового колективу	Справедливе поводження без дискримінації й виділення «мазунчиків», адекватна винагорода за виконану роботу, відповідальне ставлення до підвищення кваліфікації, соціальні пільги, відповідальне ставлення до пенсіонерів підприємства
Споживачі	Гарантія сумлінного ставлення до виконання договірних умов, гарантія якості товарів, захист власних товарів від підробок, гарантія добросовісної реклами, організація післяпродажного обслуговування, дотримання стандартів якості та екологічних норм
Постачальники	Гарантія дотримання умов договору (особливо в оплаті за роботи й послуги), взаємовигідні умови договорів і вирішення спорів, запобігання позадоговірним відносинам, спрямованим на тінізацію частини обороту
Державні органи	Дотримання законів, благонадійність, дотримання податкових вимог і нормативів, своєчасний та адекватний захист інтересів підприємства в суді

Джерело: розроблено автором

3.4. Мотиваційні фактори щодо формування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємства

За результатами опитування керівників підприємств визначено ряд факторів, що впливають на мотивацію щодо формування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємств. Розглянуто й проаналізовано результати опитування 10 керівників підприємств. Вважаємо за можливе не виключати жодного з отриманих листів опитування з розрахунку середніх показників, оскільки показник компетентності експертів виявився у 86,7% випадків рівним 0,9 і в інших випадках – 0,8, тобто компетенція експертів відрізняється незначно. Узгодженість думок експертів, визначена коефіцієнтом конкордації (узгодженості), – 89,4%. Таким чином, отримані результати можна оцінювати як достовірні.

Надалі фактори побудовані в пріоритетний ряд (табл. 3.11) за допомогою методу парних порівнянь на основі багатомірного шкалювання (додаток А). Найбільш значущими визнані фактори фінансової стабільності (0,11), наявності широких зв'язків (0,10), доступу до владних важелів і розпорядження матеріальними цінностями (по 0,09). Найменш значущі – соціальний статус та інформаційна забезпеченість (по 0,03). Оскільки фінансова стабільність визнана одним з найбільш значущих чинників, а рівень оплати праці має лише середній рівень значущості (0,07), можна зробити висновок, що фінансова стабільність керівника забезпечується переважно за рахунок інших джерел, у тому числі тіньових.

Пріоритетний ряд факторів, що впливають на мотивацію керівників підприємств щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств

Фактор	Вагове значення фактора
Фінансова стабільність	0,11
Широкі зв'язки	0,10
Доступ до розпорядження матеріальними цінностями	0,09
Доступ до владних важелів	0,09
Можливості професійно-кваліфікаційного зростання	0,09
Службово-посадові перспективи	0,08
Рівень оплати праці	0,07
Задоволеність умовами побуту й відпочинку	0,07
Повага з боку підлеглих	0,06
Морально-психологічний клімат у колективі	0,05
Престиж посади	0,05
Можливість самореалізації	0,04
Задоволеність умовами праці	0,04
Соціальний статус	0,03
Інформаційна забезпеченість	0,03

Джерело: розраховано автором

Велике значення для керівника мають перспективи кваліфікаційного й посадового зростання. Практично на одному рівні такі показники, як мікроклімат у колективі, повага з боку підлеглих і престиж посади. Однак, судячи з виявленої пріоритетності чинників, керівників більшою мірою турбують особисте благополуччя й перспективи, ніж ситуації в колективі щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств.

Основною проблемою формування ефективної мотивації керівника щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств є створення системи дієвих стимулів до праці, причому як для самого керівника, так і для всього персоналу підприємства.

Вивчивши досвід роботи керівників, ми встановили кілька причин формування неефективної мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств, яка знижує результати роботи як керівника, так і всього підприємства. Зупинимось на їх розгляді, визначимо джерела й можливі шляхи подолання, попередження та нейтралізації.

Керівника цікавлять тільки його доходи, причому він прагне зробити їх необмежено високими. Дуже часто його метою є не результати роботи підприємства, а те, що необхідно зробити для отримання більших

своїх доходів. Для подолання цього явища з позицій системи мотивації необхідно встановити залежність між доходами керівника й результатами роботи підприємства.

Керівника надмірно турбує його статус. Робочий стіл, кабінет, машина й будинок зазвичай є атрибутами та символами «високого» статусу. У цьому випадку потрібно переключити інтереси керівника на міжособистісне спілкування як усередині колективу, так і за його межами, розширити його інформаційне поле.

Керівник піклується тільки про себе. Відома істина: «Поганий керівник піклується про себе, хороший – про своїх людей». Керівник, який досяг успіху, піклується про своїх підлеглих, про їх потреби, вислуховує їх. Запобігти концентрації керівника на власних потребах допоможуть використання однакових стимулів для активізації трудової мотивації керівника й персоналу підприємства, колективних основ прийняття важливих для підприємства рішень, комерційна свідомість та соціальне партнерство в управлінні підприємством.

Керівник самоізолюється. Поганий керівник рано чи пізно ізолює себе від інших. Він зайнятий своєю персоною й проводить час на самоті. Коли керівник ізолюється від повсякденної інформації, це є поганою ознакою як для нього, так і для підприємства в цілому. Під час укладання договору з таким керівником необхідно зробити акцент на розширенні його сфер спілкування з персоналом підприємства, в тому числі в частині формування його комерційної свідомості.

Ми виділили також кілька факторів, що дають змогу керівнику домогтися успіху:

– ясність особистих цінностей і цілей. Від керівників щодня очікують рішень, заснованих на особистих цінностях і принципах. Якщо особисті цінності недостатньо ясні, йому не вистачить підстав для суджень, і вони будуть сприйматися оточуючими як необґрунтовані. Керівник, нездатний визначати цілі буде прагнути до недосяжних, або небажаних цілям. Можуть бути недооцінені і відкинуті альтернативні варіанти. Не використовуються важливі можливості, а на незначні питання йде весь час і сили;

– навички вирішувати проблеми. Кваліфіковане рішення проблем є саме по собі управлінським досвідом. Керівники повинні методично і раціонально працювати над вирішенням проблем і добиватися якісних рішень. Проблеми, які не вирішуються швидко і енергійно, накопичуються і заважають як роздумам, так і діям керівника;

– здатність творчо мислити. Часто в керівників недостатньо розвинена творчість і здатність до інновацій. Керівник повинен експерименту-

вати, ризикувати й зберігати творчий підхід, незважаючи на труднощі в роботі;

- здатність впливати на людей. Керівник повинен постійно встановлювати контакт зі своїми підлеглими, вміти висловити свої думки й слухати інших;

- здатність створити колектив. Керівник повинен створити сприятливий клімат у колективі, перетворити його на кваліфіковану та результативну групу. Тоді робота підлеглих не буде супроводжуватися постійними труднощами й буде ефективною;

- уміння управляти собою. Кожен керівник повинен навчитися поводитися із самим собою як з унікальним ресурсом, щоб постійно підтримувати свою продуктивність. Є керівники, які ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим турботам поглинати їх енергію. У них великі втрати робочого часу, вони не здатні впоратися зі стресами;

- прагнення до саморозвитку. Керівник повинен постійно працювати над своїм розвитком. Багато керівників прагнуть уникнути гострих ситуацій, дозволяють своїм прихованим здібностям залишитися нерозвиненими, їх ділове життя стає рутинною.

У ринкових умовах особливе значення мають підприємницькі здібності. Мотивація підприємців має ряд особливостей:

- свобода вибору й пошуку способів економічних дій;

- переважна орієнтація на мету й пом'якшення впливу зовнішніх факторів;

- переважання розсудливості над імпульсивністю й водночас прийняття рішень при високому рівні невизначеності, наявності ризику, загрози втрат;

- прагнення боротися й перемагати, переважання мотиву досягнення успіху над мотивом уникнення невдачі.

Особливості перехідного періоду в процесі формування комерційної свідомості персоналу підприємств вимагають від керівників певних особистих якостей. Виходячи з аналізу ситуації, що склалася, і перспектив її розвитку, ми сформулювали основні чинники, які найближчим часом будуть мати значний вплив на управлінську діяльність, а також особисті якості керівника, що потрібні для подолання негативного впливу цих факторів (табл. 3.12).

Концепція формування ефективної системи мотивації формування комерційної свідомості персоналу на підприємстві передбачає аналіз існуючої системи з метою виявлення її дефектів і цілеспрямованого їх виправлення. Система ефективної мотивації на підприємстві включає ком-

плекс заходів – від вироблення політики мотивації до визначення способів індивідуальної мотивації керівника та співробітників.

Таблиця 3.12

Фактори, що впливають на управлінську діяльність у процесі формування комерційної свідомості персоналу підприємств

Фактори, що впливають на управлінську діяльність	Здібності й навички керівника, що нейтралізує негативний вплив фактора
Стреси, невизначеність	Здатність ефективно управляти собою й своїм часом
Розпад традиційних цінностей, нестійкість особистих переконань	Здатність сформулювати свої особисті цінності
Широка можливість вибору	Чітко визначені власні цілі та цілі виконуваної роботи
Відсутність можливостей отримання спеціальних знань і інформації	Уміння самостійно підтримувати своє зростання й розвиток
Велика кількість різноманітних проблем, що постійно ускладнюються, і обмеженість шляхів їх вирішення	Здатність швидко й ефективно вирішувати проблеми
Постійна боротьба за ресурси, ринки збуту, прибутковість	Здатність до винахідливості, уміння швидко пристосовуватися
Спотворення традиційних ієрархічних відносин	Вміле використання навичок впливу на оточення без використання наказів
Традиційні школи управління вичерпали свої можливості й не відповідають новим вимогам	Володіння новими, більш сучасними прийомами управління, новими підходами у відносинах з підлеглими
Великі витрати й труднощі з використанням найманих працівників	Уміння ефективно управляти трудовими ресурсами
Зростання масштабів змін	Уміння допомогти іншим в освоєнні нових методів і практичних навичок роботи
Складні проблеми вимагають об'єднання зусиль колективу людей, що здійснюють їх вирішення	Уміння створювати та вдосконалювати групи, здатність швидко ставати винахідливим і результативним у роботі

Джерело: розраховано автором

Поняття «система мотивації» в умовах сучасних підприємств не завжди відповідає теоретичним уявленням про неї, оскільки зазвичай присутні й окремі непов'язані елементи цієї системи.

На жаль, у процесі формування комерційної свідомості персоналу підприємств звертають увагу лише на економічні показники роботи підприємств, тоді як у ринкових відносинах великого значення надають соціально-психологічним аспектам.

Під час аналізу системи мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств пропонуємо сформулювати такі питання:

– які з елементів системи на підприємстві існують, а які відсутні?

– якою якістю володіють наявні елементи, тобто наскільки добре вони виконують свої функції?

– які зв'язки між елементами існують і які ні?

– наскільки повно реалізуються існуючі зв'язки?

Для системи мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств характерні надзвичайно складні внутрішні зв'язки між елементами, що визначають деяку умовність їх відокремлення: способи матеріальної мотивації фактично є методами психологічної мотивації й навпаки; різні елементи мотивації неминуче поєднуються один з одним. Так, наприклад, виплата незначної за розмірами премії за конкретне досягнення, по суті, є способом морального заохочення; введення надбавки за стаж роботи, крім відчуття причетності, має й матеріальне значення; моральний вплив або зниження заробітної плати, проведені обґрунтовано, з точним зазначенням причин, можуть створити відчуття причетності, як своєрідне визнання роботи і працівника.

Система зовнішніх і внутрішніх зв'язків мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств також є складною й визначається такими особливостями:

– зв'язки визначають вплив системи мотивації на обсяг особистих витрат праці працівника й результати його праці, важливо відзначити, що прямої залежності тут немає: великі витрати праці не завжди визначають високий результат, який може бути досягнутий і з меншими витратами;

– вплив системи мотивації на кінцевий результат роботи формування є опосередкованим результатом праці кожного окремого працівника, проте, загальний результат не визначається простим підсумовуванням індивідуальних результатів роботи;

– зовнішні зв'язки в системі мотивації утворюють замкнутий контур, відповідно, між елементами системи мотивації та результатами роботи підприємства існує як пряма, так і обернена залежність (розмір заробітної плати повинен залежати від результатів роботи підприємства та одночасно визначати його; психологічна мотивація формує результати особистої праці, але одночасно й залежить від них).

У процесі аналізу існуючої та створення нової системи мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств важливо правильно відповісти на питання про те, чи пов'язані між собою елементи системи й наскільки вони доцільні. Це дозволить вирішити проблему невиправданої множинної мотивації – явища, яке полягає в тому, що працівник отримує кілька видів однієї, як правило, матеріальної винагороди за один і той самий результат (заробітну плату, премію й надбавку – лише за те, що виконує свої обов'язки в межах функціонального стану).

Роботу з оцінювання та перетворення системи мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств проводить керівник. Бажано задіяти незалежних експертів-фахівців у галузі управління персоналом. Аналіз системи мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств повинен бути спрямований на визначення ступеня розбіжності очікувань і практичних результатів. Важливо оцінити результати діяльності й винагороду як з боку виконавця, так і з боку керівника за такими позиціями:

- наскільки реальні витрати праці на виконання роботи відповідають очікуваням;
- наскільки реальні результати праці відповідають очікуваням;
- наскільки винагорода відповідає витратам, а наскільки – результатами праці.

Ми оцінили систему мотивації, яка існує на одному з досліджуваних нами підприємств, й отримали результати, подані в додатках В і Д. Кожен з елементів системи мотивації, а також відповіді на подані запитання ми оцінювали за чотирибальною шкалою (від рівня вище від середнього – 3 до відсутності – 0).

Як експерти нами були обрані: керівник підприємства, керівники структурних підрозділів, працівники кожного з підрозділів підприємства й працівники кадрової служби на паритетних представницьких засадах. З метою аналізу достовірності отриманої інформації ми визначили узгодженість думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації:

$$W = 1 - \frac{12 \times \sum d_{ij}}{m^2 \times (n^3 - n) - m \times \sum_{i=1}^n T_i}, \quad (3.5)$$

де:

$$T_i = \sum_{i=1}^n (t_i^3 - t_i), \quad (3.6)$$

- t_i – число повторень кожного рангу в j ряду;
- d_{ij} – сума думок експертів за кожним питанням;
- n – кількість питань, представлених експертам;
- m – кількість експертів.

У результаті аналізу думок експертної групи (додаток А) ми виявили, що ефективність системи мотивації на підприємстві та її елементів оцінюється експертами як незадовільна (табл. 3.13). На підставі розрахунку коефіцієнта конкордації автором виявлено узгодженість думок експертів – 96,4%, що підтверджує об'єктивність оцінки.

Таблиця 3.13

Ефективність діючої системи мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств та її елементів на підприємстві (за шкалою від 0 до 3 балів за експертними оцінками)

Елементи	Оцінка
Елементи матеріальної мотивації	
Основна заробітна плата	1,0
Доплати і надбавки	1,0
Премії	0,6
Виплати за контрактами	0,6
В середньому за елементами матеріальної мотивації	0,8
Елементи нематеріальної мотивації	
Моральне заохочення	0,6
Моральний вплив	1,4
Створення відчуття причетності	1,8
Створення відчуття успіху	0,7
Створення відчуття влади	0,9
В середньому за елементами нематеріальної мотивації	1,1
Загальна оцінка (в середньому)	
	0,9

Джерело: розраховано автором

В існуючій системі експертами визнані більш дієвими психологічні чинники мотивації, ніж матеріальні. Серед перших переважають створення відчуття причетності й моральний вплив. Працівники всіх рівнів відчувають себе, як беруть активну участь у виробничому процесі, проте, адекватної оплати за це не отримують. Стимулювальним фактором визнано й моральний вплив (але не заохочення) – мотивація набуває більшою мірою функцію «батога», а не «пряника».

Нами проведено опитування експертів і на відповідність витрат, результатів роботи очікуванням, і на відповідність винагороди витратам і результатам праці (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Відповідність очікувань і фактичних витрат праці, її результатів і винагороди

Що відповідає?	Чому відповідає?	Оцінка відповідності
Очікувані витрати праці	Фактичні витрати праці	2,13
Очікувані результати праці	Фактичні результати праці	1,75
Винагорода	Фактичні витрати праці	1,13
Винагорода	Фактичні результати праці	1,31

Джерело: розраховано автором

Узгодженість експертів із цих питань становить 85,7%. Експерти визнають, що очікування щодо витрат і результатів праці більше відповіда-

ють фактичному рівню, ніж оплата. Оплата визнається орієнтованою на результати праці більше, ніж на її витрати. Однак у цьому випадку поняття про результати праці дещо спотворено, оскільки в системі оплати праці повинні бути враховані кінцеві результати діяльності всього підприємства, а не його окремих підрозділів, працівників, як це було прийнято у всіх застосовуваних системах і формах оплати праці.

Недосконалість системи мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств зумовлена відсутністю або недостатньою ефективністю використання окремих її елементів, або порушенням зовнішніх зв'язків між елементами й блоками. Невирішеною залишається проблема оцінювання результативності праці кожного окремого працівника й вироблення єдиної системи критеріїв оцінювання. Використовувана модель управління повинна бути реформована в напрямі обліку творчих здібностей людини, її потенціалу.

Певною мірою творчі здібності та потенціал керівника виявляються в його компетенції. Компетенція – це поєднання здібностей, особистісних якостей і мотиваційних установок працівника, що розглядаються в часовому інтервалі (рис. 3.5).

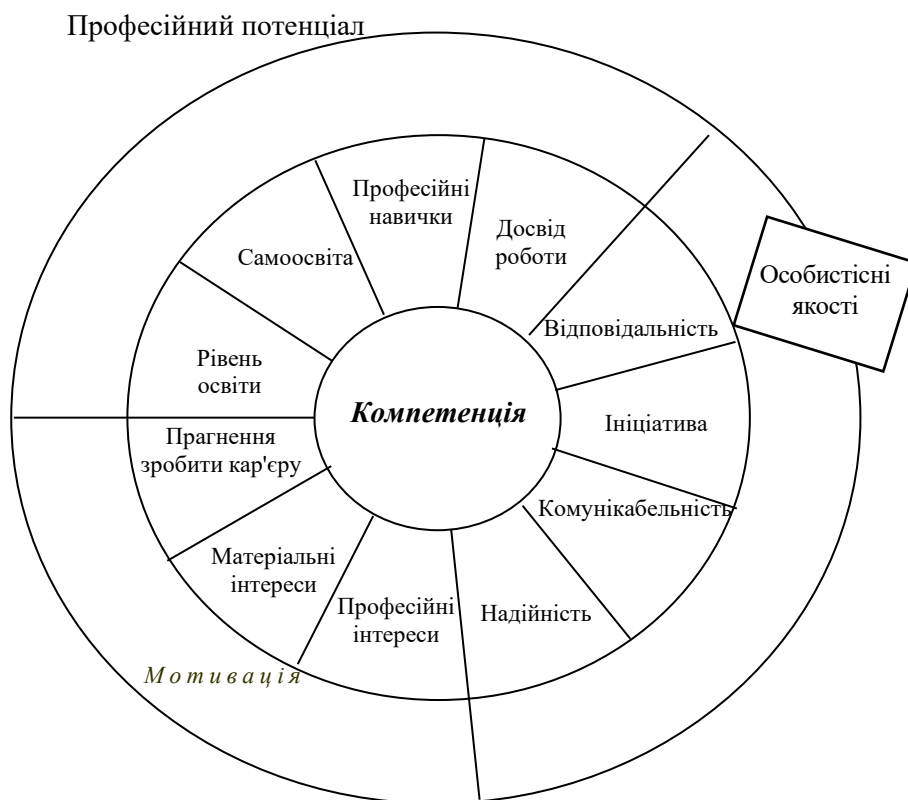


Рис. 3.5. Зміст і сутність компетенції

Джерело: розроблено автором

Ще в процесуальній теорії мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств результативність розглядається як функція від вмілої мотивації компетенції:

$$\text{Результативність} = f(\text{мотивація} \times \text{компетенція}).$$

Отже, для підвищення результативності роботи підприємства необхідно піклуватися про компетенцію кожного працівника та вдосконалювати систему мотивації. Одночасно система мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств повинна бути орієнтована на залежність винагороди не тільки від результатів або витрат праці, а й від компетенції працівника.

З огляду на вищесказане можна запропонувати такі етапи впровадження мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств. За умови, що цілі діяльності підприємства визначені, встановити:

- структуру й пріоритети конкретних потреб керівників і виробити спільну політику щодо мотивації;
- особливості психологічної спрямованості окремих співробітників, у кого переважають вторинні потреби, і сформувати для них спеціальну систему стимулів;
- ступінь задоволеності працівників їх винагородою і причини незадоволеності: невідповідність між витратами, результатами праці й винагородою у працівників, що виконують аналогічні функції.

На основі отриманих результатів сформулювати стратегію підвищення мотивації персоналу й конкретизувати її положення в тактичному плані формування комерційної свідомості персоналу підприємств.

Найбільш значущим елементом у розробці стратегії й тактики ефективної мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств є вибір методів, які будуть для цього використані: форм і способів задоволення виявлених потреб. Суть у тому, що за допомогою одних і тих самих методів можна задовольняти різні потреби. При виборі форми винагороди як методу мотивації потрібно виходити з трьох його видів (рис. 3.6).

Першорядного реформування вимагає існуюча система оплати праці, оскільки вона не враховує елементарних положень теорії мотивації. Існуюча в агропромислових підприємствах система оплати праці спрямована не на задоволення потреб працівників та врахування їх потенційних творчих можливостей, а на максимальне скорочення частки цієї статті витрат у собівартості виробленої продукції й зменшення розмірів відрахувань до бюджету. Звідси – прагнення до отримання тіньових доходів на всіх рівнях: від простого робочого до керівника підприємства.

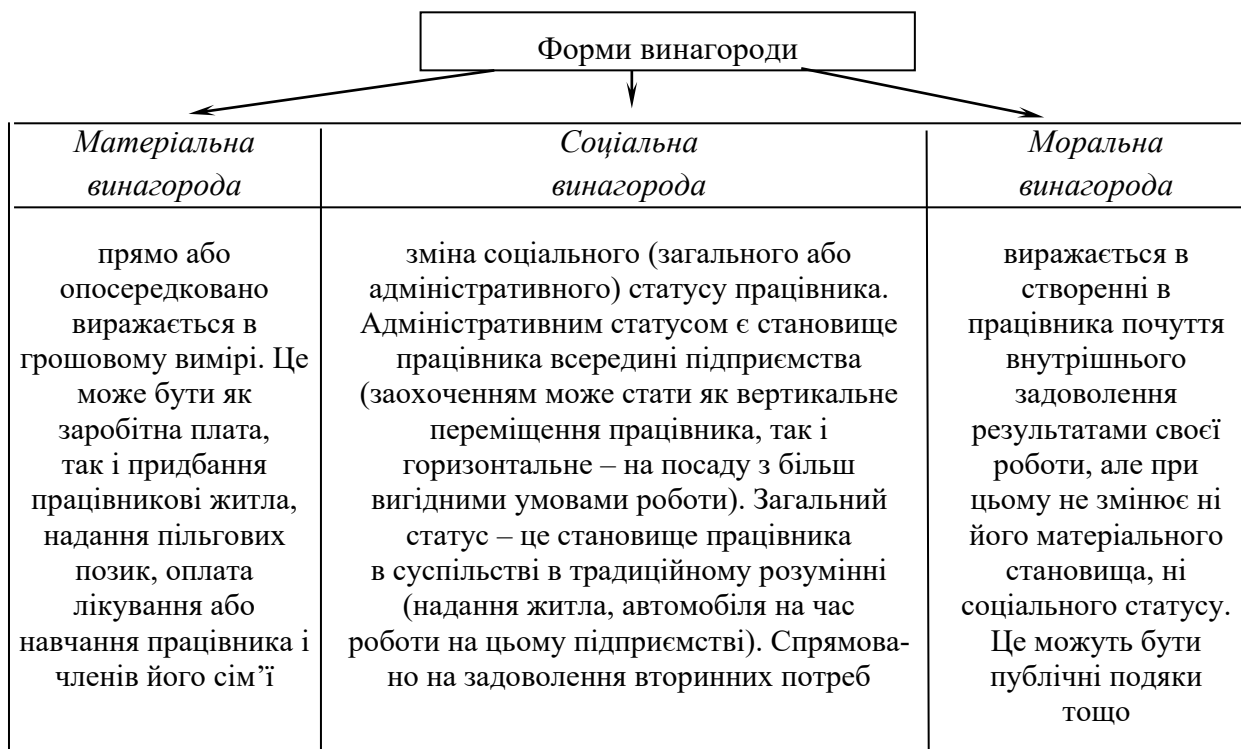


Рис. 3.6. Форми винагороди як спосіб мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств
Джерело: розроблено автором на основі

Адаптована до умов ринкової економіки система оплати праці на підприємстві повинна враховувати особливості оплати праці як мотивувального фактора (рис. 3.7).

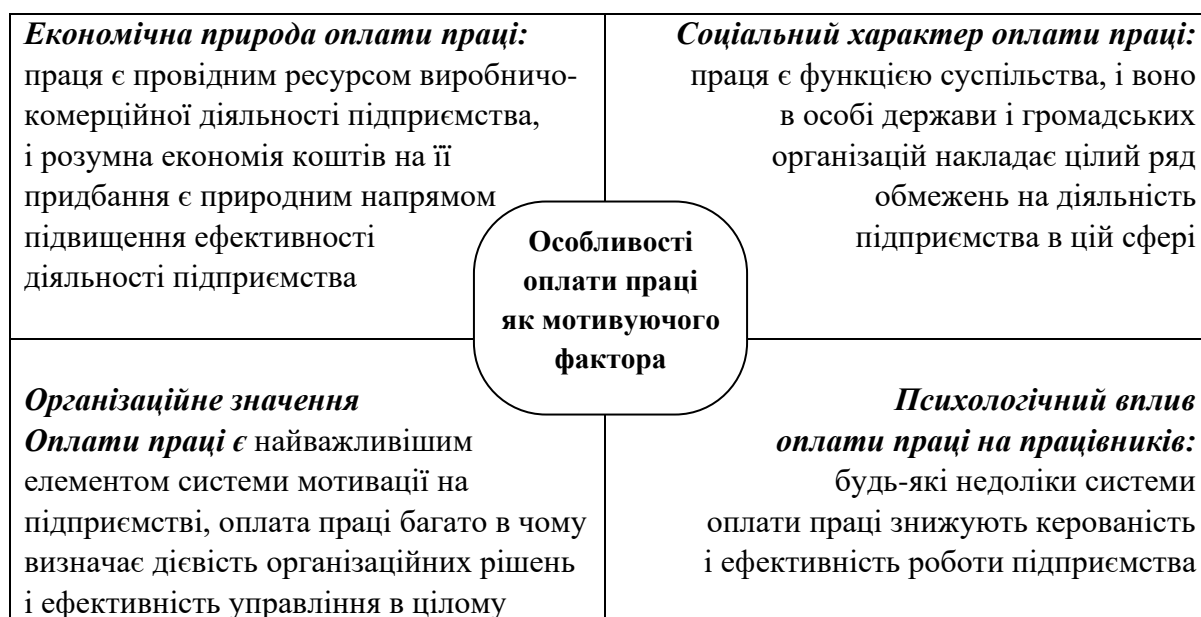


Рис. 3.7. Особливості оплати праці як мотивувального фактора
Джерело: побудовано автором

Ми ставимо за мету обґрунтування моделі оплати праці, орієнтованої на формування мотиваційних установок персоналу та керівника щодо мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств. Проектована системи оплати праці повинна бути спрямована як на формування ефективної мотивації, так і на скорочення тіньових доходів у бюджетах керівників і працівників підприємства. Для цього необхідно вирішити проблеми узгодження оплати праці керівника й персоналу підприємства та конкретних результатів їх діяльності.

Крім підвищення ефективності системи мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств, великою проблемою є скорочення тіньової мотивації.

Специфіка виробництва полягає в тому, що працівники підприємства практично на всіх стадіях виробництва й реалізації продукції мають доступ до матеріальних цінностей – ресурсів або готової продукції.

Через недостатню ефективність системи мотивації на підприємствах, відсутність у заробітної плати стимулювальних функцій працівники прагнуть скоротити розрив між очікуваною та фактичною винагородою, що й призводить до зростання розкрадань. Щоб виконувати мотивувальну функцію, оплата праці повинна встановити залежність індивідуальної заробітної плати кожного працівника від результатів діяльності підприємства в цілому.

Щодо персоналу підприємства досить ефективними можуть бути й психологічні елементи мотивації, хоча досі в практиці українського менеджменту їх не враховували, а в окремих випадках вони давали зворотний ефект через неправильне застосування.

Само по собі складання звіту із чітко визначеною системою показників має для керівника мотивувальний характер. Оскільки такі показники чітко визначено, то в процесі діяльності керівник буде робити акцент саме на їх поліпшенні, водночас вони охоплюють практично всі аспекти діяльності підприємства, тобто їх контроль дає змогу керівнику контролювати всю роботу підприємства. Таким чином, вирішується проблема узгодженості дій керівника, спрямованих на поліпшення власного добробуту, та прагнень колективу поліпшити результати роботи підприємства в цілому.

Поки що укладені контракти мають формальний характер: без адаптації до умов конкретного підприємства, без реального контролю за виконанням умов контракту. Контракт одночасно загострює увагу як на правах, так і на обов'язках та відповідальності керівників. Тому, з одного боку, створює керівнику сприятливі умови для роботи, гарантує певний рівень життя, а з іншого – підвищує відповідальність за результати роботи підприємства.

Звіт керівника виконує контрольну функцію. Його складають з метою аналізу роботи підприємства, а, відповідно, і керівника. До звіту доцільно включати такі показники (рис. 3.8). Перелік показників, що включаються до звіту, може змінюватися залежно від специфіки кожного окремого підприємства.

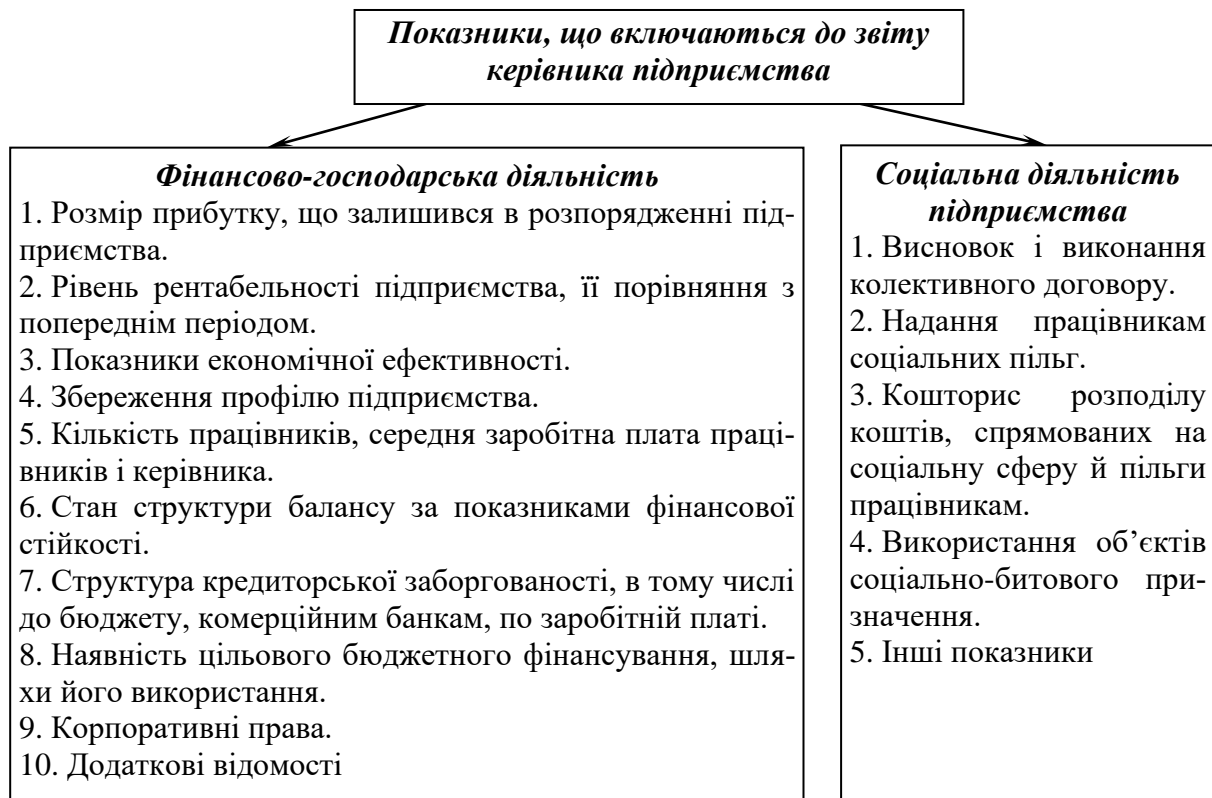


Рис. 3.8. Показники, що включаються до щорічного звіту керівника підприємства
Джерело: розроблено автором

У зв'язку із застосуванням контрактної форми роботи керівників відзначається проблема адекватного оцінювання професійних якостей і результатів роботи керівника для винесення рішення про доцільність продовження контракту й виплати винагороди, а також для уточнення умов контракту та вирішення можливих суперечок.

Ми пропонуємо використовувати для комплексного оцінювання розроблену нами методику. У результаті комплексного оцінювання за показниками, наведеними в табл. 3.15, і розрахунків за наведеними нижче формулами, ми отримуємо інтегрований показник професіоналізму і якості роботи керівника відповідно до результатів роботи підприємства. На підставі отриманого показника власник підприємства і його персонал приймають рішення про доцільність продовження контракту, виплати винагороди, а керівник – про вдосконалення своїх якостей і напрямів роботи.

**Інтеграційні критерії й показники оцінювання результатів роботи та професійних якостей керівника
щодо формування комерційної свідомості персоналу**

Критерії та показники оцінювання	Значущість критерію або показника,% (Y_i)	Оцінка, балів (B_u)					Оцінка, скоригована за значущістю, балів ($\delta i = y_i \times B_i$)				
		A	B	C	Д	Е	A	B	C	Д	Е
1	2	3	4	5	5	7	8	9	10	11	12
Економічні	X	X					$B_3 = \sum \delta_{i3}$				
Вартість валової продукції	0,14	4	3	3	4	5	0,56	0,42	0,42	0,56	0,70
Сума прибутку	0,26	5	3	2	5	4	1,30	0,78	0,52	1,30	1,04
Грошова виручка	0,20	5	3	3	4	5	1,00	0,60	0,60	0,80	1,00
Рентабельність	0,07	4	1	1	5	5	0,28	0,07	0,07	0,35	0,35
Норма прибутку	0,05	4	1	1	5	5	0,20	0,05	0,05	0,25	0,25
Продуктивність праці	0,05	4	3	3	5	5	0,20	0,15	0,15	0,25	0,25
Непродуктивні витрати	0,05	4	4	3	3	4	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20
Втрати	0,03	4	3	2	4	4	0,12	0,09	0,06	0,12	0,12
Оборотність оборотних коштів	0,07	3	4	3	4	5	0,21	0,28	0,21	0,28	0,35
Стан основних засобів	0,08	4	4	3	4	4	0,32	0,32	0,24	0,32	0,32
Середній бал							4,39	2,96	2,47	4,38	4,58
Професійні	X	X					$B_n = \sum \delta_{in}$				
Достовірність інформації	0,06	5	4	3	4	5	0,30	0,24	0,18	0,24	0,30
Витрати на інформацію	0,06	4	3	3	5	4	0,24	0,18	0,18	0,30	0,24
Консультації	0,10	2	5	5	4	3	0,20	0,50	0,50	0,20	0,30
Оперативність та аналіз інформації	0,06	3	5	3	4	4	0,18	0,30	0,18	0,24	0,24
Ставлення до ініціативи підлеглих	0,06	2	4	5	3	3	0,12	0,24	0,30	0,18	0,18
Ставлення до критики	0,05	2	3	4	4	2	0,10	0,15	0,20	0,20	0,10

Продовження табл. 3.15

1	2	3	4	5	5	7	8	9	10	11	12
Плинність кадрів	0,04	2	4	2	2	5	0,08	0,16	0,08	0,08	0,20
Делегування повноважень	0,10	3	3	4	5	3	0,30	0,30	0,40	0,50	0,30
Ефективність проведення нарад	0,12	5	5	3	5	4	0,60	0,60	0,36	0,60	0,48
Компетентність	0,17	4	4	5	5	4	0,68	0,68	0,85	0,85	0,68
Своєчасність прийнятих рішень	0,12	5	4	3	5	5	0,60	0,48	0,36	0,60	0,60
Професійна етика	0,06	4	3	3	5	3	0,24	0,18	0,18	0,30	0,18
Середній бал							3,64	4,01	3,77	4,29	3,80
Соціально-психологічні	X	X					$B_c = \sum b_{ic}$				
Відсутність дискримінації в спілкуванні	0,04	2	3	5	4	3	0,08	0,12	0,20	0,16	0,12
Адекватна винагорода	0,21	4	3	3	4	5	0,84	0,63	0,63	0,84	1,05
Соціальні гарантії й пільги	0,13	3	3	4	4	4	0,39	0,39	0,52	0,52	0,52
Умови праці	0,20	4	4	3	4	3	0,80	0,80	0,60	0,80	0,60
Мотивація та стимулювання праці	0,13	4	2	4	3	5	0,52	0,26	0,52	0,39	0,65
Ставлення до членів формування, які не є працівниками	0,05	4	4	5	3	5	0,20	0,20	0,25	0,15	0,25
Мікроклімат у колективі	0,07	3	4	5	4	5	0,21	0,28	0,35	0,28	0,35
Авторитет керівника	0,10	4	3	3	5	5	0,40	0,30	0,30	0,50	0,50
Комунікабельність	0,07	3	3	4	4	3	0,21	0,21	0,28	0,28	0,21
Середній бал							3,65	3,19	3,65	3,92	4,25
Загальний бал		$B = 0,4B_e + 0,35B_n + 0,25B_c$					3,94	3,39	3,22	4,23	4,22

А – ПрАТ «Карлсберг»

Д – ТОВ «Еліз»

В – ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Е – ТОВ «Аламак»

С – ТОВ «РУШ» Лінія магазинів EVA

Джерело: розраховано автором

Оцінювання проводить група експертів із числа працівників підприємства, причому всі групи персоналу повинні бути представлені пропорційно. Кожна з трьох груп показників може бути найбільш адекватно оцінена однією з груп працівників підприємства (додаток Б). Так, соціально-психологічне оцінювання доцільно провести серед працівників підприємства, які не беруть участі в управлінні. Професійні якості можуть бути оцінені керівниками підрозділів підприємства, іншими працівниками апарату управління, фахівцями. Економічні показники роботи підприємства, а відповідно, і керівника, оцінюються засновниками (власниками) спільно з економічною службою.

Експертну групу для оцінювання роботи керівника потрібно формувати з урахуванням вимог до експертних груп. У зв'язку з тим, що кваліфікація експертів буде відрізнятися значно, до групи доцільно включати не більше ніж 15–16 осіб. У процесі відбору компетенцію експертів потрібно оцінити за допомогою групової соціометричної матриці.

У результаті заповнення оціночної таблиці ми отримуємо три оцінки (B_e, B_n, B_c). Кількість оцінок відповідає кількості експертів. Надалі необхідно визначити середню оцінку за кожною групою показників для всіх експертів за формулою:

$$\bar{B}_{e(n,c)} = \sum_{j=1}^m B_{je(n,c)}, \quad (3.7)$$

де $\bar{B}_{e(n,c)}$ – середній бал по групі показників (економічних, професійних, соціально-психологічних) з урахуванням думки кожного експерта, який оцінював цю групу показників;

m – кількість експертів, які оцінювали відповідну групу показників;

j – порядковий номер експерта, який оцінював відповідну групу показників;

$B_{je(n,c)}$ – оцінка відповідної групи показників, на думку j -го експерта.

Інтегрований показник роботи керівника ми пропонуємо розраховувати, беручи до уваги значущість кожної з трьох розглянутих груп показників за такою формулою:

$$O_p = 0,40\bar{B}_e + 0,35\bar{B}_n + 0,25\bar{B}_c, \quad (3.8)$$

де \bar{B}_e – середній бал оцінки групи економічних показників;

\bar{B}_n – середній бал оцінки групи професійних показників;

\bar{B}_c – середній бал оцінки групи соціально-психологічних показників.

Ми провели оцінювання результативності роботи керівників п'яти досліджуваних підприємств. Найвищий бал був отриманий керівником ТОВ «Еліз». Комплексне оцінювання дає можливість урахувати всі аспекти діяльності керівника. Так, керівник, який отримав найбільший загальний бал, невисоко оцінений за соціально-психологічними критеріями. З огляду на те, що таке оцінювання проводять переважно пересічні працівники підприємства, можна рекомендувати керівнику приділити увагу мотивації й стимулюванню праці персоналу підприємства щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств. Водночас його оцінки практично рівні за всіма показниками, що й зумовило отримання вищої оцінки.

Економічні показники, хоча й мають найбільшу питому вагу, все ж не визначають високої загальної оцінки. Так, керівник ТОВ «Аламак», який отримав найвищий бал за економічними показниками, на другому місці за загальною оцінкою, а керівник, який отримав найвищий загальний бал, – на третьому місці за оцінкою економічних показників.

Оскільки пропонується методика оцінювання результатів роботи керівника дає змогу оцінити кожен з її аспектів, доцільно використовувати її під час роботи керівників підприємств на контрактних умовах. Набір показників для оцінювання на практиці може бути змінений з урахуванням умов кожного окремого підприємства. Групу експертів, які будуть оцінювати діяльність керівника, потрібно формувати до прийому керівника на роботу. Формувати цю групу повинні підприємці або інвестори, а експертів будемо оцінювати за компетенцією та за допомогою соціометричної матриці. У процесі оцінювання важливо виключити взаємовплив експертів з метою отримання об'єктивних оцінок.

Застосування контрактної форми в роботі керівників стає особливо актуальним в умовах реформування підприємств. Контрактна форма роботи керівників вигідна в умовах будь-якої організаційної форми, в яких керівник не є одноосібним власником. Контракт вигідний і керівнику, і власнику підприємства (наймачеві), і персоналу, оскільки чітко визначає права та обов'язки керівника й наймача, порядок взаємовідносин з персоналом, термін роботи керівника та передбачає об'єктивну оцінку його роботи при продовженні контракту (можливо, зі зміною його окремих його умов).

Контрактна форма відіграє особливу роль і в залученні інвестицій на підприємство, оскільки через контракт інвестор отримує можливість впливати на діяльність керівника й самого підприємства, гарантує себе від не-

контрольованого використання коштів, неефективного керівництва підприємством.

Це дослідження може підштовхнути деяких бізнес-лідерів до перегляду цінності ресурсів знань щодо мотиваційних конструкцій. Поширення досліджень спонукало підприємства впроваджувати цілеспрямованість і різні інші практики, спрямовані на зміцнення зобов'язань або самоефективності співробітників. Хоча мало хто ставить під сумнів цінність таких мотиваційних конструкцій, можливо, необхідно перекалібрувати на користь конструктивів, які мають більш пізнавальний характер. Також можна стверджувати, що багато бізнес-лідерів не хочуть лише мотивованих працівників; вони також цінують співробітників, які розуміють бізнес.

