

ЛОЯЛЬНІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Маказан Євгенія Василівна, к. е. н., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, e.v.makazan@gmail.com, +380668139229

Yevheniia Makazan, Ph. D, Associate Professor, Department of Business Administration and management of foreign economic activity, Zaporizhzhya national university, e.v.makazan@gmail.com, +380668139229

Y. Makazan. Loyalty of human capital of the enterprise as a factor of corporate culture.

In the article it is substantiated that the competitiveness of the enterprise in many respects depends on the corporate culture and loyalty of the employees formed at the enterprise. With the development of a market economy and global competitive processes, competitiveness becomes one of the central problems not only in economic but also in social life. In its turn, the so-called soft factors of competitiveness begin to play an increasingly important role in competition, in the conditions of the development of information processes, such as the institutional factors related to the relations between people. These factors are concentrated in the concept of corporate culture, which is an important institution of modern socio-economic relations, an element of the social capital of economic systems. With the growth of the role of human capital in the competitive struggle of enterprises, loyalty is gaining an increasing importance. The employees are valuable assets of enterprises. So, in order to develop a successful business strategy today, enterprises will have to learn not only to attract people and increase their human capital, but also to meet the loyalty of the employees. Management based on human capital loyalty is a method of stimulating the output volume, sales and profit. It is especially relevant in the context of today's intense competition. Loyalty of employees in relation to the organization is directly related to the corporate culture of the enterprise. The loyal attitude to the organization implies the loyalty of the employee to the goals, interests, values, mission of the organization, the direction of activity and the preservation of the property of the organization. Loyalty of human capital, as a concept, is an integral part of the complex corporate culture of enterprises. However, only in recent years, Ukrainian specialists began to study the essence of this concept and its place in the corporate culture. Today, enterprises place a great importance on this issue, trying to select employees taking into account this characteristic.

Маказан Є. В. Лояльність людського капіталу підприємства як фактор корпоративної культури.

У статті обґрунтовано, що конкурентоспроможність організації багато в чому залежить від корпоративної культури та лояльності співробітників, що склалися на підприємстві. По мірі розвитку ринкової економіки і глобальних конкурентних процесів конкурентоспроможність стає однією з центральних проблем не тільки економічного, але і соціального життя. У свою чергу, в умовах розвитку інформаційних процесів все більш важливу роль у конкуренції починають грати так звані м'які чинники конкурентоспроможності, фактори інституційного характеру, пов'язані з відносинами між людьми. Ці фактори концентруються в понятті корпоративної культури, яка є важливим інститутом сучасних соціально-економічних відносин, елементом соціального капіталу економічних систем. По мірі зростання ролі людського капіталу в конкурентній боротьбі підприємств, лояльність набуває все більшого значення. Найціннішим активом підприємств виступає людський капітал. Отже, щоб розробити успішну ділову стратегію сьогодні, підприємствам доведеться навчитися не тільки залучати до себе людей та примножити свій людський капітал, але і заслужити лояльність співробітників. Менеджмент на основі лояльності людського капіталу - це метод стимулювання обсягу виробництва, продажів і прибутку, особливо актуальний в умовах сьогоденної гострої конкуренції. Лояльність співробітників по відношенню до організації безпосередньо пов'язана з корпоративною культурою підприємств. Лояльне ставлення до організації передбачає вірність співробітника цілям, інтересам, цінностям, місії організації, спрямованості діяльності та збереження власності організації. Лояльність людського капіталу як поняття є невід'ємною частиною комплексу корпоративної культури підприємств. Однак, тільки в останні роки українські фахівці почали вивчати сутність даного поняття і його місця в корпоративній культурі підприємств. Сьогодні підприємства приділяють даному питанню великого значення, намагаючись підбрати співробітників з урахуванням даної характеристики.

Маказан Є. В. Лояльність людського капіталу підприємства як фактор корпоративної культури.

