

УДК 331.107

Зеркаль А.В.,
кандидат економічних наук,
заступник завідувача, доцент кафедри
фінансів, підприємництва та біржової діяльності,
Класичний приватний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Зеркаль А.В. Дослідження комерційної свідомості персоналу підприємств. У статті розглянуто зміст комерційної свідомості працівників як важливої складової управління підприємством, а також участі співробітників у прийнятті рішень та вирішенні проблем. Розглянуто дослідження закордонних авторів щодо побудови комерційної свідомості персоналу. Проаналізовано комерційну свідомість персоналу в контексті взаємних інвестиційних трудових відносин. Наведено концептуальні межі комерційної свідомості персоналу шляхом її диференціації від інших конструкцій, знайдених в організаційних дослідженнях. Надано результати досліджень, що проводилися на підприємствах.

Ключові слова: комерційна свідомість, підприємство, персонал, трудові відносини, управління.

Зеркаль А.В. Исследование коммерческой сознательности персонала предприятий. В статье рассмотрена сущность коммерческой сознательности персонала как важной составляющей управления предприятием, а также участия сотрудников в принятии решений и решении проблем. Рассмотрены исследования зарубежных авторов касательно построения коммерческой сознательности персонала. Проанализирована коммерческая сознательность персонала в контексте взаимных инвестиционных трудовых отношений. Приведены концептуальные границы коммерческой сознательности персонала путем ее дифференциации от других конструкций, найденных в организационных исследованиях. Предоставлены результаты исследований, которые проводились на предприятиях.

Ключевые слова: коммерческая сознательность, предприятие, персонал, трудовые отношения, управление.

Zerkal' A.V. Investigation of employee commercial awareness on enterprises. The article examines the content domain of commercial awareness, a construct of critical importance to enterprises that rely on employee heedful participation in decision making and problem solving. Considered how the extant literature addresses the construct of commercial awareness. Examined commercial awareness in the context of mutual investment employment relationships. Delimited the conceptual boundaries of commercial awareness by differentiating it from other constructs found in organizational research. The results of a qualitative field study on enterprises are reported.

Key words: commercial awareness, enterprise, staff, employment relationships, management.

Постановка проблеми. Для того щоб вижити в складних умовах, підприємства повинні використовувати всі свої знання та ресурси. Керівники підприємств все частіше вимагають повної віддачі від працівників, які мають власну точку зору 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 з широкими зобов'язаннями обох сторін, має такі механізми, як високопродуктивні робочі системи, які широко розподіляють ініціативу та відповідальність. Інновації, досягнуті за допомогою творчості, експериментів, ініціативи 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 та вирішенні проблем, демонструють гостре усвідомлення свого бізнес-середовища. Працівники, які мають глибоке та реальне розуміння того, як функціонують їхні підприємства та середовище, в якому вони діють, мають кращу позицію для прийняття ефективних рішень. Залежно від того, наскільки ефективність роботи команди або підприємства є функцією індивідуальних рішень, які люди працюють на постійній основі, формується комерційна свідомість працівників, яка може служити керівництвом цих рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти комерційної свідомості розглядаються закордонними авторами, такими як М.-Дж. Чен, К.-Х. Су, В. Цай, К.Т. Квантес, Ш. Глейзер, Ш. Видж. Однак дослідження формування та розвитку комерційної свідомості персоналу українських підприємств не проводилось.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз сучасного стану комерційної свідомості персоналу підприємств.

Виклад основного матеріалу. Комерційна свідомість персоналу – початкова конструкція високопродуктивної системи роботи, що належить до набору практик, таких як самоврядна робота команди, гнучкі завдання та групи вирішення проблем, які приводять до кращої організаційної діяльності за рахунок збільшення участі працівників. Дослідження в цій галузі показали, що поліпшення результатів в результаті впровадження такої практики та розуміння бізнес-стратегії співробітниками сприяє організаційному успіху [1]. Зокрема, дослідження закордонних авторів засвідчують, що працівникам потрібна інформація про зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі фірми, та про стратегічні цілі фірми, а також про розуміння впливу їхньої роботи на досягнення цих цілей [2, с. 133].