Більш широке уявлення про організаційні дослідження із часом свідчить про те, що зростає інтерес до підвищення внеску працівників, які не є керівниками. Цей інтерес стимулюється визнанням того, що конкурентні переваги можуть бути отримані з внутрішніх ресурсів, включаючи ресурси знань. Комерційна свідомість персоналу може стати унікальним джерелом конкурентної переваги, яке заслуговує на більшу увагу. Якщо фактично продуктивність є сумішшю багатьох рішень, то комерційна свідомість персоналу може виявитися цінним ресурсом, гідним подальшого вивчення.

Недосконалість системи мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств зумовлена відсутністю або недостатньою ефективністю використання окремих її елементів, або порушенням зовнішніх зв'язків між елементами й блоками. Невирішеною є проблема оцінювання результативності праці кожного окремого працівника та вироблення єдиної системи критеріїв. Використовувана модель управління повинна бути реформована з метою врахування творчих здібностей людини, її потенціалу.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Zerkal, A. (2018 a). The influence of commercial awareness' factors to the development of the enterprise. *Науковий журнал «Молодий вчений»*, 12(64), 270–273.
2. Zerkal, A. (2019). Mechanisms of employee awareness influence to the efficiency and business development of enterprises. *Международный научный журнал «Интернаука». Серия: «Экономические науки»*, 12, 29–33.
3. Гольда, А. В. (2007). *Мотиваційний механізм підвищення ефективності використання трудового потенціалу*. (Автореф. дис. канд. екон. наук). Науково-дослідний економічний інститут, Київ.
4. Гриньова, В. М., & Попов, О. Є. (2003). *Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія*. Харків: ХДЕУ.
5. Деділова, Т. В. (2006). *Стратегічне управління інноваційною діяльністю промислових підприємств України*. (Дис. канд. екон. наук). Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків.
6. Зеркаль, А. В. (2017). Методика оцінки рівня корпоративної свідомості та її впливу на управління персоналом підприємства. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*, 24, 122–125.
7. Зеркаль, А. В. (2018 b). *Вплив комерційної свідомості та корпоративної соціальної відповідальності на регулювання соціально-економічних процесів*, Науково-практичний круглий стіл «Митна політика України: економічні та правові аспекти». Запоріжжя: КПУ.
8. Зеркаль, А. В. (2018 c). Дослідження комерційної свідомості персоналу підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 6(49), 95–99.
9. Зеркаль, А. В. (2018 d). Дослідження особливостей комерційної свідомості персоналу підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво»*, 5(104), 54–59.
10. Зиновьев, Ф. В., & Реутов, В. Е. (Ред.) (2007). *Транснациональные корпорации: монография*. Симферополь: Таврия.
11. Камерон, К. С., & Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
12. Кіртока, Р. Г. (2012). *Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу промислових підприємств у нестабільному середовищі*. (Дис. канд. екон. наук). Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса.

13. Копець, Г. Р. (2006). Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 554, 232–239.
14. Криворучко, А. С. (2012). *Управління витратами на персонал як основа забезпечення ефективності діяльності підприємства*. (Дис. канд. екон. наук). Харківський національний економічний університет, Харків.
15. Круш, П. В., Кавчиш, О. П., Гречко, А. В., & Чихачьова, Ю. С. (2007). *Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці: монографія*. Київ: Центр учбової літератури.
16. Кузьмін, О. Є., & Мельник, О. Г. (2003). *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник* (2-ге вид.). Львів: Інтелект-Захід.
17. Кузьмін, О. Є., Ноджак, Л. С., & Муқан, О. В. (2007). Економічне оцінювання організаційних структур управління корпораціями. *Менеджер*, 1, 186–195.
18. Лич, Г. В. (2007). *Організаційно-економічний механізм формування і ефективного використання людського капіталу*. (Автореф. дис. канд. екон. наук). Науково-дослідний економічний інститут, Київ.
19. Малаховський, Ю. В. (2004). *Механізм формування, розподілу і використання фонду оплати праці підприємств машинобудування*. (Дис. канд. екон. наук). Хмельницький державний університет, Хмельницький.

РОЗДІЛ 4

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Концептуальні положення щодо розвитку корпоративної культури підприємств

Економіка, як і більшість сфер життєдіяльності людини, повинна розвиватися, йти в ногу з часом і технічним прогресом. Термін «інноваційна модель економіки» означає процес технологічного впровадження у виробництво нових результатів наукових досліджень. Мета запропонованої моделі – підвищити конкурентоспроможність національної економіки, використовуючи вітчизняні та зарубіжні науково-технічні й інтелектуальні ресурси. Інноваційна модель забезпечує приріст ВВП, а досягає цього за рахунок вироблення і реалізації наукової продукції та послуг.

У сучасних умовах особливої уваги потребує проблема використання інновацій, інвестицій у них: наразі менеджмент вітчизняних підприємств не бажає вкладати кошти в розробку нової техніки або технологій, наукові дослідження. Це зумовлено необхідністю вирішення стратегічних завдань на мікро- і макрорівнях.

Тим часом, у сучасному світі інноваційна діяльність являє собою один з ключових факторів підвищення продуктивності промислового виробництва. Щоб активізувати інноваційну діяльність, потрібно шукати нові методи організації взаємовідносин між учасниками інноваційного процесу, закріплення чітких функцій за окремими органами управління.

Глобальні зміни в суспільстві призводять до повної трансформації всіх проявів життєдіяльності: освіти, культури, економіки, вимагають системного перегляду багатьох теорій, сформованих понять і парадигм. Щоб пояснити походження системних змін вже недостатньо керуватися лише економічними критеріями – необхідно звертати увагу на показники іншого характеру, які відображають внутрішні аспекти: морально-етичні норми, цінності, ментальні аспекти та інші складові, що входять в категорію корпоративної культури.

Корпоративна культура вважається складним матеріально духовним феноменом, вивчення якого стикається з низкою проблем, що посилюють зростання цікавості до її дослідження як глибинної першооснови організаційних змін, зміцнення конкурентоспроможності підприємства і сучасного менеджменту. Згідно з вищезазначеними чинниками, ефективний розвиток вітчизняних галузей промисловості і машинобудування безпосередньо

пов'язаний з методами управління персоналом, де ключовим фактором процесу зростання конкурентоспроможності окремого підприємства та промисловості в цілому виступає корпоративна культура.

Стратегічне регулювання розвитку підприємства характеризується визначенням головної місії, стратегічним підходом до планування та прогнозування, розробкою довгострокової перспективи розвитку і вибором тактики її здійснення. З одного боку, стратегічне керування процесом передбачає орієнтацію на зовнішні «подразники» (конкурентне управління), з іншого – дає можливість налаштування на аналіз ресурсів внутрішнього середовища (процесно-орієнтоване управління).

Управління корпоративною культурою реалізується за допомогою його провідних функцій: інтеграційної, аксіологічної, культурологічної, адаптивної, інноваційної, розвиваючої, системоутворюючої. Всі вищенаведені функції – взаємозалежні одна від одної. Для їх взаємодії характерна певна специфіка, зумовлена структурою і особливостями роботи підприємств.

Розвитку корпоративної культури сприяють добре налагоджені ринкові відносини. Як правило, про це свідчить збільшення чисельності іноземних компаній чи підприємств із зарубіжними інвестиціями, стрімким розвитком і розширенням великих підприємств, можливо, за рахунок об'єднання, поглинання або виходу на нові ринки, переходу на інші види діяльності, розширення асортименту продукції, послуг. Активне ведення діяльності в цьому напрямку призводить до розширення штату працівників та пошуку методів ефективного управління ними. Систематичні підходи до створення корпоративної культури на підприємствах базуються на позначенні головних цілей для теперішньої та майбутньої діяльності підприємств, що дає можливість вивчення основоположних принципів розвитку корпоративної культури (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Складові елементи розвитку корпоративної культури*

Складові	Характеристики
1	2
Джерела	<ul style="list-style-type: none"> – система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; – форми, структура і способи організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників; – оптимальна допустима модель поведінки співробітника в колективі, яка відображає систему сформованих внутрішніх групових цінностей
Фактори змін	<ul style="list-style-type: none"> – дія зовнішнього середовища; – організаційна криза; – зміна керівництва; – стадія розвитку підприємств

1	2
Шляхи	<ul style="list-style-type: none"> – довгострокова практична діяльність керівника чи власника (власна культура); – штучне формування корпоративної культури спеціалістами консультаційних організацій; – природний відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> – універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації підприємств; – система комунікацій («офіційна» мова підприємств, різноманітні мови, система неформального спілкування); – постійна ротація керівників і спільне навчання працівників
Етапи	<ul style="list-style-type: none"> – визначення місії підприємств; – визначення основних базових цінностей; – формування правил поведінки працівників, виходячи з базових цінностей; – опис традицій та символіки, що відображають вищезазначене

*Розроблено автором

Загалом, концептуальні підходи щодо розвитку корпоративної культури підприємств включають декілька етапів (рис. 4.1):

Для повноцінного дослідження впливовості факторів зовнішнього і внутрішнього оточення на ситуацію стосовно розвитку корпоративної культури треба:

- виділити найсуттєвіші чинники, що тиснуть на корпоративні цінності підприємств. Їх перелік визначатиметься ситуацією на ринку, конкурентним становищем, потенціалом;

- визначити ступінь впливовості кожного фактора на корпоративну культуру експертним методом – шляхом проведення опитувань керівників підприємств та простих працівників;

- проаналізувати отримані дані, визначивши чинники, які здійснюють найсильніший вплив, напрямки їх впливу, а також ймовірність впливу на них, щоб підвищити та вдосконалити корпоративну культуру.

У процесі дослідження експертами (у складі 15 чоловік) було запропоновано оцінити ступінь впливу дванадцяти зовнішніх і дванадцяти внутрішніх факторів (табл. 4.2). Оцінювання проводилося за дев'ятибальною шкалою методом парних порівнянь за допомогою багатомірного шкалування.

Визначено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на рівень корпоративної культури підприємств. Значніший вплив на організаційну культуру підприємства здійснюють фактори внутрішнього середовища (75,1%), в т. ч. авторитет керівника в колективі (13,4%) і стиль управління підприємством (10,5%), система підбору та мотивації персоналу (по 7,6%). Як менш значущі в порівнянні з чинниками внутрішнього середовища експертами були визнані

фактори зовнішнього середовища (24,9%), серед яких найсильніший вплив на корпоративну культуру спричиняють загальноприйняті норми професійної етики (4,9%), менталітет (4,7%), міжнародне співробітництво (2,8%), соціальна сфера (2,8%).

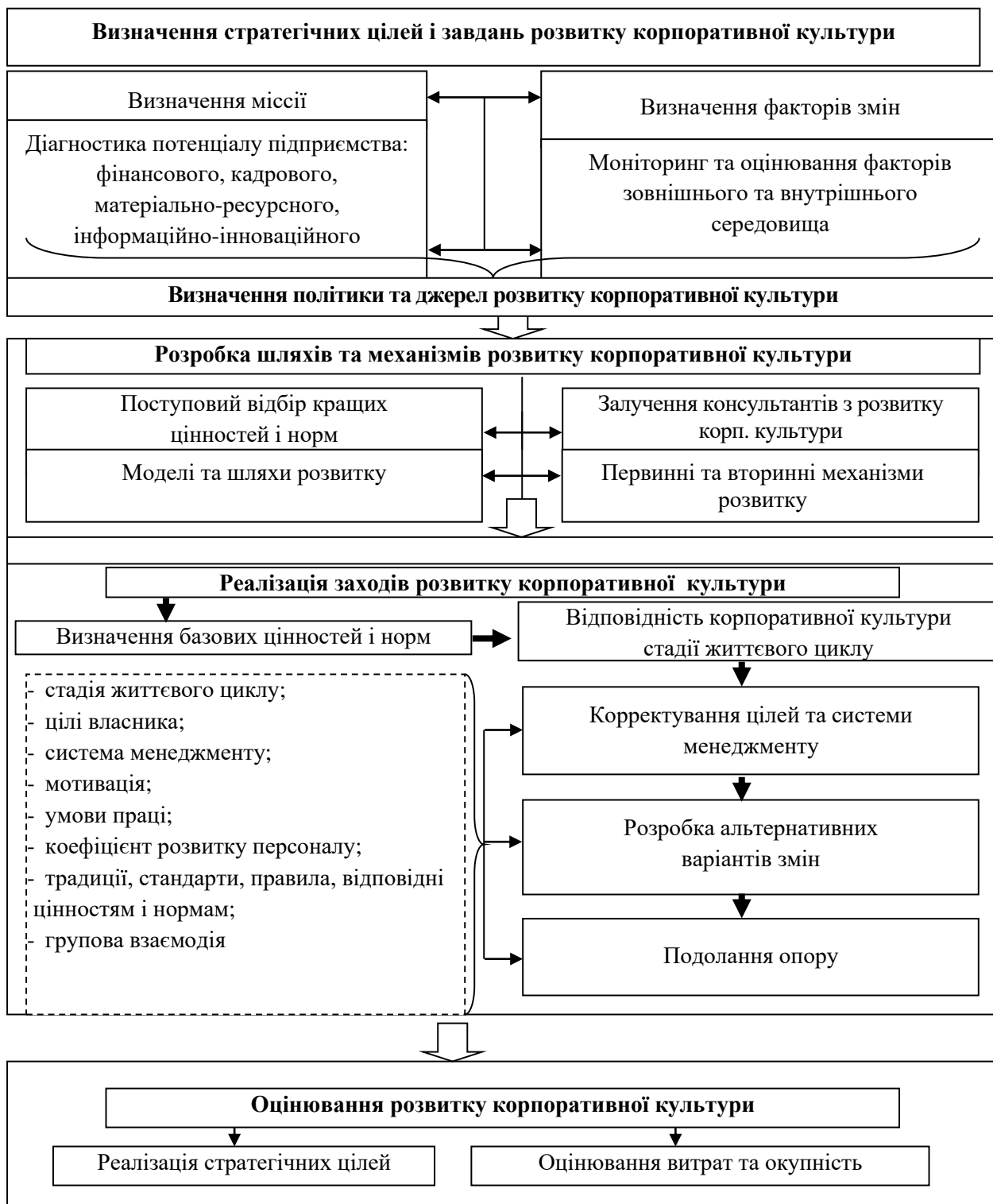


Рис. 4.1. Концептуальний підхід до розвитку корпоративної культури підприємств

Найчастіше до необхідності розвитку корпоративної культури приводять чіткі причини. Наприклад, однією з них може послужити виникнення кризових ситуацій. Гостра необхідність у цьому виникає і при кардинальній зміні або переродженні підприємств. До таких ситуацій належать: злиття чи реорганізація підприємства, розширення виробництва, вихід на принципово нові ринки збуту або перехід підприємств на новий рівень життєвого циклу та розвитку.

Таблиця 4.2

Ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток корпоративної культури підприємств Запорізької області*

Зовнішні чинники		Внутрішні чинники	
Найменування	Питома вага, %	Найменування	Питома вага, %
3. Кодекси професійної етики	4,9	6. Авторитет керівника в колективі	13,4
4. Національна культура і менталітет	4,7	5. Стиль управління підприємством	10,5
6. Соціальна сфера	2,8	11. Система мотивації персоналу	7,6
12. Участь підприємства в міжнародному співробітництві	2,8	7. Система підбору персоналу	7,6
9. Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути тощо)	1,8	12. Витрати на розвиток корпоративної культури	7,5
2. Наукові досягнення в галузі соціології та управління	1,8	8. Плинність кадрів підприємства	6,0
5. Економічна ситуація	1,3	1. Кваліфікація персоналу	6,0
10. Засоби масової інформації	1,1	10. Згуртованість колективу	5,2
1. Нормативно-правові акти з регулювання трудових взаємин	1,1	9. Сформованість корпоративного типу мислення	4,4
8. Політична ситуація	0,9	3. Потенціал підприємства	2,7
7. Інвестиційний клімат в галузі	0,9	4. Організаційно-правова форма	2,3
11. Державне регулювання діяльності підприємства	0,7	2. Структура підприємства	1,8
Загалом	24,9	Загалом	75,1

* Розроблено автором

Перспектива подальшого розвитку корпоративної культури підприємств залежно від специфіки процесу її формування (організовано чи стихійно) багато в чому визначається не тільки чітким установленням цілей і завдань, але й з появою розуміння необхідності внесення кардинальних змін та позначення результатів після здійснення розроблених заходів. Таким чином, удосконалення змісту та структури корпоративної культури спрямовано на заміну застарілих, неактуальних елементів сучасними – адаптованими до те-

перішніх умов господарювання. Перш за все це відноситься до ціннісно-орієнтованої складової корпоративної культури персоналу.

Важливо відзначити, що розвиток корпоративної культури не передбачає повного скасування, а лише поступову трансформацію цінностей в залежності від змінених стратегічних цілей, сучасної спрямованості підприємств з урахуванням етапів процесу змін. Крім того, при наявній необхідності внесення змін до корпоративної культури обов'язковим правилом є зіставлення і дотримання цінностей, переконань та практичних результатів.

Сьогодні під процесом управління вдосконаленням корпоративної культури розуміють реалізацію функцій її розвитку, використання методів менеджменту і прийняття управлінських рішень в галузі розвитку корпоративної культури. У запропонованому значенні терміна «процес управління розвитком корпоративної культури» акцент робиться на охопленні абсолютно всіх дій з оперативного розвитку культури згідно поставленим раніше цілям і завданням.

Утім, цей процес повинен виконуватися із застосуванням спеціальних сценаріїв або алгоритмів розвитку. В рамках досліджень розроблено план розвитку корпоративної культури підприємств промисловості, який має забезпечувати координацію дій щодо розвитку корпоративної культури і встановлення їх послідовності.

Розвиток підприємств складено таким чином, щоб у ньому відображався перелік традиційних дій з розвитку корпоративної культури, властивих більшості підприємств України.

Поява і функціонування на регіональному рівні спеціалізованого відділу з розвитку корпоративної культури підприємств при Головному управлінні промисловості та розвитку інфраструктури обласної державної адміністрації, залучення працівників до процесу розвитку передбачає виконання певних робіт.

Наприклад, створення підрозділу корпоративного розвитку. Його склад і структура залежатиме від розміру підприємства, його місця розташування, особливостей управління персоналом, кваліфікації працівників. Створення спеціалізованого підрозділу сприятиме ефективному використанню корпоративної культури через здійснення координації дій з її розвитку та реалізації процедури управління розвитком корпоративної культури. Підрозділ розвитку контролюватиме всі етапи розвитку корпоративної культури, надаватиме інформацію про ситуацію навколо неї керівництву та усуватиме недоліки у випадку їх виникнення під час реалізації алгоритму розвитку.

Вивчення результатів багаторічного досвіду зарубіжних та провідних вітчизняних підприємств в галузі розвитку корпоративної культури і розроблення рекомендацій щодо його застосування.

Здійснення попередніх (підготовчих) робіт з розроблення алгоритму розвитку корпоративної культури підприємств. Виконання цієї роботи передбачає визначення послідовності здійснення етапів алгоритму, його структури, проектування алгоритму, його розгляд та затвердження.

Залучення та чіткий розподіл дій керівництва в процесі розвитку корпоративної культури. Керівництво відіграє ключову роль у розвитку культури даного типу. Керівники різних рівнів управління можуть використовувати ряд механізмів формування, розвитку та зміни корпоративної культури. Зважаючи на пріоритетність менеджерів у розвитку корпоративної культури, визначимо основні механізми впливу керівників на цей процес.

Процес розвитку корпоративної культури підприємств запропоновано здійснювати з застосуванням системи первинних і вторинних механізмів, які чинять прямий чи непрямий вплив на даний процес.

Використання первинних і вторинних механізмів розвитку корпоративної культури підприємств є необхідним, а узгоджене та збалансоване їх впровадження – доцільним. Невідповідність між первинними механізмами, що регламентують елементи глибинного ступеня корпоративної культури, а також вторинними механізмами може призвести до її суперечливого сприйняття членами колективу або до ігнорування ними певних положень, зіткнення інтересів і виникнення різноманітних конфліктів між співробітниками на цьому ґрунті.

До первинних слід віднести: мотивацію, систему менеджменту та цінностей, лідерство та стиль поведінки керівника, умови праці. Кожен механізм розвитку корпоративної культури підприємств займає певно місце в загальній структурі механізмів.

Первинні механізми розвитку корпоративної культури підприємств є основою для розробки вторинних, їх застосування для формалізації елементів корпоративної культури поверхневого і підповерхневого рівнів.

Серед вторинних виокремлено: подолання опору змінам, історії, легенди, міфи, композицію та структуру підприємств, систему та принципи діяльності, комунікації.

Принципи і механізми вдосконалення корпоративної культури криються в основі розробки системи її розвитку. Визначити їх можливо тільки після з'ясування ступеня її стійкості та готовності до якісних змін відповідно до вимог зовнішнього середовища господарювання. При цьому розробка механізмів розвитку корпоративної культури (і первинних, і вторинних факторів) здійснюється з урахуванням загальних принципів у таких сферах, як верховенство закону, гуманізація, дотримання прав і свобод людини тощо.

Характеристика загальної картини щодо корпоративної культури та підведення її результатів проводиться в 4 етапи згідно розробленим положенням. Зокрема, перший етап передбачає підготовку і проведення анкетного опитування працівників підприємств для виявлення рівня корпоративної культури. Другий етап передбачає подання експертної оцінки стану корпоративної культури підприємств. На третьому етапі здійснюється впровадження алгоритму розвитку і його послідовна реалізація. На четвертому етапі заплановано розподіл профілів корпоративної культури.

Етап 1. Це залучення працівників усіх підрозділів до розроблення алгоритму розвитку. Розвиток корпоративної культури можливий при узгоджених діях керівництва та працівників. Працівники повинні вносити свої пропозиції з розвитку корпоративної культури. Це може відбуватись або шляхом опитування працівників, або просто як збір рекомендацій на сайті чи у письмовому вигляді. Розроблення положень з мотивації участі працівників та менеджерів у розвитку корпоративної культури з використанням методу мозкового штурму. Для того, щоб працівники брали активну участь в організаційному житті підприємства, необхідно проводити роботи із роз'яснення суті корпоративної культури, її принципів, необхідності розвитку та вигоди, які отримують працівники від участі у процесі розвитку. Тому доцільною є організація та проведення робіт інформаційно-агітаційного характеру щодо розвитку корпоративної культури. Ці роботи передбачають проведення тренінгів, семінарів, конференцій, створення корпоративного сайту, створення корпоративної символіки, проведення виставок, корпоративних свят тощо. З допомогою цих робіт можна забезпечити поєднання теорії та практики розвитку корпоративної культури.

Проведення цих робіт направлено на розпізнання ступеня участі та роботи, що проводиться запрошеними експертами. Вивчати досвід можуть як сторонні (незалежні) організації, так і підприємство, для якого, власне, розробляється алгоритм розвитку. Якщо в процесі бере участь саме підприємство, то важливо налагодити зв'язок з іншими промисловими підприємствами, більш компетентними в галузі розвитку, а також залучати фахівців з розвитку. Крім того, ці роботи можуть виконувати тільки незалежні експерти.

Етап 2 Розробка алгоритму розвитку, його аргументування та затвердження передбачає виконання наступного спектра необхідних робіт. Наприклад, це може бути складання плану розвитку корпоративної культури для підприємств. На специфіку розробки та змісту планів розвитку в першу чергу впливає вид корпоративної культури. Для того, щоб забезпечити максимальну ефективність корпоративної культури, плани можна розроб-

ляти навіть для окремих підрозділів підприємства. Потім проводиться розрахунок сили впливу корпоративної культури на кінцеві показники діяльності кожного окремого підприємства.

Наступним кроком є обговорення та затвердження планів розвитку, узагальнення та вироблення на основі їх єдиного алгоритму розвитку для підприємств, і в кінцевому підсумку узгодження з планами конкретних підприємств. Алгоритм розвитку корпоративної культури зазвичай охоплює всі аспекти діяльності підприємств, тому важливо узгодити між собою всі розроблені плани розвитку для окремих підприємств, а отримані результати об'єднати в комплексний алгоритм розвитку підприємств. Також цей етап передбачає розподіл за групами всіх раніше вироблених рекомендацій і дій з розвитку. Єдиний алгоритм повинен включати інформацію про зміст, тривалість робіт, вартість, прогнозовану економічну вигоду та осіб, яким належить виконувати роботу і нести відповідальність за неї. Після вивчення і затвердження керівництвом алгоритм узгоджують зі стратегічними цілями підприємств даної галузі.

Залучення різних організацій є необхідним аспектом у даному питанні і зумовлено коригуванням або розробкою планів розвитку, а також проводиться для того, щоб створити сприятливі умови для розвитку корпоративної культури. Наприклад, їх залучають для підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів та конференцій, корпоративних вечорів, а також для організації соціального забезпечення.

Етап 3. Характеризується впровадженням алгоритму розвитку і його послідовною реалізацією. У процесі поступової реалізації розвитку корпоративної культури підприємств працівників треба ознайомити з алгоритмом розвитку, оголосити їм перелік необхідних до виконання робіт, термінів їх реалізації та роз'яснити, хто й за що несе відповідальність.

Підприємство має забезпечити сприятливі умови для виконання робіт, спрямованих на розвиток корпоративної культури. Йдеться про наявність матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Залежно від планів розвитку корпоративної культури підприємства повинні забезпечити необхідною кількістю ресурсів працівників, залучених до розвитку.

Найбільш значущим етапом розвитку корпоративної культури вважається саме цей етап, заключний, який передбачає реалізацію розроблених планів і дій. Він включає в себе такі пункти:

- встановлення цінностей керівництва і працівників підприємств промислового сектора. Для гармонійного поєднання цих цінностей і застосування заходів підвищення ефективності діяльності спеціалізовані відділи розробляють цілі програми;

- визначення відповідності між цілями керівництва і працівників;

- застосування інформаційних методів зовнішніх проявів корпоративної культури;
- соціалізація та інтеграція працівників;
- забезпечення для активних працівників можливість кар'єрного зростання.

Етап 4. Передбачає контроль за впровадженням і виконанням алгоритму розвитку. В цілому етап передбачає проведення оцінювання результатів впроваджених дій з розвитку корпоративної культури підприємств. На даному етапі важливо виявити будь-які відхилення від розробленого алгоритму та негайно усунути їх.

З економічної точки зору оцінюється вплив конкретних показників рівня корпоративної культури на продуктивність підприємства. За даними моніторингу результатів приймаються рішення щодо внесення коригувань у загальній схемі розвитку, а також щодо мотивування співробітників.

У разі неможливості досягнення поставленої мети з розвитку корпоративної культури на підприємстві слід переглянути плани її розвитку та внести корективи. Важливою перешкодою у розвитку корпоративної культури є менталітет менеджерів будь-якої ланки і те, що в основі реалізації корпоративної культури лежить зміна підходів в управлінні персоналом. Тому прогресивні керівники повинні реформувати технології в управлінні на основі розвитку корпоративної культури.

Корпоративна культура будь-якого підприємства зароджується з перших днів його заснування. Однак при невмілому поводженні з нею всі бажані результати щодо її ролі в управлінні підприємством будуть зведені до нуля. У зв'язку з цим до розгляду пропонується процес управління розвитком корпоративної культури на прикладі системи управління промисловими підприємствами (рис. 4.2).

Одним із ключових умов успішного розвитку корпоративної культури є вміле її планування. У даному контексті планування має вигляд типу керівної діяльності, який пов'язаний з розробкою алгоритму розвитку корпоративної культури, визначенням стратегії, місії та спрямуванням зусиль всіх працівників підприємства на досягнення поставлених цілей і завдань.

Перевагами планування розвитку корпоративної культури є те, що:

- підприємство може переглядати і змінювати плани розвитку корпоративної культури, виходячи із змін в навколишньому середовищі;
- залучення працівників до планування.

Головним негативним моментом даного процесу є його безперервність і пов'язані з цим витрати часу і коштів. Продовжувати планування доводитьися на увазі створення сприятливих умов для виконання розроблених планів і стратегій розвитку корпоративної культури. Потім настає черга організації

розвитку корпоративної культури. Для успішної організації розвитку корпоративної культури створюються спеціальні структури, узгоджуються дії в цьому напрямку менеджерів різних рівнів, відбувається розподіл і координація завдань, як того вимагають цілі розвитку корпоративної культури. Організація розвитку корпоративної культури вимагає чіткого визначення повноважень менеджерів, розподілу їх обов'язків і відповідальності за реалізацію планів.

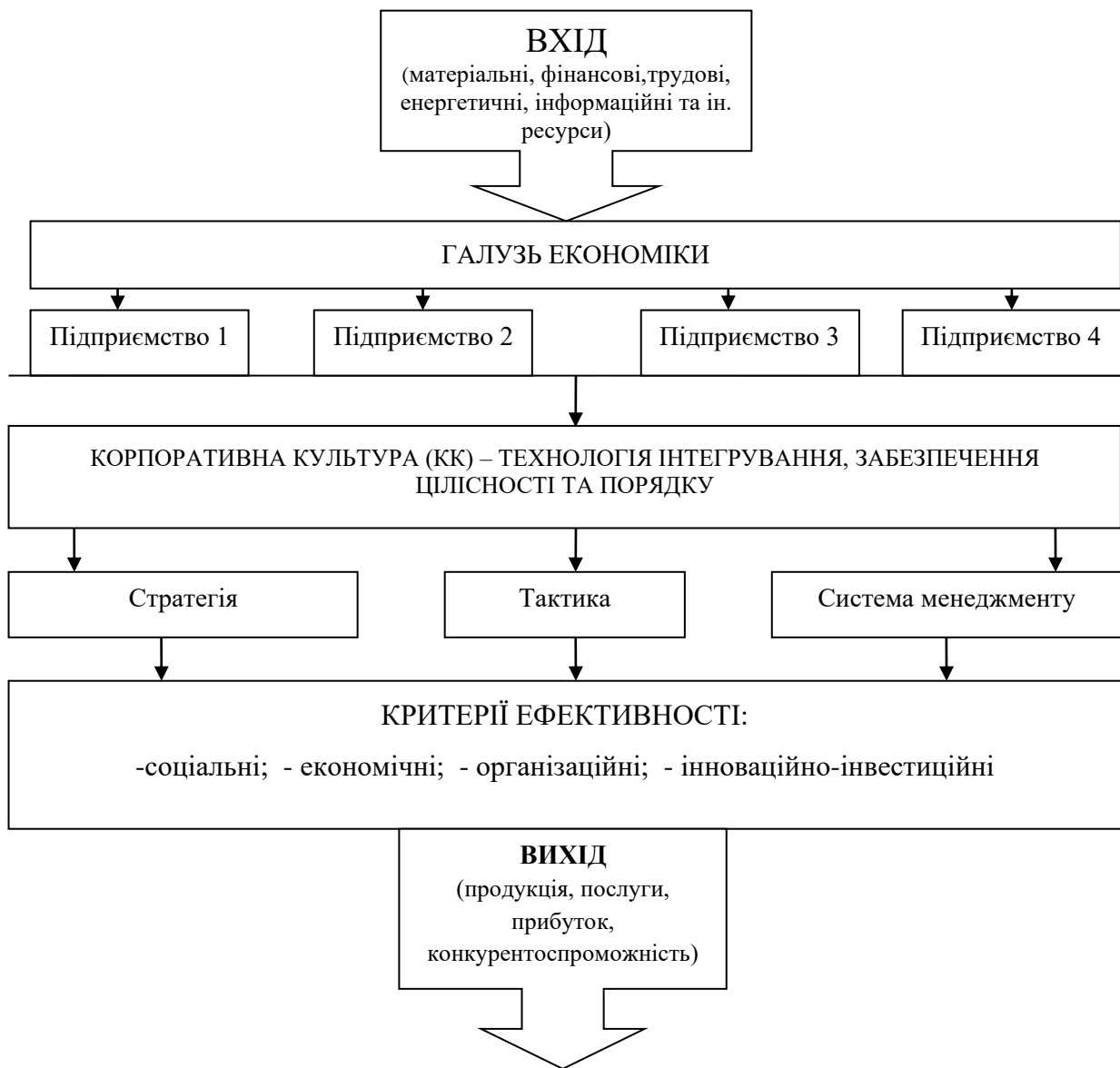


Рис. 4.2. Управління розвитком корпоративної культури підприємств
*Розроблено автором

Для поліпшення та прискорення існуючих процесів розвитку корпоративної культури на даному етапі слід приділити особливу увагу компетентності менеджерів у сфері розвитку корпоративної культури. Аналіз періодичних видань на підприємствах показав, що при наявності

корпоративної культури її характер визначається лише діями і психологією керівників вищого рівня управління.

Менеджери старшого покоління все ще дотримуються деяких стереотипів у своїх діях, новоспечені менеджери не мають достатнього досвіду. У зв'язку з цим доцільно скласти список основних вимог до кандидатів у менеджери з розвитку корпоративної культури:

- придбання професійних знань і практичних навичок у сфері корпоративної культури; участь в програмах розвитку корпоративної культури;
- розуміння ролі і практичної оцінки впливу корпоративної культури на показники ефективності підприємства;
- чітке формулювання цілей діяльності підприємства та узгодження їх з розробленими програмами з розвитку корпоративної культури;
- своєчасне інформування персоналу;
- прагнення удосконалювати методи і форми управління, які відповідали б стратегії діяльності підприємства і його корпоративній культурі;
- стимулювання працівників, періодичне оцінювання результативності впроваджуваних заходів, що сприяють розвитку корпоративної культури.

Для ефективного планування й організації розвитку корпоративної культури на підприємствах потрібно досягти цілей як підприємства, так і працівників. Зробити це можна завдяки мотивуванню. Мотивування розвитку корпоративної культури спонукає працівників до досягнення особистих цілей і цілей підприємства на основі створення специфічної системи винагород. Для успішної мотивації розвитку корпоративної культури на підприємствах, спочатку потрібно мотивувати працівників.

Після виконання функцій планування, організації та мотивації розвитку корпоративної культури підприємств потрібно забезпечити відповідність між поставленими цілями з розвитку корпоративної культури та фактичними результатами, а в разі виявлення недоліків й відповідностей – усунути їх за допомогою регулювання.

Що стосується регулювання розвитку корпоративної культури, то це являє собою вид управлінської діяльності, покликаний усунути виявлені недоліки і відхилення з розвитку корпоративної культури. До речі, регулювання можна проводити при виконанні будь-якої з функцій розвитку корпоративної культури.

4.2. Факторний аналіз впливу на ефективність роботи персоналу та результати діяльності підприємства

Управління персоналом – це адміністративна функція, яка зосереджена на безпосередній роботі з колективом працівників, тобто персоналу. Складні сучасні умови функціонування промислових підприємств потребують ефективної системи управління персоналом, яка зосереджує свою увагу на розвитку співробітників, щоб вони стали більш цінними для підприємства. Це включає в себе ретельне фінансове управління, яке пов'язане з глобальною фінансовою кризою, що призводить до масового скорочення персоналу. Низький рівень підготовки персоналу в промисловості ускладнює виконання ними поточних вимог. Це означає, що важливість розвитку соціально-економічних механізмів, які відповідають за підготовку висококваліфікованих кадрів (з високим рівнем загальної та спеціалізованої освіти, а також комерційної свідомості) для промислових підприємств, не може бути переоцінена.

Ефективне управління людськими ресурсами покликане забезпечити підприємство кваліфікованим персоналом і забезпечити максимально можливу реалізацію трудового потенціалу працівників для досягнення своїх цілей.

Робота управління персоналом включає:

а) створення умов для зростання знань, підготовки кадрів та стимулювання самовдосконалення;

б) використання «мотиваційних пакетів» (програми розширення прав і можливостей працівників, які допоможуть їм приймати правильні економічні рішення на основі сформованої комерційної свідомості);

в) формування нових моральних цінностей, які поділяє весь персонал підприємства;

г) гнучке та адаптивне використання «людських ресурсів»: підвищення творчої й організаційної діяльності персоналу та формування високого рівня комерційної свідомості й організаційної культури.

Комерційна свідомість – це ефективний інструмент впливу на персонал підприємства, що базується на формуванні в працівників розуміння власної причетності до результатів діяльності підприємства. Система управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівної структури підприємства (а також керівників інших підрозділів та фахівців системи управління персоналом), яка включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики та практики управління.

Вона передбачає формування системи управління персоналом, зокрема визначення людських ресурсів та потреб підприємства в персоналі. Технології управління персоналом охоплюють широкий спектр функцій від набору до звільнення персоналу.

Діяльність, яку необхідно виконати, при формуванні комерційної свідомості включає в себе інформаційне, технічне, правове та методологічне, правове та технічне забезпечення системи управління персоналом. Керівники й співробітники відділів управління персоналом також вирішують питання оцінювання суб'єктів підприємства, оцінювання економічного та соціального поліпшення ефективності управління персоналом на основі формування комерційної свідомості персоналу.

Основною структурною одиницею управління персоналом на підприємстві є відділ кадрів, який відповідає за наймання та звільнення персоналу, а також за його навчання та перепідготовку. Для виконання останніх завдань відділ кадрів часто вдається до допомоги інших відділів (освітніх або навчальних) (Зеркаль, 2018 е, с. 79).

Найважливіші завдання відділу управління персоналом: соціально-психологічна діагностика; аналіз і контроль за відносинами в групі або між особами, управління відносинами; управління виробничими та соціальними конфліктами (які можуть викликати стреси); інформаційне забезпечення управління персоналом; управління працевлаштуванням; оцінювання та відбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрових потреб; планування та контроль за кар'єрою; професійна, соціальна та психологічна адаптація працівників; управління мотивацією праці; робота з ергономіки та естетики. Кожне підприємство зацікавлене в уникненні або вирішенні цих типів проблем (Сенюджел, 2009, с. 14–16).

Методологія управління персоналом передбачає розгляд персоналу підприємства як об'єкта управління, формування поведінки індивідів, відповідні цілі та завдання підприємства, методи та принципи управління персоналом. Важливу роль в ефективному управлінні персоналом відіграє комерційна свідомість персоналу підприємств.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури, управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних зв'язків керівників та фахівців у процесі дослідження, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Управління технічним персоналом передбачає підбір, відбір, прийом працівників, оцінювання бізнесу, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління бізнесовою кар'єрою, службове та професійне просування, мотивацію й організацію роботи, управління конфліктами та зниження стресу, організацію соціального розвитку, звільнення персоналу тощо. Це також має включати продуктивну взаємодію між керівниками підприємства та профспілками/службами зайнятості (Зеркаль, 2018 е, с. 79).

Зосередження уваги на концепції управління персоналом нині пов'язано з роллю окремого працівника, що зростає. Потребують уваги

знання мотиваційної системи та можливість її формування відповідно до завдань, що стоять перед підприємством, тобто комерційної свідомості. Управління людськими ресурсами має особливе значення, оскільки дозволяє реалізовувати й узагальнювати коло питань індивідуальної адаптації до зовнішніх умов, враховуючи особистий фактор у побудові системи управління персоналом. Існують три фактори, які впливають на людей на підприємстві.

Перший – ієрархічна структура підприємства, де основним засобом впливу є взаємозв'язок влади й підпорядкування, розподіл тиску багатства на людину (Гарнер, 2013, с. 4–10).

Другий – комерційна свідомість та культура, вироблена підприємством, організацією або групою людей зі спільними цінностями. Соціальні норми поведінки, що керують діями індивіда, змушують його поводитися певним чином без видимого примусу.

Третій – ринок, мережа рівноправних відносин, заснована на купівлі-продажу товарів і послуг, відносинах власності, балансі інтересів продавця й покупця.

Ці фактори впливу є складними й на практиці рідко реалізуються окремо. Стан економічної ситуації підприємства впливає на визначення пріоритетів. Звичайно, структура відділу кадрів значною мірою визначається характером і розміром підприємства та особливостями продукції, яку вони створюють. На малих і середніх підприємствах багато функцій управління персоналом здійснюють переважно лінійні менеджери.

Ряд підприємств створили систему управління персоналом, об'єднану під керівництвом заступника директора з управління персоналом, що включає всіх суб'єктів, які мають стосунок до управління персоналом (Зеркаль, 2018 е, с. 79).

Метою набору персоналу є створення необхідної кількості кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких керівництво підприємства може вибрати найбільш підходящі. Обсяг роботи, який необхідно виконати, безпосередньо пов'язаний з наявністю робочої сили, яка вже є на підприємстві, та із завданнями, які виникнуть у майбутньому, що може викликати необхідність зміни кількості працівників. При цьому враховують такі фактори, як умови виходу на пенсію, плинність кадрів, звільнення з роботи через закінчення терміну дії контракту, розширення сфери діяльності підприємства. Прийом на роботу зазвичай здійснюється із зовнішніх і внутрішніх джерел (Гарнер, 2013, с. 4–10).

Засоби зовнішнього набору включають рекламу в інтернеті, газетах і професійних журналах, а також доступ до агентств з працевлаштування та компаній, що постачають персонал. Більшість підприємств вважають

за краще набирати персонал, головним чином, зі свого кадрового резерву. Це дешевше для підприємства, коли його власні співробітники вирішили піднятися на кар'єрну сходинку. Крім того, це підвищує їх мотивацію, покращує моральний дух і зміцнює прихильність працівників до підприємства, тобто зміцнює рівень комерційної свідомості персоналу (Мерлевед, 2014, с. 8).

Згідно з теорією формування комерційної свідомості можна припустити, що якщо працівники вірять у співвідношення їхньої кар'єри та ступеня ефективності своєї роботи, то вони будуть зацікавлені працювати більш продуктивно. Є один серйозний недолік у такому підході: немає нових людей з новими свіжими ідеями, які могли б допомогти уникнути стагнації (Зеркаль, 2018 е, с. 80).

Популярним методом найму через внутрішні резерви є надсилання інформації про відкриття вакансій і запрошення кваліфікованих працівників. Деякі підприємства практикують інформування своїх працівників про будь-які вакансії та надають їм можливість подати заявку до того, як заявка буде доступна в зовнішніх джерелах. Одним із способів є звернення до своїх працівників з проханням рекомендувати друзів і знайомих, які підходять для вакантної посади. Деякі підприємства практикують матеріальну винагороду своїм співробітникам у разі рекомендації спеціаліста та подальше працевлаштування гідного кандидата на вакантну посаду.

Крім того, існує спосіб заощадити час, набираючи студентів, які потребують промислової практики і які можуть писати свої курсові та магістерські роботи на прикладі практичної діяльності конкретного підприємства (Зеркаль, 2018 е, с. 80).

Логічно, що головним інструментом управління є сама людина. Технічні, технологічні та організаційні зміни здійснюються компетентними працівниками. Однак робочу силу також потрібно контролювати, ефективним та недорогим інструментом у цьому разі є комерційна свідомість. Кількість і якість праці, потенційний рівень і використання, мотивація, робоча етика тощо – це деякі з найважливіших аспектів, які необхідно враховувати.

Для того, щоб розкрити зміст цього конкретного виду управління, необхідно спочатку уточнити, що таке об'єкт управління (Зеркаль, 2018 е, с. 80).

Об'єктом управління є окремий працівник або певна група з них, що працює як трудовий колектив. До сукупності працівників може входити весь персонал підприємства (організації, компанії), що підлягає адміністративним рішенням загального характеру, або працівники одного структурного підрозділу (відділу) чи виробничої одиниці (команди). Група колег,

яка є об'єктом управління, має відмітну особливість – їх діяльність взаємозалежна, і вони об'єднані спільними цілями, які роблять їх командою (Зеркаль, 2018 е, с. 80).