В статті обговорено, що конкурентоспособність підприємства во многом зависит от корпоративной культуры и лояльности сотрудников, сложившихся на предприятии. По мере развития рыночной экономики и глобальных конкурентных процессов конкурентоспособность становится одной из центральных проблем не только экономической, но и социальной жизни. В свою очередь в условиях развития информационных процессов все более важную роль в конкуренции начинают играть, так называемые, мягкие факторы конкурентоспособности, факторы институционального характера, связанные с отношениями между людьми. Эти факторы концентрируются в понятии корпоративной культуры, которая является важным институтом современных социально-экономических отношений, элементом социального капитала экономических систем. По мере роста роли человеческого капитала в конкурентной борьбе предприятий, лояльность приобретает все большее значение. Ценным активом предприятий выступают сотрудники. Итак, чтобы разработать успешную деловую стратегию сегодня, предприятиям придется научиться не только привлекать к себе людей и приумножать свой человеческий капитал, но и заслужить лояльность сотрудников. Менеджмент на основе лояльности человеческого капитала - это метод стимулирования объема производства, продаж и прибыли. Он особенно актуален в условиях сегодняшней острой конкуренции. Лояльность сотрудников по отношению к организации непосредственно связана с корпоративной культурой предприятия. Лояльное отношение к организации предполагает верность сотрудника целям, интересам, ценностям, миссии организации, направленности деятельности и сохранения собственности организации. Лояльность человеческого капитала, как понятие, является неотъемлемой частью комплекса корпоративной культуры предприятий. Однако, только в последние годы украинские специалисты начали изучать сущность данного понятия и его места в корпоративной культуре. Сегодня предприятия уделяют данному вопросу большое значение, пытаются подобрать сотрудников с учетом данной характеристики.

Постановка проблеми. Для сучасних українських підприємств актуальність розвитку корпоративної культури є беззаперечною. В умовах євроінтеграції, що характеризується появою на вітчизняних ринках потужних західних конкурентів, які мають значні фінансові ресурси та великий досвід виживання на різних ринках, забезпечення стабільних конкурентних позицій для українських підприємств, в першу чергу, пов'язано з людським капіталом та сильною корпоративною культурою.

Проте в Україні багато підприємств стикаються з низкою проблем під час використання корпоративної культури як управлінського інструменту. Першопричиною їх виникнення, на нашу думку, є недостатнє розуміння самої суті корпоративної культури та лояльності людського капіталу.

Вивчення лояльності персоналу диктується необхідністю протистояти негативним тенденціям останніх років, пов'язаних з ростом плинності кадрів, що тягне за собою втрати прибутку і конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень. Серед досліджень і публікацій вітчизняних та закордонних науковців, які займалися вивченням корпоративної культури, можна назвати праці наступних дослідників: Е. Джекс, Л. Елдрідж, А. Кромбі, Х. Шварц, С. Девіс, К. Голд, Л. Смірнич, С. Мішон, П. Штерн, А.О. Блінов, О. В. Василевська, В. В. Козлов, О. О. Козлова, О. С. Виханський, А. І. Наумов та інші

Аналіз теоретичної літератури показав, що лояльності персоналу є об'єктом дослідження таких вчених, як М. Армстронг, Ю. М. Вершило, К. Девіс, В. І. Доміняка, В. Ньюстром, Д. Мейера, Н. Ален, Г. Десслер С. П. Роббинз, С. Мадді, Е. Фромм, А. Адлер, Г. Олпорт, Л. Г. Почебут, О. Е. Королевой, О. В. Мякинченко, М. В. Останіна, Т. О. Соломанідіна, К. В. Харського та інші.

Методика досліджень. Дана стаття присвячена дослідженню існуючих поглядів на корпоративну культуру та лояльності людського капіталу, аналізу актуальності існуючих визначень цього феномену та можливості їх застосування стосовно сучасних організацій.

Мета статті. Сформулювати визначення лояльності людського капіталу на підприємстві та визначення ролі корпоративної культури в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останнім часом помітно підвищився інтерес роботодавців до ефективних стратегій утримання працівників: якщо раніше основний акцент в політиках компанії робився на залучення, відбір та оцінку персоналу, то тепер увага менеджерів змістилася в бік мотивації.