Доступ до інформації про стратегічні цілі підприємства та зміни, що відбуваються в його зовніш-

ньому середовищі, дає змогу співробітникам бачити «загальну картину» й створює базис, необхідний для постійного вдосконалення бізнесу.

Для того щоби максимально скористатись 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 під час планування роботи та брали участь в ефективній поведінці з невеликим контролем з боку менеджерів або без нагляду [3, с. 179]. На підприємствах, де успіх залежить від тисяч невеликих рішень, що приймаються щодня, всі працівники повинні продемонструвати єдність та бути обізнаними щодо зміни фінансових, соціальних, політичних, технологічних та екологічних сил. Вони повинні розуміти бізнес-контекст, в якому працює їх підприємство, й мати можливість використовувати ці знання в повсякденній роботі. Таким чином, щоби розширити можливості працівників, підприємства повинні визначити та розвивати комерційну свідомість.

Комерційна свідомість персоналу також може розглядатись як результат практики залучення працівників. Самоуправлінські команди скорочують витрати та підвищують конкурентоспроможність насамперед за рахунок підвищення розуміння співробітниками того, як функціонує їх підприємство. З огляду на те, 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 в дослідженні А. Мохсіна [4, с. 92] зазначено, що практика посилення повноважень поліпшила управління доходами, що частково пояснюється діловою обізнаністю, яку розробляють співробітники. Більш того, програми розширення можливостей працівників сприяють підвищенню комерційної свідомості, що спонукає співробітників до постійного вдосконалення робочих процесів. За відсутності таких знань виникає мало творчих ідей.

Також комерційна свідомість персоналу розглядається в опитуваннях, які зазвичай оцінюють, наскільки співробітники розуміють стратегію компанії або бачать зв'язок між нею та своєю роботою [5]. Наприклад, дослідження залучення співробітників включає питання про те, чи робить підприємство зміни, необхідні для ефективної конкуренції; чи розуміють співробітники бізнес-стратегію підприємства; чи бачать працівники зв'язок між роботою, яку виконують, та стратегічними цілями підприємства.

Хоча такі дослідження рідко використовуються для наукових досліджень, їхні питання, пов'язані з комерційною свідомістю персоналу, відображають потребу проведення дослідження чогось важливого.

Незважаючи на вищевикладене, конструкт «комерційна свідомість персоналу» не був чітко визначений в літературі. Більшість посилань на цю конструкцію в літературі стосується необхідних наборів навичок та знань з боку фахівців-організаторів. Наприклад, в ході опитування фахівців з людських ресурсів виявлено, що учасники розглядають комерційну свідомість, визначену як розуміння питань бізнесу, планів та культури, що особливо важливо для досвідчених фахівців та менеджерів з людських ресурсів. Більш того, інші члени підприємства сподіваються на те, що фахівці з людських ресурсів володіють комерційною свідомістю, розумінням галузі та загальними бізнес-знаннями. З огляду на необхідність розуміння бізнесу вищевикладене не розглядало конструктивне розуміння бізнесу.

У сфері менеджменту комерційна свідомість пов'язана з виконавчим рівнем прийняття рішень [6, с. 1090]. Однак на цьому рівні керівники не тільки спираються на комерційну свідомість, але й формують компоненти бізнес-середовища та управляють ними. Встановлюючи колективну мету або керуючи культурою, керівники впливають на контекст, в 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, щоби повністю брати участь в прийнятті рішень та вирішенні проблем, отже, покращувати продуктивність підприємства. Менеджери довіряють співробітникам виконувати завдання таким чином, щоби 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, які виробляються в системах контролю або квазіспотових контрактних трудових відносинах. Взаємовідносини взаємних інвестицій між співробітниками та підприємствами включають очікування щодо співробітників, які роблять внесок у проникні та розширювані ролі праці, демонструючи знання широкого кола ділових реалій, включаючи те, про що підприємство (наприклад, бренд, корпоративні цінності, місія, бачення, стратегія), внутрішні процеси та джерела оперативної ефективності, а також зовнішні сили, включаючи конкурентний тиск, 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, наприклад 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. Оскільки від одного рівня трудових відносин до іншого можуть знадобитися різні рівні, комерційна свідомість персоналу та трудові відносини можуть слугувати об'єктом для вивчення комерційної свідомості персоналу та граничною умовою розроблення майбутньої стратегії розвитку підприємства.