Предметом управління персоналом є група фахівців з певними обов'язками (працівниками та керівниками будь-якого рівня), які керують своїми підлеглими. Найважливішим чинником управління персоналом є ефективне використання робочої сили, що впливає на весь процес роботи підприємства. Цього можна досягти шляхом формування, розподілу та перерозподілу персоналу за допомогою економічних і соціальних заходів, а також формування в персоналу належного рівня комерційної свідомості (Зеркаль, 2018 е, с. 80).

Будь-яке важливе завдання має перелік найбільш критичних факторів, які необхідно враховувати. Для управління персоналом це: визначення потреб працівників на основі стратегії розвитку підприємства та обсягу продукції чи послуг, які вона надає; формування колективу працівників, що відповідає вимогам як за якістю, так і за кількістю (підбір і заміна працівників); кадрова політика (зв'язок із зовнішнім та внутрішнім ринком праці, звільнення, перерозподіл та перепідготовка); система загальної та професійної підготовки; адаптація працівників на підприємстві; моральні або матеріальні мотиваційні системи (Гарнер, 2013, с. 11–23).

Завданнями управління персоналом підприємства є: підвищення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва та праці (зокрема досягнення максимально можливого прибутку); забезпечення високої соціальної ефективності колективу (Гарнер, 2013, с. 11–23).

Успішна реалізація цих цілей потребує вирішення таких проблем, як:

- 1) забезпечення потреб підприємства в робочій силі в необхідних кількостях і з необхідною кваліфікацією;
- 2) досягнення розумного балансу між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- 3) повне та ефективне використання потенційного працівника й виробничої команди в цілому;
- 4) забезпечення умов для високопродуктивної праці. Високий рівень його організації, мотивація, самодисципліна, розвиток звички до взаємодії співробітників і співпраці;
- 5) створення в персоналу комерційної свідомості, яка формує розуміння стратегічних та оперативних цілей підприємства й ролі кожного працівника в цьому процесі.

Найбільш ефективне управління персоналом та найповніша реалізація його цілей багато в чому залежать від складу системи управління пер-

соналом. Крім того, дуже важливо розуміти механізм її функціонування і найбільш відповідний вибір технологій і методів роботи з людьми.

Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від бази знань. Це сукупність даних про стан системи управління та тенденції її розвитку. Дані збирають під час спостереження за процесами, що відбуваються в колективі працівників у їхньому виробничому та соціальному середовищі. Будь-яке адміністративне рішення повинно ґрунтуватися на знанні ситуації, чинників та взаємозв'язків. Інформація полегшує виконання всіх функцій управління: планування, організацію, контроль, регулювання та розподіл. Інформація, що використовується в управлінні персоналом, за своїм характером поділяється на нормативну, референтну, методичну, бухгалтерську, на основі матеріалів первинного рахунку та балансу, поданого у зведеному вигляді, тощо.

Основне джерело первинної інформації – документи відділів персоналу (особисті картки працівників, особисті справи), накази й інструкції, видані керівництвом підприємства та структурними підрозділами щодо персоналу, первинний облік і звіти про виконану роботу та здійснений платіж, некомерційна документація структурних підрозділів, що обслуговують підприємство, тощо. Ще одне джерело інформації – самі працівники зі своїми думками щодо певних питань, матеріалами соціологічних досліджень (опитування, інтерв'ю тощо) і результатами психофізіологічних досліджень (тестування співробітників) тощо. У цьому випадку важливо забезпечити захист соціологічної інформації певної особи. Перш за все, це стосується думок працівників про міжособистісні стосунки в колективі.

Багато процесів, що визначають кадрову ситуацію, дуже динамічні. На розмір групи працівників діє плинність кадрів, унаслідок якої структура змінюється: стать, вік, досвід роботи тощо. Процес переміщення персоналу в заводських умовах між структурними одиницями є постійним. Професії змінюються – рівень кваліфікації також. Інформація в цьому випадку виступає засобом моніторингу відповідності фактичної структури робочої сили, необхідної для своєчасного кадрового забезпечення вільних робочих місць. Тому основними вимогами до кадрової інформації є швидкість і надійність.

Соціальна спрямованість кадрової роботи полягає у зборі достатньо різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Таким чином, при виборі кандидатів важливо, щоб база даних мала інформацію не тільки про продукцію, а й про соціально-демографічну та дисциплінарну інформацію, і навіть інформацію про медичні процедури. Орієнтація роботи персоналу на розвиток праці не може бути успішною без знання витрат на робочу силу та інвестицій у людський капітал (витра-

ти на оплату праці, навчання, охорона здоров'я, соціальні послуги тощо). Характер цієї інформації суттєво відрізняється від кадрового забезпечення, оскільки воно стосується системи обліку.

Кількісна характеристика необхідна для розрахунку ступеня раціонального використання праці, атестації результатів діяльності тощо. Підсумовуючи, ми можемо сформулювати такі критерії оцінювання якості інформації: об'єктивність (повна, послідовна, надійна); фактичність (інформація повинна відображати поведінку керівників і фахівців під час розробки кадрової ситуації); своєчасність; цільова спрямованість; стислість (стисла, але без втрат); комунікативність (зрозуміла й прийнятна для керівників і професіоналів).

Необхідно збирати, зберігати, обробляти та аналізувати велику кількість різноманітної інформації про людські ресурси (суб'єкти управління – управління персоналом та менеджери), щоб в адекватній формі в системі було розміщено відповідну інформацію. Основою інформаційної системи повинен бути єдиний масив, який відображає інформацію про кожного співробітника, середовище та умови праці, що, у свою чергу, вимагає певної структури інформації й методів роботи з масивом даних.

Оскільки процеси, що відбуваються в колективі співробітників і в його оточенні, дуже динамічні, важливо негайно відобразити всі ці зміни в даних. Ця вимога може бути задоволена, якщо інформаційна система тісно контактує з документацією підприємства: замовлення та інструкції щодо працівників використовують для негайної корекції даних, що містяться в масиві.

Дуже важливим є зв'язок інформації про персонал з інформацією про структуру робочих місць, з вимогами до працівника (з можливим рівнем заробітної плати, станом умов праці тощо). Такий підхід полегшує пошук співробітників із зазначеними атрибутами в масиві даних, при цьому групуючи, перегрупуючи працівників відповідно до потреб користувача.

Здійснюючи моніторинг різних змін у стані об'єкта, що сталися в результаті різних подій, лідери можуть використовувати зворотний зв'язок для розробки ефективної стратегії контролю та моніторингу об'єкта. Інформаційна система повинна допомогти визначити найважливіші фактори та встановити причинно-наслідкові зв'язки між факторами й результатами. Така інформація необхідна для розробки цілей, що лежать в основі розвитку людських ресурсів підприємства.

Реалізація вимог своєчасного надання необхідної інформації при збільшенні її обсягу може бути цілком реалізована, якщо інформаційна база матиме форму автоматизованої системи управління персоналом – «SAP» – або аналогічної. Такий підхід дозволяє реалізувати нову технологію в

управлінському процесі. «SAP» – це форма організації управління персоналом, яка базується на тісному взаємозв'язку між людською та комп'ютерною технологіями, а також на широкому використанні методів управління, розроблених з використанням методів оптимізації та автоматизації прийняття рішень.

Робоча станція – це професійно орієнтований комплекс, який включає апаратне та програмне забезпечення, інформаційно-методичне забезпечення вирішення проблем користувача безпосередньо на робочому місці за допомогою комп'ютера. Тим самим змінюється зміст роботи працівників кадрових служб, які звільняються від рутинних і непотрібних операцій. Вони працюють в інтерактивному режимі (режим зв'язку), виконуючи всі види операцій, обробляючи дані (збір, підготовка, введення, обробка, виведення й копіювання необхідної інформації). «SAP» дозволяє користувачеві: вводити та редагувати дані про працівника; заповнювати форми й видавати різні типи документів; створювати нові бази даних; змінювати структуру набору даних; додавати нові комплекси та проблеми (з відповідним меню); перерахувати дані на задану дату тощо.

Довідкова інформація для створення підсистеми зібрана за допомогою уніфікованих форм первинних документів бухгалтерського персоналу, планових документів, загальнонаціональних і місцевих класифікаторів (посади працівників, кваліфікаційні ранги та категорії тощо). Інформація, специфічна для працівника, включає дані про інше місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, спеціальну підготовку, сімейний стан, зміни на підприємстві (структурні підрозділи, зміна професії, підвищення кваліфікації) тощо. Висновок містить великий набір загальних індикаторів і різних характеристик та має форму звітів, списків, записок, аналітичних висновків, розрахунків тощо. Це полегшує планування персоналу та надає багато різноманітних розрахунків. Для ефективного функціонування системи управління персоналом на підприємстві важливо створити єдину автоматизовану мережу, що дає змогу здійснювати взаємний обмін інформацією між усіма рівнями підприємства на основі сучасних засобів зв'язку.

Розробка та впровадження автоматизованої системи управління «SAP» повинна проходити поетапно, починаючи з автоматизованої інформаційної системи для персоналу. Це має вирішити такі проблеми, як: індивідуальний облік персоналу; звітність для HR; аналіз якісного складу та руху персоналу; запит на екстрадицію необхідної інформації; навчання й розвиток навичок. Тут велике значення має впровадження модульної системи. Це дозволяє адаптувати систему для різних категорій користувачів, оновити систему й розширити її функції.

Негативно впливає на комерційну свідомість персоналу та систему кадрового менеджменту відсутність чітко встановлених «правил гри», тобто відповідної законодавчої бази ринкових перетворень. Відсутність правової системи ринкового регулювання спричиняє зростання криміналізації економіки й кадрового бізнесу, їх перехід у «тінь».

Для обґрунтування основних напрямів і перспектив розвитку необхідно визначити й кількісно оцінити пріоритетний ряд факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу.

До таких факторів належать:

- непослідовність і безсистемність у здійсненні економічних реформ;
- падіння обсягів виробництва, деформована структура економіки;
- відсутність надійної системи економічної безпеки;
- корупція в управлінській сфері;
- відсутність власної моделі економічних і соціальних реформ та їх ідеологічного забезпечення;
- неефективність управління державним сектором економіки;
- недосконалість податкової системи держави;
- неефективність впливу держави на систему підготовки кадрів;
- значне зростання тіньової економіки;
- криміналізація й тінізація кадрового бізнесу;
- низький рівень заробітної плати, відсутність мотивації в роботі;
- соціальна незахищеність значної частини населення, зростання бідності;
- недосконалість законодавства, пов'язаного з регулюванням системи підготовки кадрів;
- перевищення пропозиції над попитом на висококваліфікованих фахівців;
- зростання комерціалізації в системі підготовки фахівців;
- відсутність стабільного попиту на фахівців;
- значний відтік фахівців за кордон;
- зростання міжвузівської конкуренції за залучення абітурієнтів;
- неефективність державного регулювання соціально-економічних процесів.

Існує цілий ряд різних методів визначення ступеня впливу наявних альтернативних чинників на будь-який об'єкт на підставі висновків експертів.

Альтернативними можуть бути матеріальні об'єкти, процеси, ситуації, варіанти планів, різні прогнози тощо, а в ролі експертів виступають відповідні фахівці: керівники, вчені, аналітики, консультанти, радники.

Досить часто використовують апробовану методику розв'язання задач оцінювання на основі нечітких інтегралів – «експертну оцінку» «ExPro».

Її сутність полягає в порівнянні поточних показників об'єкта з побудованим раніше еталоном, що належать до мети об'єкта. Те, що «ExPro» забезпечує отримання еталонової, а не порівняльної оцінки об'єктів, дає можливість багаторазового використання знань експертів при вирішенні однотипних задач без повторного проведення експертизи.

У загальному вигляді «ExPro» має три основні частини:

- механізм введення рішення або порівняння з об'єктом є процедурою складання поточних характеристик об'єктів за ієрархією бази знань;
- база знань або неявний еталон об'єкта. Це ієрархічна сукупність понять предметної області й відносин між ними, які відображають уявлення експерта про об'єкт;
- база даних або поточні характеристики об'єкта, що є сукупністю характеристик порівнюваних об'єктів, сформульованих у термінах і поняттях бази знань.

Порядок реалізації «ExPro» (рис. 4.3).

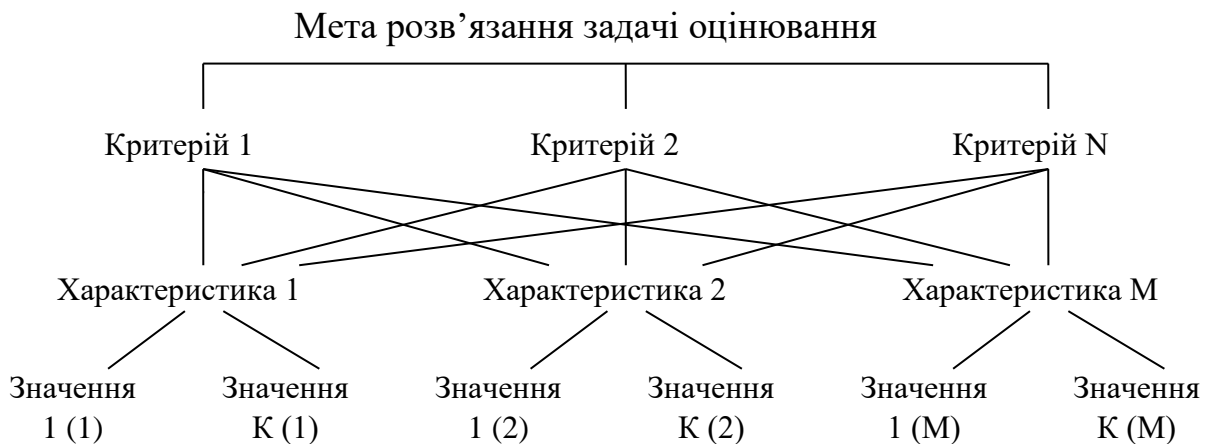


Рис. 4.3. Рівні розв'язання задачі оцінювання ефективності роботи персоналу з урахуванням комерційної свідомості
Джерело: запропоновано автором

Початковим етапом роботи є формування бази знань. Поняття в базі знань, які відображають думки експертів про предметну область, ієрархічно пов'язуються один з одним шляхом нечітких степенів. Ієрархія знань будується так.

На першому рівні ставиться мета розв'язання задачі, з якою пов'язані критерії оцінювання, або вимоги, які враховуються при прийнятті рішень відповідно до об'єкта цілей (другий рівень). Критерії мають значення, які

представляються у вигляді розподілу нечіткого степеня на множину характеристик. На третьому рівні відбувається виявлення ступеня важливості в цьому критерії. На четвертому рівні визначають значення характеристик об'єктів відповідно до розподілу нечіткого степеня, які відображають потрібні ступені відповідності значень параметрів по відношенню до кожного з критеріїв для задоволення мети розв'язання задачі.

Рівень 1. Мета оцінювання: множина критеріїв.

Рівень 2. Критерії оцінювання: множина характеристик для кожного з N критеріїв.

Рівень 3. Характеристики об'єктів – для кожної з M характеристик, за кожним з N критеріїв визначається множина значень характеристик.

Рівень 4. Визначення значень характеристик об'єктів.

Нами використаний метод парних порівнянь на основі багатомірного шкалювання, який є одним з методів побудови нечітких функцій.

Нечіткою функцією називають функцію за наявності однієї з таких трьох умов:

А. Область визначення цієї функції – множина нечітких чисел. Множина значень – чітка множина.

Б. Область визначення – чітка множина. Множина значень – множина нечітких чисел.

В. Область визначення – множина непарних чисел. Множина значень – множина нечітких чисел.

Нехай дана чітка множина $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$, нечітка множина Y з функцією належності $q_y(x_i) = \omega_i, i = 1, 2, \dots, n$.

Далі будується матриця $A = (a_{ij})_{n \times n}$, в якій a_{ij} показує, у скільки разів ступінь належності елемента i більше від ступеня належності елемента j , тобто:

$$a_{ij} = \frac{\omega_i}{\omega_j}.$$

Нехай $a_{ij} > 0$, а так як $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$, тоді $a_{ij}a_{jk} = a_{ik}$, $a_{ii} = 1$ для всіх i, j, k .

Для нормованих ω_i , тобто $\omega_1 + \omega_2 + \dots + \omega_n = 1$, можна скласти рівняння:

$$A\omega = n\omega, \quad (4.1)$$

$$\frac{\omega_i}{\omega_1} \omega_1 + \frac{\omega_i}{\omega_2} \omega_2 + \dots + \frac{\omega_i}{\omega_n} \omega_n = \omega_i + \omega_i + \dots + \omega_i = n\omega_i$$

ця умова виконується для будь-якого рядка попереднього виразу.

Нехай дана квадратна матриця $A = (a_{ij})$ $n \times n$. Якщо існує нульовий вектор і дійсне значення g , що виконується рівність:

$$Ax = gx,$$

тоді g – власне значення матриці A , а x – власний вектор.

Існує теорема з теорії лінійної алгебри, згідно з якою g є власним значенням матриці A тоді й тільки тоді, коли g – корінь характеристичного рівняння:

$$|A - gE| = 0, \text{ де } E - \text{одинична матриця, тобто}$$

$$\begin{vmatrix} a_{11} - g & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} - g & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} - g \end{vmatrix} = 0.$$

Для цього рівняння існує n коренів. Із (4.1) і вищесказаного випливає, що n – власне значення матриці A , ω – відповідний власний вектор, тоді доводиться, що n – єдине значення для цього власного вектора.

З рівності (4.1) випливає:

$$A\omega = g_{\max}\omega, \tag{4.2}$$

де g_{\max} – максимальне власне значення.

Таким чином, функція належності визначається так: будується матриця A , для неї знаходиться g_{\max} , потім виписується система лінійних рівнянь (4.2), далі ω_i нормуються, тобто діляться на їхню суму.

Якщо $\frac{g_{\max} - n}{n - 1} \leq 0,1$, тоді результати обчислень прийнятні.

1. Для суб'єктивної оцінки ймовірності застосовується шкала парних порівнянь (відносної важливості) (табл. 4.3).
2. Будується матриця парних суджень (табл. 4.4).
3. За кожним рядком обчислюється добуток оцінок парних порівнянь.
4. З отриманих добуток добувається корінь n -го степеня (у нашому випадку корінь 19-го степеня, за кількістю досліджуваних факторів).
5. Отримані значення підсумовуються.
6. Розраховується відношення кожної компоненти до суми.

Шкала парних порівнянь

Відносна вологість (бали)	Визначення	Пояснення
1	Рівна важливість	Обидва ці чинники роблять рівний вплив
3	Один фактор трохи важливіший від іншого	Досвід і судження дозволяють поставити один фактор трохи вище від іншого
5	Істотна або сильна перевага	Досвід і судження дозволяють встановити безсумнівну перевагу одного фактора над іншим
7	Значна перевага	Один фактор настільки сильніше впливає на досліджуваний об'єкт, що він стає практично значущим
9	Абсолютна перевага одного фактора над іншим	Очевидність переваги впливу одного фактора над іншим підтверджується найбільш сильно
2, 4, 6, 8	Проміжні оцінки між двома сусідніми судженнями	Застосовуються в компромісному випадку
Зворотні величини наведених вище чисел	Якщо при порівнянні одного фактора з іншим отримано одне з вищевказаних чисел (1–9), то при порівнянні другого фактора з першим отримаємо зворотну величину	

Джерело: запропоновано автором

Ці значення і являють собою суб'єктивну оцінку ймовірності, тобто ступінь впливу, важливість кожного фактора на досліджувану систему.

На підставі проведених розрахунків вдалося чисельно оцінити ступінь впливу найбільш значущих чинників на систему кадрового менеджменту та побудувати пріоритетний ряд факторів, що загрожують цій системі за ступенем їх впливу (табл. 4.4).

Отже, найбільший негативний вплив на комерційну свідомість, ефективність роботи персоналу та результати діяльності підприємства, у першу чергу, справляють фактори, пов'язані з відсутністю власної моделі економічних і соціальних реформ та їх ідеологічного обґрунтування, недосконалістю державного здійснення економічних реформ і регулювання соціально-економічних процесів; у другу чергу – зростання тіньової економіки, соціальна незахищеність більшої частини населення, катастрофічне зростання бідності та диференціації різних верств населення за одержуваними доходами, низький рівень і не виплата заробітної плати, відсутність мотивації в роботі, неефективність впливу держави на систему підготовки кадрів, криміналізація кадрового бізнесу (табл. 4.5).

Матриця оцінювання парних суджень факторів впливу на ефективність роботи персоналу підприємств

№ з/п	Фактори, що впливають	№ з/п																			Добуток за рядками, B	Значення $\sqrt[19]{B}$	Ступінь впливу
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
1	Непослідовність і безсистемність у здійсненні економічних реформ	1	2	1	3	1	2	2	2	1/2	3	2	2	4	5	2	3	1/3	5	2	115200	1,847	0,0860
2	Падіння обсягів виробництва, деформована структура економіки	1/2	1	1/2	2	1	1/3	4	3	1/2	3	1	1/2	3	5	3	3	1/3	5	4	1350	1,461	0,0680
3	Відсутність надійної системи економічної безпеки	1	2	1	1	1/3	2	5	3	1/2	1/2	1	2	2	4	3	4	1/2	3	3	4320	1,554	0,0723
4	Корупція в управлінській сфері	1/3	1/2	1	1	1/2	1/3	4	3	1	1	1/2	1/3	3	5	3	3	1	4	3	90	1,267	0,0590
5	Відсутність власної моделі економічних і соціальних реформ та їх ідеологічного забезпечення	1	1	3	2	1	3	1	3	4	3	4	3	4	5	3	3	1	5	3	20995200	2,429	0,1131
6	Неефективність управління	1/2	3	1/2	3	1/3	1	2	1	1/2	1/3	1	1/2	3	3	2	2	1/3	5	2	15	1,153	0,0537
7	Недосконалість податкової системи держави	1/2	1/4	1/5	1/4	1	1/2	1	1/3	1/3	1/2	1/3	1/2	1/4	3	1/2	1/2	1	1/2	1/2	0,00000136	0,491	0,0229
8	Неефективність впливу держави на систему підготовки кадрів	1/2	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	1	2	2	1/3	2	1	1/2	3	1/2	1/2	3	2	0,111111111	0,891	0,0415
9	Значне зростання тіньової економіки	2	2	2	1	1/4	2	3	1/2	1	1	1/2	4	3	4	3	2	1/4	5	5	5400	1,572	0,0732
10	Криміналізація і тінізація кадрового бізнесу	1/3	1/3	2	1	1/3	3	2	1/2	1	1	1/3	1/2	1/3	4	1	3	1/3	3	2	0,29629630	0,938	0,0437
11	Низький рівень заробітної плати, відсутність мотивації в роботі	1/2	1	1	2	1/4	1	3	3	2	3	1	1	1/3	4	2	3	1/3	2	3	216	1,327	0,0618

Продовження табл. 4.4

№ з/п	Фактори, що впливають	№ з/п																			Добуток за рядками, B	Значення $\sqrt[19]{B}$	Ступінь впливу
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
12	Соціальна незахищеність значної частини населення, зростання бідності	1/2	2	1/2	3	1/3	2	2	1/2	1/4	2	1	1	2	1/2	3	1	1/2	6	3	13,5	1,147	0,0534
13	Недосконалість законодавства, пов'язаного з регулюванням системи підготовки кадрів	1/4	1/3	1/2	1/3	1/4	1/3	4	1	1/3	3	3	1/2	1	3	3	1/2	1	4	3	0,375	0,950	0,0442
14	Перевищення пропозиції над попитом на висококваліфікованих фахівців	1/5	1/5	1/4	1/5	1/5	1/3	1/3	2	1/4	1/4	1/4	2	1/3	1	2	1	3	1/3	2	0,00000370	0,518	0,0241
15	Зростання комерціалізації в системі підготовки фахівців	1/2	1/3	1/3	1/3	1/3	1/2	2	1/3	1/3	1	1/2	1/3	1/3	1/2	1	3	2	2	2	0,00045725	0,667	0,0311
16	Відсутність стабільного попиту на фахівців	1/3	1/3	1/4	1/3	1/3	1/2	2	2	1/2	1/3	1/3	1	2	1	1/3	1	1/2	1/2	1/2	0,00002858	0,577	0,0268
17	Неефективність державного регулювання й управління соціально-економічними процесами	3	3	2	1	1	3	1	2	4	3	3	2	1	1/3	1/2	2	1	5	5	64800	1,792	0,0834
18	Значний відтік фахівців за кордон	1/5	1/5	1/3	1/4	1/5	1/5	2	1/3	1/5	1/3	1/2	1/6	1/4	3	1/2	2	1/5	1	3	0,00000022	0,447	0,0208
19	Низький рівень професіоналізму	1/2	1/4	1/3	1/3	1/3	1/2	2	1/2	1/5	1/2	1/3	1/3	1/3	1/2	1/2	2	1/5	1/3	1	0,00000029	0,452	0,0211
																					Σ 21,478		

Джерело: розраховано автором

Таблиця 4.5

Пріоритетний ряд факторів, що впливають на ефективність роботи персоналу підприємств

Фактори	Чисельний ступінь впливу
1. Відсутність власної моделі економічних і соціальних реформ та їх ідеологічного обґрунтування	0,1131
2. Непослідовність і безсистемність у здійсненні економічних реформ	0,0860
3. Неефективність державного регулювання й управління соціально-економічними процесами	0,0834
4. Значне зростання тіньової економіки	0,0732
5. Відсутність надійної системи економічної безпеки	0,0723
6. Падіння обсягів виробництва, деформована структура економіки	0,0680
7. Низький рівень заробітної плати, відсутність мотивації в роботі	0,0618
8. Корупція в управлінській сфері	0,0590
9. Неефективність управління	0,0537
10. Соціальна незахищеність значної частини населення, зростання бідності	0,0534
11. Недосконалість законодавства, пов'язаного з регулюванням системи підготовки кадрів	0,0442
12. Криміналізація й тінізація кадрового бізнесу	0,0437
13. Неефективність впливу держави на систему підготовки кадрів	0,0415
14. Зростання комерціалізації в системі підготовки фахівців	0,0311
15. Відсутність стабільного попиту на фахівців	0,0268
16. Перевищення пропозиції над попитом на висококваліфікованих фахівців	0,0241
17. Недосконалість податкової системи держави	0,0229
18. Низький рівень професіоналізму	0,0211
19. Значний відтік фахівців за кордон	0,0208

Джерело: розраховано автором

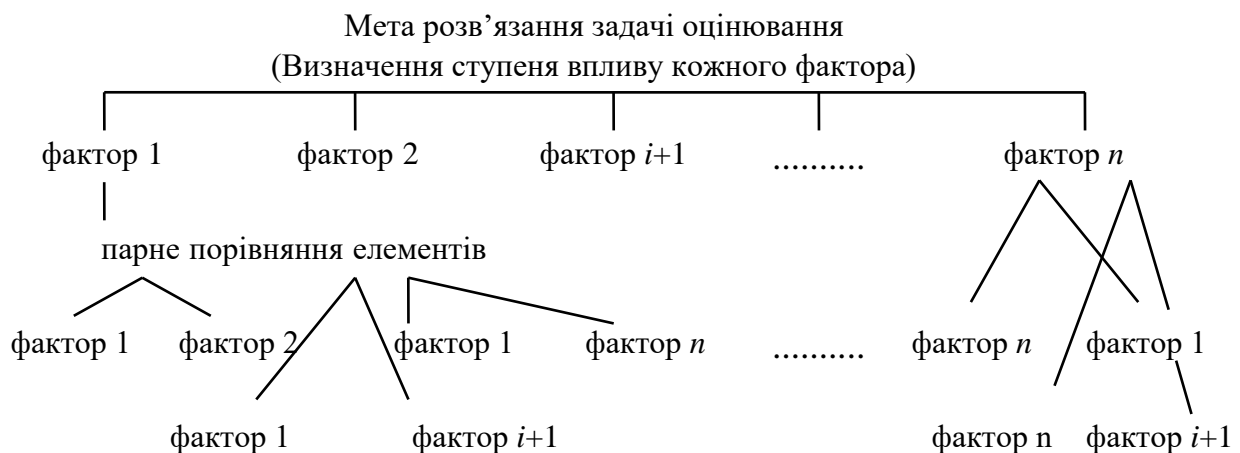


Рис. 4.4. Ієрархічна структура розв'язання задачі оцінювання

Джерело: запропоновано автором

Результати аналізу свідчать, що значною внутрішньою загрозою в регіоні було зростання тіньової економіки й посилення її криміналізації. Значні розміри тіньової економічної діяльності, у тому числі в кадровому бізнесі, істотно впливають на розміри та структуру внутрішнього валового продукту, призводять до спотворення офіційних даних про стан економіки. Тіньова економіка негативно впливає на загальний стан економічної безпеки.

На підставі аналізу можна сформулювати ряд найбільш пріоритетних напрямів, які в змозі знизити ступінь впливу цих негативних факторів на комерційну свідомість та ефективність роботи персоналу підприємств:

- розробка послідовної та ефективної системи економічних реформ;
- створення надійної системи економічної безпеки України, забезпечення можливості самостійного, прогресивного соціально-економічного розвитку;
- здійснення структурної перебудови економіки;
- створення самоокупної, конкурентоспроможної, розвиненої, соціально спрямованої, потужної національної економіки;
- проведення рішучої боротьби з тіньовою економікою;
- розробка ефективної стратегії управління державним сектором економіки;
- вирішення державою соціальних проблем (безробіття, бідність, житлове забезпечення тощо);
- збереження й розвиток інтелектуального та науково-технічного потенціалу;
- розвиток внутрішнього ринку інтелектуальної праці й підтримання на ньому стабільного попиту на фахівців;
- досконалість національного законодавства, пов'язаного з регулюванням системи підготовки кадрів;
- посилення впливу держави на систему підготовки кадрів;
- навчання персоналу;
- підвищення рівня комерційної свідомості та культури персоналу;
- контроль і регулювання процесу комерціалізації в системі підготовки кадрів;
- розширення бюджетних можливостей держави, спрямованих на розвиток науки та освіти;
- здійснення реформи податкової системи, посилення стимулюючого впливу податків на розвиток виробництва;
- здійснення кардинальної модернізації виробництва та розвиток його наукомістких галузей;
- прогноз і розрахунок потреби у фахівцях на перспективу з урахуванням темпів економічного розвитку регіону.

4.3. Визначення результативності використання потенціалу працівника підприємства

Комерційна свідомість – це один з найважливіших аспектів, який може відрізнити підприємство від його конкурентів. Більше, ніж продукти, машини або навіть пропозиції. Комерційна свідомість є фундаментом для будь-якого підприємства, щоб інтегруватися на ринку та отримати великі конкурентні переваги. Проте сьогодні керівництво підприємств України не використовує такий дієвий і водночас недорогий інструмент управління персоналом, як комерційна свідомість.

Формування комерційної свідомості персоналу – це важкий тривалий процес, який вимагає від керівництва використання великої кількості різноманітних механізмів та інструментів. Використання ERP-системи не лише прискорює бізнес-процеси на підприємстві, а й дозволяє керівництву на практиці продемонструвати кожному працівнику його особисту участь, взаємозалежності між рівнем праці кожного та збільшенням або зменшенням прибутковості підприємства.

Проблема оцінювання діяльності персоналу підприємства на основі комерційної свідомості виникає через невідповідність сформованих підходів змінній ролі економічних служб, яка трансформується від виконання суто планових функцій до вирішення широкого спектра завдань менеджменту в умовах сформованого квазіринку. Однак адаптація економічної роботи підприємств до нових умов господарювання здійснюється повільно.

Спроби використання для цих цілей напрацьованих європейськими дослідниками моделей наштовхуються на інституційні перетворення останніх років. Запозичені формальні й неформальні інституції нерідко суперечать українській ментальності й призводять до «серйозної трансформації не тільки в соціокультурному, але і в соціоекономічному оточенні, так як встановлюють не тільки кордони, а й форми економічної діяльності» (Зеркаль, 2018 b). Додатковою проблемою стає «імпорт» українським бізнес-середовищем різних інститутів і трансформація вже існуючих за зразком «західних» моделей, без урахування специфіки неформальних інститутів, що склалися на вітчизняному економічному просторі останніми роками. Така інституційність змінює самі «ціннісно-цільові орієнтири» в роботі фахівців підприємств.

Соціологічне опитування фахівців 10 досліджуваних підприємств виявило, що абсолютна більшість (76,5%) респондентів віддають пріоритет «інституційній», і лише 23,5% – «ринковій» моделі формування структури забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У ранжируванні цілей і

завдань служби питома вага менеджерів, що пов'язують цілі управління з підсумками роботи економічної служби, переважно складається з трьох груп: 48% – асоціюють її з ефективною моделлю просування товару, 36% – пов'язують з підвищенням рентабельності, 16% – вважають за можливе оцінювати її за збільшенням ринкової частки підприємства.

Керівники не спираються на результати роботи економічних служб, що призводить до їх нездатності виявити й осмислити реально економічні тенденції. Ще більш показовими є відповіді менеджерів на питання про об'єкт діяльності економічної служби: майже 40% з них ототожнюють її об'єкт з ефективністю діяльності підприємства, 31% – з якісними характеристиками продукції, що виробляється, 16% – з ринковою часткою, 7,5% – з техніко-економічними параметрами виробництва, а 5,5% – взагалі віднесли роботу економічної служби до допоміжної.

У ряді підприємств узагалі відсутні формалізовані документи, пов'язані з діяльністю економічних служб. За підсумками опитувань, 81% працівників ніколи не обговорювали проблеми своєї роботи зі своїми керівниками, проте 75% висловлюють активну зацікавленість у зворотному зв'язку; 58% не мають чіткого уявлення про очікувані результати своєї праці, а 56% вважають, що могли б працювати більш ефективно й результативно.

Для ефективної економічної роботи затребуваний персонал «нового профілю» (з високим рівнем комерційної свідомості, здатний поєднувати власну діяльність з умінням переконувати перших керівників в обов'язковості економічного обґрунтування управлінських рішень), для яких існують інші критерії оцінювання їх діяльності. Критерії діяльності нового типу персоналу з високим рівнем комерційної свідомості повинні охоплювати показники ефективності господарської діяльності підприємства, а також недопущення прямих і непрямих втрат фінансових ресурсів (скорочення штрафних санкцій у сфері взаємовідносин з державними органами, а також з господарськими партнерами).

У використовуваних на сьогодні методиках оцінювання діяльності персоналу можна виділити кілька основних напрямів:

- ділові та особисті якості працівників;
- рівень організації праці;
- характер і зміст виконуваних функцій;
- методи реалізації функцій (стиль роботи);
- показники результатів діяльності (оцінка реалізації цілей);
- ефективність діяльності.

Ступінь розробленості кожного з підходів неоднакова. Оцінювання якостей має гарне методичне забезпечення (тести тощо), а решта сформульовані лише на рівні принципів підходів.

На практиці діяльність фахівців оцінюють або як приватні характеристики конкретних фахівців, або як ефективність діяльності всієї команди (намагаючись скласти блоки окремих показників). У першому підході превалює констатаційний характер оцінювання, у другому – спроба пов'язати роботу персоналу й різні ефекти від його діяльності. Обидва підходи, на наш погляд, мають право на існування. Розглянемо їх специфіку.

Практика оцінювання діяльності персоналу підприємства свідчить, що складність розробки адаптивної моделі зумовлена тим, що в ній одночасно намагаються вирішити глобальне завдання (визначення стратегії інтеграції підприємства в економічний простір з урахуванням наявних конкурентних переваг) і завдання координації елементів та контурів системи оцінювання, що вирішує сам дослідник-координатор, і завдання управління підсистемами показників оцінювання на метаекономічному рівні (рівень оцінювання конкретного фахівця).

Єдиного шляху вирішення всіх трьох завдань не існує, необхідно вносити значні корективи, що дозволяють формалізувати одне із завдань у статусі домінанти. Для інтегральної оцінки діяльності персоналу підприємств нами виявлено 10 складових, які характеризують потенціал конкретного фахівця, умови його діяльності й значущі аспекти реалізації потенціалу:

- загальні та психологічні особливості особистості;
- загальні здібності фахівця;
- специфічні для фахівця здатності;
- ціннісно-мотиваційний блок професійної залученості та рівня комерційної свідомості;
- забезпеченість і оснащеність робочого місця та інформаційної інфраструктури;
- практика реалізації функцій;
- досягнення результатів;
- перспективність професійно-компетентнісного зростання;
- ототожнення фахівцем власного майбутнього з майбутнім підприємства;
- культура праці фахівця.

Безсумнівною перевагою цього методичного підходу є орієнтованість не тільки на процедури реалізації потенціалу конкретного фахівця, а й на врахування відмінностей у процесі самореалізації на перспективу. Такий підхід поєднуємо з обраним об'єктом дослідження (діяльність персоналу на підприємствах) і предметом (практика реалізації та відтворення людського потенціалу конкретним фахівцем), він дозволяє розробити процедуру адаптивної оцінки й окремі показники оцінювання за кожним кри-

терієм. До цільових принципів розробки такої системи оцінювання діяльності фахівців належать комплексність, автономність, узгодженість, ієрархічність, простота, порівнянність, доступність, вимірність і науковість.

За кожною з 10 запропонованих нами складових розроблено індивідуальні методики оцінювання, що враховують авторське бачення найбільш значущих характеристик:

1. Загальні й психологічні особливості особистості. Кожна індивідуально-психологічна та особистісна риса має чотири рівні прояву та оцінюється в балах: низький – 1; середній – 2; високий – 3 (табл. 4.6). Оцінка від 1 до 3 балів дається фахівцю за кожен ознаку з урахуванням його питомої значущості. Оцінювання всієї сукупності індивідуально-психологічних та особистісних якостей проводиться підсумовуванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Таблиця 4.6

Оцінка індивідуально-психологічних та особистісних якостей працівника

Параметр оцінювання	Питома значущість у частці одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
		1	2	3
Емоційна і нервово-психічна стійкість	0,15	0,15	0,3	0,45
Мотиваційна спрямованість	0,05	0,05	0,1	0,15
Мислення	0,15	0,15	0,3	0,45
Працездатність	0,15	0,15	0,3	0,45
Контактність	0,05	0,05	0,1	0,15
Увага	0,1	0,1	0,2	0,3
Пам'ять	0,15	0,15	0,3	0,45
Стиль міжособистісної поведінки	0,05	0,05	0,1	0,15
Витривалість	0,1	0,1	0,2	0,3
Наявність інтересів і хобі	0,05	0,05	0,1	0,15

Джерело: розраховано автором

2. Загальні здібності фахівця. Оцінюванню підлягають найбільш суттєві ділові якості, що позначаються на ефективності працівника (табл. 4.7). Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні прояву та оцінюється в балах (від 1 до 4). Оцінювання всієї сукупності ділових якостей проводиться підсумовуванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Загальні здібності працівника

Параметр оцінювання	Питома значущість у частці одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Професійна компетентність	0,17	0,17	0,34	0,51	0,68
Уміння ефективно працювати	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60
Винахідливість та ініціативність у роботі	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Схильність до нових ідей і неординарних рішень	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Здатність пристосовуватися до нестандартних ситуацій	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Цілеспрямованість і рішучість	0,11	0,11	0,22	0,33	0,44
Розвинуте почуття відповідальності	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20
Чесність	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20
Дисциплінованість	0,02	0,02	0,04	0,06	0,08
Сумлінність	0,02	0,02	0,04	0,06	0,08
Хороша організація роботи	0,01	0,01	0,02	0,03	0,04
Пунктуальність	0,01	0,01	0,02	0,03	0,04

Джерело: розраховано автором

3. Специфічні для фахівця здатності. В основі лежить оцінка комплексу якостей, які найбільш цінні з позиції виконання необхідних посадових обов'язків, функцій і досягнення кінцевої мети підприємства. Критерії ранжуються за своєю значущістю експертною групою, за кожним критерієм присвоюється вага значущості й відповідна оцінка в балах. Наприклад, найбільшу оцінку в балах мають критерії «знання і досвід» і «мислення» (табл. 4.6).

За критерієм «прийняття рішень» присвоєно вагу значущості 15% і оцінку в 150 балів; за критерієм «відповідальність» – вагу значущості 20% і оцінку в 200 балів; за критеріями «інформаційні зв'язки, контакти» і «персональні характеристики» – вагу значущості в ранжованому ряду 10 і 5% (100 і 50 балів відповідно). Експертна група складає перелік характеристик.

Кожна ознака може мати кілька рівнів оцінювання, що відповідають ступеню присутності цієї ознаки в конкретного фахівця. Таким чином, кожен фахівець може бути оцінений за 10 ознаками, які мають 6 рівнів оцінювання. Максимально можлива кількість балів за всіма критеріями дорівнює 1000 (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Специфічні для фахівця здатності

Критерій	Ваговий коефіцієнт критерію, %	Максимальна кількість балів	Ознака	Максимальна кількість балів	Рівні					
					1	2	3	4	5	6
Знання та досвід	25	250	– професійні знання;	75	0	5	20	40	55	75
			– досвід;	75	0	5	20	40	55	75
			– навички вирішення типових задач;	63	0	5	20	40	50	63
			– додаткові знання і досвід;	25	0	3	8	15	20	25
			– знання стандартів роботи	12	0	2	3	8	10	12
Мислення	25	250	– здатність бачити головне;	75	0	5	20	40	55	75
			– адекватність мислення ситуації, що склалася;	75	0	5	20	40	55	75
			– ємність мислення;	37	0	5	10	25	30	37
			– нестандартність;	37	0	5	10	25	30	37
			– інтуїція	26	0	3	8	15	20	26
Прийняття рішень	15	150	– кваліфікованість рішень;	45	0	3	8	20	30	45
			– точність оцінки наслідків;	45	0	3	8	20	30	45
			– швидкість прийняття рішень;	30	0	3	8	20	25	30
			– самостійність;	23	0	3	5	12	17	23
			– теоретична обґрунтованість	7	0	1	2	5	6	7
Відповідальність	20	200	– за досягнення мети;	60	0	5	10	30	45	60
			– професійна;	50	0	5	10	25	40	50
			– матеріальна;	40	0	3	8	20	30	40
			– індивідуальна;	40	0	3	8	20	30	40
			– за правові норми	10	0	1	2	6	8	10
Інформаційні зв'язки й контакти	10	100	– вмiле використання знань фахівця;	30	0	3	8	20	25	30
			– зовнішня комунікативність;	30	0	3	8	20	25	30
			– внутрішня комунікативність;	25	0	3	8	15	20	25
			– використання інформаційних мереж	15	0	1	2	6	8	15
Персональні характеристики	5	50	– вмiле використання знань фахівця;	15	0	2	3	8	12	15
			– зовнішня комунікативність;	15	0	2	3	8	12	15
			– внутрішня комунікативність;	10	0	1	2	6	8	10
			– використання інформаційних мереж	5	0	1	2	3	4	5
Загалом:	100	1000		1000						

Джерело: розраховано автором

4. Ціннісно-мотиваційний блок професійної залученості та рівня комерційної свідомості. Досліджуються об'єктивні чинники, що створюють незалежні від суб'єкта умови його діяльності, і суб'єктивні чинники (обробки зовнішніх умов у свідомості й психіці людей). Фактори об'єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні – виступають як основа внутрішніх спонукань (мотивів). Аналіз структури і джерел формування бюджету фахівця дозволяє судити про рівень їх життя. Доходи, одержувані фахівцем, є стимулом для продовження діяльності, удосконалення ділових і професійних якостей.