Ще недавно в якості основного інструменту мотивації розглядалася система матеріального стимулювання. Це призводило до того, що працюючи на динамічних ринках, компанії що розвиваються, намагаючись залучити ключових співробітників, змушені були досить швидко підвищувати рівень оплати праці. В результаті багато галузей зараз просто задихаються, не в силах витримати «гонку» компенсаційних пакетів.

Як правило, використання інструментів матеріальної мотивації вирішує тільки проблему залучення потрібних компанії співробітників. Дослідження показують, що, як фактор утримання, рівень зарплати дуже швидко втрачає своє значення, тому роботодавцям необхідно шукати інші чинники стабілізації чисельності працівників.

Лояльність персоналу - важливий критерій кадрової стабільності організації. Це не тільки задоволеність системою оплати праці, але ще і схвалення цілей компанії, стилю менеджменту, корпоративної культури. При правильній організації управління кадрами підприємство отримує вагому конкурентну перевагу в порівнянні з іншими підприємствами. Грамотне підібраний трудовий колектив, включаючи людський капітал, є головною умовою виживання підприємства в умовах кризи і нестабільності.

Зростання ролі людського капіталу в сучасному бізнесі передбачає, що саме компетентні і лояльні співробітники продовжують виконувати свою роль на підприємстві, незважаючи на кризові явища в країні та економіки.

Будь-яка компанія, що бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. Така необхідність зумовлена, по-перше, тим, що це якість співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка, в свою чергу, відбивається на всіх сторонах діяльності. Лояльні працівники готові змиритися з тимчасовими труднощами компанії, прийняти необхідні організаційні зміни. Такі співробітники дорожать своїм робочим місцем саме в цій компанії. Вони не тільки самі прагнуть якнайкраще виконати свою роботу, але нерідко спонукають до цього і своїх колег. Тільки лояльні співробітники готові творчо підходити до вирішення виникаючих проблем, брати на себе відповідальність, докладати всіх зусиль для досягнення цілей компанії.

Функціональні обов'язки працівників з високою лояльністю припускають значно більшу увагу до їх компетентності, професіоналізму, ділової етики, ніж до співробітників, які працюють по-старому за зарплату. При невисокій лояльності і зневажливому ставленню до персоналу неможливо досягти справжньої стабільності і конкурентоспроможності підприємства. Постійна плінність кадрів втягує підприємство ще в більшу кризу, ніж працездатність і лояльність людського капіталу.

Основою лояльності є бажання бути корисним, відданим, уникати того, що може нашкодити. Персонал може бути лояльним до керівництва компанії, клієнти - по відношенню до компанії, що надає послуги. Якщо співробітник лояльний до керівника, то це передбачає визнання високого рівня його компетентності, повагу, авторитет керівника в очах цієї людини. Іноді така лояльність включає почуття симпатії, співчуття, готовність жертвувати своїми інтересами. Лояльність клієнтів, споживачів компанії пов'язана з визнанням високої якості її товарів, послуг, довірою до персоналу цієї компанії. Отже, лояльність є показником ставлення особистості до певного об'єкта.

Зв'язок між лояльністю людського капіталу та фінансовою вигодою очевидний.

Лояльність людського капіталу буде вважатися ефективною, якщо одночасно виконані такі умови:

- підвищився рівень лояльності співробітників підприємства;
- збільшення лояльності спричинило зміну економічних показників.

По суті, необхідно порівняти, скільки підприємство виграло від того, що співробітники рідше залишають підприємство, з тим, скільки зусиль було затрачено на отримання цього результату.

Розглянемо одну з схем розрахунку вартості заміни співробітника. Оцінимо витрати, які несе підприємство на заміну співробітника в разі його втрати.

1. Прямі витрати:

- після прийняття рішення покинути підприємство, незважаючи на фактичну присутність працівника, він неякісно виконує свої обов'язки, і відбуваються втрати від зниження продуктивності в силу низької концентрації зусиль;

- виконання співробітниками, що залишилися, підвищеного обсягу роботи, доплата за суміщення або зниження якості;

- витік інформації (наприклад клієнтська база).

Сукупні прямі витрати можуть складати до 85% [6] річного окладу співробітника, який вирішив покинути підприємство.