Система трудових відносин також забезпечує основу розроблення 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. Більш того, на «виконавчому» рівні перспективи є досить 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. Більш того, коли очікується участь працівників у прийнятті рішень та вирішенні проблем, погляд працівників на бізнес-середовище відрізняється від погляду керівників підприємства. Для працівників, які безпосередньо беруть участь у виробництві або наданні послуг, бізнес-середовище перш за все включатиме ті елементи, які перебувають на поверхні під час прийняття рішень та вирішення проблем, що безпосередньо стосуються їхніх завдань та обов'язків.

Комерційна свідомість персоналу може бути визначена як така, що має або демонструє реалізацію, сприйняття чи знання ділових реалій підприємства. Вона дещо пов'язана з мікрокліматом підприємства, де «реальність – це постійне завершення, яке виникає із зусиль, спрямованих на створення порядку і створення ретроспективного розуміння того, що відбувається» [3, с. 180]. Таким чином, комерційна свідомість персоналу є станом знань, що досягається та застосовується на основі постійного PR.

Для подальшого виокремлення комерційної свідомості персоналу серед інших організаційних концепцій встановимо її межі. При цьому спочатку розглядаються поняття, які включали усвідомлення, але з різних точок зору. Вже потім комерційна свідомість персоналу пов'язується із залученням працівника та його обов'язками.

Поняття усвідомлення та свідомості вбудовується в наукову літературу. Наприклад, у сфері стратегії усвідомлення міжфірмових відносин та наслідків дії вважається рушійною силою конкурентної поведінки. В маркетингу концепція поінформованості про бренд, здатність покупця ідентифікувати та запам'ятати бренд складають критичний предиктор поведінки споживачів. Жодна з цих форм обізнаності, однак, не є особливою ознакою комерційної свідомості, тобто усвідомленням того, що структурує участь працівників у повсякденних рішеннях, які, зрештою, керують стратегією.

Ситуаційна обізнаність – це «сприйняття елементів навколишнього середовища в межах обсягу часу і простору, усвідомлення їхнього сенсу і проектування їхнього статусу в найближчому майбутньому» [7, с. 36]. Цей термін використовувався в конкретному контексті системи «людина – машина», що включає динамічне прийняття рішень в середовищі операційних завдань. Інформованість людей про їхні ресурси та фактори, які перешкоджають досягненню мети або посилюють зусилля для її досягнення, є складовою психологічної спроможності.

Організаційне зобов'язання – це ступінь, з яким люди ототожнюються та зацікавлені у збереженні своєї організації. 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. Більш того, комерційна свідомість персоналу, будучи когнітивною за своєю природою, не включає афективний вимір організаційного зобов'язання або його поведінкових результатів, таких як організаційна поведінка.

Отже, декілька конструкцій включили поняття свідомості, але не з індивідуальним неуправлінським працівником як основною одиницею аналізу. Інші конструкції не мають прямого відношення до постійної участі працівника в прийнятті рішень та вирішенні 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 вирішення проблем, пов'язаних з роботою. Працівники з високим рівнем комерційної свідомості сприйматимуть обидва відповідні елементи бізнес-середовища та розглядатимуть їх під час прийняття рішень та вирішення проблем у зв'язку з досягненням організаційних цілей.

Оскільки комерційна свідомість персоналу є темою, що зароджується, потрібно багато якісних даних, щоб пролити світло на це явище. Інтерпретативний феноменологічний аналіз (ІФА) використовується як засіб розуміння суб'єктивного досвіду та сприйняття учасників досліджень щодо цього явища [8, с. 87–108]. Явищами в цьому дослідженні є випадки участі працівників у прийнятті рішень на робочому місці або вирішенні проблем. Щодо дослідження ІФА, то проведено напівструктуровані глибинні інтерв'ю з учасниками, які розглядалися як експерти з предметів. Мета кожного інтерв'ю полягала в тому, щоби створити низку індивідуально-важливих звітів про деяке багатство та глибину.