Для оцінювання можливості бути реалізованим використовують такі параметри: професійна компетентність, здатність до ефективного планування та організації роботи, самостійність і ініціативність у роботі, схильність до нових ідей, здатність пристосовуватися до нестандартних ситуацій, цілеспрямованість і рішучість (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

**Оцінка можливості бути реалізованим
(з позиції ділових якостей фахівців)**

Параметр оцінювання	Питома значущість у частці одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Професійна компетентність	0,25	0,25	0,5	0,75	1
Здатність до ефективного планування та організації роботи	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2
Самостійність та ініціативність у роботі	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2
Схильність до нових ідей	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6
Здатність пристосовуватися до нестандартних ситуацій	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Цілеспрямованість і рішучість	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Почуття відповідальності	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Чесність	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6
Дисциплінованість і пунктуальність	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2

Джерело: розраховано автором

5. Рівень організованості праці та забезпеченості робочого місця. Рівень організації праці персоналу вивчають за системою показників (коефіцієнтів), які охоплюють комплекс основних проблем, пов'язаних зі специфікою їх діяльності.

Щодо рівня організації праці навіть думки всередині суб'єктів господарювання суттєво різняться (рис. 4.5).

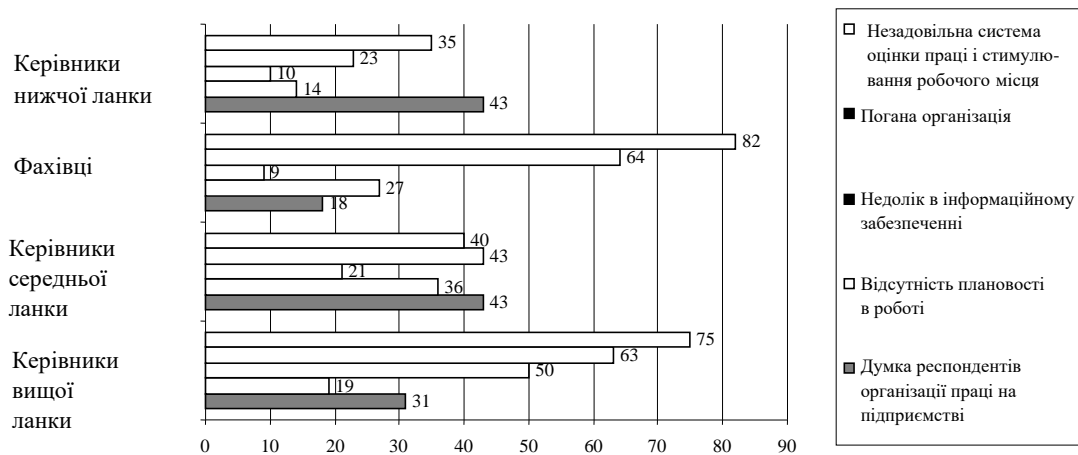


Рис. 4.5. Думка респондентів про рівень організації праці (у структурних частках, %)
 Джерело: розрахунки автора

6. Практика реалізації функцій. Функціональна оцінка діяльності фахівця передбачає детальний аналіз обсягу й повноти виконання ним своїх функціональних обов'язків, визначається експертним або аналітичним шляхом. Оцінка основних функцій може бути визначена за характером робіт, різноманітністю й комплексністю, масштабом і складністю діяльності, відповідальністю і якістю праці (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Оцінка виконання фахівцем покладених на нього функцій

Параметр оцінювання	Питома значущість у частці одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів				
		2	4	6	8	10
Характер робіт, які характеризують зміст роботи	0,4	0,8	1,6	2,4	3,2	4
Різноманітність робіт	0,1	0,2	0,4	0,6	0,8	1
Масштаб і складність робіт	0,15	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5
Відповідальність	0,1	0,2	0,4	0,6	0,8	1
Обсяг виконаних планових і позапланових робіт	0,1	0,2	0,4	0,6	0,8	1
Якість виконуваних робіт	0,15	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5

Джерело: розраховано автором

7. Досягнення результатів є визнаним способом визначення успішності будь-якої діяльності. Звісно ж, що немає такої праці, підсумки якої не вдалося б представити в певному масштабі їх корисності й соціальної значущості.

Залежно від школи, яку представляє конкретний дослідник, методи оцінювання, які найбільш часто використовують, можна класифікувати так:

методи реалізації за програмними цілями, методи графічних шкал, методи порівняльних оцінок, методи оцінювання поведінкових установок, методи коефіцієнтів (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

**Методи оцінювання результативності
використання потенціалу працівника**

Назва методу	Основні характеристики методу
Реалізація за цілями	Оцінюють досягнення цілей конкретним носієм інтелектуального потенціалу, які заплановані на певний період
Метод графічних шкал	Оцінюють складові характеристики використання інтелектуального потенціалу, ранжуючи їх, порівнюючи з базовими
Метод порівняльних оцінок	Використовують проблемні ситуації, які дозволяють характеризувати результативність
Метод оцінювання поведінкових установок	Використовуються проблемні ситуації, які дозволяють характеризувати результативність
Метод коефіцієнтів	У розрахунках використовують нормативні значення, які зіставляють з фактичними, що дозволяє вводити коефіцієнти

Джерело: запропоновано автором

Кількість, якість і дотримання термінів виконуваної роботи оцінюємо з використанням методичного підходу, поданого в табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Оцінка ознак, які визначають результати праці

№ з/п	Параметр оцінювання	Питома значущість у частці одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів		
			0,75	1,0	1,25
1	Кількість виконаних робіт	0,3	0,225	0,3	0,375
2	Якість виконаних робіт	0,4	0,3	0,4	0,475
3	Дотримання термінів виконання робіт	0,3	0,225	0,	0,375

Джерело: розраховано автором

8. Перспективність професійно-компетентнісного зростання. Дані про освіту кандидата, його стаж і вік враховують для кожного працівника залежно від посади, яку він обіймає.

Абсолютно очевидно, що перевага надається тому кандидату, який у результаті отримає найбільшу оцінку, причому обов'язково ще й з урахуванням таким же способом отриманих оцінок за групами якостей особистості.

9. Ототожнення фахівцем власного майбутнього з майбутнім підприємства. Одним з найбільш простих методів оцінювання за цим критерієм діяльності фахівця допустимо вважати експертну оцінку за семибальною шкалою від «абсолютного ототожнення» до «фрагментарного ототожнення» (табл. 4.13).

**Оціночна таблиця взаємної зацікавленості спеціаліста
та підприємства**

Оцінка (бали)	Коротке пояснення
«Абсолютно ототожнює» (7)	Відповідь виключно сприятлива для виразності якості. Вимагає додаткового обґрунтування експертів
«Сильно ототожнює» (6)	Відповідає сприятливій вираженості якості, що свідчить про високу зацікавленість у результатах роботи підприємства
«Ототожнює» (5)	Відповідає досить високому розвитку інтересу в перспективах підприємства
«Помірно ототожнює» (4)	Свідчить про задовільність мотиватора для ефективної професійної діяльності
«Частково ототожнює» (3)	Свідчить про наявність лише деяких значущих мотиваторів відповідно до діяльності на підприємстві
«Мінімально ототожнює» (2)	Означає відсутність практичних мотиваторів, пов'язаних із цим підприємством, якість потребує коментарів, експертів
«Фрагментарно ототожнює» (1)	Означає неможливість і/або небажання продуктивно працювати на підприємстві. Вимагає додаткового обґрунтування експертів
«Абсолютно не ототожнює» (0)	У ході діагностики виявлені лише реалізовані демотиватори, що не дозволяють припускати перспективність зайнятості цього фахівця

Джерело: запропоновано автором

10. Культура праці фахівця. Оцінюється за рядом показників: ступінь трудової напруженості, ініціатива у вирішенні питань, інформованість, витрати часу на збір інформації, форма реакції в складних ситуаціях, взаємодія з колективом, з партнерами. Оцінювання проводиться на основі комплексного показника: «1» – явно неорганізований працівник; «2» – не вміє організувати й планувати свою працю; «3» – вміє організувати трудовий процес, але не завжди вдало планує роботу; «4» – вміє добре організувати та планувати свою працю; «5» – вміє створювати й підтримувати чіткий порядок у роботі на основі ефективного планування.

Сукупність критеріїв, які враховують усі 10 аспектів, дозволяє наочно оцінити, за допомогою яких засобів можна забезпечити досягнення поставленої мети й зробити висновок про доцільність її досягнення, якщо реалізація пов'язана з невиправданими витратами ресурсів. На наш погляд, зміст поняття «оцінка ефективності роботи» допустимо трактувати як заходи щодо визначення відповідності кількості і якості праці цих фахівців вимогам обраних критеріїв і технології при досягненні поставлених цілей. Перелік і структура виділених показників не є остаточним.

Розрахунок ефективності праці персоналу повинен ґрунтуватися на структуруванні показників усередині ряду окремих адаптованих критеріїв: зростання ефективності господарської діяльності (скорочення збитковості,

прибуток, оборотність коштів, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості тощо); забезпечення ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності та термінової ліквідності, абсолютна ліквідність і коефіцієнт покриття); зниження штрафних санкцій у відносинах з державою та з діловими партнерами; платоспроможність (рівень повернення довгострокових зобов'язань і коефіцієнт платоспроможності); прибутковість (рентабельність продажів, інвестицій, власного капіталу); величина економії на послугах консультативного характеру; забезпечення ефективної реалізації продукції; ефективність використання інформаційних ресурсів; зниження втрат і непродуктивних витрат.

На практиці ефективність економічної роботи підприємства найчастіше визначається аналітичним або експертним шляхом, через зіставлення багатьох елементів, таких як: збільшення прибутку (зниження загальної заборгованості підприємства), зростання продуктивності, приріст якості. Таким чином, для оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства допустимо застосовувати індекс сукупного ефекту якості управління виробництвом, якість виробленої продукції, фінансового стану, ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність до інновацій.

Великий вплив на ефективність діяльності персоналу підприємства має комерційна свідомість: «знання того, як бізнес заробляє гроші, чого хочуть клієнти, і які проблеми існують у певній сфері бізнесу» (Зеркаль, 2018 f, с. 37). В економіці, де споживач має першорядне значення, сервіс стає ключовим. Це теж має цікаві побічні ефекти.

Більшість українських підприємств прагнуть великих прибутків та частки ринку, адже зараз, в умовах глобалізації, конкурують у світі великих транснаціональних корпорацій, які активно працюють у всьому світі, представлені на декількох біржах та мають всесвітньо визнану назву чи бренд. Вони виділяються не лише позначками фінансових ринків, але й величезними змінами у функціонуванні: саме такі підприємства консультанти з менеджменту називають парадигмою, сейсмічною або тектонічною зміною. Найбільш помітна особливість полягає в тому, що швидкість змін сама по собі прискорюється: щороку світ бізнесу – це місце з більшою швидкістю.

Застосування моделі PEST під час аналізу діяльності підприємства, свідчить, що технологія є, можливо, найбільшим каталізатором ділового світу на цей момент, що зумовлено зростанням персонального комп'ютера та інтернету, з одного боку, та мобільної телефонії – з іншого.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) – один з найбільш складних етапів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, доведення його до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку. BPR – це революційне усунення кризових явищ, тотальне поліпшення бізнес-процесів, комплексної трансформації підприємства (комплексне вдоскона-

лення бізнес-процесів), створення та підтримка системи безперервного підвищення результативності бізнесу.

Хоча реінжиніринг бізнес-процесів повинен бути частиною стратегічних змін на підприємстві, зв'язок між стратегією та BPR не був суттєвим. «Поведінковий погляд» зосереджений на основних компетенціях та організаційних особливостях підприємства.

Хоча реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) став часто пропонованим рішенням для досягнення стабільної конкурентоспроможності бізнесу, не всі спроби виявилися успішними. Деякі емпіричні дослідження показують: хоча BPR привела до різких покращень у часі, витратах та якості, загальні результати для бізнес-підрозділу або всього підприємства з погляду прибутку іноді розчаровують.

Звернувшись до питання, чи не зникне BPR вважаємо, що BPR – це перспективно. Реінжиніринг має будуватися на знаннях та розумінні потреби у вивченні його в більш цілісній формі з урахуванням людських та організаційних питань, таких як організаційна стратегія, комерційна свідомість і стійкість до змін. Хоча існує багато суперечностей, пов'язаних з BPR, сучасні підприємства постійно зацікавлені в проведенні ініціатив з реінжинірингу та розвитку комерційної свідомості.

Можливості, здається, забезпечують більш корисний спосіб розуміння та ідентифікації процесів, на відміну від традиційного підходу до стратегії, який підкреслює продукти та ринки.

Реінжиніринг бізнес-процесів має зосереджуватися на переробці та підтримці чітких компетенцій кожного працівника підприємства. Традиційний підхід сфокусований на виборі ринку та складі портфеля продуктів, які можуть легко скопіювати конкуренти.

Стратегія, що ґрунтується на компетенції, полягає у створенні передового досвіду в основних компетенціях, таких як технологічна чи операційна майстерність тощо, необхідна для ефективного функціонування на обраному ринку.

Усі підприємства мають базові адміністративні функції, такі як інвентаризація своїх активів. Ідея ERP полягає в тому, що ви можете придбати програмний пакет, який зробить усе це для вас таким чином, що відображає найкращу практику (часто називається найкращим у своєму класі). Навіщо створювати свої власні програмні продукти, коли можна скопіювати найкращі біти того, що робить хтось інший? Великі організації витрачають багато часу та грошей за останні 10 років на встановлення ERP-систем та використання їх даних і процесів.

Ключове в ERP – це стратегічні питання: що ми дійсно маємо робити в бізнесі, і що нам найкраще? Як наслідок, протягом останніх десяти років виникли ще дві тенденції: аутсорсинг – позбавлення основних видів діяль-

ності та використання третьої сторони для їх здійснення (наприклад, за-прошення третьої сторони для розробки та запуску кол-центру підприємства); офшоринг – виконання рутинних завдань, здійснених в іншому місці (наприклад, текстова обробка надсилається до Індії, де це можна зробити за одну ніч при невеликій вартості).

Аутсорсинг – це спосіб видалення вартості шляхом передачі послуги третій стороні, яка може зробити це дешевше, оскільки робить це і для інших. Вони, як правило, кращі фахівці та більш інноваційні у власному бізнесі, тому аутсорсингові угоди можуть стати стратегічними партнерствами, коли постачальник визначає та передає покращення й економію для підприємства. Аутсорсинг дозволяє покупцеві передати постачальникам системи та функції, які в іншому випадку занадто довго й дорого розробляти на підприємстві через відсутність необхідних спеціалістів. Аутсорсинг – це також розподіл ризиків: зміни в технології покриває постачальник (хоча частина або всі витрати можуть бути передані).

Таким чином, питання аутсорсингу дозволяє підприємствам керувати аутсорсинговими послугами як динамічним портфелем, модифікуючи їх, змінюючи їх стратегічне значення, зберігаючи можливості управління та базовий портфель у власному бізнесі. Вони використовують аутсорсинг для управління ризиками як фінансовий варіант або страховий продукт.

Інформаційні технології вплинули також на відділи продажів підприємств. Багато з них регулярно збирають і зберігають інформацію про індивідуальні моделі покупки конкретних покупців та клієнтів (наприклад, через картки лояльності). Вони можуть розробляти профілі окремих типів замовників та їхні уподобання. Тепер вони дивляться на людей з точки зору їх вартості життя в бізнесі, а не тільки в плані окремих операцій. Цей підхід називають керуванням вартістю клієнтів (перетворення кожної взаємодії з клієнтом на можливість більше дізнатись про цього клієнта та продавати йому більше). Він повідомляється шляхом тралінгу через величезну кількість даних у базах даних для виявлення моделей поведінки, діяльність, яка називається «виведення даних».

Отримання даних – збір неявної, раніше не відомої й потенційно корисної інформації з великих наборів даних. Це роблять за допомогою математичних інструментів, які називають генетичними алгоритмами (наборами тверджень, організованих для вирішення задачі в заданому числі кроків), нейронних мереж (комп'ютерні програми, що моделюються на мозку людини й навчаються визнавати шаблони даних) та інших тестів, таких як правило індукції (визначає правила, притаманні висновку, для його відтворення та надання аналогічних відповідей в іншому місці), які можуть визначати, наприклад, чи статистично допустимий зразок прямого маркетингу.

Сховище даних – це місце, де зберігаються дані, які можна отримати, або, якщо бути більш технічним, це «предметно-орієнтований, інтегрований варіант часу, нестабільний набір даних для підтримки процесів прийняття рішень» (Бреслін, 2004).

Це означає, що дані зберігання яких організовано суб'єктом або суб'єктом господарювання (наприклад, замовником) не за заявкою (наприклад, продаж чи контроль на складі), зберігаються в послідовній формі, є не тільки актуальними (як у базі даних), а й історичними та тимчасовими й після збереження, не змінюються й не оновлюються, як це було в базі даних.

Це не добре, якщо виробництво працює на повну потужність, якщо просто створює інвентар, який потрібно десь зберігати і який старіє, тому його ніколи не можна буде продати (все це являє собою грошову інвестицію). Потрібне оцінювання того, скільки товару треба виготовити для задоволення очікуваного попиту, з урахуванням сезонних коливань та часу перевезення, адже це може призвести до масового перевищення або недостатнього виробництва, що, у свою чергу, може спричинити зниження прибутків. Це критично важливий матеріал.

Управління ланцюгами постачання об'єднує процеси, що пов'язують маркетинг та продажі з виробництвом фізичними засобами (підприємства, склади, автопарки), технологією, яка допомагає планувати, управляти та прогнозувати попит, а також розподіляти ролі й відповідальність.

Усе це передбачає компроміси – між гнучкістю виробництва та місцем розташування, витратами на розподіл та інвентаризацію. Наприклад, менша кількість складів може призвести до збільшення транспортних витрат. І це тоді, коли життєвий цикл продукту скорочується так, що швидкість, з якою продукти винайдені, виготовлені, випущені на ринок і замінюються, прискорюється.

Технологія має величезний вплив на контроль за витратами (дає змогу робити більше за меншу вартість). Підприємства повинні постійно ставати більш ефективними: клієнти чутливі до ціни, а найслабкіші конкуренти пропонують найкращі ціни. Підприємства назавжди вивчають те, що є основним і непрофесійним (це питання стратегії). Краще бути висококваліфікованим спеціалістом (але ризикувати, що ваш досвід стає зайвим) чи диверсифікованим (виконуючи декілька речей, але не будучи лідером на ринку в жодному з них)? Багато таких проблем турбує роздрібний або B2C (бізнес для споживачів) ринку.

Однак, на оптовому ринку, також відомому як B2B (бізнес-бізнес), зростає попит на основну клієнтську базу – ідею, що 20% ваших клієнтів виробляють 80% вашого доходу (це правило 80/20 відоме як Принцип Парето і застосовується у всіх різновидах ситуацій) («Принцип Парето», 2017).

Одним із напрямків розвитку цього проєкту є акцент на управлінні відносинами з клієнтами (CRM), де підприємства намагаються наблизитися до своїх найбільших корпоративних клієнтів, створюють тісні контакти на різних організаційних рівнях, розуміючи потреби своїх клієнтів.

З огляду на мінливий характер зовнішнього середовища сьогодні комерційна свідомість є більш важливою, ніж будь-коли раніше. Концепцію комерційної свідомості потрібно розглядати як критичну для успіху будь-яких основних організаційних змін, особливо, коли підприємства переходять на процес, заснований на використанні ІТ.

Наразі доступні технології мають потенціал для покращення організаційних функцій, таких як прийняття рішень чи робота в команді, але можливості мережі не будуть реалізовані, якщо вони не відповідають потребам конкретного підприємства.

Також основними причинами, які ведуть до стійкості до змін, є відсутність обізнаності та розуміння, відсутність навичок та політики. Варто підкреслити важливість комерційної свідомості як інгібітора змін. Підприємству необхідно усвідомити, що процес складний, тривалий, небезпечний і потребує значної підтримки та зміцнення. Так, зміна комерційної свідомості повинна бути постійною, а також потребує подолання тенденцій до регресу до старих форм поведінки.

Підприємства за характером діяльності мають сильну тенденцію до стабілізації та рутинізації роботи, коли персоналу не потрібно повторно організувати роботи щоразу, коли вони хочуть ефективно працювати. Підприємства створюють комерційну свідомість, яка виражається в структурах та процесах, які дозволяють великій кількості людей координувати роботу та співпрацювати. У результаті можна конструювати підприємство, яке буде ефективно функціонувати, але все-таки потрібно навчитися адаптуватися та інноваційно реагувати на постійно змінювані обставини. Проте, які культурні припущення повинні бути присутніми для полегшення організаційних процесів, що підвищить імовірність того, що персонал підприємства зможе навчитися, адаптуватися та впроваджувати інновації?

Бар'єр для успішної реінжинірингу – це «управління зміною». Оригінальна комерційна свідомість визнана основним фактором для реінтеграції прогресу серед американських і європейських організацій. Результати опитування бізнес-аналітики визначили головні перешкоди та шляхи сприяння змінам:

- залучення працівників до прийняття рішень;
- скорочення організаційних ієрархій та збільшення промірів контролю;
- заохочення працівників до переробки меншого обмеженого процесу;
- розвиток навчальної організації;

- менеджери повинні довіряти, а працівники мати можливість отримати досвід, необхідний для виконання своїх завдань;
- зміни в цінностях та ставленнях, починаючи від топ-менеджменту (Відж, 2017).

Обмеження та бар'єри при трансформації комерційної свідомості:

- організаційні структури та культури, які підтримують управління індивідуальними функціями, а не між процесами;
- суворі ієрархічні структури та організаційна жорсткість;
- культури несприйнятливі до інновацій;
- неможливість адаптації змін – статус-кво є нормою (Квантес & Глейзер, 2017).

Ці культурні можливості та обмеження, пов'язані з процесом реінжинірингу багатьох підприємств, вказують на вибір між двома різними культурними підходами, що більше підходить для підтримки конкурентних переваг у мінливому середовищі.

4.4. Оцінювання комерційної свідомості персоналу підприємства з позиції її ефективності

В умовах жорсткої конкуренції працівники – це важливі ресурси та активи, тому підприємствам потрібно розробити стратегії виявлення, заохочення, вимірювання, оцінювання, поліпшення та мотивування підвищення рівня працездатності працівників на роботі. Відповідно до цього системи управління продуктивністю та системи оцінювання стали відігравати важливу роль у наданні допомоги підприємствам досягти своїх цілей щодо продуктивності. Насправді практика управління людськими ресурсами може впливати на поведінку окремих працівників. Вплив людських ресурсів на свідомість, прихильність та ефективність роботи працівників залежить від сприйняття та оцінювання цих практик.

Управління продуктивністю – це процес, що забезпечує працездатність та зосередженість на своїй роботі способами, що сприяють досягненню місії підприємства, необхідної для ефективного його функціонування. Насправді управління продуктивністю включає різні типи чи системи. Система управління продуктивністю – це різновид форм управління продуктивністю. Наглядові органи та керівники відповідають за управління працездатністю своїх працівників. Політика кожного підприємства повинна визначати, як буде здійснюватися управління продуктивністю. Підприємства мають застосовувати практику управління ефективністю, яка відповідає вимогам цієї політики та характеру виконаної роботи й місії підприємства.

Управління ефективністю важливе, оскільки допомагає забезпечувати наполегливу працю персоналу з метою сприяння досягненню місії та цілей підприємства (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Практика управління людськими ресурсами
Джерело: запропоновано автором

Управління ефективністю задає очікування щодо працездатності співробітників і мотивує працівників наполегливо працювати тим способом, який очікує керівництво.

Більше того, система управління продуктивністю забезпечує завершений та професійний процес управління підприємствами для оцінювання результатів діяльності підприємств та працівників. Результативність працівників можна очікувати, оцінювати й заохочувати. К. Макі і Дж. Джонсон наголосили, що важливість системи управління продуктивністю полягає в постійному підвищенні ефективності діяльності підприємства, цього досягають шляхом підвищення ефективності роботи окремих працівників (Макі & Джонсон, 2000, с. 124).

Таким чином, підвищення продуктивності працівників за допомогою системи управління свідомістю є способом підвищення ефективності діяльності підприємства (рис. 4.7).

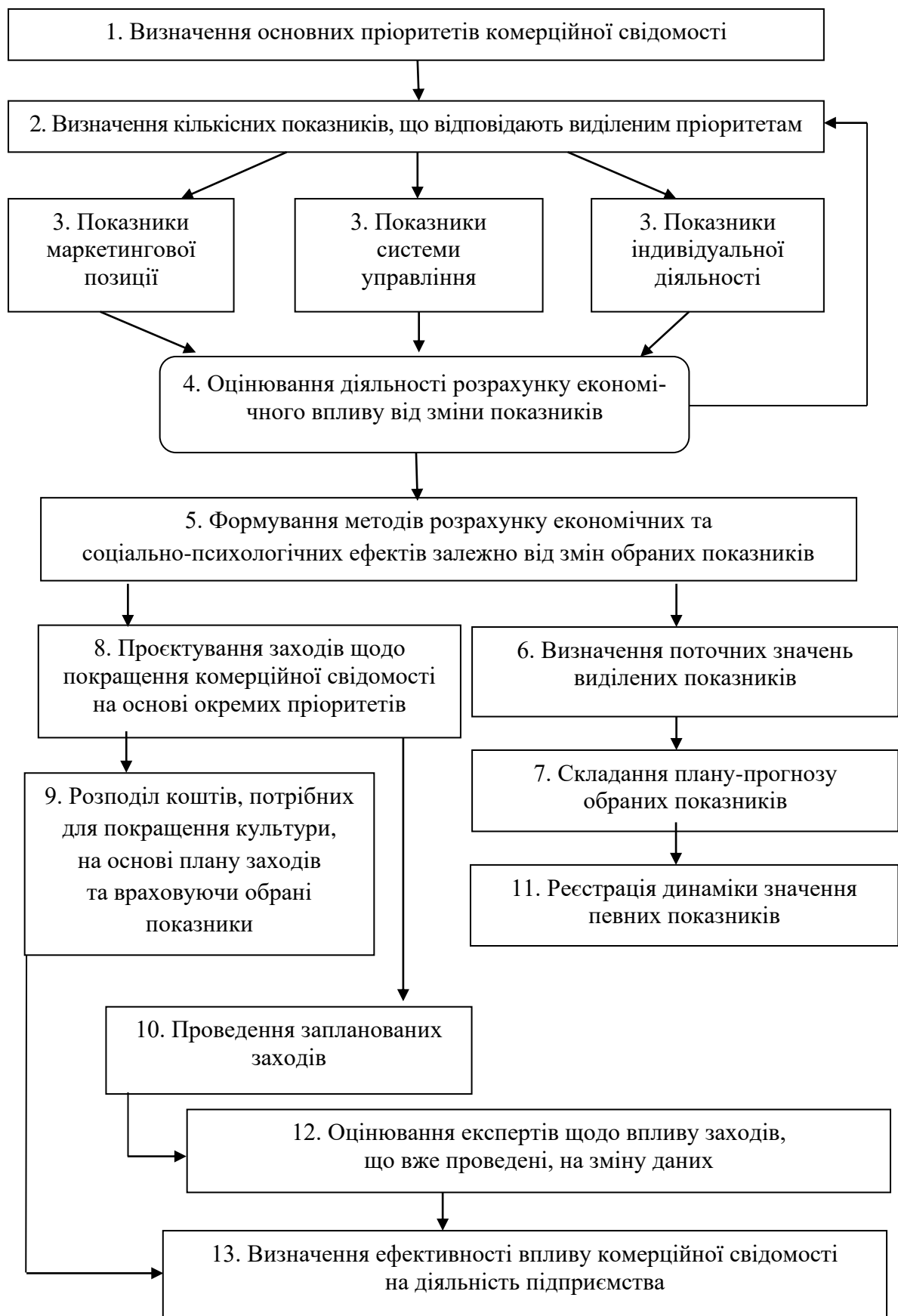


Рис. 4.7. Концептуальна модель ефективності комерційної свідомості
Джерело: розроблено автором

М. Аппельбаум заявляє про ефективність роботи, яка є функцією здатності, мотивації та можливості працівників брати участь у формуванні ефективного функціонування підприємства. Це означає, що підприємство отримує найбільшу користь, якщо воно організує робочий процес таким чином, щоб співробітники, що не працюють в управлінні, мали можливість зробити внесок у дискреційне зусилля, і цього можна досягнути, надавши їм самостійності в прийнятті рішень, забезпечуючи спілкування та членство працівників у командах, що керуються самою службою та/або в режимі офлайн (Аппельбаум & Армстронг, 2003, с. 9). Щоб їхні зусилля були ефективними, працівники повинні мати відповідні навички та знання.

Отже, підприємства можуть досягти цього, залучаючи працівників, які вже мають потрібні знання, або надаючи формальне та/або неофіційне навчання. Нарешті, підприємство має мотивувати цих працівників застосовувати свої здібності та докладати зусиль (рис. 4.8).



Рис. 4.8. Алгоритм становлення економічно-ефективної комерційної свідомості персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором

За словами дослідника Д. Отлі, загальне управління ефективністю враховує такі питання: які ключові цілі є основними для загального майбутнього успіху підприємства та як слід оцінювати їх досягнення для кожної із цих цілей; які стратегії та плани прийняло підприємство та які процеси й заходи знадобляться для її успішної реалізації; як він оцінює та вимірює ефективність цих заходів; якого рівня продуктивності потрібно досягти підприємству в кожній зі сфер, визначених у попередніх двох питаннях; як відбувається встановлення відповідних цілей ефективності для них; яку винагороду отримують менеджери (та інші працівники), досягнувши цих цілей ефективності (або, навпаки, яких покарань вони зазнають, якщо не зможуть їх досягнути); які інформаційні потоки (петлі зворотного зв'язку

та передачі подачі) необхідні для того, щоб підприємство могло засвоїти свій досвід та адаптувати свою поточну поведінку з урахуванням цього досвіду? (Отлі, 1999, с. 365–366).

Розглянемо стадії оцінювання комерційної свідомості (рис. 4.9).

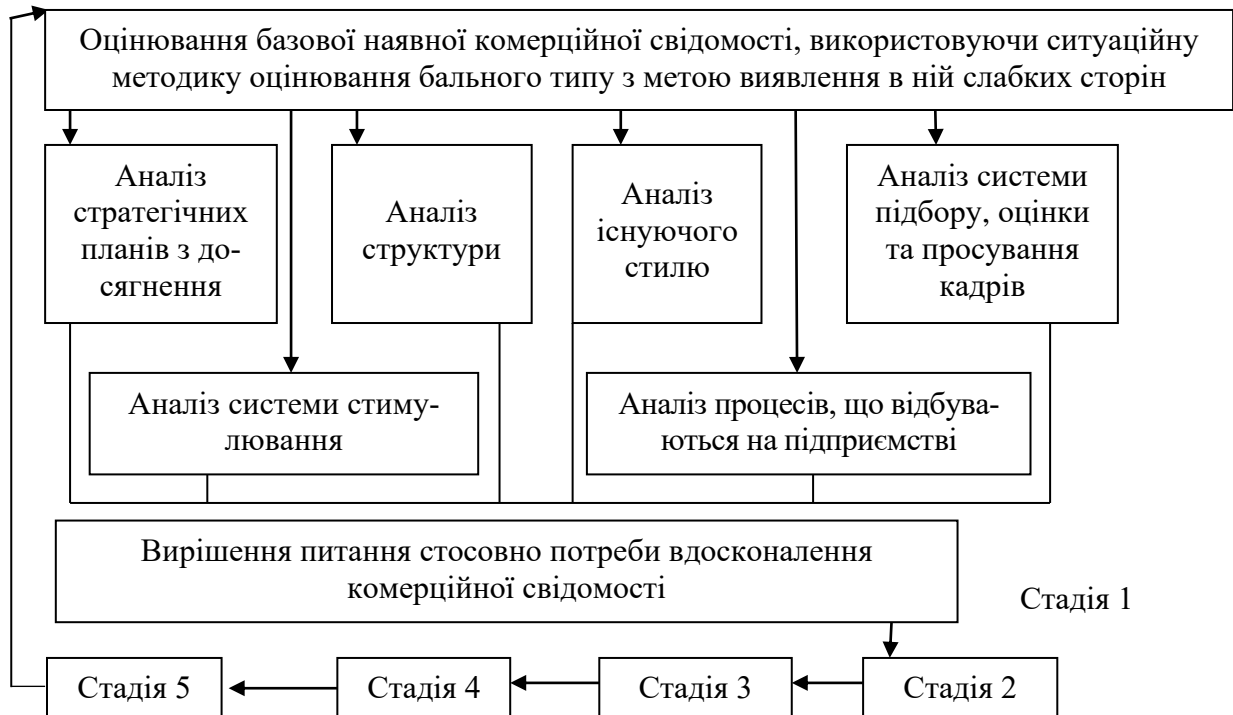


Рис. 4.9. Стадії оцінювання комерційної свідомості персоналу підприємства з позиції її ефективності
Джерело: розроблено автором

За словами К. Флетчера, який дав завершене та всеосяжне визначення управління ефективністю роботи з персоналом, яке є «підходом до створення спільного бачення мети та цілей підприємства, допомагаючи кожному окремому працівникові зрозуміти та визнати свою участь у їх внеску, і, таким чином, керувати та підвищувати ефективність як особистості, так і підприємства» (Флетчер, 2001). Аналогічно, управління продуктивністю – це процес управління для забезпечення того, щоб працівники зосереджували свої трудові зусилля способами, що сприяють досягненню місії підприємства. Він складається з трьох етапів:

- 1) встановлення очікувань щодо працездатності працівників;
- 2) підтримання діалогу між керівником та працівником для забезпечення ефективності роботи;
- 3) вимірювання фактичної ефективності щодо очікуваних результатів.

Ш. Армстронг визначила управління продуктивністю як засіб для досягнення кращих результатів від усього підприємства шляхом розуміння та управління в узгоджених рамках виконання запланованих цілей, стандар-

ртів та вимог до компетенції. «Управління ефективністю – це процес розробки та виконання мотиваційних стратегій, втручань та рушійних завдань з метою перетворення сирого потенціалу людських ресурсів у ефективність. Усі люди мають потенціал усередині себе в кількох або більше функціональних областях. Однак використання та конвертація цього потенціалу у виконанні результатів часто є недостатньо оптимальними з різних причин. Управління продуктивністю виступає агентом для перетворення потенціалу на ефективність шляхом усунення проміжних бар'єрів, а також мотивування людських ресурсів» (Апфельбаум & Армстронг, 2003, с. 9). Дослідниця комплексно визначає управління продуктивністю як постійний процес комунікації, який здійснюється в партнерстві між працівником та безпосереднім керівником, що передбачає встановлення чітких очікувань та розуміння того, які бажані функції роботи працівника, як робота працівника сприяє досягненню цілей підприємства; конкретно як працівник та керівник працюватимуть разом для підтримання, удосконалення чи розробки на основі показників роботи працівника, як вимірюватиметься управління ефективністю та визначатиме бар'єри для ефективності та усуває їх.

Подібність загального менеджменту ефективності та управління продуктивністю, пов'язаною з персоналом, – це встановлення цілей, планування, оцінювання, зворотний зв'язок та винагородження. Однак управління діяльністю, пов'язане з персоналом, зосереджено на управлінні працівником чи менеджерами, а потім на мотивації працівників та керівників. Більше того, загальне управління продуктивністю визначалося ширше, ніж управління діяльністю, пов'язане з персоналом. Тому розглядають визначення цілей та вимірювання досягнення цілей не лише фінансово, а й з точки зору задоволення всіх прагнень зацікавлених сторін.

Управління ефективністю персоналу спрямоване на розвиток потенційних можливостей людських ресурсів. Управління продуктивністю повинно відповідати довгостроковій політиці підприємства (Кандула, 2006, с. 5). Управління продуктивністю передбачає керування зусиллями працівників на основі вимірюваних результатів діяльності. Тому визначення ефективного процесу управління продуктивністю визначає, що являють собою гарні показники та як можна виміряти різні аспекти високої продуктивності. А ефективність управління продуктивністю збільшується, коли постійно триває зворотний зв'язок, застосовуються заходи, що ґрунтуються на поведінці, встановлюються задані цілі та застосовуються рейтинги.

Різні автори пропонують різні моделі управління продуктивністю. Кожна модель має своє значення як для управління ефективністю й працездатністю співробітників, так і для інтеграції управління підприємством та свідомістю працівників. Управління ефективністю включає багато рівнів

аналізу й чітко пов'язане з темами, що вивчаються в стратегічному управлінні персоналом, а також з оцінюванням ефективності. Різні терміни належать до ініціатив управління ефективністю на підприємствах, наприклад, бюджетування на основі результатів діяльності, оплати результативності, планування, програмування та складання бюджету й управління за цілями. За словами Р. Рудмана, система управління ефективністю все більше сприймається як засіб інтеграції діяльності в галузі управління персоналом та бізнес-цілей підприємства, де управління та кадрові дії – спільна робота з метою впливу на індивідуальну та колективну поведінку для підтримки стратегії підприємства. Крім того, він також підкреслив, що система управління продуктивністю повинна відповідати культурі підприємства (Рудман, 2003, с. 216). Система управління продуктивністю – це свого роду завершений та інтегрований цикл управління продуктивністю. Акцент систем управління продуктивністю робиться на постійному підвищенні ефективності діяльності підприємства, цього досягають завдяки покращенню індивідуальної ефективності співробітників. Цілі часто включають у себе мотивацію продуктивності, допомогу людям розвивати свої навички, формувати культуру продуктивності, визначати, кого слід заохочувати, усуваючи осіб, які є неякісними виконавцями, та допомагають реалізовувати бізнес-стратегії. Основна мета системи управління продуктивністю – забезпечити:

- 1) роботу, яку виконують працівники підприємства;
- 2) розуміння працівниками чіткості, якості та обсягу роботи, що очікуються від них;
- 3) отримання постійної інформації про те, наскільки ефективно вони працюють порівняно з очікуванням;
- 4) нагороди та підвищення заробітної плати залежно від результатів праці;
- 5) визначення можливості розвитку працівників;
- 6) підвищення працездатності працівників, яка не відповідає очікуванням.

Розробка системи управління продуктивністю є важливою для підприємства. За К. Шнеєром, Р. Бітті, Л. Бейрдом, вона поділяється на етапи розробки, планування, управління, рецензування та винагородження. (Шнеєр та ін., 1986). У 2000 р. К. Макі і Дж. Джонсон запропонували, щоб типова система управління продуктивністю включала таке: повідомлення підприємством своїм працівникам місії/стратегії; встановлення індивідуальних цілей ефективності для задоволення індивідуального колективу працівників та, в кінцевому підсумку, місії/стратегій підприємства; регулярне оцінювання цих осіб щодо узгоджених встановлених цілей; використання

результатів для ідентифікації розвитку та/або для адміністративних рішень; постійний огляд системи управління ефективністю, щоб гарантувати, що вона продовжує сприяти діяльності підприємства, в ідеалі шляхом консультацій з працівниками (Макі & Джонсон, 2000, с. 124).

К. Флетчер запропонував, щоб основні складові системи підходу до управління ефективністю включали: розвиток місії та завдань підприємства; посилення комунікації на підприємстві, щоб працівники не тільки усвідомлювали цілі та бізнес-план, але могли сприяти їх формулюванню; уточнення індивідуальних обов'язків та підзвітності; визначення та вимірювання індивідуальних показників; реалізацію відповідних стратегій винагород та розвиток персоналу для підвищення ефективності й подальшого прогресу в кар'єрі в майбутньому (Флетчер, 2001).

Система управління продуктивністю складається з трьох.

Фаза 1 – розробка та планування результатів: окреслення планів розвитку, встановлення цілей та виконання зобов'язань.

Фаза 2 – управління та перегляд результатів: оцінювання відповідності цілям, пошук зворотного зв'язку, навчання та перегляд документів.

Фаза 3 – нагородження результатів: особистий розвиток, результати діяльності та зв'язок з оплатою діяльності.

Підхід до системи управління продуктивністю повинен включати в себе розвиток місії та цілей підприємства, поліпшення спілкування на підприємстві, уточнення індивідуальних обов'язків та підзвітності, а потім визначення та вимірювання індивідуальної ефективності й винагородження результативності, нарешті, підвищення продуктивності персоналу та кар'єрний прогрес у майбутньому. К. Флетчер наголосив, що важливе поліпшення комунікації всередині підприємства, щоб працівники усвідомлювали цілі та бізнес-план, могли продовжувати спілкування у виробничому процесі для обміну інформацією, обговорення проблем та пошуку зворотних зв'язків. Детальні цілі діяльності працівників відіграють вирішальну роль у наданні допомоги підприємствам щодо виконання їх відповідно до їхнього бізнес-плану та досягнення їх стратегічних цілей.

Планування є першим етапом циклу процесів управління продуктивністю й пропонує основу для ефективного процесу. Планування є безперервним процесом в управлінському виконанні, його слід виконувати дуже обережно. Планування допомагає заохочувати прихильність і свідомість, пов'язуючи роботу працівників із цілями та завданнями підприємства. Зазвичай це включає визначення ключових факторів вартості зацікавлених сторін, наприклад, акціонерів, клієнтів та працівників підприємства. Аналогічно цілі описують те, що необхідно досягти людям, департаментам та

підприємствам протягом певного періоду часу. Вони можуть бути виражені як цілі, яких необхідно досягти, наприклад, продажі та завдання, які необхідно виконати до встановленого терміну. Цілі стосуються загальної мети та визначають сфери виконання – всі аспекти роботи, які сприяють досягненню її загальної мети. Потім цілі встановлюють для кожної сфери ефективності (Велч & Джексон, 2007, с. 178).

Постановка цілей є основним аспектом для підприємства. Підвищення продуктивності праці буде співвідноситися зі ступенем підтримки вищого керівництва та участі працівників у процесі постановки цілей. Це мотиваційний процес, який також дає людині відчуття участі та створює почуття комерційної свідомості у працівників. Водночас частина етапу планування включає домовленість про офіційний план розвитку працівників. Насправді цей план повинен ґрунтуватися на необхідних навичках, поведінці та знаннях і ключових компетенціях, необхідних для досягнення поставлених цілей та завдань. План розвитку може також включати довгострокові ініціативи розвитку, які, як правило, базуються на потенціалі та гарній ефективності (Іслам & Расад, 2006, с. 164–165).

У цій фазі планування керівники та підлеглі беруть участь у спільному процесі участі й ставлять цілі підприємства, а також конкретні цілі для окремої людини, з одного боку. Цілі, з іншого боку, також створюють середовище, в якому індивід буде вимірюватися відповідно до його власних результатів та результатів за встановленими стандартами.