2. Витрати на пошук і підбір:

- час на пошук і проведення інтерв'ю;

- виплати рекрутингової агенції.

Сукупні витрати оцінюються [6] в 38% річного окладу співробітника, який вирішив покинути підприємство.

3. Навчання нового співробітника: оплата освітніх програм, час досвідчених співробітників на передачу справ і наставництво можуть становити [6] до 13% річного окладу.

4. Неповна віддача нового співробітника на період адаптації: для рядових позицій протягом перших чотирьох тижнів ефективність працівника - 25%, далі - 50%, з 9-го по 12-й тиждень - 75%, а для топ-менеджерів термін досягнення повної компетентності збільшується у кілька разів.

Негативний вплив вищого і середнього менеджменту на лояльність співробітників призводить до падіння продуктивності, а так само до саботажу, що веде за собою кризу підприємства.

Потрібно відзначити, що на підприємствах з поганою корпоративною культурою існують так звані нелояльні співробітники. Небезпека, що виходить від нелояльних співробітників, пов'язана з їх впливом на інших людей. Вони руйнують цінності і переконання своїх колег, породжують сумніви в доцільності певних дій.

На організаційному рівні наслідком нелояльності співробітників є висока плинність персоналу. А це, в свою чергу, збільшує витрати на пошук, найм та навчання нових працівників, підвищує ризик витоку комерційної таємниці та інші витрати. Тому деякі компанії роблять спроби реалізації програм утримання співробітників. Метою таких заходів, по суті, є підвищення рівня лояльності персоналу.

В умовах різкої зміни ринку праці успіху будуть домагатися ті компанії, які зможуть розробити ефективні корпоративні стратегії залучення та утримання персоналу, що враховують цілі бізнесу, особливості корпоративної культури і унікальний мотиваційний профіль своїх співробітників.

Якщо компанія має привабливу корпоративну культуру, їй легше знаходити і утримувати потрібних працівників. Зусилля компаній зі створення та просування своїх брендів роботодавців особливо помітні: відчуваючи труднощі із заповненням вакансій, вони активно прагнуть продемонструвати кандидатам - потенційним співробітникам свої ключові переваги. Правильно заявивши про себе на ринку, показавши свої цінності, унікальність корпоративної культури і стилю управління, простіше залучити й утримати «своїх» працівників, які зможуть легше і швидше адаптуватися до корпоративної культури, візьмуть її цінності.

Важливим аспектом в управлінні лояльності працівників підприємства є корпоративна культура. Корпоративна культура відіграє важливу роль не тільки для споживачів, але вона також важлива для співробітників підприємства.

З цією метою пропонуємо розглянути складові внутрішнього та зовнішнього середовища організації (рис. 1) [5].