Управління є другим елементом циклу управління продуктивністю. Цей крок відрізняє управління ефективністю як процес від оцінювання ефективності як діяльності. За даними А. Гранта, кожен працівник несе відповідальність за управління власним результатом роботи. Це включає: 1) підтримання позитивного підходу до роботи; 2) оновлення та перегляд початкових цілей, стандартів ефективності й сфер компетенції в міру зміни умов; 3) прохання зворотного зв'язку від керівника; 4) надання зворотного зв'язку керівнику; 5) пропонування досвіду розвитку кар'єри; 6) співробітників та керівників, які працюють разом, керуючи процесом управління продуктивністю (Грант, 2008, с. 51). На другому етапі посилення спілкування на підприємстві важливо, щоб працівники усвідомлювали цілі та сприяли майбутньому розвитку.

Етап винагород включає три види діяльності: розвиток персоналу, зв'язок з оплатою праці та визначення результатів чи результатів (Каннін, 2006, с. 42). Функція розвитку персоналу полягає в тому, що зростання людей може бути пришвидшеним і вище від того, що відбуватиметься природним шляхом, нормально, а потім максимально сприяти внеску працівників в особисті й групові цілі (Бхатті & Куреші, 2007, с. 56).

Результативність праці персоналу тісно пов'язана з організаційною ефективністю, а високий рівень свідомості позитивно впливає на результативність діяльності підприємства. Щоб ефективно організувати підприємство, керівництво має переосмислити процеси найму, навчання та винагородження своїх працівників, адже свідомих працівників можна заохотити до конкурентоспроможності. Безперечно, важливим фактором розвитку підприємства є людина, тому однією з основних стратегій управління підприємствами є вкладення коштів у працівників. Підприємства прагнуть розвивати, мотивувати та підвищувати ефективність своїх співробітників у різних сферах використання людських ресурсів. Таким чином, управління ефективністю повинно бути важливим кроком у системі управління персоналом підприємства та впливати на свідомість і результативність роботи працівників, а потім на організаційну ефективність.

Фактична ефективність порівнюється з бажаною ефективністю, тому оцінюється результат та встановлюється план розвитку відповідно до слабкості з посиланням на стратегію. Цей результат також забезпечує механізм зворотного зв'язку для працівників. Щоб покращити зворотний зв'язок, оновити та обговорити початкові цілі, керівництво має також зосередитись на спілкуванні працівників між собою та між працівниками і керівниками. Менеджерам важливо розробити повністю інтегровану стратегію, яка дозволяє різним формам спілкування сприяти успіху місії підприємства або спільної мети. Більше того, постійне спілкування або обмін інформацією між стратегічними менеджерами підприємства та її внутрішніми зацікавленими сторонами повинно бути розроблене для сприяння прихильності до підприємства та усвідомлення її змінного середовища, розуміння її цілей, що розвиваються (Велч & Джексон, 2007, с. 179).

В організаційному контексті результативність, як правило, визначається як міра, якою член підприємства сприяє досягненню цілей підприємства. Співробітники є основним джерелом конкурентних переваг на підприємствах, орієнтованих на результат. Крім того, підхід до виконання зобов'язань розглядає працівників як ресурси чи активи та цінує їхню точку зору. Виконання праці відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Продуктивність працівників може включати: кількість продукції, якість продукції, своєчасність виробництва, присутність на роботі, кооперативність (Гюнгер, 2011, с. 1511). Поліпшення продуктивності окремих працівників може також покращити організаційну ефективність. Результативність праці може бути визначена як запис досягнутих результатів для кожної функції роботи протягом визначеного періоду часу. Якщо розглядати таким чином, результативність представляється як розподіл досягнутих результатів, вона може бути виміряна за допомогою різних пара-

метрів, які описують патент працівника на ефективність у часі. Водночас результативність роботи працівника є рейтинговою системою, яка використовується в багатьох корпораціях для визначення здібностей та потреб персоналу. Багато керівників з персоналу щорічно чи щоквартально оцінюють результати роботи кожного співробітника, щоб допомогти працівникам визначити запропоновані сфери для вдосконалення.

Концепції ефективності вивчають шляхом оцінювання загальної ефективності та управління результатами, а оцінювання ефективності – це процес, що класифікує певні результати протягом певних часових рамок (Іслам & Расад, 2006, с. 164). Більше того, аксіома «Якщо ви не можете її виміряти, ви не можете нею керувати», окреслює обґрунтування підприємства, яка має вдосконалену та всеосяжну систему вимірювання ефективності, таку як збалансована система показників або загальне управління ефективністю якості (Іслам & Расад, 2006, с. 164). Цей підхід пов'язує заходи підприємства для перетворення цілей високого рівня в діяльність нижчого рівня. Потім окремі працівники вводять заходи для контролю за їх виконанням у цій діяльності (Платтс & Сobotка, 2010, с. 349).

Критерії ефективності повинні бути однозначними, чітко поясненими, досяжними та відповідати робочим завданням. Критерії не повинні включати фактори, що не підпадають під контроль окремого працівника. Наглядовим органам також потрібно пройти навчання, щоб забезпечувати регулярні, змістовні та конструктивні відгуки. Співробітники також повинні бути забезпечені відповідними можливостями навчання й розвитку для подолання слабких результатів, виявлених у процесі оцінювання. Оцінювання ефективності роботи окремих працівників також повинно зосереджуватися на оцінюванні поведінки та працездатності працівника, а не його особистості.

Працівники підприємств роблять внесок в організаційну ефективність, а практики управління персоналом можуть впливати на результати роботи окремих працівників завдяки їх впливу на навички та мотивацію працівників і через структури, що дозволяють працівникам покращувати їх роботу. Уявлення про безпеку роботи, наявність профспілки, рівень компенсації, задоволеність роботою, демографічні змінні, такі як вік, стать, освіта та кількість утриманців, відповідність роботи сподіванням людини, виражений намір шукати іншу роботу, уявлення про організаційну культуру також впливають на ефективність персоналу.

Невдоволення роботою може змусити співробітників піти, як тільки вони приймуть рішення про бажаність пересування та його прийнятну легкість. Перед тим, як звільнитися з підприємства, люди, які відчувають невдоволення роботою, вивчають альтернативи та оцінюють їх з точки

зору їх очікуваної корисності. Традиційний підхід, таким чином, розглядає добровільне розмежування як наслідок низької задоволеності роботою в поєднанні з альтернативними можливостями ринку праці, які суб'єктивно сприймаються як такі, що мають більшу корисність та відносну легкість пересування до альтернативної зайнятості. Щоб уникнути невдоволення роботою, працівникам потрібна адекватна оплата праці, безпека роботи та комфортні умови праці (Вінтертон, 2004, с. 371).

Під продуктивністю праці розуміють вихід робітників за одиницю часу, що є загальноприйнятим і прямим показником продуктивності праці. Темп зростання продуктивності праці приблизно дорівнює різниці між темпами зростання виробництва та темпами зростання кількості відпрацьованих годин в економіці (Вінтертон, 2004, с. 372). Високопродуктивні, ефективні підприємства мають культуру, яка заохочує залучення працівників. Тому працівники бажають брати участь у прийнятті рішень, постановці цілей або вирішенні проблем, що згодом приводить до підвищення продуктивності працівників. Крім того, на продуктивність праці також може вплинути впровадження інновацій інформаційних технологій, що може змінити конкурентну гру для багатьох підприємств. Якщо виробництво продукції виробляється двома факторами, робочою силою та капіталом, то зростання продуктивності праці залежить від швидкості «поглиблення капіталу» та зростання «багатофакторної продуктивності» (Грант, 2008, с. 49). Поглиблення капіталу означає збільшення співвідношення капіталу та праці, тобто збільшення обсягу капіталу, що включає машини, споруди й інфраструктуру. Для цього рівня технології поглиблення капіталу підвищує здатність робітників виробляти більше продукції при тому самому рівні зусиль. Збільшення багатофакторної продуктивності може відображати досягнення технології, але воно також може відображати будь-які інші події, що призводять до підвищення ефективності, наприклад, реорганізацію завдань на фірмі або вдосконалення каналів дистрибуції, що використовують для доставки товарів і послуг.

Забезпечення кількісних і якісних стандартів оцінювання індивідуальних та організаційних результатів є важливим елементом управління ефективністю діяльності. Як результат, окремі працівники знають про стандарти, які їх заохочуватимуть та будуть головними цілями. Огляди ефективності можна розуміти як навчальні події, в яких людей можна спонукати думати про те, як і якими шляхами вони хочуть розвиватися (Теке, 2002, с. 10). Відгуки про результати діяльності мають значний потенціал, щоб принести користь працівникам з точки зору індивідуальної та командної ефективності.

Зворотний зв'язок має важливе значення для ефективності підприємства, відсутність зворотного зв'язку може призвести до тривоги, неточної самооцінки та відволікання зусиль на діяльність зі збору зворотного зв'язку. Крім того, ефективний зворотний зв'язок щодо ефективності може підвищити рівень свідомості, залучення працівників, мотивацію та задоволення роботою (Агініс, 2009, с. 56). Відгуки про ефективність є важливою складовою всіх систем управління продуктивністю. Вони можуть бути визначені як інформація про минулу поведінку працівника стосовно встановлених стандартів поведінки та результатів працівника (рис. 4.10). Ефективні відгуки про результати діяльності працівника мають своєчасний, конкретний, поведінковий характер та представлені надійним джерелом.

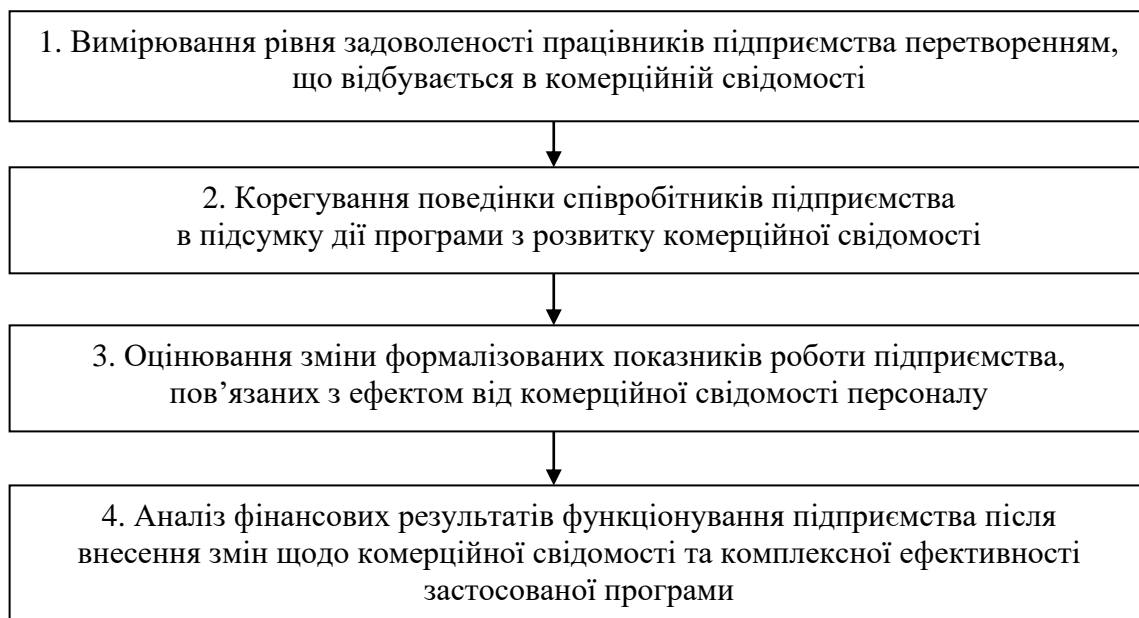


Рис. 4.10. Фази визначення ефективності комерційної свідомості персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором

Цілі зворотного зв'язку щодо ефективності – покращити показники роботи особистості та команди, а також комерційну свідомість, залучення працівників, їх мотивація та задоволеність роботою (Агініс, 2009, с. 57). Зворотний зв'язок щодо результативності ефективний у зміні поведінки працівників та підвищує задоволеність роботою та її ефективністю (Іслам & Расад, 2006, с. 164). Водночас необхідно проаналізувати й зрозуміти відгуки, які завжди ігнорують через складнощі. Зворотний зв'язок може підвищити продуктивність за деяких умов. Однак в інших умовах зворотний зв'язок може не вплинути на ефективність або навіть виявити згубну ефективність. Згідно із цією перспективою, це додатково вказує на те, що низка

факторів, включаючи характеристики джерела зворотного зв'язку та повідомлення, часові питання, такі як кількість та частота зворотного зв'язку співробітників, отримали відгук від працівників.

Ефективність будь-якого підприємства залежить від якості його персоналу. Правильні люди повинні бути спочатку відібрані на певну посаду підприємства, мотивовані до роботи. Рішення щодо підвищення кваліфікації та навчання персоналу повинні прийматися на рівні керівництва. Ефективна система оцінювання ефективності роботи персоналу є важливим критерієм у цьому процесі, оскільки надає дані, необхідні для більшості необхідних адміністративних рішень. Ця система відіграє ключову роль у мотивації людей використовувати свої здібності для досягнення цілей підприємства.

Після оцінювання та перевірки зворотного зв'язку керівники повинні забезпечити плату за результативність. Фінансова оцінка є корисним інструментом для мотивації працівника до своєї роботи. На цьому етапі менеджерам усе ще потрібно зосередитись на розвитку персоналу для подальшого підвищення продуктивності та прогресу їхньої кар'єри в майбутньому. Нагорода являє собою важливі механізми, за допомогою яких поведінка працівників може бути узгоджена з інтересами підприємства. Зокрема, оплата праці – це винагорода, яка пов'язує підвищення заробітної плати з продуктивністю, і її можна використовувати для спрямування, підтримання та мотивації бажаної поведінки, наприклад, обміну знаннями (Каннін, 2006, с. 43).

Оплата за результативність встановлює критерії поведінки, за якими розподіляється винагорода, і при цьому лежить в основі узгодження поведінки працівників із цінностями та цілями підприємства. Отже, якщо працівник досягає своїх цілей ефективності, то працівник отримує підвищення зарплати. Цей простий і наочний зв'язок між оплатою праці та результатами діяльності мотивує працівника за певний рівень досягнень, виховуючи сприятливі ставлення до роботи – задоволення та відданість. Таким чином, ефективність оплати праці має безпосередній вплив на високий рівень якості послуг та бажане ставлення до роботи.

Сьогодні комерційна свідомість – це матеріально-духовний феномен, дослідження якого являє собою складний процес та супроводжується значною кількістю проблем, що зумовлюють зростання інтересу до її розгляду як важливого інструмента організаційних змін, підвищення конкурентоспроможності та потенціалу підприємства й дієвого механізму менеджменту. Цей найменш витратний і водночас достатньо ефективний інструмент управлінського впливу керівники підприємств України використовують на дуже низькому рівні. Ефективне використання комерційної свідомості як

системи змін дає змогу вирішувати велику кількість проблем управління людськими ресурсами на підприємствах та є основною складовою розвитку його потенціалу.

Комерційна свідомість базується на відповідності її цілей, ідеалів і цінностей з персональною культурою керівника та співробітників. Коли мова заходить про культуру, у першу чергу мають на увазі конкретну людину, її пріоритети цінностей, світогляд і повагу до оточення. Таким чином, персональна культура об'єднує в собі як внутрішній, так і зовнішній світ; як внутрішні почуття, знання, так і зовнішню поведінку.

Комерційна свідомість являє собою важливий ресурс, який має істотний вплив на ефективність роботи підприємств, а також цінну складову її соціального капіталу. В умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища саме корпоративний потенціал може забезпечити підприємцям досягнення більшої стабільності, інноваційної привабливості, здатності до постійного розвитку.

Комерційна свідомість як інструмент управління людськими ресурсами є координатором елементів завдяки прийнятим нормам і стандартам корпоративної етики, основним цінностям, прийнятим на підприємстві. Крім того, комерційна свідомість та обізнаність персоналу у бізнес-процесах пропонують справжній набір інструментів та технологій для використання нормативного й ціннісного апарату в управлінні бізнесом, у поєднанні з іншими ресурсами це підвищує ефективність управління підприємством та сприяє його успішному розвитку.

Аналіз дозволив досягти теоретичного узагальнення ефектів управління розвитком комерційної свідомості в рамках концепції, яку ми розглядаємо, а також систематизувати різні типи ефектів від реалізації заходів щодо зміни рівня комерційної свідомості персоналу підприємства, розподіляючи їх на групи:

1. У соціально-психологічній сфері – підвищення зацікавленості в праці й ступеня задоволення нею, зниження та/або усунення напруженості у взаєминах між працівниками колективу внаслідок зміцнення авторитету керівників, чіткого розмежування сфер компетенції, обов'язків і відповідальності, а також стимулювання самонавчання та саморозвитку персоналу, що приводить до підвищення його самооцінки.

2. У виробничій сфері – підвищення продуктивності праці, вивільнення ресурсів виробництва: матеріальних, трудових і фінансових та збільшення ділової активності підприємства в цілому, що позначається на основних показниках фінансово-господарської діяльності, зокрема на зростанні його доходів.

Досягнення сильної комерційної свідомості персоналу сприяє формуванню згуртованої команди й сильного підприємства, орієнтованого на успіх у конкурентній боротьбі.

Зазначених ефектів досягають шляхом впливу комерційної свідомості на діяльність підприємства одночасно за трьома напрямками.

1. Вплив комерційної свідомості на процеси, що відбуваються на підприємстві:

- практика комунікації в колективі й комунікаційна діяльність;
- особливості процесу ухвалення рішень, кар'єри й соціалізації; виробничий і трудовий процеси.

2. Вплив комерційної свідомості на поведінку персоналу підприємства:

- поведінка співробітників на підприємстві – правила, форми та особливості формального й неформального спілкування, пріоритетність бізнес-процесів підприємства або особистих інтересів, ставлення та лояльність персоналу до підприємства;

- мотивація та стимулювання персоналу – більша ефективність зовнішньої або внутрішньої мотивації, засоби мотивації, заохочення, винагороди, підвищення по службі тощо;

- соціально-психологічний клімат у колективі – психологічні та виробничі умови праці, статусність, згуртованість або конфліктність команди;

- колективна поведінка – ставлення до керівників, особливості формального та неформального лідерства, прийняті ролі та функціональні обов'язки в колективі й ставлення до них, співпраця між членами колективу, її розмежування, можливість командного прийняття рішення тощо.

3. Вплив комерційної свідомості на конкурентоспроможність підприємства виявляється через формування позитивної репутації й привабливого іміджу підприємства та виробленого продукту (товару або послуги) серед споживачів, ділових партнерів, громадськості.

Загальний вплив комерційної свідомості персоналу на результативність та ефективність діяльності підприємства включає сукупність дій і напрямів, розглянутих вище. Безпосередній вплив комерційної свідомості на потенціал та ефективність діяльності підприємства дають синергетичний ефект. Сутність синергетичного ефекту полягає в тому, що це сумарний ефект від дії декількох факторів, який перевищує ефект дії кожного окремого фактора. Тому можливість отримання синергетичного ефекту стимулює керівництво підприємств до пошуку нових, в тому числі інноваційних, інструментів підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства. При цьому комерційна свідомість є ін-

струментом управління потенціалом сучасного підприємства та водночас визначає темпи й напрями розвитку підприємства в умовах сьогодення.

Комерційну свідомість у межах синергетики можна аналізувати в трьох напрямках:

1) з точки зору особливостей розвитку комерційної свідомості в умовах нелінійності;

2) через вплив на процес самоорганізації соціально-економічної системи;

3) через досягнення синергетичного ефекту, тобто посилення властивості синергії соціально-економічної системи.

Знання особливостей розвитку самоорганізації комерційної свідомості дозволяє стимулювати процеси ефективного розвитку у разі, коли відомі основні параметри складної системи. Особливі функції, що виникають у процесі самоорганізації елементів нелінійних систем, вивчають у межах синергетики, що виявляється в підприємства як об'єкта управління для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У межах синергії пропонується нова концепція управління персоналом підприємства на основі комерційної свідомості та цінностей підприємства, що базується на формуванні нової свідомості персоналу з новими ціннісними орієнтаціями (пошук цінностей з урахуванням взаємодії з навколишнім середовищем). Перехід до якісно нової більш ефективної системи управління персоналом для підприємства неможливий без якісних змін комерційної свідомості. Результатом самоорганізації комерційної свідомості є поява ефективної взаємодії (наприклад, співпраці) та оновлення динамічних об'єктів (підсистем), які в інформаційному плані є більш складними, ніж елементи (об'єкти) середовища, з якого вони походять.

Досвід роботи з підвищення кваліфікації й саморозвитку керівників підприємств дозволяє визначити алгоритм при розробці програми управлінської діяльності керівника, що, у свою чергу, є інструментом розвитку професійної культури:

1. Визначити сукупність видів діяльності, що належать до компетенції керівника, виконання яких гарантує досягнення цілей підприємства, види діяльності визначають, виходячи з функціональних потреб у результатах, а не на основі того, що цей працівник може робити в наступному періоді. Наприклад, можна визначити управлінську діяльність керівника як організаційно-педагогічну й виділити такі її види: виховну, інструктивно-методичну, педагогічну, громадську.

2. Окреслити структуру діяльності, визначивши ієрархію лінії управління. Ця робота дозволить досить точно визначити її місце в загальній структурі, співробітництво.

3. Визначити зміст діяльності. Це свого роду роздуми про діяльність підприємства й управління ним на рівні будь-якого одного виду діяльності. На цьому етапі дуже чітко виявляються професійні переваги (цінності), рівень ділової компетентності (по суті, професійна культура) менеджерів. Починається зі слів «управляти», «розвивати», «планувати», «керувати», «створювати умови» тощо. Містить конкретизацію функціональної відповідальності за результат.

4. Визначити сфери відповідальності, що мають визначальне значення для результатів діяльності. На кожен звітний період не більше ніж 5–7 сфер відповідальності. Для кожної зі сфер 2–4 найважливіші завдання.

Управління діяльністю включає визначення кінцевих цілей, складання планів діяльності, планів контролю у планово-прогностичній, мотиваційно-цільовій, організаційно-розпорядчій, контрольній-діагностичній, регулятивно-корекційній сферах діяльності. Управління найбільш важливими контактами: зовнішніми й внутрішніми.

Ця діяльність здійснюється стихійно, звалюючись на керівників як «сніг на голову», хоча більшість контактів можна було передбачити заздалегідь. Потрібно виділити спеціальний день або його частину на здійснення контактів.

5. Визначити повноваження щодо досягнення результатів. Потрібно відповісти на питання: які рішення приймати самостійно, які рішення погоджувати. Виділяти ті рішення, які необхідно приймати цьому керівнику. Дрібні – делегувати підлеглим. Грамотні керівники свідомо прагнуть діяти на вищій межі компетенцій (повноважень). Для підлеглих у цьому випадку девізом має бути: «Все, що не заборонено, дозволено». Підлеглим надається можливість самостійно приймати рішення, іти до більш ініціативної й творчої діяльності.

6. Оцінити працівників, які займають певні посади. Критеріями оцінювання є якість і ступінь здійснення планів, вмотивованість, ефект взаємовпливу персоналу, стабільність роботи.

7. Результати основної діяльності визначити, виходячи з концепції якості цього підприємства. Найбільш важким пунктом для менеджерів є визначення та формулювання особистих ключових результатів, оскільки дуже часто суб'єкти управління такими себе не відчують.

8. Формулювати вимоги до менеджера, визначити потребу в розвитку професійних і особистісних якостей. Цього розділу зазвичай немає в про-

грамах управлінської діяльності сучасних керівників, що є однією з основних причин проблем сучасних підприємств (недостатня готовність до змін внутрішніх установок керівників, деяка архаїчність їх систем цінностей).

Переведення діяльності керівника на програмне управління сприяє формуванню професійної культури, а результативність виявляється в підвищенні ступеня впорядкованості діяльності персоналу, керівника й задоволеності результатами праці.

Ефективність самовдосконалення залежить від стійкості самооцінки. Нестійкості самооцінки сприяє стихійність, суперечливість: сьогодні випадково досяг успіху, а завтра так само випадково зазнав невдачі. Це призводить не до планомірного й систематичного самовдосконалення на основі довгострокової установки, а до самовиправлення вчинків, ситуативної поведінки на основі короточасних мотивів, тому збереження стійкості мотиваційної установки можна здійснювати через регуляцію рівня самооцінки.

Керівництво підприємства повинно орієнтуватися на нові продукти, нові ринки, нові умови, пріоритети цінностей, оцінювати свої можливості, а також можливості персоналу, тому що для роботи в економічно складні часи, для орієнтації на нововведення необхідні «нові співробітники».

Серед господарських керівників існують певні стереотипи поведінки, що перешкоджають їх ефективній діяльності. Наприклад, нехтування знаннями методології спричиняє відсутність стратегічного бачення. «Елітарність», пов'язана з відчуттям недоторканності, призводить до невміння стримати емоції, прийняття рішень, виходячи з нагальних настроїв, неприйняття критики на свою адресу.

Прагнення до раціональних дій, бажання задати кожному співробітнику свій алгоритм дій і «чіткого» контролю за його виконанням не дає бажаного ефекту. Господарська практика й життя мінливі, вимагають певної свободи дій підлеглих, особливо тих, хто хоче стати соратником керівника. З урахуванням сказаного, багато керівників прагнуть бути «обізнаними» у всьому, навіть пишаються тим, що без них нічого не вирішується. Необхідно підвищувати свою поінформованість за рахунок різних джерел інформації й широти контактів.

Важливу роль відіграє критерій працездатності керівника. Сумлінні, але недостатньо досвідчені керівники прагнуть навіть «доробити» за інших. У результаті обсяг роботи зростає, робочий день подовжується, а інтенсивність праці знижується, що неминуче призводить до передчасного «професійного вигорання».

Сучасний темп життя вимагає від людини повної самовіддачі на роботі. Навіть використання сучасної техніки не завжди допомагає впоратися з поставленими завданнями. Недбале ставлення до часу спричиняє його пос-

тійну нестачу, що, у свою чергу, призводить до втрати якості виконуваної роботи, постійної фізичної й моральної втоми. Уміння управляти своїм часом дозволяє бути завжди на крок попереду проблеми. Успішне керівництво своїм бізнесом, просування по службовій драбині і ще безліч цілей і завдань дозволяє вирішити тайм-менеджмент.

Остаточна адаптація запропонованого підходу до оцінювання ефективності економічної роботи в сучасних умовах є складною й багатогранною проблемою, яка потребує подальшого дослідження.

Досвід і уявлення працівників про систему управління ефективністю та систему оцінювання є дуже важливими для створення завершеної й всеосяжної системи ефективності на засадах формування свідомості персоналу.

Крім того, важливо, щоб працівники та менеджери розуміли, що системи управління продуктивністю та управління ефективністю є ключовими факторами довгострокового успіху чи невдачі підприємства. Якщо працівники не задоволені або не згодні із системою управління продуктивністю, вони, імовірно, не бажають брати активної участі в процесі, оскільки не бачать у цьому ніякої цінності.

Як результат, ефективність підприємства та продуктивність праці знижуватимуться через неефективну продуктивність працівників. На завершення ця тема була б цікавою та значущою для будь-якого підприємства, оскільки свідомість працівників має суттєвий зв'язок з показниками діяльності підприємства. Крім того, розуміння того, як практики управління персоналом впливають на працездатність працівників, може допомогти підприємствам створити кращу систему управління та, нарешті, покращити результативність роботи й організаційну діяльність.

Система управління ефективністю досить очевидно впливає на результативність праці працівників. Більше того, кожна фаза в системі управління ефективністю також впливає на продуктивність працівників. Постановка точних і неоднозначних цілей або цілей для підприємства та працівника може бути керівництвом для того, щоб персонал працював ефективно в певний період. Крім того, така мета й план можуть покращити ініціативу працівника та відданість їх роботі. Оцінювання ефективності забезпечує зворотний зв'язок між працездатністю працівників, що може відображати проблеми під час виробництва та переваги для працівників.

Список використаних джерел до розділу 4

1. Aguinis, H. (2009). *Performance management* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
2. Appelbaum, M., & Armstrong, S. (2003). *Stress free Performance Appraisal*. Wayne, NJ: Career Press.
3. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3, 54–68.
4. Breslin, M. (2004). Data Warehousing Battle of the Giants: Comparing the Basics of the Kimball and Inmon Models. *Business Intelligence Journal*, 9(1), 6–20.
5. Cunneen, P. (2006). How to improve performance management. *People Management*, 1, 42–43.
6. Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.
7. Garner, E. (2013). *Recruitment and Selection: Hiring the people you want*. Copenhagen: Ventus Publishing ApS.
8. Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.48.
9. Güngör, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 1510–1520. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.029.
10. Islam, R., & Rasad, S. M. (2006). Employee Performance Evaluation by the AHP. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 163–176.
11. Kandula, S. R. (2006). *Performance management*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Ltd.
12. Kwantes, C. T., & Glazer, S. (2017). Cross-Cultural Competence and Cultural Intelligence in the Workplace. In C. Kwantes, S. Glazer, *Culture, Organizations, and Work* (pp. 95–101). Cham, Switzerland: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-47662-9_6.
13. Macky, K., & Johnson, G. (2000). *The strategic Management of Human Resources in New Zealand*. Auckland, New Zealand: Irwin/McGraw-Hill.
14. Merlevede, P. (2014). *Talent Management: A Focus on Excellence: Managing Human Resources in a Knowledge Economy*. Copenhagen: Ventus Publishing ApS.

15. Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382.
16. Pareto principle. (2017). In *Wikipedia*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Pareto_principle&oldid=871932081.
17. Platts, K. W., & Sobótka, M. (2010). When the uncountable counts: An alternative to monitoring employee performance. *Business Horizons*, 53(4), 349–357.
18. Rudman, R. (2003). *Human Resource Management in New Zealand*. Auckland: Pearson Education New Zealand Limited.
19. Schneier, C. E., Beatty, R. W., & Baird, L. S. (1986). Creating a performance management system. *Training & Development Journal*, 40(5), 74–79.
20. Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Copenhagen: Ventus Publishing ApS.
21. Teke, M. (2002). Retention Strategy. *HR Future*, 2(3), 10–12.
22. Vij, Sh. (2017). *Moral Fiber: Awakening Corporate Consciousness*. Austin: Lioncrest Publishing. Retrieved from <https://www.amazon.com/Moral-Fiber-Awakening-Corporate-Consciousness/dp/1619616297>.
23. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), p.177–198.
24. Winterton, J. (2004). A conceptual model of labor turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371–390. DOI: 10.1080/1367886042000201967.
25. Zerkal, A. (2018 a) Tools to increasing financial and commercial awareness of enterprises. *International academy journal «Web of Scholar»*, 12(30), 24–28.
26. Zerkal, A. (2018 b). World events and market's changes impact to employee commercial awareness of enterprises. *Международный научный журнал «Интернаука»*. Серия: «Экономические науки», 12(20), 9–13.
27. Zerkal, A. (2019 a). Commercial awareness – significant competitive advantage of enterprise. In M. Bezpartochnyi, I. Britchenko (Eds.), *Conceptual aspects management of competitiveness the economic entities* (Vol. 2, pp. 117–125). Przeworsk: WSSG.
28. Zerkal, A. (2019 b). Customer service culture formation as the basis of commercial awareness of enterprise's employee. *Международный научный журнал «Интернаука»*. Серия: «Экономические науки», 10, 9–13.
29. Zerkal, A. (2019 c). Developing commercial awareness: strategies for enterprises. In M. Bezpartochnyi (Ed.), *Management mechanisms and development*

strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment (Vol. 2, pp. 63–72). Riga: Landmark.

30. Zerkal, A. (2019 d). The impact of business partners s on commercial awareness and personnel management of enterprises. *Науковий журнал «Молодий вчений»*, 10(74), 301–304.

31. Зеркаль, А. В. (2016 а). Напрями ефективного управління кадровим потенціалом в умовах децентралізації. В Ю. Драчук, В. Швець, М. Пашкевич (Ред.), *Економічні та соціальні перспективи децентралізації в Україні: монографія* (с.114–120). Дніпропетровськ: НГУ.

32. Зеркаль, А. В. (2016 б). *Стримуючі фактори підвищення ефективності управлінської діяльності керівників фінансових установ*, Міжнародна науково-практична конференція «Формування сучасного економічного простору: переваги, ризики, механізми реалізації». Тбілісі, Грузія.

33. Зеркаль, А. В. (2017 а). Аналіз факторів впливу на ефективність роботи персоналу та результати діяльності підприємства. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*, 15, 260–263.

34. Зеркаль, А. В. (2017 б). *Фактори формування комерційної свідомості персоналу промислових підприємств*, V Міжнародна заочна науково-практична конференція «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика». Запоріжжя: КПУ.

35. Зеркаль, А. В. (2017 с). *Формування комерційної свідомості персоналу*, Науково-практичний круглий стіл «Формування податкової свідомості в Україні». Запоріжжя: КПУ.

36. Зеркаль, А. В. (2018 с). Вплив комерційної свідомості на формування конкурентних переваг підприємства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*, 6, 58–60.

37. Зеркаль, А. В. (2018 d). Дослідження особливостей комерційної свідомості персоналу підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво»*, 5(104), 54–59.

38. Зеркаль, А. В. (2018 е). Місце комерційної свідомості в системі ефективного управління персоналом підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 8(73), 78–82.

39. Зеркаль, А. В. (2018 f). Реінжиніринг як один з факторів трансформації комерційної свідомості персоналу підприємств. *Агросвіт*, 24, 36–40.

40. Зеркаль, А. В. (2019 е). Управління персоналом на засадах комерційної свідомості як конкурентна перевага підприємств. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*, 46, 94–98.

РОЗДІЛ 5

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Сучасні технології удосконалення системи формування комерційної свідомості персоналу підприємств

Для того, щоб вижити в складних умовах, підприємства повинні використовувати всі свої знання та ресурси. Таким чином, керівники підприємств все частіше вимагають повної віддачі від працівників, які мають власну думку щодо вирішення виробничих проблем. Лише функціонування підприємства на основі партнерства та співпраці дає можливість мінімізувати проблеми та максимізувати прибуток. Ця модель взаємодії з працівниками, закладена у взаємні інвестиційні відносини із широкими зобов'язаннями обох сторін, тягне за собою такі механізми, як високопродуктивні робочі системи, які широко розподіляють ініціативу та відповідальність. Інновації, запроваджені завдяки творчості, експериментам, ініціативі та обміну знаннями, також процвітають на таких підприємствах.

Залучення співробітників, однак, може забезпечити обіцяні переваги лише тоді, коли всі, хто бере участь у прийнятті рішень і вирішенні проблем, демонструють гостре усвідомлення свого бізнес-середовища. Працівники, які мають розуміння того, як функціонують їхні підприємства та середовище, в якому воно діє, мають кращу позицію для прийняття ефективних рішень. Якщо ефективність роботи команди або підприємства є функцією індивідуальних рішень, які люди роблять на постійній основі, тоді комерційна свідомість працівників може бути керівництвом цих рішень. Інституційне зміцнення комерційної свідомості персоналу підприємств потребує віддачі від кожного працівника та виконання ним певних функціональних обов'язків (рис. 5.1).

Комерційна свідомість персоналу: початкова конструкція високопродуктивної системи роботи належить до набору практик, таких як самоврядна робота команди, гнучкі завдання та групи вирішення проблем, що приводять до кращої організаційної діяльності шляхом збільшення участі працівників. Дослідження в цій галузі показали, що поліпшення результатів завдяки впровадженню такої практики, розуміння бізнес-стратегії співробітниками та їх праця сприяють організаційному успіху. Зокрема, дослідження закордонних авторів стверджують, що працівникам потрібна інформація про зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства та про стратегічні цілі, а також про розуміння впливу їхньої роботи на досягнення цих цілей (Зеркаль, 2018 б).

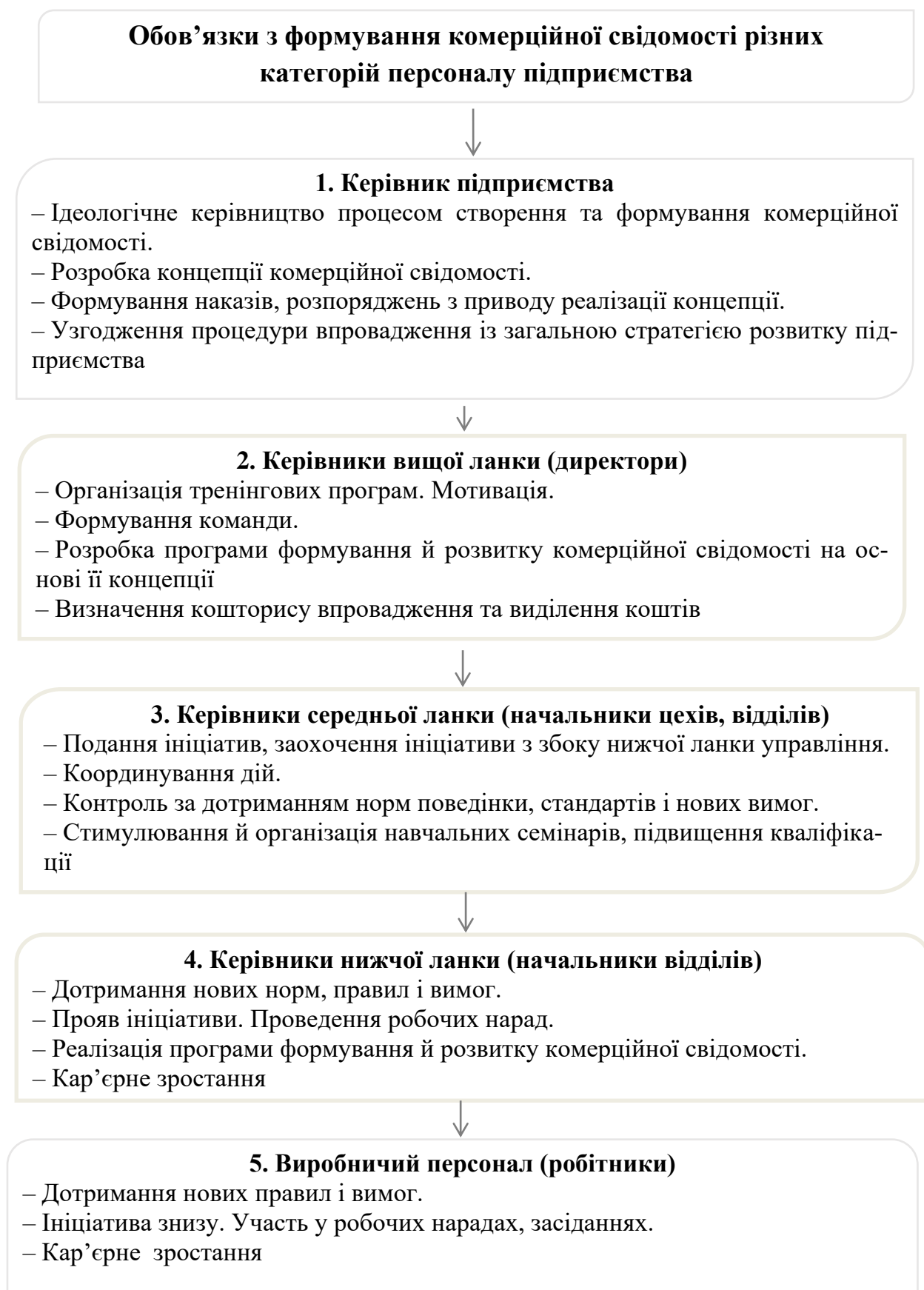


Рис. 5.1. Розподіл обов'язків щодо формування комерційної свідомості за категоріями персоналу

Джерело: розроблено автором

Доступ до інформації про стратегічні цілі підприємства та зміни, що відбуваються в його зовнішньому середовищі, дозволяє співробітникам бачити «загальну картину» та створює базис, необхідний для постійного вдосконалення бізнесу.

Для того, щоб максимально скористатися такими структурами, що забезпечують формування комерційної свідомості, співробітники повинні мати ресурси знань, необхідні для прийняття ефективних рішень. Наприклад, робота в команді вимагає, щоб співробітники співпрацювали в плануванні роботи та брали участь в ефективній поведінці з невеликим контролем з боку менеджерів або без нагляду. На підприємствах, де успіх залежить від тисяч невеликих рішень, що приймають щодня, усі працівники повинні продемонструвати єдність і бути обізнаними про зміну фінансових, соціальних, політичних, технологічних та екологічних сил. Вони повинні розуміти бізнес-контекст, у якому працює їх підприємство, і мати можливість використовувати ці знання в повсякденній роботі. Таким чином, для того, щоб розширити можливості працівників, підприємства повинні визначати та розвивати комерційну свідомість (рис. 5.2).

Комерційну свідомість персоналу також можна розглядати як результат практики залучення працівників. Самоуправлінські команди скорочують витрати та підвищують конкурентоспроможність, насамперед, шляхом підвищення розуміння співробітниками того, як функціонує їх підприємство. Враховуючи, що члени таких команд мають право приймати рішення про те, як виконувати свою роботу, вони вдосконалюють свої знання про критичні особливості свого середовища в процесі.

Аналогічно, у дослідженні Мохсіна (2008) практика посилення повноважень поліпшила управління доходами, що частково пояснюється діловою обізнаністю, яку розробляють співробітники (с. 92). Більше того, програми розширення можливостей працівників сприяють підвищенню комерційної свідомості, що, у свою чергу, спонукає співробітників до постійного вдосконалення робочих процесів. За відсутності таких знань виникає мало творчих ідей.

Також комерційну свідомість персоналу розглядають в опитуваннях, які зазвичай оцінюють, наскільки співробітники розуміють стратегію компанії або бачать зв'язок між нею й своєю роботою. Наприклад, дослідження залучення співробітників включає такі елементи: підприємство робить зміни, необхідні для ефективної конкуренції; чи розумієте бізнес-стратегію підприємства; чи бачите ви зв'язок між роботою, яку виконуєте, і стратегічними цілями підприємства.

Хоча результати таких опитувань рідко використовують для наукових досліджень, їх зміст, пов'язаний з комерційною свідомістю персоналу, очевидно, відображає потребу у вивченні чогось важливого.

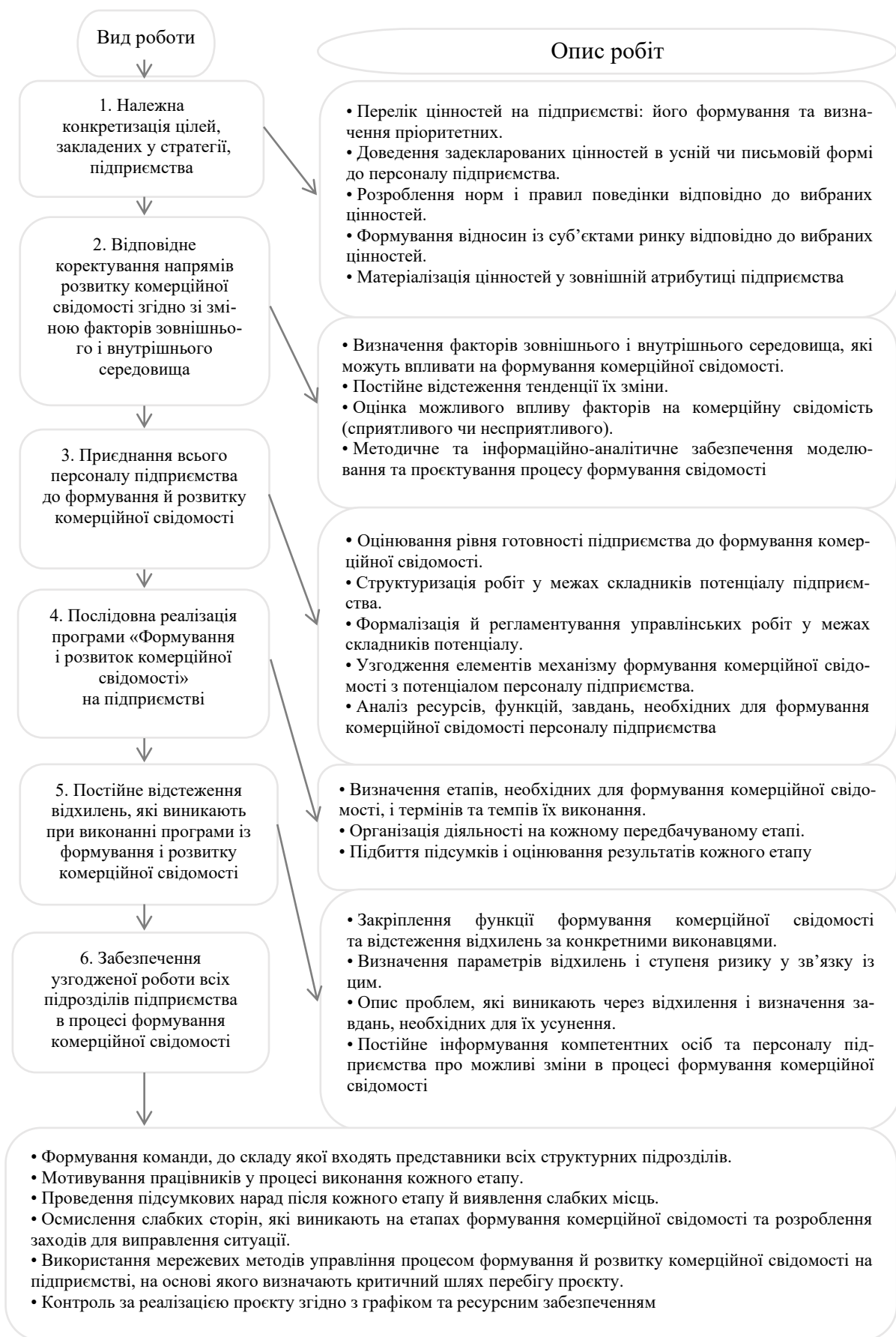


Рис. 5.2. Удосконалення системи формування комерційної свідомості

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на вищевикладене, конструкт «комерційна свідомість персоналу» не був чітко визначений у літературі. Більшість авторів розуміє його як необхідний набір навичок та знань фахівців-організаторів. Наприклад, у ході опитування фахівців з людських ресурсів виявлено, що учасники розглядають комерційну свідомість, визначену як розуміння питань бізнесу, планів і культури, що особливо важливо для досвідчених фахівців і менеджерів. Більше того, інші члени підприємства сподіваються, що фахівці з людських ресурсів володіють комерційною свідомістю, розумінням галузі та загальними бізнес-знаннями. Незважаючи на вказівку на необхідність розуміння бізнесу, у літературі воно не було представлено.

У сфері менеджменту комерційна свідомість пов'язана з виконавчим рівнем прийняття рішень. Однак, на цьому рівні керівники не тільки спираються на комерційну свідомість, а й управляють та формують компоненти бізнес-середовища. Встановлюючи колективну мету або керуючи культурою, керівники впливають на контекст, у якому виконується робота. У взаємних інвестиційних відносинах, які діють на високих рівнях внесків співробітників, люди на всіх рівнях організації повинні бути обізнані з організаційним контекстом, щоб повною мірою брати участь у прийнятті рішень і розв'язанні проблем, а отже, покращувати продуктивність підприємства. Менеджери довіряють співробітникам виконувати завдання таким чином, щоб вони відповідали цілям підприємства та заохочували участь працівників у широкому спектрі питань.

Такі підходи сприяють набагато ширшим внескам працівників, ніж насамперед технічним досвідом, пов'язаним з виконанням завдань у системах контролю або квазіспотових контрактних трудових відносинах. Відносини взаємних інвестицій між співробітниками та підприємствами включають очікування щодо співробітників, які роблять внесок у проникні та розширювані ролі праці, і, таким чином, демонструють знання широкого кола ділових реалій (наприклад, бренд, корпоративні цінності, місія, бачення, стратегія), джерел оперативної ефективності та зовнішніх сил, зокрема конкурентного тиску, який може вплинути на підприємство (наприклад, можливості для зростання, зарубіжні ринки, потреби місцевих ринків, демографічні зрушення). Такі трудові відносини вимагають широкого внеску в підприємство та вказують на необхідність залучення працівників до вмотивованої поведінки, приміром, надання пропозицій щодо вдосконалення системи управління підприємством. Контекстна продуктивність також включає підтримку організаційних цілей, що знову ж таки передбачає усвідомлення співробітниками ділових реалій.

Коли підприємство стикається з конкурентним тиском, керівники часто покладаються на взаємні інвестиційні відносини, які вимагають чіткого розуміння цілей підприємства та високого рівня комерційної свідомості

персоналу. Трудові відносини можуть слугувати об'єктивом для вивчення комерційної свідомості персоналу та граничною умовою розробки майбутньої стратегії розвитку підприємства.

Система трудових відносин також є основою для розробки критичних відмінностей між рівнями комерційної свідомості серед менеджерів різних підрозділів та особливостями прийняття рішень працівниками. На рівні виконавчих директорів цей ресурс знань має вирішальне значення для ефективного функціонування, незалежно від трудових відносин, оскільки формулювання стратегії є функцією керівників цього рівня та ключовим компонентом виконання функціональних обов'язків. Більше того, на «виконавчому» рівні перспективи є унікальними, оскільки об'єднують різні елементи та тенденції в «загальну картину» бізнес-середовища.

Для працівників, які беруть участь у взаємодії або виробничих заходах першої лінії, комерційна свідомість є найбільш актуальною, коли очікується, що вони сприятимуть перевищенню своїх проксимальних потреб. Більше того, коли очікується участь працівників у прийнятті рішень та вирішенні проблем, то погляд працівників на бізнес-середовище, природно, відрізняється від погляду керівників підприємства. Для працівників, які безпосередньо беруть участь у виробництві або наданні послуг, бізнес-середовище, насамперед, буде включати ті елементи, які перебувають на поверхні при прийнятті рішень і вирішенні проблем, що безпосередньо стосуються їхніх завдань і обов'язків.

Комерційна свідомість персоналу може бути визначена як така, що має або демонструє реалізацію, сприйняття або знання ділових реалій підприємства. Вона дещо пов'язана мікрокліматом підприємства, де «реальність – це постійне завершення, яке виникає з зусиль, спрямованих на створення порядку і створення ретроспективного розуміння того, що відбувається» (Зеркаль, 2018). Таким чином, комерційна свідомість персоналу являє собою стан знань, якого досягають і який застосовують на основі постійного PR.

Для подальшого відокремлення комерційної свідомості персоналу від інших організаційних концепцій встановимо її межі. При цьому спочатку розглянемо поняття, які включали свідомість, але в різних аспектах. Пізніше комерційну свідомість персоналу стали пов'язувати із залученням працівника та його обов'язками.

Поняття усвідомлення та свідомості представлені в науковій літературі. Наприклад, у сфері стратегії, усвідомлення міжфірмових відносин та наслідків дії вважають рушійною силою конкурентної поведінки. У маркетингу концепція поінформованості про бренд, здатність покупця ідентифікувати та запам'ятати бренд є критичним предиктором поведінки споживачів. Жодна із цих форм обізнаності, однак, не є особливою озна-

кою комерційної свідомості – усвідомлення того, що структурує участь працівників у повсякденних рішеннях, які в кінцевому підсумку керують стратегією.

Ситуаційна обізнаність – це «сприйняття елементів навколишнього середовища в межах обсягу часу і простору, усвідомлення їхнього сенсу й проектування їхнього статусу в найближчому майбутньому» (Зеркаль, 2018 с). Цей термін вживали в конкретному контексті систем людини – машини, які включають динамічне прийняття рішень у середовищі операційних завдань. Інформованість людей про їхні ресурси та фактори, які перешкоджають або посилюють зусилля для досягнення своїх цілей, є складником психологічної спроможності.

Організаційне зобов'язання – це міра, якою люди ототожнюють себе з організацією та зацікавлені в її збереженні. Особи із сильною афективною відданістю підтримують те, що їхня організація виступає за свою місію. Таким чином, як організаційне зобов'язання, так і комерційна свідомість персоналу мають ширші референти, ніж безпосереднє завдання. Проте вони відрізняються за обсягом, оскільки організаційні зобов'язання стосуються організації, тоді як комерційна свідомість персоналу пов'язує співробітників з бізнес-середовищем їхньої організації або підприємства. Більше того, комерційна свідомість персоналу, будучи когнітивною за своєю природою, не включає в себе афективний вимір організаційного зобов'язання або його поведінкових результатів, таких як організаційна поведінка.

Підсумовуючи, зауважимо, що декілька конструкцій включили поняття свідомості, але не з індивідуальним не-управлінським працівником як основною одиницею аналізу. Інші конструкції не мають прямого стосунку до постійної участі працівника в прийнятті рішень та розв'язанні проблем. Враховуючи ці відмінності, визначаємо побудову комерційної свідомості персоналу як індивідуальну реалізацію, сприйняття або розуміння індивідуального невідконтрольного співробітника чи розуміння бізнес-середовища підприємства в контексті прийняття рішень чи розв'язання проблем, пов'язаних з роботою. Працівники з високим рівнем комерційної свідомості сприйматимуть обидва відповідні елементи бізнес-середовища та розглядатимуть їх у світлі організаційних цілей.

Розвиток бізнесу в умовах ринкової економіки висуває нові вимоги до системи освіти. Якщо раніше вища або середня спеціальна освіта була гарантією успішної діяльності, то на сьогодні так зване «корисне знання» (useful knowledge) стає більш затребуваним, ніж знання академічне, тому що воно спрямоване на кінцевий результат і приносить економічну вигоду. Це, у свою чергу, призводить до зростання попиту на фахівців, що володіють саме такими знаннями. Величезною перевагою й чинником конкурен-

тної боротьби для будь-якого підприємства стають її співробітники, а рівень його розвитку визначається компетентністю персоналу. Для підприємства стає все більш важливим не тільки підвищення кваліфікації персоналу, а й навчання його конкретним знанням, умінням і навичкам, необхідним для здійснення професійної діяльності на конкретному робочому місці. Підготовка персоналу нового типу для постійного розвитку зажадала нових форм навчання, однією з яких стало корпоративне, стан і рівень якого на сьогодні недостатньо вивчений. Дослідження мало таку мету: збір достовірної інформації про існуючу в Україні практику навчання та розвитку, виявлення й аналіз тенденцій.

У процесі інституційного зміцнення або створення комерційної свідомості персоналу підприємства важливу роль відіграє навчання персоналу. Тому доцільно провести дослідження щодо особливостей та поточної практики навчання й розвитку персоналу на підприємствах.

Основними напрямками дослідження були підходи до визначення потреб у навчанні (як на рівні підприємства в цілому, так і на індивідуальному рівні), методи навчання й розвитку, тенденції їх зміни, ставлення до навчання персоналу і його підтримка керівництвом підприємства та лінійними менеджерами, а також поточна практика оцінювання результатів навчання.

Проведено дослідження серед фахівців у сфері HR та керівників (співробітники, менеджери й керівники відділів персоналу), а також топ-менеджерів підприємств: ПрАТ «Дніпроспецсталь», ПрАТ «Карлсберг Україна», ТОВ «РУШ» Лінія магазинів EVA, ТОВ «ЕЛІЗ», ТОВ «Нобель-Агрохім», ТОВ «ЗАПОРІЖРЕТЕЙЛ-2017», ТОВ «Аламак», ТОВ «Виробничо-торговельна фірма «Еліз»», ТОВ «СІЧ-98». У результаті було отримано 98 релевантних анкет, рівень відгуку становив більше ніж 86%. Збір та аналіз даних здійснено у 2021 р. Обробка даних і аналіз результатів виконано з використанням Microsoft Excel.

В опитуванні взяли участь 98 респондентів, які представляли переважно малі й середні підприємства – 63% респондентів надавали підприємства, кількість персоналу в яких не перевищує 250 осіб. Однак у дослідженні представлені дані, що характеризують ситуацію й на більших підприємствах.

Трохи менше від половини респондентів зарахували себе до «топ-менеджменту» підприємства. Третина респондентів працюють у галузі управління персоналом. Кожен п'ятий учасник дослідження є керівником проєкту або напряму.

На думку більшої частини респондентів (83%), за останній рік зовнішньоекономічна ситуація для підприємства або покращилася, або залишилася на колишньому рівні; 38% респондентів відзначили збільшення

фінансування, що виділяється на навчання й розвиток у поточному році; 47% респондентів очікують збільшення фінансування на наступний рік.

Щодо ставлення на підприємствах до навчання й розвитку, то 23% респондентів оцінюють ставлення топ-менеджерів до навчання та розвитку персоналу як «позитивно». Тільки 11% вважають, що лінійні менеджери сприймають навчання та розвиток «дуже серйозно». У більшій частині досліджуваних підприємств (56%) лінійні менеджери не підготовлені для підтримки процесів навчання й розвитку персоналу, а також формування комерційної свідомості.

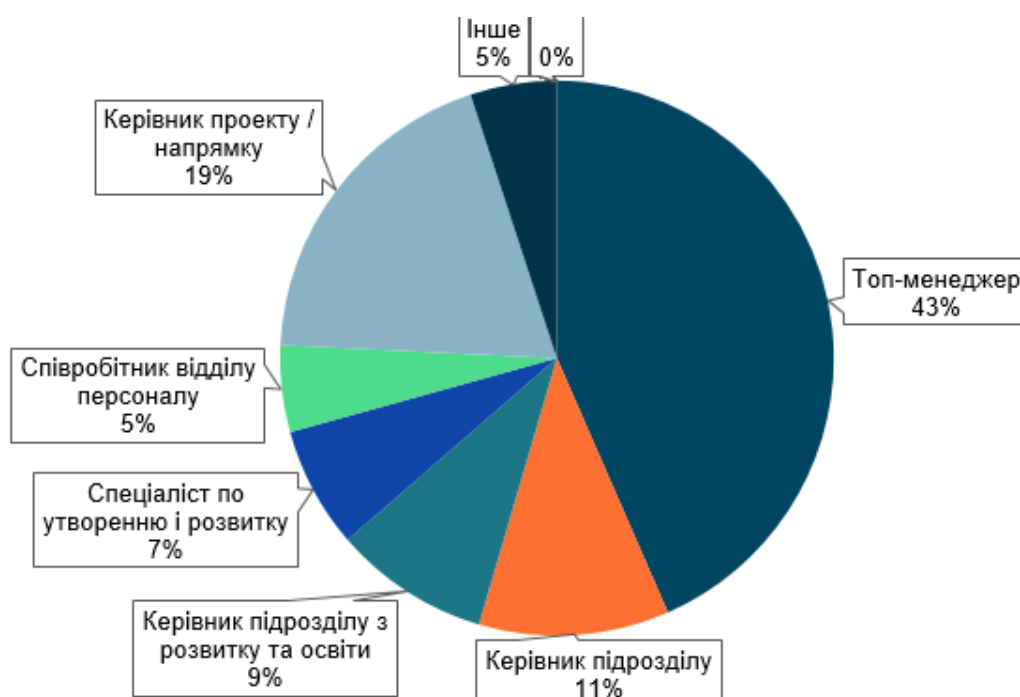


Рис. 5.3. Розподіл респондентів за категоріями
Джерело: розраховано автором на підставі опитування

У половині підприємств департамент персоналу швидше є каталізатором навчання, ніж джерелом вказівок і інструкцій, при цьому тільки чверть опитаних вказали, що їх авторитет на підприємстві зріс. Тільки третина опитаних вважає перспективною побудову кар'єри HRM за напрямом «розвиток і навчання».

Щодо поточної практики навчання й розвитку персоналу, то тільки на кожному третьому підприємстві співробітники забезпечені порадами та рекомендаціями, як їм потрібно розвивати свої здібності для побудови кар'єри. Трохи частіше, але не широко (у 37% випадків) використовують плани кар'єри й персонального розвитку співробітників.

Тільки на чверті підприємств зроблені спроби з'ясування факторів мотивації співробітників на навчання та розвиток комерційної свідомості.

При цьому 81% респондентів вважають, що навчання персоналу безпосередньо пов'язане із завданнями підприємства. Майже на половині підприємств співробітникам не виділяють робочого часу для навчання, і навчання не пов'язано із системою оцінювання діяльності.

Визначення потреби в навчанні на підприємствах. Майже на чверті підприємств відсутній формальний процес визначення організаційних потреб у навчанні. Крім того, респонденти не можуть назвати категорію співробітників, для якої визначення цих потреб є основним обов'язком.

Для виявлення індивідуальних потреб у навчанні половина підприємств використовує спостереження за якістю роботи співробітника й особисті запити. Значно рідше для цього використовують обговорення із співробітником результатів оцінювання його діяльності (45% проти 76%).

Використовувані на підприємствах методи навчання. Найбільш поширеними визнані заходи «внутрішнього» навчання на робочому місці. Використання електронних засобів навчання відзначає тільки кожен п'ятий респондент. Найефективнішим, на думку більшості респондентів, є «досвід самої роботи» (43%) і консультування/наставництво (26%).

Не дивно, що очікування щодо скорочення використання, у першу чергу, стосуються зовнішніх заходів – тренінгів (16%), конференцій і виставок (13%), а також наставництва із залученням зовнішніх фахівців (12%).

Поточна практика оцінювання результатів навчання. На чверті підприємств оцінювання результатів навчання не проводять. Найбільш поширеним (72%) є оцінювання за допомогою думки співробітників, які пройшли навчання. Тільки 8% підприємств оцінюють результати навчання, застосовуючи для цього показник повернення інвестицій ROI.

Ставлення на підприємстві до оцінювання результатів навчання. Половина респондентів зазначає, що останнім часом на підприємстві стали більше уваги приділяти оцінюванню результатів навчання. При цьому найчастіше звіт керівництву про результати навчання не передбачений (25%) або надається «час від часу» (33%). Третина респондентів зазначає, що основні зацікавлені сторони на підприємстві не вважають за потрібне витрачати час на оцінювання результатів.

Підходи до бюджетування та обліку витрат на навчання й розвиток. Трохи більше від половини (55%) респондентів відзначають наявність в організації виділеного бюджету на навчання. Невеликі підприємства (до 250 співробітників) мають менший бюджет на навчання – 28%. У перерахунку на одного співробітника середній бюджет становить лише 950 грн на рік. Для невеликих підприємств (до 250 співробітників) цей показник вище – 1100 грн на рік.

Витрати на функціонування власного навчального центру присутні в бюджетах 23% підприємств. Найбільш поширеними статтями витрат є «оплата участі співробітників у відкритих семінарах, тренінгах або конференціях» та «оплата провайдером за корпоративні семінари або тренінги».

При цьому респонденти вказують, що фінансування програм розвитку збільшилося на 38% підприємств. У більшій частині підприємств фінансування програм навчання й розвитку залишилося на колишньому рівні. У кожній сьомій компанії на навчання стали виділяти менше коштів, ніж рік тому.

У своїх очікуваннях змін фінансування програм навчання й розвитку на наступний рік респонденти оптимістичні – практично половина розраховує, що в наступному році фінансування збільшиться. Тільки кожен десятий висловив припущення про подальше зниження фінансування навчання та розвитку.

Розуміння важливості розвитку й навчання для формування конкурентних переваг є необхідною якістю зрілого підприємства в умовах ринку, що також функціонує в конкурентній боротьбі. Ми попросили наших респондентів оцінити як ставлення до навчання в організації, так і спосіб його прояву на практиці.

Тільки кожен четвертий респондент відзначив прихильність топ-менеджерів до навчання та розвитку персоналу підприємства. Кожен десятий вважає, що керівництво підприємства ігнорує питання розвитку персоналу. Тож не дивно, що на рівні лінійних менеджерів ситуація не поліпшується. Чверть наших респондентів (26%) відзначає, що лінійні менеджери не сприймають навчання та розвиток серйозно, і їх частка більша, ніж тих, хто сприймає навчання й розвиток персоналу дуже серйозно (11%).

Крім того, далеко не всі лінійні менеджери отримали підготовку, необхідну для підтримки й здійснення навчання персоналу. Усього на 9% підприємств підготовку пройшли всі лінійні менеджери, їх частка менше, ніж частка підприємств, де подібна підготовка лінійних менеджерів відсутня зовсім. Зіставляючи наведені дані, можна припустити, що ситуація на підприємствах респондентів схожа. Однак, задавшись питанням про те, яким чином на практиці реалізується ставлення до навчання, визнання його необхідності, ми бачимо істотні відмінності між підприємствами.

Рідше виявляється зв'язок навчання та стратегічних цілей підприємств (61%). Близько половини (51%) респондентів відзначають, що навчання й розвиток стали сприйматися лінійними менеджерами більш серйозно, дещо більша частка респондентів (57%) погодилася із цим твердженням щодо топ-менеджерів. При цьому дві третини респондентів (63%)

вважають, що зараз навчанню приділяють більше уваги, оскільки вимоги до здібностей на підприємствах постійно змінюються.

Однак у питаннях підтримувальної комерційної свідомості, розмаїття методів, відповідальності персоналу, що навчається, статусу департаменту навчання на підприємстві респонденти оцінюють практичну ситуацію менш оптимістично (рис. 5.4).

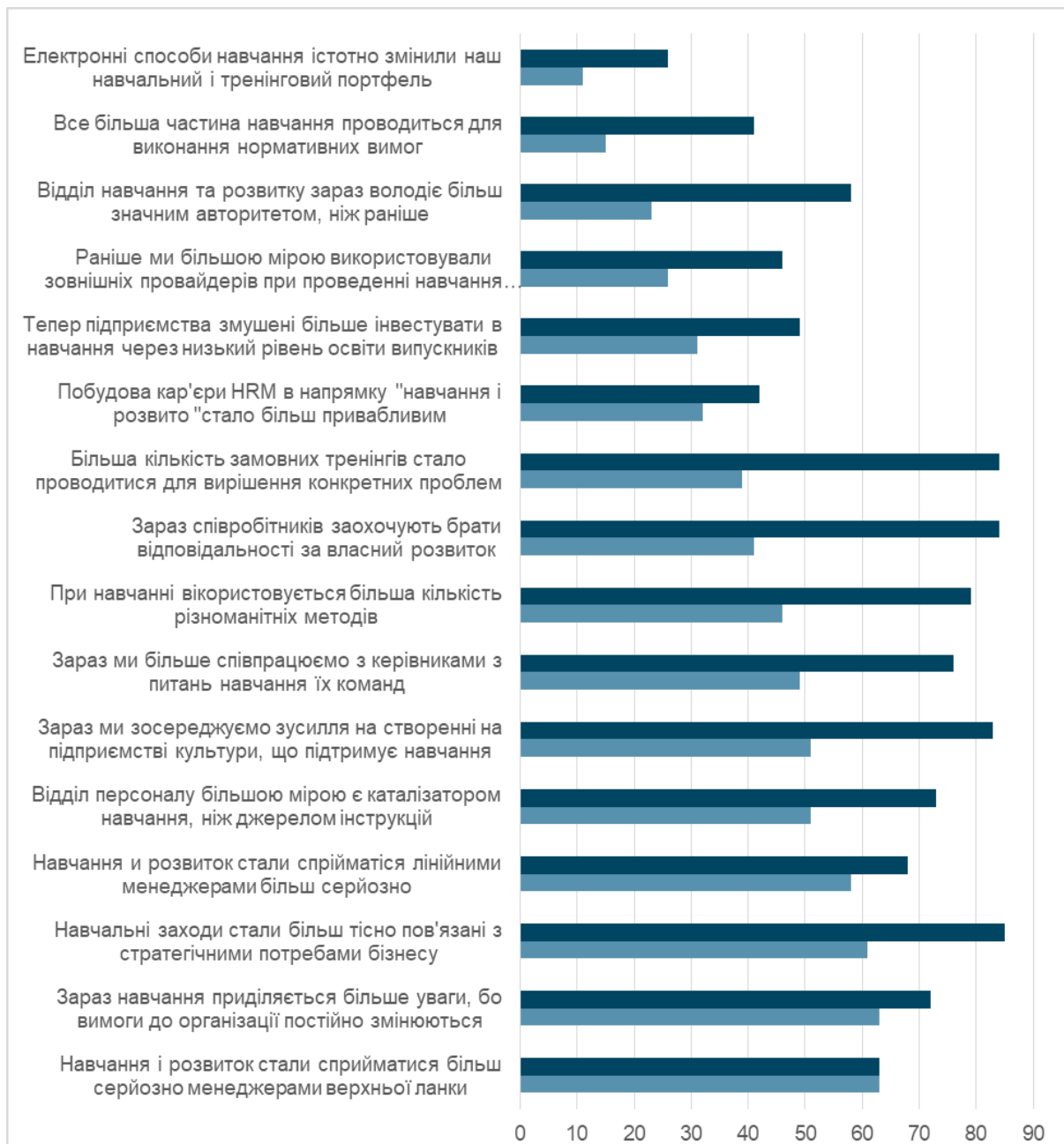


Рис. 5.4. Зміни в ставленні до навчання на досліджуваних підприємствах
Джерело: розраховано автором на підставі опитування, 2021 та 2016 р.р.

Сьогодні корпоративне навчання в Україні має свою коротку, але специфічну історію й водночас активно переймає західний досвід. У цьому

розділі представлено думку респондентів про поточний стан процесів навчання й розвитку персоналу, а також тенденції їх зміни за останні 5 років.

Головні переваги корпоративного навчання, які були зазначені респондентами в ході дослідження:

– націленість навчального процесу на вирішення конкретних проблем професійної діяльності, актуальних для цього підприємства, що забезпечує його високу «віддачу», окупність;

– можливість організувати навчальний процес так, щоб зайнятість співробітників навчальною діяльністю не знизил продуктивності їх роботи в період навчання (організувати навчання на робочому місці, використовувати засоби дистанційного навчання, виділити для занять найбільш відповідний час, вести їх у тісному зв'язку з повсякденною практикою професійної діяльності, додатково стимулювати співробітників, що навчаються, тощо);

– включення корпоративного навчання в систему менеджменту персоналу дозволяє оперативно здійснювати підвищення кваліфікації відповідно до постійно мінливих зовнішніх вимог і внутрішніх потреб підприємства;

– формування в працівників не тільки нових професійних знань і вмінь, а й особливої комерційної свідомості, що виявляється у взаємодії персоналу всередині підприємства, а також у роботі з клієнтами й партнерами (Зеркаль, 2018 а).

Можна зазначити, що, на думку респондентів, навчання й розвиток персоналу є для підприємств системним завданням, і концепція «навчання протягом життя» реалізується активно. Хочеться сподіватися, що всі респонденти, які погодилися з двома найбільш популярними твердженнями, відповідаючи, мали на увазі поточну ситуацію на підприємстві, а не якийсь «організаційний ідеал» (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Опис поточного стану навчання на підприємствах

Стан навчання на підприємствах	%
1	2
Навчання персоналу безпосередньо пов'язане із завданнями підприємства	81
Деякі посади припускають безперервний професійний розвиток	78
Співробітникам виділяється робочий час для навчання	56
Навчання співробітників взаємопов'язане із системою оцінювання діяльності	55
Зроблені зусилля для того, щоб співробітники розуміли цілі підприємства і їх взаємозв'язок з навчанням і розвитком	55
Керівники пройшли підготовку й набули навичок, необхідних для підтримки навчання та розвитку своїх підлеглих	51

1	2
Забезпечені різні форми навчання, які відповідають різним стилям навчання, кращим для співробітників	44
Комерційна свідомість спроектована і вдосконалюється як елемент підтримки процесів навчання і розвитку	42
Співробітники, які проактивно розвивають свої вміння та здібності, отримують визнання і винагороду з боку керівництва	39
Навчання співробітників включено в план персонального розвитку й план кар'єрного зростання	37
Працівники забезпечені рекомендаціями про те, як розвивати свої вміння та будувати кар'єру	33
Безперервний професійний розвиток є обов'язковим для всіх співробітників	27
Зроблені зусилля для з'ясування чинників, що мотивують співробітників до навчання	26
Робоче оточення спроектовано як каталізатор навчання	18

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Однак формальні процеси підтримки розвитку персоналу та наочність взаємозв'язку особистого розвитку з кар'єрою не можуть бути віднесені до сильних сторін досліджуваних підприємств. Тільки на кожному третьому підприємстві співробітники забезпечені порадами та рекомендаціями про те, як їм розвивати свої здібності для побудови кар'єри. Трохи частіше, але не широко (на 37% підприємств) використовують плани кар'єри й персонального розвитку співробітників.

При цьому основними перешкодами на шляху вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу респонденти (більше третини) називали високу вартість навчання, недостатню зацікавленість топ-менеджерів і самих співробітників, які пасивно пручаються навчанню (табл. 5.2). Майже на кожному третьому підприємстві відсутня структура, відповідальна за розвиток персоналу, що може бути пов'язано з переважанням серед респондентів працівників невеликих підприємств (до 250 осіб).

Незважаючи на складності з фінансуванням і недостатню підтримку керівників, відповідаючи на питання про основні зміни, що відбулися в процесах навчання й розвитку персоналу, респонденти в першу чергу відзначають зроблені спроби зміни комерційної свідомості, спрямовані на підтримку процесів навчання й розвитку (45%). Водночас майже 40% респондентів відзначили, що за останній рік істотних змін у підходах до навчання на їхніх підприємствах не відбулося. Близько третини респондентів відзначили появу програм розвитку ролі лінійних менеджерів, а також відбулися структурні зміни у відділі персоналу та впровадження нових методів визначення потреб у навчанні (табл. 5.3).

Таблиця 5.2

**Основні перешкоди розвитку персоналу, що зустрічаються
на практиці, %**

Перешкода	%
Висока вартість навчання	42
Недостатня зацікавленість вищого керівництва	40
Співробітники пасивно пручаються навчанню	33
Відсутність в організації структури, яка відповідає за розвиток персоналу	28
Відсутність на ринку відповідних освітніх програм	21
Брак у співробітників, відповідальних за навчання й розвиток, необхідних навичок і знань	19
Брак інформації про постачальників освітніх послуг і їх програми	15
Інше	5

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Таблиця 5.3

**Основні зміни в підходах до проведення навчання, що відбулися
на підприємстві за останній рік**

Основні зміни	%
Робляться кроки для розвитку комерційної свідомості, яка підтримує навчання й розвиток	45
Істотних змін немає	38
Створено нові програми, спрямовані на підвищення ролі лінійних менеджерів	34
Відбулися зміни в структурі команди, що відповідає за навчання, тренінги та розвиток	31
Стали використовувати нові підходи до визначення персональних потреб у навчанні	29
Стали використовувати нові методи обліку та аналізу витрат на навчання	19
Впроваджені/стали більш активно використовуватися електронні засоби навчання (e-Learning)	15
Відбулося впровадження/розширення використання програм коучингу	9
Інше	2

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Однією з передумов ефективності інвестицій в навчання й розвиток є налагоджена система визначення потреб як на організаційному, так і на індивідуальному рівнях. Нас цікавив розподіл відповідальності за визначення потреб підприємства в навчанні й розвитку, а також методи, використовувані для визначення індивідуальних потреб у навчанні (табл. 5.4).

Найпоширеніший варіант (вибрала практично третина респондентів – 28) – на підприємствах відсутній формальний процес визначення організаційних потреб у навчанні, вважається необхідним обговорення навчальних планів із самим співробітником, істотно нижча частота використання індивідуальних бізнес-планів підрозділів (табл. 5.5).

Таблиця 5.4

Підходи до визначення організаційних потреб у навчанні

Назва підходу	%
Формальний процес відсутній	28
Частина загального процесу планування діяльності компанії	21
На основі аналізу даних, отриманих під час оцінювання якості діяльності	19
Перегляд потреб у навчанні здійснюється безпосередньо за проведеними змінами в стратегії компанії	16
Розробка навчальних планів за результатами регулярних обговорень з керівництвом компанії	12
Інше	3

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Таблиця 5.5

Використовувані способи визначення індивідуальних потреб співробітників у навчанні

Способи визначення індивідуальних потреб	%
За результатами спостережень за якістю виконання співробітником його роботи	52
Як результат індивідуальних запитів	51
У процесі обговорення із співробітником оцінки результатів його діяльності	45
Результат неформальних обговорень між співробітником і керівництвом	41
У результаті аналізу даних, одержуваних у процесі оцінювання діяльності	32
Частина загального процесу бізнес-планування	24
У результаті роботи центрів оцінювання й розвитку	11
На основі індивідуальних бізнес-планів відповідних підрозділів	9
У результаті отримання кругового зворотного зв'язку	8
Інше	3

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Серед методів навчання (табл. 5.6) перевага віддається, на думку респондентів, внутрішньому навчанню: наставництву, тренінгам на робочому місці. Традиційною популярністю на цей момент користуються зовнішні майстер-класи, виставки, тренінги – їх відвідують співробітники половини підприємств-респондентів.

Значна (77–61%) частка підприємств, що використовують різні варіанти навчання на робочому місці, контрастує з оцінкою ефективності цього способу навчання (тільки 13% респондентів вважають метод дуже ефективним). Втім, виходячи з відповідей респондентів, жоден з методів навчання не вважається досить ефективним.

Беззастережне лідерство «досвіду роботи» як найбільш ефективного методу навчання може свідчити про низьку якість реалізації інших методів. А ось сам по собі «досвід роботи» не викликає оптимізму – всього 15% визнали його найбільш ефективним методом розвитку (табл. 5.7).

Таблиця 5.6

Поширеність різних методів навчання й розвитку

Метод навчання	%
Навчання «на робочому місці»	77
Внутрішні тренінги на робочому місці	61
Консультування/наставництво з боку лінійних керівників	52
Заходи з обміну досвідом між співробітниками	50
Зовнішні майстер-класи, конференції, виставки	49
Зовнішні програми тренінгів	48
Корпоративні тренінги поза робочим місцем	45
Зовнішні курси підвищення кваліфікації/МВА	39
Ротація робіт, зміна діяльності	30
Стажування співробітників усередині підприємства	27
Різні (формальні і неформальні) схеми наставництва	27
Електронні засоби навчання (e-Learning)	18
Наставництво із залученням зовнішніх фахівців	15
Аудіо- та відеопрограми	11

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Таблиця 5.7

Частка респондентів, які оцінюють навчання тим чи іншим методом як дуже ефективне

Метод навчання	%
Досвід самої роботи	43
Консультування/наставництво	26
Неформальна допомога колег	20
Самонавчання в неробочий час	16
Тренінги на робочому місці	13
Електронні засоби навчання (e-Learning)	4
Формальні програми навчання	2

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Аналізуючи очікування респондентів щодо зміни структури навчання, варто відзначити, що на досліджуваних підприємствах лідерами майбутніх скорочень є зовнішні тренінги, семінари, конференції. Близько 10–16% респондентів очікують зниження частоти використання цих методів. А кількість внутрішніх тренінгів на робочому місці, заходів з обміну досвідом, наставництво на більшості підприємств планується збільшити або, принаймні, залишити на колишньому рівні.

У планах більшості респондентів – підвищити роль наставництва (60%) на підприємствах, консультування лінійними менеджерами (73%), а також розширити використання електронних засобів навчання (67%). Не-

зважаючи на низьку оцінку ефективності останнього методу, істотно менша, але теж значна частка респондентів (36%) планують розширити його використання. У сучасних умовах розвитку диджиталізації навчання за допомогою електронних методів навчання можна проводити дистанційно. Ротація робіт і консультування лінійними менеджерами також викликають інтерес у значно меншій частці респондентів (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Очікувана зміна в частоті використання різних інструментів розвитку комерційної свідомості персоналу підприємств

Методи розвитку	Будемо використовувати частіше	Залишиться без змін	Будемо використовувати рідше
Внутрішні тренінги на робочому місці	36	62	1
Заходи з обміну досвідом між співробітниками	56	42	1
Різні схеми наставництва	60	39	1
Навчання «на робочому місці»	36	62	2
Корпоративні тренінги поза робочим місцем	54	41	5
Консультування з боку лінійних керівників	73	27	0
Стажування співробітників усередині компанії	38	60	2
Електронні засоби навчання (e-Learning)	36	57	8
Зовнішні програми тренінгів	33	51	16
Ротація робіт, зміна діяльності	31	63	6
Аудіо- та відеопрограми	26	68	6
Наставництво із залученням зовнішніх фахівців	18	71	12
Зовнішні курси підвищення кваліфікації / MBA	17	75	8
Зовнішні майстер-класи, конференції, виставки	15	72	13

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Три чверті респондентів (табл. 5.9) відзначають, що на їхніх підприємствах у тому чи іншому вигляді проводять оцінювання навчання. Три чверті респондентів зазначили, що на підприємствах для оцінювання результатів навчання використовують зворотний зв'язок від учня. Тільки кожне десяте підприємство використовує на практиці оцінювання навчання на базі обчислення показника повернення інвестицій (ROI).

Щоб з'ясувати, наскільки широко керівництво підприємств використовує той чи інший спосіб оцінювання, ми попросили наших респондентів оцінити частоту звернення до них (табл. 5.10).

Таблиця 5.9

**Частота використання різних способів оцінювання
результатів навчання**

Способи оцінювання результатів навчання	%
Оцінювання на підставі опитування думки співробітників після їх навчання (Кіркпатрік – рівень 1)	72
Оцінювання змін у знаннях/навичках співробітників після їх навчання (Кіркпатрік – рівень 2)	53
Оцінювання змін, що виявляються в процесі роботи співробітників (Кіркпатрік – рівень 3)	63
Оцінювання змін у результатах діяльності співробітників (Кіркпатрік – рівень 4)	54
Оцінювання за допомогою обчислення показника повного повернення інвестицій (ROI)	8

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Таблиця 5.10

**Частка заходів, які оцінюються тим чи іншим способом,
% респондентів**

Частка оцінюваних заходів рівень оцінювання	0–24%	25–49%	50–74%	75–100%
Кіркпатрік – рівень 1	23	15	19	44
Кіркпатрік – рівень 2	21	34	25	21
Кіркпатрік – рівень 3	27	27	25	20
Кіркпатрік – рівень 4	30	22	24	24
Оцінка ROI	86	7	7	0

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

На практиці (табл. 5.11) більш актуальний показник, що характеризує продажі (51%), акцент роблять на поточних навичках, а не на тих, які будуть потрібні в майбутньому (55%), і значно менше уваги приділяють техніці безпеки й кількості нещасних випадків (47%).

Таблиця 5.11

**Регулярно використовувані на практиці критерії оцінювання
навчання, %**

Критерії оцінювання	%
Зміни в поточних робочих навичках	84
Задоволеність співробітників	66
Результативність організації	47
Задоволеність клієнтів організації	51
Досягнення цільових показників з продажу	27
Продуктивність організації	40
Плинність кадрів	35
Зміни в навичках, необхідних у майбутньому	55
Операційний прибуток	22
Зміна кількості нещасних випадків	47
Задоволеність постачальників	20
Інші	2

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Половина респондентів зазначила, що за останні кілька років на підприємстві стали більше уваги приділяти оцінюванню результатів навчання. Усього в 2 випадках відзначається, що оцінюванню стали приділяти менше уваги (табл. 5.12). При цьому третина респондентів зазначає, що звіти за результатами навчання надають час від часу, а в чверті випадках звітності немає зовсім.

Таблиця 5.12

**Проблеми, що найчастіше зустрічаються
при обґрунтуванні впливу навчання на діяльність підприємства**

Проблема	%
Складність доведення впливу навчання на конкретні показники діяльності підприємства	53
Брак часу для проведення тривалих процедур оцінювання результатів	37
Брак знань та навичок для проведення оцінювання результатів навчання	35
Основні зацікавлені сторони не вважають за потрібне витратити час на оцінювання результатів	29
Брак експериментальних даних, що підтверджують цінність навчання	22
Інше	4

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Найбільш часто згадуваною причиною труднощів при обґрунтуванні впливу навчання на діяльність підприємства є невизначеність зв'язку навчання з конкретними показниками – цю причину відзначили трохи більше від половини респондентів (53%). Другим за поширеністю вважається брак часу для проведення оцінювання (37%). Практично така сама кількість респондентів (35%) відзначає брак ресурсів іншого роду – знань і навичок, необхідних для проведення оцінювання результатів навчання. Трохи менше від третини респондентів стикаються з небажанням основних зацікавлених сторін виділяти час на оцінювання (29%).

Найбільш типовими статтями бюджету на навчання й розвиток (рис. 5.5) є витрати на семінари та тренінги (як відкриті, так і корпоративні), вони присутні у відповідях 70% респондентів. Витрати на довгострокові й освітні програми плануються менш ніж на половині підприємств (41%). Приблизно третина (35%) респондентів відзначають наявність у бюджеті статті на оплату зовнішніх консультантів. Бюджетування навчального центру присутнє на чверті підприємств, закупівля і/або розробка систем електронного навчання – на кожному третьому підприємстві.

У планах більшості респондентів – підвищити роль наставництва (60%) на підприємствах, консультування лінійними менеджерами (73%), а також розширити використання електронних засобів навчання (67%). Не-

зважаючи на низьку оцінку ефективності останнього методу, істотно менша, але теж значна частка респондентів (36%) планують розширити його використання. Розвиток діджиталізації навчання за допомогою електронних методів навчання дає змогу проводити навчання дистанційно. Ротація робіт і консультування лінійними менеджерами також викликають інтерес у значно меншій частці респондентів.



Рис. 5.5. Найбільш поширені статті бюджету на навчання й розвиток
Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Трохи більше від половини (55%) респондентів відзначають наявність на підприємстві бюджету на навчання. Для невеликих підприємств (до 250 співробітників) процент, що мають бюджет на навчання, значно нижче – 28.

У перерахунку на одного співробітника середній бюджет становить 950 грн на рік. Для невеликих підприємств (до 250 осіб) цей показник вище – 1100 грн на рік.

Витрати на функціонування власного навчального центру присутні в бюджетах 23% підприємств. Найбільш поширеною статтею витрат є «оплата участі працівників у відкритих семінарах, тренінгах або конференціях» та «оплата послуг для корпоративних семінарів або тренінгів».

Незважаючи на те, що, за матеріалами досліджень, при збільшенні витрат на корпоративне навчання всього на 10% загальна ефективність роботи підприємства зростає на 9%, в умовах кризи багато підприємств ско-

рочують витрати на навчання персоналу. Але це не означає, що воно припинено зовсім. Просто «підприємство “скоротило” те навчання, без якого воно може обійтися». А той обсяг корпоративного навчання, який залишився, потребує системного підходу. Для цього потрібно визначити основні моменти, які сприятимуть ефективності навчання на підприємстві:

- виробити політику навчання, яка визначає обсяг і спрямування навчання й розвитку персоналу;
- визначити перелік обов’язків тих, хто відповідає за реалізацію політики;
- встановити структури навчальних посад і розподілити матеріальні ресурси для навчання;
- відстежувати процес навчання, починаючи від аналізу потреб у навчанні та закінчуючи оцінюванням результатів проведених тренінгів.