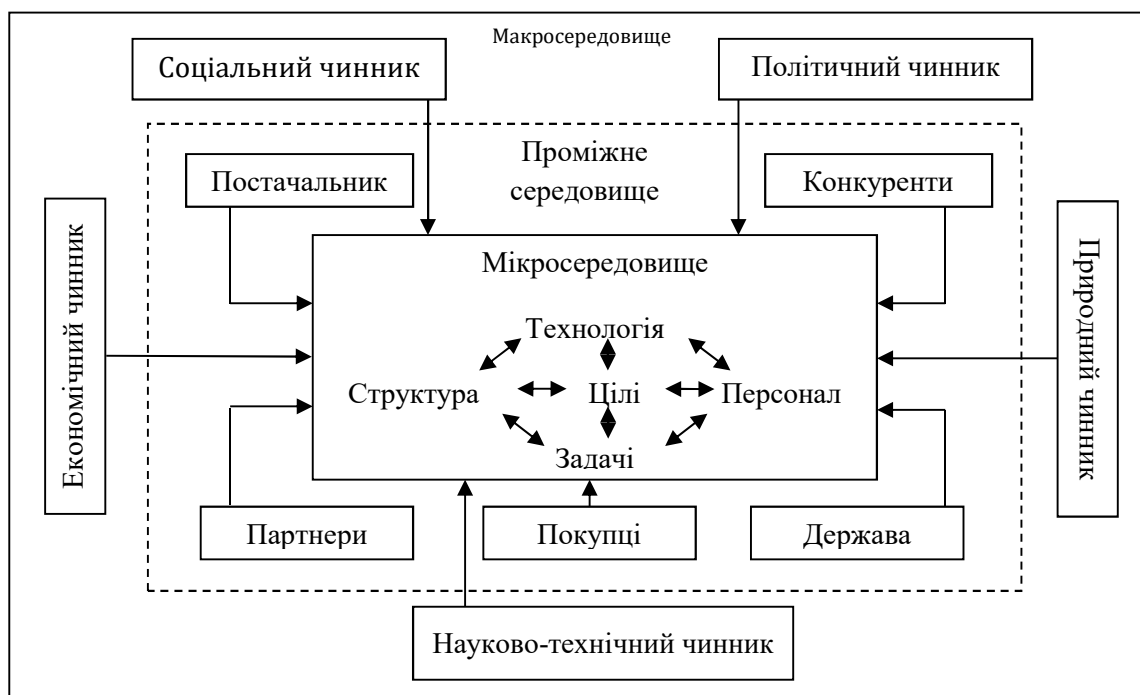


Рис. 1. Середовище організації

Приймаючи до уваги фактори та зацікавлені сторони, з якими організація взаємодіє у зовнішньому середовищі, можна говорити про існування певної поведінки організації під час цієї взаємодії. Ця унікальна поведінка створює різні типи культури: культура взаємодії з постачальниками, з конкурентами, з державними органами, з покупцями, партнерами, з соціумом, з політичним середовищем, з економічним середовищем, культура ставлення до навколишнього середовища, до науково-технічного розвитку.

У внутрішньому середовищі за цим принципом утворюються наступні типи: культура персоналу, виробництва, якості, фінансова культура, культура організації процесів, маркетингова культура тощо.

Таким чином, корпоративна культура, на нашу думку – це унікальна поведінкова характеристика, яка притаманна конкретній організації, та виникає шляхом інтеграції внутрішньої (культура та лояльність персоналу, культура виробництва, культура якості, фінансова культура, культура організації процесів, маркетингова культура тощо) та зовнішньої (взаємодія з постачальниками, взаємодія з конкурентами, взаємодія з державними органами, взаємодія з покупцями, взаємодія з партнерами, взаємодія з соціумом, взаємодія з політичним середовищем, ставлення до навколишнього середовища, взаємодія з економічним середовищем, ставлення до науково-технічного розвитку тощо) культури організації в єдине ціле. Тобто корпоративна культура складається не лише з взаємозв'язків «робітник – робітник» та «робітник – керівник», а й багатьох інших: «організація – покупці», «організація – навколишнє середовище», «організація – виробництво», «організація – якість» тощо.

Для будь-якої організації найбільшою цінністю є можливість повноцінної роботи та функціонування. Сучасні світові тенденції красномовно свідчать про те, що

найбільшого успіху в цьому досягають організації, які дбають про належний стан корпоративної культури та всіляко стимулюють її розвиток.

Адміністративно-командна система, за якої була заснована значна частина сучасних українських підприємств, залишила негативний відбиток на їх корпоративній культурі. Відсутність чіткої корпоративної політики та адекватно сформованих принципів діяльності організації спричиняє дезорієнтованість вітчизняних працівників. Це призводить до різноманітних проблем: труднощі з адаптацією нових співробітників, нерозуміння діяльності організації, свого місця в ній та сенсу своїх обов'язків.

Серед вітчизняних підприємств, що зазнають невдач у своїй діяльності, можна виділити дві групи: підприємства, які часто не надають значення цьому феномену та організації, які неправильно розуміють саме поняття «корпоративна культура».

Організація складається з багатьох факторів та взаємодіє з багатьма чинниками зовнішнього середовища. Так само і корпоративна культура підприємства являє собою сукупність різних культур, які є відображенням ставлення організації до цих факторів. Розуміння суті корпоративної культури є першим і найважливішим кроком до ефективного функціонування організації.