5.2. Оцінка ефективності управління мотивацією, прихильністю та комерційною свідомістю персоналу

Еволюція комерційної свідомості та виникнення концепції, націленої на врахування інтересів виробників, споживачів і суспільства в цілому, зумовлені поступовим підвищенням ступеня зрілості ринкового господарства, зміцненням у ньому регуляторних актів і появою сучасного соціально орієнтованого ринкового господарства. Збагачення соціального змісту управління, сучасна вимога вищого рівня адаптованості виробництва до соціальних змін, більш повного задоволення потреб і запитів призводять до зміни парадигми управління. Концепція комерційної свідомості характерна для сучасного етапу, коли бізнес поступово переходить до нової парадигми соціально-економічного розвитку. При цьому відбувається збагачення соціального змісту планування виробництва. Це дає змогу розглядати комерційну свідомість як специфічну функцію соціального управління та як особливий вид планової діяльності підприємства, своєрідний інституційний інструмент регулювання ринкової економіки, оскільки дозволяє узгоджувати інтереси суб’єктів господарювання як у внутрішньому середовищі підприємства, так і з контактним середовищем поза ним.

Суттєвою перешкодою для впровадження й використання концепції комерційної свідомості є відсутність єдності в позиціях відомих теоретиків і практиків управління про результативність її використання. Досить складно, але вкрай важливо простежити вплив соціальної функції під-

приємства на його економічні результати, тим самим посиливши позиції затятих прихильників комерційної свідомості.

Однак на етапі теоретичного формату дослідження цієї проблеми ми зіткнулися з повною відсутністю методичного апарату щодо кількісного впливу комерційної свідомості бізнесу на ключові внутрішні й зовнішні індикатори розвитку підприємницьких структур у сучасних конкурентних умовах і законодавчо-правовому середовищі. Тому центральним елементом цього дослідження можна сміливо поставити завдання – виявити ступінь впливу стратегії комерційної свідомості розвитку підприємства на рівень його конкурентних переваг. Важливо вказати, що аспекти комерційної свідомості безпосередньо пов'язані з питаннями соціальної відповідальності бізнесу. Так, комерційна свідомість спрямована на отримання організацією прибутку, тоді як соціальна відповідальність – на задоволення потреб суспільства, активізацію соціальної відповідальності всіх членів суспільства і досягнення соціальної гармонії. Таким чином, на думку автора, в межах концепції комерційної свідомості з'являється поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ).

Тому пропонуємо розглядати комерційну свідомість і соціальну відповідальність бізнесу як рівноправні концепції, а не як частину й ціле. Якщо спробувати відмежуватися від виключно етимологічних характеристик, понятійного аспекту питання й висунути на перший план проблему критерію ефективності, стане зрозуміло, що вирішити проблему результативності, ефективності розвитку підприємства в цьому векторному розрізі набагато важливіше в практичному аспекті, тоді стає очевидним завдання пошуку критерію оцінювання ефективності прийнятих стратегічних рішень у ситуації підвищеного інтересу до використання комерційної свідомості на практиці.

Концепція комерційної свідомості виявилася недостатньою для умов, у яких діє соціально відповідальний бізнес (СВБ). Етичні норми й правила в бізнесі, породжені загальнолюдськими цінностями, починають мати в очах споживачів велике значення, і бізнес не може не враховувати цього, адекватно відповідаючи на виклик часу соціалізацією своєї діяльності. На зміну соціально орієнтованій економіці приходять «соціальна економіка», яка потребує інших орієнтирів і координуючих інструментів, ніж традиційний бізнес. Саме тому на зміну концепції маркетингового управління, заснованої на ідеї максимізації прибутку за рахунок максимального задоволення потреб, приходять концепція комерційної свідомості, заснована на

прагненні дати можливість отримання прибутку тим, хто цього життєво потребує й не є конкурентом.

З переходом до ринкової моделі розвитку національної економіки ці галузі все більше комерціалізуються при збереженні (виділення в інших різних галузях) соціально значущих сегментів, які жорстко регулюються державою, оскільки виробництво й реалізація благ у цих сегментах оплачуються за рахунок бюджетних коштів. Це зовсім не означає, що ці сегменти не є частиною ринку або що в них не діють ринкові закони, що передбачає неможливість застосування ринкових інструментів господарювання, наприклад, таких як маркетинг.

Логічно припустити, що саме в цих сегментах ринкові інструменти господарювання і, в першу чергу, комерційна свідомість використовуються свідомо, найбільш повно реалізуючи свою основну функцію: мінімізацію суперечності між самокерованим зовнішнім середовищем (з усією його непередбачуваністю) і суворою впорядкованістю внутрішнього середовища організації, без якої вона просто не зможе розвиватися.

Щоб домогтися успіху в конкурентній боротьбі, важливо нарощувати соціальні конкурентні переваги. Соціальна відповідальність бізнесу, що розглядається як добровільний обов'язок бізнесменів проводити ділову політику відповідно до потреб суспільства та готовність суб'єктів бізнесу розділити із суспільством всю повноту відповідальності за соціально-економічний стан країни, реалізується через соціальні конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємства – це динамічна багатофакторна характеристика бізнесу, пов'язана як зі станом економічних переваг, так і розвитком соціальної орієнтації бізнесу, що сприяє формуванню й розвитку соціальних конкурентних переваг, які включають у себе систему відносин як з групами впливу, так і з суспільством. Хоча бізнес априорі вважається соціально відповідальним, проте таким він стає не відразу. Як показує світова практика, соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) як форма його добровільної діяльності реалізується в системі корпорацій.

Таким чином, стають очевидні структурні взаємозв'язки концепцій комерційної свідомості й соціальної відповідальності бізнесу, оскільки обидві спрямовані на формування соціальних конкурентних переваг. Вивчення характерних особливостей комерційної свідомості вказує на необхідність пошуку нових методик кількісної оцінки й діагностики рівня конкурентоспроможності підприємств комерційної сфери з урахуванням характеру та динаміки розвитку підприємницьких структур.

Комерційна свідомість може надати підприємствам унікальний шанс на конкурентну перевагу. Так, сучасні підприємства беруть участь у програмах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), оскільки думають, що це може дати їм певну конкурентну перевагу. Бізнес не можна розглядати окремо від суспільства, в якому працюють та існують підприємства. Бізнес є частиною сучасного суспільства. Оскільки сьогодні підприємства добровільно інтегрують КСВ у свої операції, потрібно розуміти мотивацію підприємств брати участь у діяльності КСВ або так званій діяльності із соціальної відповідальності. Звичайно, існують певні фактори, що спричиняють появу КСВ у діяльності підприємства, такі як очікування зацікавлених сторін, але КСВ також має принести деякі фінансові показники. Існують два контрастні випадки КСВ. Є нормативний випадок, який передбачає, що підприємство має вести себе соціально відповідально, оскільки етично та правильно робити це. Інший випадок – прибуток, який може бути представлений через запитання, як підприємства розглядають можливість сприяти їхньому економічному успіху, звертаючи увагу на соціальну відповідальність (Зеркаль, 2018).

КСВ передбачає певні витрати, які необхідно зробити, і ці витрати, як правило, є короткостроковими, а переваги цих заходів часто є довгостроковими. КСВ не одержує фінансову вигоду для кожного підприємства, і тому керівництво часто не знає, чи сприяють комерційна свідомість та КСВ конкурентній перевазі.

Також можна побачити КСВ з погляду ресурсів. Підприємство має стратегічно використовувати КСВ, щоб розглядати її на основі ресурсів. Соціально відповідальна діяльність має місце, коли очікують, що вона буде корисною для підприємства, це поведінка, яку можна дослідити, використовуючи ресурсну точку зору.

Так, участь у КСВ може допомогти підприємствам створювати деякі із цих ресурсів і можливостей. Це можливо за різними підходами.

Комерційна свідомість також може привести до конкурентних переваг, тому підприємство має належним чином використовувати КСВ, щоб зменшити витрати, залучати та мотивувати співробітників, покращувати корпоративну репутацію. Іншими словами, КСВ може привести до конкурентної переваги або забезпечення чіткого контролю й маніпулювання з його ресурсами та можливостями.

Підприємства інтегрують комерційну свідомість та КСВ у свої операції та стратегію з певних причин, таких як державне затвердження, залучення працівників та створення належної корпоративної репутації. Є

певні переваги для підприємств, які мають гарну корпоративну репутацію, а саме: це може поліпшити відносини із зовнішніми гравцями, такими як конкуренти, постачальники та дуже важливі клієнти. Підприємство з гарною репутацією також здатне залучати кращих працівників. Підприємства також можуть стягувати вищу ціну за свої товари та послуги, якщо вони мають гарну репутацію. Таким чином, КСВ забезпечує внутрішні та зовнішні переваги. Залучення до КСВ може допомогти підприємству розвивати нові ресурси та можливості, пов'язані з ноу-хау, корпоративною культурою та комерційною свідомістю персоналу. Це розглядається як внутрішні переваги. Зовнішні переваги пов'язані з корпоративною репутацією.

Також потрібно розглядати комерційну свідомість як джерело конкурентної переваги. Адже це ресурс підприємства і, таким чином, джерело конкурентних переваг. Комерційна свідомість може призвести до конкурентних переваг у багатьох аспектах, але чи сама комерційна свідомість приводить до конкурентних переваг, не впливаючи на інші ресурси? Комерційну свідомість у ресурсній перспективі потрібно розглядати як елемент бізнес-стратегії підприємства і як його ресурс, якщо вона використовується для стратегічного впливу на господарські операції. Коли комерційна свідомість впливає на бізнес-операції, це ресурс (людські, фінансові, фізичні та фактори знань, які забезпечують надійні засоби для виконання своїх бізнес-процесів). Оскільки комерційна свідомість використовується на базі ресурсів, її важко визначити. Також важко описати певні корпоративні заходи як діяльність КСВ або прояв комерційної свідомості. Підтримка благодійності – це КСВ, вона створює здоровий робочий простір, як наслідок, має значний вплив на формування комерційної свідомості.

КСВ важлива для підприємства. Вона дає йому змогу покращити свою корпоративну репутацію. Коли підприємство має гарну репутацію, клієнти, наприклад, готові платити більше, що приводить до прибутковості.

Підприємство повинно переконатися, що його клієнти вірять, що діяльність з КСВ завжди вважається щирою. Підприємство може зацікавити клієнта до участі в діяльності з КСВ, але якщо споживач підозрює нещирість, це може спричинити негативні наслідки й залишити підприємство із ще гіршою репутацією, ніж була без активності. Зв'язок діяльності КСВ у цьому випадку є дуже важливим. Клієнти завжди судять і контролюють щирість корпоративної поведінки. Тому важливо, щоб вони отри-

мували інформацію безпосередньо від нейтральної сторони, а не від підприємства. Інформація нейтральної сторони вважається щирою, і це є метою підприємства. Інший спосіб, коли клієнти оцінюють діяльність КСВ як нещиро: підприємство витрачає більше грошей на анонсування дій, ніж на фактичну діяльність з КСВ.

Діяльність з КСВ не завжди ефективна. Це ґрунтується на відповідності між підприємством та приводом участі в заході, описується як бренд/привід. Діяльність з КСВ з низьким рівнем використання бренду / призом може досягти такої ж якості, як і висока марка / придатність. Однак це змінюється, якщо споживач – це марка свідомості. Бренд / привід має бути високим, щоб досягти своєї мети.

Конкурентна перевага є важливою для підприємства, оскільки вона збільшує користь. Підприємство досягає конкурентних переваг, коли розвиває ресурс або комбінацію ресурсів, що дозволяє йому перевершити своїх конкурентів.

Це видно з погляду ресурсів.

Ресурси – це людські, фінансові, фізичні та фактори знань, які забезпечують фірму засобами для виконання своїх бізнес-процесів. Якщо ресурс відповідає вимогам (різноманітність ресурсів, обмеження для конкуренції, обмеження конкуренції). Як КСВ, так і репутацію можна розглядати як ресурси.

Репутація – організаційний атрибут, що відображає ступінь того, як зацікавлені сторони бачать підприємство. Її можна розглядати як один з найважливіших (нематеріальних) ресурсів, що має підприємство. Репутація, яка відповідає вимогам, забезпечує конкурентні переваги.

Коли комерційна свідомість та КСВ впливають на бізнес-операції, їх можна розглядатися як ресурс. Якщо цей ресурс відповідає вимогам, підприємство також може отримати конкурентну перевагу.

Комерційна свідомість може призвести до конкурентних переваг. Якщо підприємство належним чином використовує комерційну свідомість та КСВ для зменшення витрат, залучення й мотивації співробітників, поліпшення корпоративної репутації або створення нових ресурсів, це також може привести до конкурентних переваг.

Конкурентна перевага може безпосередньо впливати на комерційну свідомість персоналу підприємства або за допомогою репутації. Оскільки поведінка працівника підприємства впливає на репутацію, то підприємство може отримати користь від упровадження комерційної свідомості.

Досягнення позитивних виробничих та економічних результатів у бізнесі вже є результатом зусиль не лише обмеженого кола людей, а діяльності членів усього підприємства. Отже, питання мотивації, комерційної свідомості персоналу та прихильності працівників до суб'єкта господарювання стає однією з основних передумов ефективності та успіху підприємства. Відсутність комерційної свідомості персоналу, мотивації та прихильності до цілей підприємства призводить до збільшення плинності кадрів і зниження ефективності їх діяльності. Це робить безглуздими інвестиції в навчання, кваліфікацію та професійний розвиток людських ресурсів. Вищезазначене потребує вивчення й аналізу основних факторів, які визначають поведінку людей на роботі, їх мотивацію та залучення до суб'єкта господарювання. Метою цього дослідження є визначення взаємозв'язку між комерційною свідомістю персоналу, мотивацією людських ресурсів та їх прихильністю до підприємства. Встановлення взаємодії між різними детермінантами є важливим у практичному плані, оскільки дозволяє передбачити появу певного ставлення чи поведінки персоналу в певних умовах та присутності інших.

Соціально-економічні зміни в Україні за останні роки суттєво вплинули на стан та розвиток суб'єктів господарювання, на манеру виконання завдань, роль учасників у їх виконанні, їхні очікування, цінності та навички. Менеджери зіткнулися з проблемами, що потребують нових рішень. Перегляд цінностей, пов'язаних з поведінкою людей на роботі, їх задоволеності та почуття співпереживання виявився вирішальним для успіху керівної команди та життєздатності підприємства в цілому. Вони також сприяють його інноваційному розвитку та отриманню конкурентної переваги на ринку (Актан та ін., 2018).

Наукові дослідження проблеми мотивації та прихильності працівників до суб'єкта підприємницької діяльності показують вагомі результати в галузі підготовки та структурування цього предмета (Коваль та ін., 2019; Тумалавічюс та ін., 2017; Бернарді, 2019; Борисов та ін., 2018; Лорінцова та ін., 2019; Гермаван & Гунарді, 2019).

Зміни в змісті роботи працівників та на підприємствах також зумовили необхідність зміни традиційних моделей управління персоналом. Вони стосуються переважно інтеграції персоналу підприємства, щоб докласти максимум зусиль для досягнення спільних організаційних цілей. Досягнення позитивних виробничих та економічних результатів у бізнесі – це вже не продукт зусиль окремого кола людей, а результат діяльності членів усього підприємства.

Дослідники (Гришова та ін., 2019; Лабунська та ін., 2017; Ісламгалеев, 2018 а; Ісламгалеев, 2018 b; Одінокова та ін., 2018; Глушко та ін., 2015) зазначають, що в економіці інновацій оцінювання ефективності на основі декількох критеріїв є більш складним варіантом, але дає краще розуміння реального стану на підприємствах. У цьому сенсі гарантія стійкості та розвитку підприємств і бізнес-організацій можлива лише за рахунок побудови ефективної системи відбору управлінського персоналу. У контексті системного підходу першорядне значення має модель вибору керівної команди для забезпечення стійкості та розвитку підприємства.

Проблеми соціального партнерства розглядали багато фахівців (Лазарова та ін., 2015; Андронічану & Тваронавічієне, 2019), просування економічних освітніх послуг – Одінокова та ін. (2018), Вазов (2019).

Співпраця підприємців із закладами професійно-технічної та вищої освіти розглядається як тісна взаємодія між освітнім і приватним секторами (Утеубаєв та ін., 2018; Ісламгалеев & Урузбаєва, 2018; Гірдізюскайте та ін., 2019).

Передача знань між університетами та бізнесом найкраще працюватиме там, де існують загальні рамки співпраці та взаєморозуміння, включаючи партнерство, спільні проєкти та обмін людьми відповідно з використанням аспектів соціального середовища (Земліцкієне та ін., 2017; Тваронавічієне & Размінієне, 2017; Бублієне та ін., 2019).

Ефективне управління комерційною свідомістю персоналу – це гарантія тривалої та конкурентної переваги підприємства, що реалізується відповідно до цілей і стратегій підприємства завдяки виконанню ряду управлінських функцій та завдань, пов'язаних із плануванням, підбором, оцінюванням, адаптацією, інформуванням, організацією, лідерством та мотивацією.

Мотивація є ключовою для розуміння поведінки людини на роботі і являє собою необхідну умову ефективності роботи та формування комерційної свідомості персоналу підприємства. На неї впливає низка причин, як особистих, так і організаційних. Однак, мотивація часто обмежується лише потребами особистості або розглядається лише через аспект фінансової винагороди та стимулів.

Для отримання більш повного розуміння, на основі якого можна запровадити відповідні системи мотивації та утримання кваліфікованого персоналу, необхідно проаналізувати кожен із цих компонентів, враховуючи взаємодію між ними, а також їх вплив на мотивацію та комерційну свідомість персоналу підприємств.

Питання, пов'язане з необхідністю досліджень та підвищення рівня комерційної свідомості персоналу підприємства, мотивації до роботи з людськими ресурсами, стає надзвичайно актуальним для ефективного та успішного функціонування бізнесу чи підприємства сьогодні. Незважаючи на незаперечну важливість комерційної свідомості персоналу підприємства та мотивації на роботі, визнання ролі організаційних структур, відповідальних за соціальне, економічне та духовне залучення людських ресурсів на підприємстві, проблема досліджень та збільшення їх співпраці залишається невирішеним, особливо на національному рівні (Давидков, 2009). За останні десять років в Україні майже не проводили досліджень формування комерційної свідомості персоналу підприємства та мотивації людських ресурсів, їх залучення до ефективної діяльності підприємства.

Отже, існує потреба дослідити взаємозв'язок між комерційною свідомістю персоналу підприємства, мотивацією людських ресурсів та їх прихильністю до підприємства. Встановлення ступеня взаємодії між окремими детермінантами є важливим у практичному плані, оскільки дозволяє передбачити виникнення ставлення чи поведінки за наявності інших. Із цього погляду це дослідження представляє альтернативний погляд на взаємозв'язок між комерційною свідомістю персоналу підприємства, мотивацією й відданістю людських ресурсів, забезпечуючи організаційну ефективність та успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

З метою вивчення взаємодії між комерційною свідомістю персоналу підприємства, мотивацією людських ресурсів та їх прихильністю до бізнесу було опитано 98 осіб із десяти різних за розміром, статусом та типом власності підприємств:

1. ПрАТ «Дніпроспецсталь», м. Запоріжжя.
2. ПрАТ «Карлсберг Україна», м. Запоріжжя.
3. ТОВ «РУШ» Лінія магазинів EVA, м. Дніпро.
4. ТОВ «ЕЛІЗ», м. Запоріжжя.
5. ТОВ «Нобель-Агрохім», м. Запоріжжя.
6. ТОВ «Охоронний холдинг», м. Київ.
7. ТОВ «ЗАПОРІЖРЕТЕЙЛ-2017», м. Запоріжжя.
8. ТОВ «Аламак», м. Запоріжжя.
9. ТОВ «Виробничо-торговельна фірма «Еліз»», м. Запоріжжя.
10. ТОВ «СІЧ-98», м. Запоріжжя.

За їх розмірами обстежувані підприємства об'єднуються у три групи, а саме:

1. До 50 працівників – 57,14%.

2. Від 50 до 250 працівників – 28,58%.

3. Понад 250 працівників – 14,28%.

За галузями економіки підприємства розподіляються таким чином: 14,28% – сфери послуг, 57,14% – виробництво продукції, 28,58% – торгівля. Вибірка охоплює 89% працівників підприємств, що дозволяє нам визнати її репрезентативною.

Основні характеристики учасників опитування подано на рис. 5.6–5.7.

Відповідно до правової та організаційної структури основними факторами досягнення гарних економічних результатів є професійна освіта, кваліфікація та виробничий досвід персоналу підприємств.

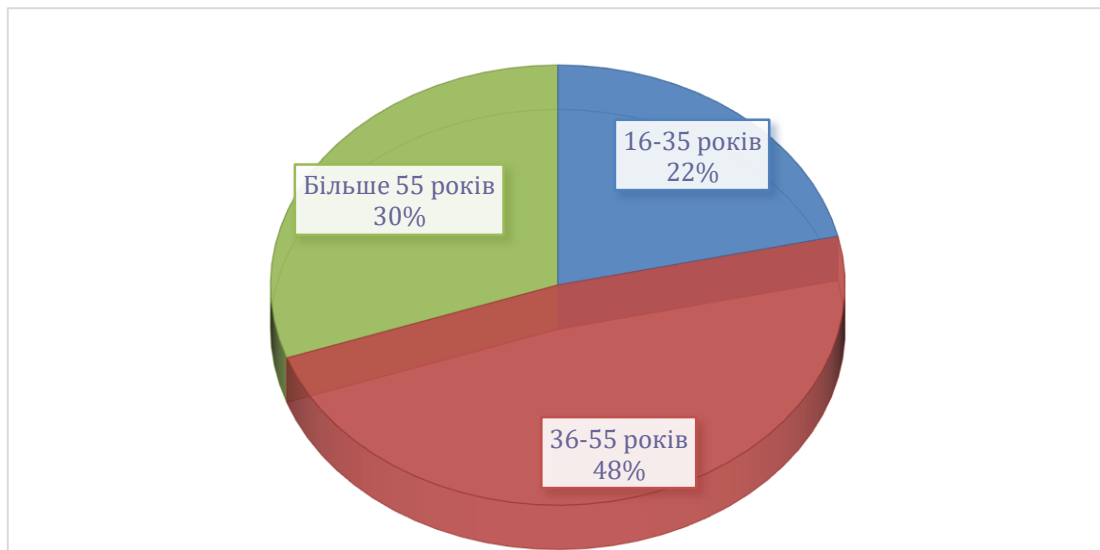


Рис. 5.6. Класифікація учасників дослідження за віком та освітою

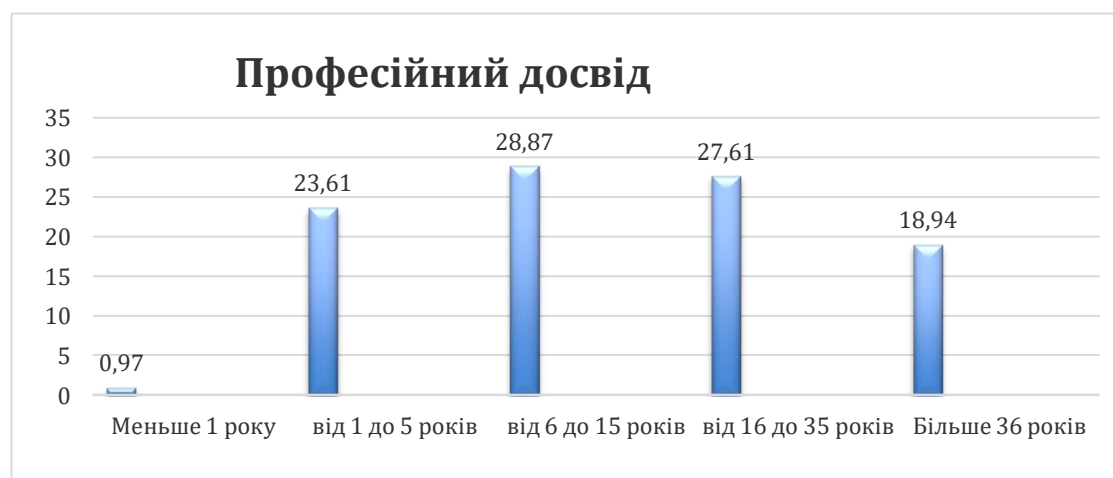


Рис. 5.7. Класифікація учасників дослідження за професійним досвідом та посадою
Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Дослідження базується на раніше розробленій анкеті. У ньому представлені різні твердження, що описують мотивацію людських ресурсів, а також їх прихильність до підприємства, на якому вони працюють. Учасникам було запропоновано оцінити різні твердження за шкалою від 1 до 10. Найнижчий бал – 1, а найвищий – 10.

Мотивація роботи, що пов'язана з формуванням комерційної свідомості персоналу підприємства вимірювалася різними висловлюваннями, організованими в 10 груп. Вони представляють основні аспекти мотивації, а саме:

1. Мотивація до роботи, пов'язана з умовами праці, – виражається такими твердженнями, як «Фізичні умови на моєму робочому місці хороші» та «Мій робочий час зручний для мене та моєї родини».

2. Мотивація до роботи, пов'язана з винагородою й заробітною платою, – виражаються через такі заяви, як «Дохід, який я отримую, забезпечує мені хороший рівень життя».

3. Мотивація роботи, пов'язана зі змістом завдань, – виражається через такі твердження, як «Моя робота цікава та захоплива», «Моя робота вимагає від мене використовувати навички та вміння, які я маю», або «Моя робота напружена».

4. Мотивація до роботи, пов'язана із самоконтролем, – виражається через такі твердження, як «Я можу самостійно визначити спосіб і послідовність виконання своїх завдань».

5. Мотивація зворотного зв'язку до роботи – виражається через твердження типу «Я завжди можу судити, чи добрі досягнуті результати».

6. Мотивація праці, пов'язана з політикою підприємства щодо своїх працівників, – виражається через такі твердження, як «На моєму робочому місці гарна організація праці», «Підприємство надає мені додаткові переваги».

7. Мотивація до роботи, пов'язана з професійним та особистісним розвитком, – виражається через такі твердження, як «Я маю можливість бути підвищеним і просуватися у своїй роботі».

8. Мотивація до роботи, пов'язаної з визнанням, – виражається через такі твердження, як «Мене гідно оцінює й визнає керівництво».

9. Мотивація до роботи, пов'язана з колегами, – виражається через такі твердження, як «Стосунки між нашими членами команди хороші».

10. Мотивація до роботи, пов'язаної з керівниками, – виражається такими твердженнями, як «Мій начальник – це компетентний фахівець» або «У мене є порядний і приємний начальник».

Основні аспекти, що розкривають залучення людських ресурсів до досягнення бізнес-цілей підприємства, спрямовані на:

1. Зміст праці.
2. Навколишні умови.
3. Відносини з командою управління.
4. Винагорода.
5. Стосунки з колегами.
6. Загальне задоволення.

Вони виражаються через твердження, пов'язані з можливістю самостійності та контролю, відповідальності за виконання, уміння використовувати навички в робочому процесі, напруженості на роботі та різноманітності у виконанні робочих завдань.

При аналізі зв'язків між комерційною свідомістю персоналу підприємств та різними аспектами робочої діяльності, пов'язаними з мотивацією, також був зроблений факторний аналіз з використанням основних компонентів обертання Varimax. Початкові теоретичні припущення засновані на уявленні, що комерційна свідомість персоналу – це складна психологічна сутність, яка формується під впливом різних факторів і тому має різні форми прояву поведінки особистості на робочому місці. У результаті визначено п'ять основних факторів, які охоплюють різні компоненти взаємодії з людськими ресурсами з організацією бізнесу.

Перший фактор включає твердження, зміст яких дозволяє нам сприймати це як «значення членства». Цей фактор підкреслює прагнення особистості бути членом цього колективу підприємства через емоційні та моральні причини.

Другий фактор містить твердження, пов'язані переважно з почуттями та емоціями, що призводять до різного ступеня емпатії. Для цілей дослідження це названо емоційна приналежність.

Зміст третього фактора відображає намір залишити чи залишитися на цьому підприємстві та альтернативи, доступні для вибору (наприклад, «Я вважаю, що мої варіанти занадто обмежені, щоб думати про вихід із цієї компанії»; «Багато речей у моєму житті, в яких я помилюся, якщо я вирішу, що хочу піти зараз»). Це називається «відсутність альтернативи для звільнення».

Четвертий фактор охоплює твердження про значення перебування на підприємстві в результаті процесу соціалізації, що призводить до переконаності у вірності та відданості підприємству. Цей сильний моральний вираз також дає назву фактору – «лояльність до підприємства».

Останній з окремих факторів пов'язаний з можливими втратами (матеріальними та психологічними) від звільнення з підприємства («Мені було б дуже важко покинути це підприємство, навіть якби я хотів»). Тому назва цього чинника – «особиста жертва від звільнення з підприємства».

Обмеження. Дослідження ґрунтується на даних первинного опитування працівників десяти підприємств у трьох містах України. З цієї точки зору, деякі дані можуть повністю не збігатися з іншими підприємствами в різних містах. Це пояснюється неоднорідними соціально-економічними умовами в різних регіонах України, а також дією інших об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Опитування охоплює період лютий 2021 – січень 2022. Він ґрунтується на анкеті, спеціально розробленій для цілей дослідження. Метод ін-

терв'ю використано для уточнення даних та інформації. Статистична обробка даних проводиться методом кореляційного аналізу Пірсона. Для обробки даних та аналізу даних використано статистичний пакет SPSS 13.0 та Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

Наведемо результати вивчення взаємодії між комерційною свідомістю персоналу підприємства, мотивацією людських ресурсів та їх прихильністю до підприємства.

Дані дослідження взаємодії між комерційною свідомістю персоналу підприємства, мотивацією людських ресурсів та їх залученням до підприємства показують, що перший розглянутий аспект прихильності людських ресурсів на підприємствах, що впливає із змісту роботи, є статистично значущим співвідношенням з усіма розглянутими аспектами мотивації (табл. 5.13).

Таблиця 5.13

Взаємодія між комерційною свідомістю та різними аспектами роботи, пов'язаними з мотивацією

Мотивація	Комерційна свідомість					
	Зміст роботи	Умови робочого середовища	Відносини з менеджментом	Оплата праці	Відносини з колегами	Загальний рівень задоволеності
Умови праці	0,406**	0,507**	0,198	0,303*	0,106	0,143
Винагорода	0,431**	0,678**	0,347**	0,736**	0,167	0,175
Зміст роботи	0,648**	0,395**	0,469**	0,326**	0,221	0,384**
Самоконтроль	0,559**	0,594**	0,503**	0,284*	0,209	0,288*
Відгуки	0,154	0,209	0,173	0,169	0,136	0,203
Політика підприємства	0,397**	0,467**	0,237*	0,323**	0,183	0,188
Можливості для професіоналів та особистісний розвиток	0,583**	0,621**	0,534**	0,594**	0,166	0,347**
Визнання	0,668**	0,603**	0,559**	0,511**	0,244*	0,361**
Відносини з колегами	0,386**	0,326**	0,426**	0,257*	0,148	0,246*
Взаємовідносини з керівництвом	0,434**	0,515**	0,701**	0,258*	0,317**	0,358**

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Примітка: * Кореляція доведена на рівні 0,05.

** Кореляція доведена на рівні 0,01.

Для досягнення високої організаційної ефективності та розвитку підприємств необхідна задовільна оплата вкладеної праці / $R = 0,678$ при $\alpha = 0,01$ /, що створює умови для професійного та особистісного розвитку / $R = 0,621$ при $\alpha = 0,01$ /, розпізнавання / $R = 0,603$ при $\alpha = 0,01$ / і самоконтроль / $R = 0,594$ при $\alpha = 0,01$ /. Це означає створення робочого середовища, яке забезпечує свободу, гнучкість автономію та відповідальність. Все вищеперелічене призводить до підвищення ефективності роботи підприємства та його успіху.

Зазвичай стосунки працівників з колективом менеджменту сприймаються як хороша можливість для оцінювання та зворотного зв'язку щодо роботи та докладених зусиль. Дані цього дослідження показують, що високі коефіцієнти кореляції майже для всіх аспектів мотивації виявляються у взаємозв'язку між залученням людських ресурсів, що виникає внаслідок зв'язків з керівництвом та мотивації роботи. Особливо сильна пропорційна залежність спостерігається в можливостях професійного та особистісного розвитку з $R = 0,534$ при $\alpha = 0,01$ і розпізнавання з $R = 0,559$ при $\alpha = 0,01$. Опитані асоціюють ці два аспекти взаємодії з керівництвом, що вимагає спілкування між різними рівнями на підприємстві, а також чіткого регулювання можливостей для професійного та особистісного розвитку.

Важливим аспектом виявлення участі людських ресурсів, комерційної свідомості персоналу підприємств та його взаємодії з мотивацією на роботі є винагорода (матеріальні вигоди). Гарна оплата праці також вимагає добре виконаної роботи. Це визнання виконаної роботи та досягнутих результатів. Це дослідження виявляє статистично доведений зв'язок між оплатою праці та всіма аспектами мотивації та комерційної свідомості персоналу підприємств. Особливо високі коефіцієнти кореляції повідомляються при можливостях розвитку / $R = 0,594$ при $\alpha = 0,01$ / та розпізнаванні / $R = 0,511$ при $\alpha = 0,01$ /. Задовільна оплата безпосередньо пов'язана з можливостями професійного та особистого розвитку і є визнанням відмінної роботи. Це підсилює співпереживання людських ресурсів з проблемами та розвитком підприємства.

При аналізі взаємозв'язку між комерційною свідомістю персоналу, залученням людських ресурсів, що виникає внаслідок стосунків з колегами, та мотивацією роботи, статистичні доказові коефіцієнти кореляції не враховуються. Аспекти, пов'язані з відносинами з командою управління та визнанням, є винятками. Вони демонструють статистично доведені, але низькі коефіцієнти кореляції.

Цікавими є результати аналізу останнього розглянутого аспекту комерційної свідомості персоналу підприємств та зобов'язань щодо кадрових ресурсів, що є результатом загального задоволення. Він не демонструє статистично доведених коефіцієнтів кореляції з точки зору оплати та умов праці, а також щодо політики підприємства та зворотного зв'язку. Загальне задоволення безпосередньо співвідноситься зі змістом роботи з $R = 0,384$ при $\alpha = 0,01$, можливостями розвитку з $R = 0,347$ при $\alpha = 0,01$, розпізнаванням з $R = 0,361$ при $\alpha = 0,01$ і відносинами з командою управління з $R = 0,358$ при $\alpha = 0,01$. З даних можна судити про те, що працівники підприємства відчують себе задоволеними в умовах, що надає їм можливість професійного та особистісного розвитку і що приносить їм заслужене визнання. Це гарантія досягнення високого рівня організаційної ефективності та успіху підприємства.

Проаналізовано фактори взаємодії між різними аспектами емпатії та різними аспектами роботи, пов'язаними з мотивацією й комерційною свідомістю персоналу підприємства.

Цікаві результати спостерігаються також при факторному аналізі (табл. 5.14). Вивчення першого фактора показує сильну взаємодію значення членства з мотивувальним фактором «умови праці» / $R = 0,561$ при $\alpha = 0,01$. Чим більше цінується членство в колективі підприємства, тим більш сприятливим сприймається середовище з точки зору можливостей, які воно пропонує для просування та зростання, тим самим досягаючи організаційної ефективності та успіху підприємства.

Таблиця 5.14

Факторний аналіз комерційної свідомості персоналу підприємства та різних аспектів роботи, пов'язаних з мотивацією

Мотивація	Фактори зобов'язань				
	Значення членства	Емоційна приналежність	Відсутність альтернативи звільнення	Лояльність до підприємства	Особиста жертва від звільнення
1	2	3	4	5	6
Умови праці	0,561**	0,532**	0,407**	0,418**	0,261
Винагорода	0,319*	0,466**	0,324*	0,189	0,298*
Зміст роботи	0,425**	0,489**	0,365*	0,263	0,358*
Самоконтроль	0,268	0,198	0,174	0,197	0,223
Відгуки	0,186	0,207	0,118	0,264	0,187

Продовження табл. 5.14

1	2	3	4	5	6
Політика підприємства	0,203	0,163	0,423**	0,489**	0,164
Можливості для професіонала та особистісний розвиток	0,271*	0,455**	0,248	0,437**	0,253
Визнання	0,373**	0,457**	0,468**	0,368*	0,539**
Відносини з колегами	0,328*	0,409**	0,266	0,483**	0,411**
Взаємовідносини з керівництвом	0,352*	0,194	0,368*	0,501**	0,224

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Примітка: * Кореляція доведена на рівні 0,05.

** Кореляція доведена на рівні 0,01.

Статистично значуща кореляція спостерігається також у змісті роботи / $R = 425$ при $\alpha = 0,01$ / та розпізнаванні / $R = 373$ при $\alpha = 0,01$ /. Зміст значно підвищує цінність членства в колективі. Сприйняття роботи як сприяння самостійності, контролю, зворотного зв'язку та використання здібностей і навичок гарантує посилене бажання бути та залишатися членом колективу підприємства. Статистично доведені, але низькі коефіцієнти кореляції спостерігаються також у можливостях розвитку, відносин з управлінням та оплатою.

Емоційна належність багато в чому пов'язана майже з усіма аспектами комерційної свідомості персоналу підприємства та мотивації, при цьому кореляції мають аналогічні значення цінності членства в колективі. Відчуття емоційної прихильності до підприємства значно підсилює мотивацію сили для професійного та особистісного зростання / $R = 455$ у $\alpha = 0,01$ /, розпізнавання / $R = 457$ при $\alpha = 0,01$ / і зміст роботи / $R = 489$ при $\alpha = 0,01$ /. Чим більше співробітників мотивують різні аспекти навколишнього середовища, тим більше вони сприймають підприємство як велику родину, до якої вони належать. Мотивація оплати праці також суттєво пов'язана з відчуттям емоційної прихильності до організації – $R = 466$ при $\alpha = 0,01$.

Відсутність альтернативи звільнення особливо сильно взаємодіє з умовами праці $R = 407$, визнанням $R = 468$ та політикою підприємства $R = 423$. Їх значення доводиться при $\alpha = 0,01$. Будь-яке підприємство, яке прагне створити робоче середовище, яке пропонує свободу, гнучкість, самостійність та відповідальність, дає своїм працівникам привід тим більше, що додаток сприймає відсутність альтернатив.

Лояльність пов'язана, передусім, з мотиваційною силою умов праці / $R = 418$ при $\alpha = 0,01$ /, політикою підприємства / $R = 489$ при $\alpha = 0,01$ /, відносинами з колегами / $R = 483$ при $\alpha = 0,01$ / та управління / $R = 501$ при $\alpha = 0,01$ /, що показує, що вплив зовнішніх аспектів праці домінує. Усупереч очікуванням, виявляється, що високу лояльність підтримують переважно сприятливі соціальні (задоволеність керівництва та колеги) та організаційні (можливість підвищення, визнання та зростання, фізичні умови праці). Лояльність не доводить взаємодії із зарплатою, змістом роботи чи відгуками. З усього цього можна зробити висновок, що фактори формування лояльності не є матеріальними, а досить соціальними й безпосередньо пов'язаними з почуттям сприйняття працівниками.

Особиста жертва від звільнення від організаційного чинника особливо сильно взаємодіє з визнанням та стосунками з колегами. Вони показують пропорційну взаємозалежність, доведену $R = 539$ і $R = 411$ при $\alpha = 0,01$ відповідно. Задоволеність змістом роботи / $R = 358$ при $\alpha = 0,05$ / та винагородою / $R = 298$ при $\alpha = 0,05$ / однаковою мірою пов'язані з особистою жертвою відпустки. З одного боку, вони посилюють почуття людей, що вони втратять щось цінне, звільняючись. З іншого боку, там знову залишається незадоволення оплатою та можливостями просування й зростання. Це зменшує почуття жертви, яку зазнають люди при звільненні з підприємства, і це значно полегшує їхні наміри піти.

У результаті представлених даних та проведеного аналізу щодо взаємозв'язку між комерційною свідомістю персоналу підприємств, мотивацією людських ресурсів та їх прихильністю до бізнес-процесів підприємства можна зробити такі важливі висновки:

Чим більше в бізнес-процесах підприємства покращуються умови для професійного розвитку та самовдосконалення людських ресурсів, тим більше людина схильна розвивати прихильність до умов, запропонованих відповідним підприємством, що гарантує досягнення організаційної ефективності та успішності:

1. Досягнення високої організаційної ефективності та розвитку підприємства вимагає створення робочого середовища, яке забезпечує свободу, гнучкість, спроможність прийняття рішень та відповідальність.

2. Відносини працівників з колективом менеджменту сприймаються як хороша можливість оцінювати людські ресурси та зворотний зв'язок щодо роботи та зусиль, докладених до неї.

3. Хороша винагорода безпосередньо пов'язана з можливостями професійного та особистісного розвитку і є ознакою відмінної роботи. Це посилює залучення кадрових ресурсів до проблем та розвитку суб'єктів господарювання.

Працівники підприємства відчують себе задоволеними в умовах, що надає їм можливість професійного та особистісного розвитку, що приносить їм заслужене визнання, що є запорукою досягнення організаційної ефективності та успіху підприємства. Хороші умови та задоволеність виконаною роботою – це успіх усього підприємства. Він сприяє динамічному розвитку та стимулює інновації, стає джерелом успіху підприємства.

Питання комерційної свідомості, мотивації та прихильності працівників до суб'єкта господарювання стає однією з основних передумов організаційної ефективності та успіху. Відсутність належного рівня комерційної свідомості, мотивації та прихильності до цілей підприємства призводить до збільшення плинності кадрів та зниження ефективності діяльності підприємства. Це робить безглуздими інвестиції в навчання, кваліфікацію та професійний розвиток людських ресурсів. Вищезазначене зумовлює необхідність вивчення та аналізу основних факторів, які визначають поведінку людей на роботі, їх мотивацію та залучення до суб'єкта господарювання.

5.3. Рекомендації по застосуванню розробленої моделі розвитку корпоративної культури підприємств

Для визначення стану розвитку корпоративної культури підприємства України проведено аналіз факторів зовнішнього ділового середовища щодо промисловості (PEST-аналіз) (табл. 5.15) і аналіз ринкової ситуації за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і погроз з боку ринкового середовища (SWOT-аналіз).

PEST-аналіз – це сукупність способів для виявлення економічних, політичних, соціальних і технологічних точок зору зовнішнього середовища, які впливають на стратегію розвитку корпоративної культури підприємства. Вивчення політики цікаво тим, що вона визначає ділову сферу промисловості та отримання головних ресурсів для його успішної діяльності.

Вивчення економіки є дуже важливим для сприйняття загальної ситуації навколо розподілу ресурсів на державному рівні, що служить важливим критерієм для ефективної діяльності підприємства. Науковий і виробничий потенціал у галузі промисловості, а також суспільний інтерес до нього виявляють з урахуванням соціального компоненту.

Четвертим фактором є технологічна складова, яка визначає актуальні тенденції у технологічному розвитку. Саме ці тенденції нерідко можуть стати причинами змін чи втрат ринку, сигналом про появу на ринку новинок.