Висновки. Автор вважає, що застосування раніше прийнятих методів підвищення лояльності людського капіталу, має доповнюватися усвідомленою корпоративною культурою підприємства, яку потрібно спрямовувати як на макрорівень, так і на мікрорівень. Розвиток лояльності зазвичай вимагає істотної зміни стилю управління (стилю лідерства), впровадження серйозних організаційних перетворень і в цілому вдосконалення корпоративної культури. Тому успішна реалізація програм підвищення лояльності персоналу неможлива без безпосередньої участі вищого керівництва компанії.

На даний момент підприємства, як правило, не роблять оцінку економічних наслідків тих чи інших програм у сфері управління персоналом, зокрема посилаючись на те, що є й інші детермінанти (наприклад, ринкова ситуація, зміна переваг споживачів, технічний прогрес), які паралельно з зростанням зусиль суттєво впливають на прибуток компанії.

Однак, на нашу думку, робота з підвищення лояльності співробітників - це один з необхідних напрямків аналізу всього менеджменту, який повинен активно розвиватися. Для збереження рентабельності будь-якої компанії необхідно звернути увагу на витрати, в тому числі на віддачу від інвестицій в персонал і від програм, що проводяться відділом по роботі з персоналом.

Список використаних джерел:

1. Gold K. *Managing for Success: A comparison of the private and public sectors* // *Public Administration Review*. – 1982. – Nov.-Dec. – P.
2. Jaques E. *The changing culture of a factory*. – New York: Dryden Press, 1952. – P. 251.
3. Michon C., Stern P. *La dynamisation sociale*. – P.:Ed. organisation, 1985. – 423 p.
4. Morgan G. *Images of Organization*. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – 423 p.
5. Smircich L. *Concepts of culture and organizational analysis* // *Administrative Science Quarterly*. -1983. – 28. – P.
6. Бекетова В. *Как рассчитать стоимость замены сотрудника* // *Кадровый менеджмент*. – 2004. – 2 апреля.
7. Погребняк В. А. *Культура организации как объект регулярного управления* // *Вопросы управления предприятием*. – 2005. – № 1(13) – С. 59.
8. Саєнко О.С. *Корпоративна культура: визначення, сутність і необхідність* / О.С. Саєнко // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: науковий журнал*. – Луганськ, 2012 – №14
9. Самоукина Н. В. *Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса* / Н. В. Самоукина // *Мотивация и оплата труда*. – 2009. – №1.

References:

1. Gold K. *Managing for Success: A comparison of the private and public sectors* // *Public Administration Review*. – 1982. – Nov.-Dec. – P.

2. Jaques E. *The changing culture of a factory*. – New York: Dryden Press, 1952. – 251 p.
3. Michon C., Stern P. *La dynamisation sociale*. – P.:Ed. organisation, 1985. – p.
4. Morgan G. *Images of Organization*. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. – .p
5. Smircich L. *Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly*. -1983. – 28. – p.
6. Beketova V. (2004). “How to calculate the substitution cost of an employee” [Kak rasschitat stoimost zamenyi sotrudnika], *Kadrovyyi menedzhment*.
7. Pogrebnyak V. A. (2005). “Culture of the organization as an object of regular management” [Kultura organizatsii kak ob'ekt regul'yarnogo upravleniya], *Voprosyi upravleniya predpriyatiem*, № 1(13) – pp. 59.
8. Sayenko O. S. (2012) “Corporate culture: definition, essence and necessity” [Korporatyvna kultura: viznachennya, sutnist i neobhidnist], *Visnik Shidnoukraynskogo natsionalnogo universitetu Imeni Volodimira Dalya: naukoviy zhurnal, Lugansk*, №14.

Keywords: loyalty of human capital; corporate culture; enterprise.

Ключові слова: лояльність людського капіталу; корпоративна культура; підприємство.

Ключевые слова: лояльность человеческого капитала; корпоративная культура; предприятие.

Рецензент: Череп А. В., декан економічного факультету, д. е. н., професор, академік Академії економічних наук України та Академії наук вищої освіти України, заслужений діяч науки і техніки України, Запорізький національний університет

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/2457210>