Таблиця 5.15

PEST-аналіз промислових підприємств в Україні *

<i>Економічні фактори</i>	<i>Соціальні фактори</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Загрозливо висока інфляція - Нестабільний курс гривні - Позитивна динаміка ВВП - Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку - Нестача обігових коштів у підприємств - Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків - Криза у світовій фінансовій системі - Високий рівень матеріале- і енергоємності продукції, що випускається - Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси) - Недостатній обсяг інвестицій у промисловість - Фактична відсутність конкуренції як стимулювального чинника - Низька рентабельність виробництва - Відсутність коштів на розвиток персоналу - Витрати на оцінку існуючої корп. культури 	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах - Низька мотивація - Недооцінювання ролі промисловості як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення - Скорочення працездатного населення - Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності - Зниження привабливості праці в промисловій галузі - ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам машинобудування і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств - Низька престижність праці у виробничій сфері - Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника
<ul style="list-style-type: none"> - Понад 90% підприємств машинобудування є приватизованими - Необхідність додержання норм СОТ у законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту - Надмірна політизація суспільства - Недовіра суспільства до влади і її органів - У зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції – значно обмежені 	<ul style="list-style-type: none"> - Україна не є лідером у передових напрямках науки машинобудування - Значне зношування активної частини основних фондів - Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва - Незначна інноваційна активність підприємств

* Розроблено автором

Розгляд екзогенних факторів (регресорів) середовища в комплексі з аналізом ендогенних факторів і внутрішнього потенціалу призводить до розвитку нових напрямків у стратегічному виконанні управління підприємством. Нове стратегічне управління має на увазі відведення головної ролі основного виробничого ресурсу персоналу, його інтелектуальній праці або лідерам. Так як запорукою успішного втілення стратегії організаційного розвитку будь-якого підприємства на перспективу є достатня кількість лідерів.

Врахування екзогенних факторів середовища поряд з комплексним аналізом ендогенних факторів і внутрішнього потенціалу веде до розвитку нових напрямків у стратегічному управлінні підприємством, де роль основного виробничого ресурсу відводиться персоналу, його інтелектуальному капіталу або ж лідерам, достатня кількість яких є запорукою успішної реалізації стратегії організаційного розвитку конкретного підприємства на перспективу.

SWOT-аналіз перспективи розвитку корпоративної культури в машинобудівному секторі України є практичним способом структурного опису стратегічних особливостей ринку та підприємства. Визначення сильних і слабких сторін підприємства на предмет потенційних можливостей та загроз зовнішнього ринку дозволяє виробити стратегічні напрямки розвитку корпоративної культури підприємства, оптимальні шляхи їх реалізації (табл. 5.16).

Таблиця 5.16

SWOT-аналіз корпоративної культури підприємств *

<i>Слабкі властивості</i>	<i>Погрози зовнішнього ринкового середовища</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня конкурентоспроможність продукції - Нестача оборотних коштів - Високий рівень зношення активної частини основних фондів - Низька ефективність просування на закордонні ринки - Недостатня наявність кваліфікованих кадрів - Низька продуктивність праці - Низька інноваційна активність - Низька інвестиційна привабливість - Політика власників направлена на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток - Не сформовано корпоративну культуру компаній на інноваційний розвиток 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання конкуренції на ринках СНД не на користь України - Зростання світової фінансової кризи - Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Японія, Індія, Південно-Східна Азія - Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами - Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку промисловості - Зростання цін на продукти - Нестабільність курсів світових валют
<i>Сильні властивості</i>	<i>Можливості в зовнішньому ринковому середовищі</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, що має попит на зовнішніх ринках - Збереглися традиції та досвід виробництва промислової продукції - Наявність галузевих НДІ і КБ, що мають в своєму розпорядженні фахівців (хоча значно менше, ніж було) 	<ul style="list-style-type: none"> - Відносно стабільний попит на ринку Росії та інших країн СНД - Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Північної Америки - Можливість пожвавлення внутрішнього ринку України

* Розроблено автором

Другий підхід відводить основне місце в механізмі управління підприємством його корпоративній культурі. Розробка результативної корпоративної стратегії підприємства базується на обліку його високоякісної бази ресурсів та конкурентних переваг і на побудові ефективної системи управління, зумовленої положеннями третього підходу.

Спонування до розвитку підприємства в багатьох випадках залежить власне від корпоративної культури, її відповідності сучасним умовам управління, що неодмінно позначається на успішності справи загалом. Процес трансформації корпоративної культури обов'язків, тому його треба ре-

алізувати дуже ретельно, особливо щодо вивчення факторів впливу, він повинен мати тривалу дію впливу і бути складним, що пов'язано з урахуванням подолання внутрішнього (з боку трудового колективу) і зовнішнього (з боку клієнтів) опору введенню змін, а також з вирішенням низки проблем, пов'язаних з організацією розвитку підприємства (рис. 5.8).

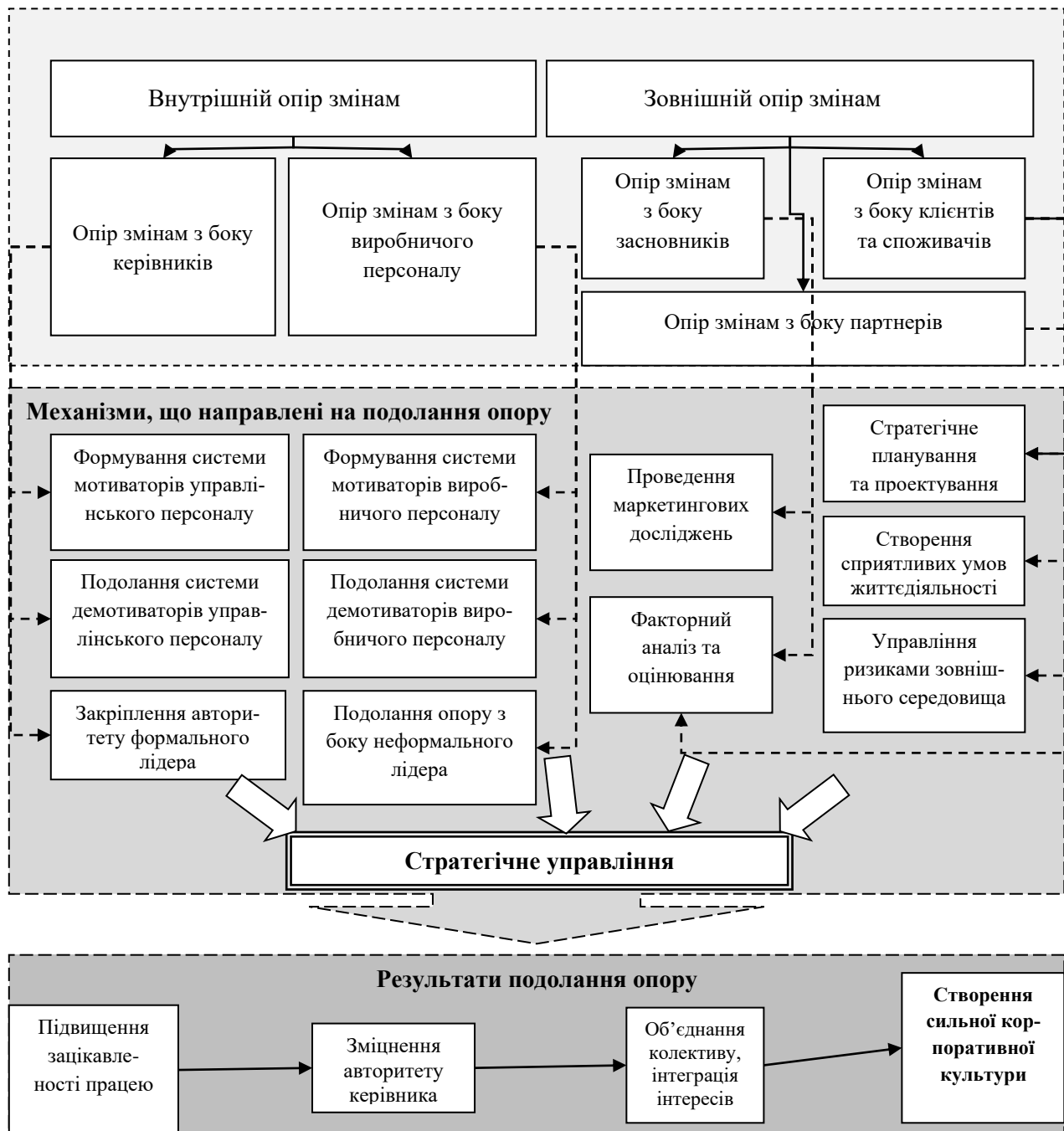


Рис. 5.8 Прояви опору процесам розвитку корпоративної культури

* Складено автором

Управління змінами на підприємствах, зокрема його корпоративною культурою, являє собою механізм дій з оперативного реагування на плано-

ві або динамічні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також дослідження на предмет відповідності основної місії стратегічним цілям організаційного розвитку, запланованих з урахуваннях усіх чинників на певну дату.

Конкурентна боротьба, що складаються в сучасних умовах функціонування підприємств промисловості потребує поступової зміни системи управління персоналом на систему сучасного менеджменту, що, значною мірою, вимагає суттєвих змін у корпоративній культурі підприємств на глибинному рівні. В першу чергу, змін потребує система управління та ціннісної орієнтації топ-менеджменту, способу мислення та іншого ставлення до колективу, як групи однодумців, а не лише виконавців поставлених завдань.

Цілеспрямована зміна поведінки колективу як єдиної системи, має відбуватися за рахунок розвитку корпоративної культури, шляхом створення єдиних норм і правил організаційної поведінки, що ґрунтується на основі вже діючої ділової етики та підкріплюється усталеними традиціями, звичаями, цінностями і філософією підприємства.

Створення сильної корпоративної культури підприємства поступово призведе до досягнення цілей власників підприємства та побажань колективу щодо покращення умов праці і соціально-психологічної сфери, дозволить досягти позитивного ефекту у виробничій та фінансово-економічній сферах.

Список використаних джерел до розділу 5

1. Aktan, B., Turen, S., Tvaronavičienė, M., Celik, S., & Alsadeh, H. A. (2018). Corporate governance and performance of the financial firms in Bahrain, *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 39–58. DOI: 10.17512/pjms.2018.17.1.04.
2. Androniceanu, A., & Tvaronavičienė, M. (2019). Developing a holistic system for social assistance services based on effective and sustainable partnerships. *Administrație și Management Public*, 33, 103–118. Retrieved from DOI: 10.24818/amp/2019.33-06.
3. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Bernardi, A. (2019). The capability approach and organizational climate as tools to study occupational health and safety. *Insights into Regional Development*, 1(2), 155–169. DOI: 10.9770/ird.2019.1.2(6).
5. Bogomolov, A. B., Nevezhin, V. P., & Chagovets, L. O. (2018). *Using Econometric Modeling in Likelihood Assessing of Investment Activity Risks*, IEEE First International Conference on System Analysis & Intelligent Computing (SAIC-2018). Kyiv: IEEE. DOI: 10.1109/SAIC.2018.8516898.
6. Borisov, A., Narozhnaia, D., Tarando, E., Vorontsov, A., Pruel, N., & Nikiforova, O. (2018). Destructive motivation of personnel: a case study of Russian commercial companies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(1), 253–267. DOI: 10.9770/jesi.2018.6.1(16).
7. Brocki, J. M., & Wearden, A. J. (2004). A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychology and Health*, 21(1), 87–108. DOI: 10.1080/14768320500230185.
8. Bublienė, R., Vinogradova, I., Tvaronavičienė, M., & Monni, S. (2019). Legal form determination for the development of clusters' activities, *Insights into Regional Development*, 1(3), 244–258. Retrieved from DOI: 10.9770/ird.2019.1.3(5).
9. Chia, R. (2005). The Aim of Management Education: Reflections on Mintzberg's Managers not MBAs. *Organization Studies*, 26(7), 1090–1092. DOI: 10.1177/017084060502600707.
10. Endsley, M. R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*, 37(1), 32–64. DOI: 10.1518/001872095779049543.
11. Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. DOI: 10.1037/h0061470.
12. Girdzijauskaitė, E., Radzevičienė, A., & Jakubavičius, A. (2019). Impact of international branch campus KPIs on the university competitiveness:

FARE method. *Insights into Regional Development*, 1(2), 171–180. DOI: 10.9770/ird.2019.1.2(7).

13. Gryshova, I. Y., Mityay, O. V., & Kuzhel, V. V. (2016). Competitive position stability of agricultural sector of Ukraine at internal and external markets. *Актуальні проблеми економіки*, 3, 66–72. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_3_10.

14. Gryshova, I., Petrova, M., Teravicharova, M., Diachenko, A., & Gutsul, T. (2019). A model for selection of a management team to ensure the sustainability and development of the business organizations. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1), 690–703. DOI: 10.9770/jesi.2019.7.1(49).

15. Hermawan, A., & Gunardi, A. (2019). Motivation for disclosure of corporate social responsibility: evidence from banking industry in Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), 1297–1306. DOI: 10.9770/jesi.2019.6.3(17).

16. Hryshova, I. Y., Naumov, O. B., & Shabatura, T. S. (2016). Brand capitalization as a tool to maximize business value. *Науковий вісник Полісся*, 3(7), 168–175. Retrieved from <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/11813>.

17. Islamgaleyev, A. (2018 a). *Development of model of encouragement of sale managers under the conditions of differentiation of business in metal trading*. Innovation processes in the context of globalization of the world economy: Challenges, Trends, Prospects (IPEG-2018). Prague: Sociosfera-CZ.

18. Islamgaleyev, A. (2018 b). *Target client group analysis at «Kazpromkomplex» LLP*. Scientific research of the SCO countries: synergy and integration (June 29–30, 2018). Beijing: Minzu University of China.

19. Islamgaleyev, A. Kh., & Uruzbayeva, N. A. (2018). *Using a customer-oriented approach in sales management in the metal trading market of the Republic of Kazakhstan*. Vienna: Premier Publishing s.r.o. DOI: 10.29013/IslamgaleyevA.UruzbayevaN.UC-OASMRK.184.2018.

20. Koval, V., Duginets, G., Plekhanova, O., Antonov, A., & Petrova, M. (2019). On the supranational and national level of global value chain management. *Entrepreneurship and Sustainability*, 6(4), 1922–1937. DOI: 10.9770/jesi.2019.6.4(27).

21. Koval, V., & Pukała, R. (2017). Implementation of regulatory policy in economic activity: development of the institute regulatory impact assessment. *Economics. Ecology. Socium*, 1(1), 24–32. Retrieved from <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/download/10/4/>

22. Labunska, S., Karaszewski, R., Prokopishyna, O., & Iermachenko, I. (2019). Cognitive analytical tools for cost management of innovation activity. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 395–407. DOI: 10.21511/ppm.17(1).2019.34.

23. Labunska, S., Petrova, M., & Prokopishyna, O. (2017). Asset and cost management for innovation activity. *Економічний часопис-XXI*, 165(5–6), 13–18. DOI: 10.21003/ea.V165-03.
24. Lazarova, T., Zhelyazkova, V., & Vazov, R. (2015). *Innovation leadership as a key concept in entrepreneurship*. 8th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (ICEIRD 2015). Sheffield: University of Sheffield.
25. Lorincová, S., Hitka, M., Bajžíková, L., & Weberová, D. (2019). Are the motivational preferences of employees working in small enterprises in Slovakia changing in time? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1618–1635. DOI: 10.9770/jesi.2019.6.4(5).
26. Lukjanova, J. (2019). Problems and Trends of Regional Tourism Development in Latvia. *Economics. Ecology. Socium*, 3(1), 1–11. DOI: 10.31520/2616-7107/2019.3.1-1.
27. Malyarets, L., Dorokhov, O., Koybichuk, V., & Dorokhova, L. (2019). Obtaining a Generalized Index of Bank Competitiveness Using a Fuzzy Approach. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 8(1), 163–182. DOI: 10.2478/jcbtp-2019-0008.
28. Mohsin, A. (2008). How empowerment influences revenue management and service quality: the case of a New Zealand hotel. *International Journal of Revenue Management*, 2(1), 92–106. DOI: 10.1504/IJRM.2008.018180.
29. Moore, L. G., Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1998). Quality and empowerment programs: dual paths to customer satisfaction? *Managing Service Quality*, 8(2), 133–141. DOI: 10.1108/09604529810206963.
30. Odinkova, T. (2019). Tourism cluster as a form of innovation activity. *Economics. Ecology. Socium*, 3(2), 1–11.
31. Odinkova, T., Bozhinova, M., & Petrova, M. (2018). *Promotion of Innovative Entrepreneurship under Sustainable Development*. III International Innovative Mining Symposium. Kemerovo, Russian Federation. DOI: 10.1051/e3sconf/20184104015.
32. Osterman, P. (2000). Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179–196. DOI: 10.2307/2696072.
33. Petrova, M., Dekhtyar, N., Klok, O., & Loseva, O. (2018). Regional tourism infrastructure development in the state strategies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(4), 259–274. DOI: 10.21511/ppm.16(4).2018.22.
34. Petrova, M., Tepavicharova, M., & Dikova, L. (2018). *Possibilities for human capital development in the mining and quarrying sector in Bulgaria*.

III International Innovative Mining Symposium. Kemerovo, Russian Federation. DOI: 10.1051/e3sconf/20184104017.

35. Ponomarenko, V., & Gontareva, I. (2017). The system of causal connections between entrepreneurial activity and economic development. *ЕКОНОМІЧНИЙ часопис-XXI*, 165(5–6), 4–7. DOI: 10.21003/ea.V165-01.

36. Ponomarenko, V., Kolodiziev, O., & Chmutova, I. (2017). Benchmarking of bank performance using the life cycle concept and the DEA approach. *Banks and Bank Systems*, 12(3), 74–86.

37. Pukała, R. (2016). Use of neural networks in risk assessment and optimization of insurance cover in innovative enterprises. *Engineering Management in Production and Services*, 8(3), 43–56.

38. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Brighton: IES. Retrieved from <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>.

39. Sushchenko, O., Trunina, I., Klok, O., & Loseva, O. (2019). *Management technologies of ensuring environmental protection as the territory development strategic priority*. Innovative Economic Symposium 2018 – Milestones and Trends of World Economy (IES2018). Beijing, 2019. DOI: 10.1051/shsconf/20196101026.

40. Tumulavičius, V., Veikša, I., Načisčionis, J., Zahars, V., & Draskovic, V. (2017). Issues of the state and society security (part i): ensuring public security in the fight against crime. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(3), 401–418. DOI: 10.9770/jssi.2017.6.3(7).

41. Tvaronavičienė, M., & Razminienė, K. (2017). Towards competitive regional development through clusters: approaches to their performance evaluation. *Journal of Competitiveness*, 9(4), 133–147. DOI: 10.7441/joc.2017.04.09.

42. Uteubayev, T., Petrova, M., & Lyubenova, I. (2018). *Training of qualified specialists in the process of their education at the university: the role of the public-private partnership*. CBU International Conference Proceedings. Prague: CBU.

43. Vazov, R. (2019). *Inovative Approaches to Insurance Company Cash Flow Management: Contemporary Theoretical Aspects*. Sofia: Publ. House «St. Grigorii Bogoslov».

44. Zahars, V., & Stivrenieks, M. (2018). Security, surveillance and re-socialization aspects in Center for drug addicts of Olaine City Prison in Latvia. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(4), 643–656. DOI: 10.9770/jssi.2018.7.4(3).

45. Zamlynskyi, V., Zerkal, A., & Antonov, A. (2019). A conceptual framework to apply financial engineering at the enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(1), 68–74. DOI: 10.30525/2256-0742/2019-5-1-68-74.
46. Zemlickiene, V., Mačiulis, A., & Tvaronavičienė, M. (2017). Factors impacting the commercial potential of technologies: expert approach. *Technological and Economic Development of Economy*, 23(2), 410–427. DOI: 10.3846/20294913.2016.1271061.
47. Глушко, О. В., Гришова, І. Ю., & Щербата, М. Ю. (2015). Визначення рівня економічної стійкості підприємств на основі показників ефективності. *Економічний часопис-XXI*, 155(11–12), 82–86.
48. Давидков, Ц. П. (2009). *Национална и организационни култури*. Софія: Парадигма.
49. Зеркаль, А. В. (2016). Концептуальні підходи до розвитку свідомості персоналу та корпоративної культури підприємства. *Молодий вчений*, 12, 758–762.
50. Зеркаль, А. В. (2017). Корпоративна свідомість персоналу як основна для розвитку трудових ресурсів потенціалу підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 10, 132–135.
51. Зеркаль, А. В. (2018). *Вплив управлінської діяльності на формування комерційної свідомості*, XXVII Міжнародна наукова конференція студентів і молодих учених «НАУКА І ВИЩА ОСВІТА». Запоріжжя: КПУ.
52. Зеркаль, А. В. (2018 а). *Дослідження особливостей навчання та розвитку персоналу підприємств*. Міжнародна науково-практична конференція «Європейські перспективи сенсу життя». Запоріжжя: КПУ.
53. Зеркаль, А. В. (2018 б). Реінжиніринг як один з факторів трансформації комерційної свідомості персоналу підприємств. *Агросвіт*, 24, 36–40.
54. Зеркаль, А. В. (2018 с). Розвиток персоналу підприємств на основі формування комерційної свідомості та компетенцій. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*, 36(1), 121–124.
55. Илиева, С. Е. (2009). *Ценности и трудовая мотивация*. Софія: Унив. изд. «Св. Климент Охридски».
56. Колодізєв, О. М., & Бойко, Н. О. (2015). Формування стратегій управління споживчим капіталом машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 12(174), 168–180. Взято з <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12196>.

ПІСЛЯМОВА

У монографії на підставі проведених досліджень розв'язано важливу наукову проблему інноваційних напрямів розвитку підприємства. Запропоновано розробку концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад забезпечення ефективного управління персоналом на основі формування та розвитку корпоративної культури і комерційної свідомості персоналу підприємств. За матеріалами дослідження отримано такі результати.

1. Сформовано понятійно-категорійний апарат стосовно корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємств на засадах систематизації концепцій, моделей і підходів до управління персоналом із виокремленням ознак та особливостей таких процесів. Комерційна свідомість – ефективний інструмент впливу на персонал, що базується на формуванні в нього розуміння власної причетності до результатів діяльності підприємства. Контент-аналіз критичних інцидентів свідчить про існування комерційної свідомості персоналу, що частково виявляється в обізнаності працівників про внутрішнє ділове середовище підприємства. Таким чином, результати дослідження допомагають встановити комерційну свідомість персоналу як елемент внеску працівників у взаємні інвестиційні трудові відносини. Розроблено оперативне визначення цього конструкту та досліджено його концептуальну відмінність від інших, таких як усвідомлення міжурядових відносин та наслідків дії, усвідомлення бренда, ситуаційна свідомість, психологічне розширення можливостей персоналу.

2. Визначено інструментарій управління формуванням корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу, який, на відміну від існуючих, враховує специфіку функціонування вітчизняних підприємств, український менталітет та поведінкові компетенції персоналу, розмежовує інструменти формування й розвитку комерційної свідомості на два рівні: окремого працівника та підприємства. Проаналізовано інструментарій управління формуванням корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємств і визначено, що діяльність, яку необхідно виконувати при формуванні комерційної свідомості, включає інформаційне, технічне, правове й методологічне, правове та технічне забезпечення системи управління персоналом. Керівники й співробітники відділів управління персоналом також вирішують питання оцінювання суб'єктів підприємства, оцінювання економічного та соціального поліпшення ефективності управління персоналом на основі формування комерційної свідомості персоналу. Розробка та реалізація стратегії формуван-

ня й розвитку персоналу на основі корпоративної культури, комерційної свідомості та компетенції вимагає значних зусиль для розробки політики, процесів і інструментів для підтримки повної й ефективної реалізації управління.

3. Проведено системно-цільовий аналіз поведінкових компетенцій персоналу підприємств у розрізі комерційної свідомості та обґрунтовано структуру кожної компетенції з розробкою шкали вимірювання компетенції. Більшість таких шкал мають п'ять рівнів. Кожен рівень описують у термінах поведінкових показників. На кожному рівні шкала поведінки ілюстративна, а не остаточна; тобто можливі й інші приклади поведінки. Кожна шкала компетенції є кумулятивною, попри те, що опис поведінки з нижчих рівнів не повторюється на рівні вище, проте він застосовується. Виявлено, що кожна компетенція має також і негативні показники, за допомогою яких визначають поведінкові ознаки й низький рівень виконання роботи.

4. Виявлено закономірності моделювання та проектування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу на ґрунті формування поведінкових компетенцій і структурно-логічної моделі управління комерційною свідомістю персоналу, яка має три основні складові: цільову, інформаційно-змістовну та організаційну, – а також включає заходи з управління розвитком комерційної свідомості. Сучасні моделі формування корпоративної культури, комерційної свідомості та компетенцій є специфічними для галузі й демонструють, як метаорганізаційне розуміння, таке як перспективи для всієї галузі, є корисним для розробки комерційної свідомості й системи компетентностей. Важка робота полягає в деталях упровадження комерційної свідомості та системи компетенції. Використання компетентності для набору та відбору має починатися із затверджених стандартів і заходів для конкретної роботи, включаючи поведінку й навички. Ці стандарти та заходи також повинні бути пов'язані з критеріями виконання робіт на робочому місці, щоб дозволити провести оцінювання успішності впроваджених моделей.

5. Запропоновано організаційно-поведінкову модель компетентнісного підходу до розвитку комерційної свідомості персоналу підприємства за допомогою комплексу традиційних і нетрадиційних, а також соціологічних методів досліджень. Виявлено, що необхідні пошук і адаптація якісно нових методичних підходів до дослідження процесів формування комерційної свідомості, визначення її ефективності. Розроблено методологічну базу дослідження процесів формування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємств та класифікацію методів і прийомів. Особливу складність становить вивчення соціальних ме-

ханізмів формування комерційної свідомості, а також економічних – легальних і нелегальних, офіційних і тіншових факторів впливу. Виявлено, що періодичність оцінювання залежить від багатьох факторів: специфіки праці, терміну закінчення контракту, періоду робочого циклу, закінчення роботи після кожного окремого завдання тощо. Оцінювання результативності праці щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств керівника передбачає три цілі: адміністративну – перевірка для прийняття рішення про переведення на іншу роботу; заохочення, покарання; направлення на навчання та перепідготовку; припинення трудового договору; інформаційну – виявлення сильних і слабких сторін трудової діяльності, коригування поведінки; мотиваційну – результат оцінювання сам по собі є найважливішим мотивом поведінки, а виявлення сильних сторін та інтересів керівника з метою гідної винагороди працівникам.

6. Визначено сучасний стан корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємств та виявлено, що між комерційною свідомістю, ефективністю діяльності й властивостями особистості є двосторонній зв'язок: властивості особистості впливають на особливості комерційної свідомості і її ефективність, а особливості комерційної свідомості, закріпившись, стають властивостями особистості. Аналізуючи сукупність особистих якостей, що впливають на формування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємств трьох керівників підприємств, можна констатувати, що вони багато в чому визначають стиль керівництва.

7. Виокремлено інтеграційні критерії впливу на формування комерційної свідомості. За кожним з 10 запропонованих складників запропоновано індивідуальні методики оцінювання, що враховують авторське бачення найбільш значущих характеристик, таких як: загальні і психологічні особливості особистості; загальні здібності фахівця; специфічні для фахівця здатності (в основі лежить оцінка комплексу якостей, які найбільш цінні з позиції виконання необхідних посадових обов'язків, функцій і досягнення кінцевої мети підприємства); ціннісно-мотиваційний блок професійної залученості та рівня комерційної свідомості (досліджують об'єктивні чинники, що створюють незалежні від суб'єкта умови його діяльності, і суб'єктивні чинники (обробки зовнішніх умов у свідомості й психіці людей); рівень організованості праці та забезпеченості робочого місця; практика реалізації функцій, яка передбачає детальний аналіз обсягу та повноти виконання своїх функціональних обов'язків і визначається експертним або аналітичним шляхом; досягнення результатів з метою визначення успішності діяльності; перспективність професійно-компетентнісного зростання; ототожнення фахівцем власного майбутньо-

го з майбутнім підприємства; культура праці фахівця, що оцінюється за рядом показників: ступінь трудової напруженості, ініціатива у вирішенні виробничих питань.

8. За результатами опитування десяти керівників підприємств визначено ряд факторів, що впливають на мотивацію керівників щодо формування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємств. Найбільш значущими визнано фактор фінансової стабільності (0,11), наявність широких зв'язків (0,10), доступ до владних важелів і розпорядження матеріальними цінностями (по 0,09); найменш значущими – соціальний статус та інформаційну забезпеченість (по 0,03). Оскільки фінансова стабільність визнана одним з найбільш значущих чинників, а рівень оплати праці має лише середній рівень значущості (0,07), можна зробити висновок, що фінансова стабільність керівника забезпечується переважно за рахунок інших джерел, в тому числі тіньових.

9. Сформульовано ряд найбільш пріоритетних напрямів а підставі рейтингового оцінювання десяти підприємств, які в змозі знизити ступінь впливу цих негативних факторів на комерційну свідомість та ефективність роботи персоналу підприємств: розробка послідовної й ефективної системи економічних реформ; створення надійної системи економічної безпеки України, забезпечення можливості самостійного, прогресивного соціально-економічного розвитку; здійснення структурної перебудови економіки; створення самоокупної, конкурентоспроможної, розвиненої, соціально спрямованої, потужної національної економіки; проведення рішучої боротьби з тіньовою економікою; розробка ефективної стратегії управління державним сектором економіки; вирішення державою соціальних проблем (безробіття, бідність, житлове забезпечення тощо); збереження й розвиток інтелектуального та науково-технічного потенціалу; розвиток внутрішнього ринку інтелектуальної праці й підтримання на ньому стабільного попиту на фахівців; досконалість національного законодавства, пов'язаного з регулюванням системи підготовки кадрів; посилення впливу держави на систему підготовки кадрів; навчання персоналу; підвищення рівня комерційної свідомості та культури персоналу; контроль і регулювання процесу комерціалізації в системі підготовки кадрів; розширення бюджетних можливостей держави, спрямованих на розвиток науки та освіти; здійснення реформи податкової системи, посилення стимулювального впливу податків на розвиток виробництва; здійснення кардинальної модернізації виробництва та розвиток його наукомістких галузей.

10. Розроблено концептуальну модель визначення ефективності управління персоналом і складників корпоративної культури та комерційної свідомості та виявлено, що фактична ефективність порівнюється з бажа-

ною ефективністю, тому оцінюється результат і встановлюється план розвитку відповідно до слабкості з посиланням на стратегію. Цей результат також забезпечує механізм зворотного зв'язку для працівників. Щоб покращити зворотний зв'язок, оновити та обговорити початкові цілі, керівництво має також зосередитись на спілкуванні працівників між собою й між працівниками та керівниками. Менеджерам важливо розробити повністю інтегровану стратегію, яка дозволяє різним формам спілкування сприяти успіху місії підприємства або спільної мети. Більше того, постійне спілкування або обмін інформацією між стратегічними менеджерами підприємства та його внутрішніми зацікавленими сторонами повинно бути розроблене для сприяння прихильності до підприємства та усвідомлення його мінливого середовища, розуміння цілей інноваційного розвитку підприємства.

11. Запропоновано інструментарій для розрахунку ефективності корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу, що базується на таких фазах: вимірювання рівня задоволеності працівників підприємства перетвореннями, що відбуваються в корпоративній культурі та комерційній свідомості; корегування поведінки співробітників підприємства в підсумку дії програми з розвитку комерційної свідомості; оцінювання зміни формалізованих показників роботи підприємства, пов'язаних з ефектом від комерційної свідомості персоналу; аналіз фінансових результатів функціонування підприємства після внесення змін щодо корпоративної культури та комерційної свідомості, а також комплексної ефективності застосованої програми. Ефектом від формування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу в соціально-психологічній сфері є підвищення зацікавленості у праці й ступеня задоволення нею, зниження та/або усунення напруженості у взаєминах між працівниками колективу внаслідок зміцнення авторитету керівників, чіткого розмежування сфер компетенції, обов'язків і відповідальності, а також стимулювання самонавчання та саморозвитку персоналу, що приводить до підвищення його самооцінки. У виробничій сфері ефект від формування сильної корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу виявляється в підвищенні продуктивності праці та ділової активності підприємства в цілому, що позначається на основних показниках фінансово-господарської діяльності, зокрема на зростанні доходів. Досягнення сильної корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу сприяє формуванню згуртованої команди й сильного підприємства, орієнтованого на успіх у конкурентній боротьбі.

12. Визначено послідовність процесів формування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу з визначенням обов'язків з

формування комерційної свідомості різних категорій персоналу підприємства та виокремлено види робіт, які мають бути виконані на кожному рівні. Розподіл обов'язків має відбуватися так: керівник підприємства (ідеологічне керівництво процесом створення та формування комерційної свідомості, розробка концепції комерційної свідомості, формування наказів, розпоряджень з приводу реалізації концепції, узгодження процедури впровадження із загальною стратегією розвитку підприємства); керівники середньої ланки (подання ініціатив, заохочення ініціативи з боку нижчої ланки управління, координування дій, контроль за дотриманням норм поведінки, стандартів і нових вимог, стимулювання й організація навчальних семінарів, підвищення кваліфікації); керівники вищої ланки (організація тренінгових програм, мотивація, формування команди, розробка програми формування й розвитку корпоративної культури та комерційної свідомості на основі її концепції, визначення кошторису впровадження та виділення коштів); виробничий персонал (дотримання нових правил і вимог, участь у робочих нарадах, засіданнях, кар'єрне зростання); керівники нижчої ланки (дотримання нових норм, правил і вимог, прояв ініціативи, проведення робочих нарад, реалізація програми формування й розвитку корпоративної культури та комерційної свідомості).

13. Визначено вплив навчання та розвитку персоналу на формування корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємств. У процесі інституційного зміцнення або створення корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу підприємства важливу роль відіграє його навчання. Основними напрямками дослідження були підходи до визначення потреб у навчанні (як на рівні підприємства в цілому, так і на індивідуальному рівні), з'ясування методів навчання й розвитку, які використовуються, і тенденції їх зміни, ставлення до навчання персоналу і його підтримка керівництвом підприємства та лінійними менеджерами, а також поточної практики оцінювання результатів навчання. На досліджуваних підприємствах найбільш часто згадуваною причиною труднощів при обґрунтуванні впливу навчання на діяльність підприємства є невизначеність зв'язку навчання з конкретними показниками – її відзначили більше від половини респондентів. Другим за поширеністю є брак часу для проведення оцінювання. Практично така сама кількість респондентів відзначає брак ресурсів іншого роду – знань і навичок, необхідних для проведення оцінювання результатів навчання. Трохи менше від третини респондентів стикаються з небажанням основних зацікавлених сторін виділяти час на оцінювання.

14. Розглянуто взаємозв'язок між комерційною свідомістю, мотивацією й прихильністю персоналу та виявлено, що чим більше в бізнес-

процесах підприємства покращуються умови для професійного розвитку й самовдосконалення людських ресурсів, тим більше людина схильна розвивати прихильність до умов, запропонованих відповідним підприємством, що гарантує досягнення організаційної ефективності та успішності; досягнення високої організаційної ефективності й розвитку підприємства вимагає створення робочого середовища, яке забезпечує свободу, гнучкість, спроможність прийняття рішень і відповідальність; відносини працівників з колективом менеджменту сприймаються як гарна можливість оцінювати людські ресурси та зворотний зв'язок щодо роботи та зусиль, докладених до неї; винагорода безпосередньо пов'язана з можливостями професійного та особистісного розвитку і є ознакою відмінної роботи.

15. Впровадження авторських пропозицій на практиці сприятиме підвищенню рівня управлінської праці, згуртованості команди, мотивації працівників, а в цілому – ефективному розвитку корпоративної культури та комерційної свідомості персоналу з можливістю їх корегування під цілі власників, засновників і топ-менеджменту в залежності від напрямів інноваційного розвитку підприємства.

ДОДАТКИ

Додаток А

Матриця парних порівнянь мотивувальних чинників щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств

№ з/п	Найменування факторів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Добуток	$\sqrt[15]{}$	Питома вага
1	Фінансова стабільність	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	9216,00	1,838	0,11
2	Можливість самореалізації	1/2	1	1/2	1/2	2	1	½	1	1/2	1/2	1/2	1	1/2	½	1	0,0039	0,691	0,04
3	Доступ до розпорядження матеріальними цінностями	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1/2	1	3	384,00	1,487	0,09
4	Рівень оплати праці	1/2	2	1	1	1/2	1	2	2	1/2	2	2	1/2	1	1	2	4,00	1,097	0,07
5	Задоволеність умовами праці	1/2	1/2	1/2	2	1	1/3	½	2	1/3	1	1	1/3	1/2	1	1	0,0046	0,699	0,04
6	Службово-посадові перспективи	1/2	1	1/2	1	3	1	1	3	1/2	3	2	1	1/2	2	4	27,00	1,246	0,08
7	Престиж посади	1/2	2	1/2	1/2	2	1	1	2	1/3	1/2	1/3	1/2	1	½	2	0,03	0,787	0,05
8	Соціальний статус	1/2	1	1/2	1/2	1/2	1/3	½	1	1/3	1/2	1/3	1/3	1	1/3	2	0,00013	0,550	0,03
9	Доступ до владних важелів	1/2	2	1/2	2	3	2	3	3	1	3	1	1/2	1/2	2	4	324,00	1,470	0,09
10	Морально-психологічний клімат у колективі	1/2	2	1/2	1/2	1	1/3	2	2	1/3	1	1/2	1/2	1/2	½	2	0,0139	0,752	0,05
11	Повага з боку підлеглих	1/3	2	1/2	1/2	1	1/2	3	3	1	2	1	1/2	1/2	½	2	0,38	0,937	0,06
12	Можливості професійно-кваліфікаційного зростання	1/2	1	1	2	3	1	2	3	2	2	2	1	1/2	2	3	432,00	1,499	0,09
13	Широкі зв'язки	1/2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	768,00	1,557	0,10
14	Задоволеність умовами побуту і відпочинку	1	2	1	1	1	1/2	2	3	1/2	2	2	1/2	1/2	1	2	6,00	1,127	0,07
15	Інформаційна забезпеченість	1/3	1	1/3	1/2	1	1/4	½	1/2	1/4	1/2	1/2	1/3	1/3	½	1	0,000012	0,470	0,03
Разом																X	16,21	1,00	

Додаток Б

Таблиця Б.1

Матриця парних порівнянь оцінки професійних критеріїв діяльності керівника

№ з/п	Найменування критерію	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Добуток	$\sqrt[12]{}$	Питома вага
1	Достовірність інформації	1	2	1/2	1	1/2	2	3	1/2	1/2	1/4	1/3	1/2	0,03	0,749	0,06
2	Витрати на інформацію	1/2	1	1/2	1	2	2	3	1/3	1/2	1/4	1/4	1/2	0,06	0,794	0,06
3	Консультації	2	2	1	2	3	3	4	1	1	1/3	1/2	2	24,00	1,303	0,10
4	Оперативність інформації, аналіз	1	1	1/2	1	2	3	3	1/3	1/2	1/4	1/3	1/2	0,13	0,841	0,06
5	Ставлення до ініціативи підлеглих	2	½	1/3	1/2	1	2	3	1/3	1/3	1/5	1/4	2	0,03	0,753	0,06
6	Ставлення до критики	1/2	½	1/3	1/3	1/2	1	2	1/3	1/3	1/5	1/4	1	0,0019	0,592	0,05
7	Плинність кадрів	1/3	1/3	1/4	1/3	1/3	1/2	1	1/3	1/4	1/5	1/4	1/2	0,0001	0,470	0,04
8	Делегування повноважень	2	3	1	3	3	3	3	1	1/2	1/3	1	3	40,50	1,361	0,10
9	Проведення нарад	2	2	1	2	3	3	4	2	1	1/3	1	3	144,00	1,513	0,12
10	Компетентність	4	4	3	4	5	5	5	3	3	1	3	2	27000,00	2,340	0,17
11	Своєчасність прийнятих рішень	3	4	2	3	4	4	4	1	1	1/3	1	2	128,00	1,498	0,12
12	Професійна етика	2	2	1/2	2	1/2	1	2	1/3	1/3	1/2	1/2	1	0,06	0,786	0,06
Разом														X	13,00	1,00

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Таблиця Б.2

Матриця парних порівнянь оцінки соціально-психологічних критеріїв діяльності керівника

№ з/п	Найменування критерію	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Добуток	$\sqrt[9]{}$	Питома вага
1	Відсутність дискримінації в спілкуванні	1	1/5	1/4	1/5	1/4	1/2	1	1/2	1/2	0,00	0,408	0,04
2	Адекватна винагорода	5	1	2	1	2	3	4	3	3	2160,00	2,347	0,21
3	Соціальні гарантії і пільги	4	1/2	1	1/2	1	2	2	2	2	16,00	1,361	0,13
4	Умови праці	5	1	2	1	2	3	3	2	2	720,00	2,077	0,20
5	Мотивація і стимулювання праці	4	1/2	1	1/2	1	3	2	1	2	12,00	1,318	0,13
6	Ставлення до членів формування, які не є працівниками	2	1/3	1/2	1/3	1/3	1	1/2	1/3	1	0,01	0,568	0,05
7	Мікроклімат ц колективі	1	1/4	1/2	1/3	1/2	2	1	1/2	2	0,04	0,702	0,07
8	Авторитет керівника	2	1/3	1/2	1/2	1	3	2	1	1	1,00	1,000	0,10
9	Комунікабельність	2	1/3	1/2	1/2	1/2	1	1/2	1	1	0,04	0,702	0,07
Разом											X	10,48	1,00

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Таблиця Б.3

Матриця парних порівнянь оцінки економічних критеріїв діяльності керівника

№ з/п	Найменування критерію	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Добуток	$\sqrt[10]{}$	Питома вага
1	Вартість валової продукції (у поточних цінах)	1	1/2	1/2	2	3	3	4	4	2	2	288,00	1,762	0,14
2	Валовий дохід	2	1	1	4	5	4	6	6	4	4	92160,00	3,137	0,26
3	Грошова виручка	2	1	1	3	3	3	5	5	3	3	12150,00	2,561	0,20
4	Прибуток (рентабельність)	1/2	1/4	1/3	1	1	2	3	2	1	1	0,50	0,933	0,07
5	Норма прибутку	1/3	1/5	1/3	1	1	2	1	2	1/2	1/2	0,0222	0,683	0,05
6	Продуктивність праці	1/3	1/4	1/3	1/2	1/2	1	2	2	1/2	1/2	0,0069	0,608	0,05
7	Непродуктивні витрати	1/4	1/6	1/5	1/3	1	1/2	1	1	2	2	0,0056	0,595	0,05
8	Втрати	1/4	1/6	1/5	1/2	1/2	1/2	1	1	1/2	1/2	0,0003	0,438	0,03
9	Оборотність оборотних коштів	1/2	1/4	1/3	1	2	2	2	2	1	1/2	0,33	0,896	0,07
10	Стан основних засобів	1/2	1/4	1/3	1	2	2	2	2	2	1	1,33	1,029	0,08
Разом												X	12,64	1,00

Джерело: розраховано автором на підставі опитування

Наукове видання

Зеркаль Анастасія Вікторівна

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА КОМЕРЦІЙНА
СВІДОМІСТЬ ПЕРСОНАЛУ – ІННОВАЦІЙНІ
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

ISBN 978-9916-9813-8-2

Видавець та виготовлювач
Teadmus OÜ
Tallinn, Estonia
teadmus.org