Два підприємства, відомі своїми взаємними інвестиційними трудовими відносинами, були запрошені до участі в якісному дослідженні. З огляду на те, що про концепцію, що досліджується, мало відомо, рішення про проведення цього дослідження в контексті таких трудових відносин було визнано доречним, оскільки це дало б змогу здійснити набагато багатший описовий та тлумачний аналіз.

Керівника відділу кадрів на кожному підприємстві було опитано особисто. Запитували про характер трудових відносин, які вони встановили зі своїми співробітниками, що не є керівниками, поставивши питання про те, чи підприємство:

- забезпечує довгострокові можливості для кар'єрного зростання своїм працівникам;
- розраховує на сильну відданість працівників, які не є керівниками, загальний успіх;
- пропонує багато навчальних заходів своїм працівникам;
- має офіційну або неформальну політику безпеки для своїх працівників;

– заохочує працівників, що не належать до керівництва, щодо внесення свого вкладу до результатів підприємства поза межами їхньої індивідуальної роботи.

Їх відповіді, приклади та документація підприємства, які були надані, показали, що обидва підприємства сприяли робочим відносинам на основі соціального обміну з акцентом на залучення працівників та високий рівень внесків працівників.

Перше підприємство (фіктивна назва «виробник») – це завод з приблизно 250 співробітниками. Воно спеціалізується на створенні комплектуючих для виробників обладнання. Його визначеними цінностями є підприємство, чесність, дисципліна, робота в команді. Співробітники виробників вважаються рівними (тобто мало символів статусу), лише їхні ролі різняться.

На другому підприємстві повага та відданість є центральними цінностями заявленої культури. Це підприємство відоме своїм підприємницьким духом та прагненням до навчання.

Керівник відділу кадрів кожного підприємства допоміг дослідникам визначити фокус-групу з десяти працівників, що не належать до керівництва, з різних підрозділів та ролей для участі в дослідженні. Всі вони мали принаймні два роки стажу роботи на підприємстві. Їхній середній вік становив 42 роки, а 60% складало чоловіки.

Годинне інтерв'ю з 20 неуправлінськими працівниками проводилось на підприємстві. Учасники були поінформовані про цілі дослідження, їхню добровільну участь, відсутність їхньої ідентифікації за прізвищами, можливість завершення співбесіди в будь-який час без надання мотиву. Всі учасники погодились з проханням про аудіозапис інтерв'ю.

Використовуючи техніку критичного інциденту [9, с. 327], організатори попросили учасників визначити два або три інциденти, в яких вони брали участь під час прийняття рішень на робочому місці або вирішення проблем, а також описати їх якомога детальніше. Для отримання якомога детальнішої інформації про кожний інцидент використовувалися специфічні зондування. Для розкриття ситуаційних елементів були розроблені відкриті питання.

Критичні інциденти були проаналізовані та кодовані для ознак комерційної свідомості персоналу. Після цього всі інтерв'ю були закодовані. Далі було виконано другий контент-аналіз критичних інцидентів. Було відсортовано 35 тверджень, які виявили різні елементи комерційної свідомості персоналу, у три сфери, такі як зовнішнє середовище, організаційна стратегія, бізнес-процеси.

Додатково до контент-аналізу, проведеного для ідентифікації елементів комерційної свідомості персоналу, аналіз даних також містив інтерпретативний феноменологічний аналіз (ІФА). Цей додатковий крок поглибив аналіз, надавши нові уявлення про суб'єктивний досвід та уявлення працівників.

Висновки. Учасники описали загалом 81 окремий випадок участі в прийнятті рішень на робочому місці або вирішенні проблем. Інциденти включали випадки, коли співробітники допомагали вирішувати технічні проблеми, брали участь в оцінюванні потреб у навчанні, оцінювали продуктивність постачальників, вирішували, чи збільшити номенклатуру товарів для підвищення ефективності, знайшли оптимальне місце

для певного обладнання, визначили шляхи зменшення відходів. Аналіз змісту цих інцидентів визначив 35 елементів комерційної свідомості персоналу.

Всі учасники виявили занепокоєння своїм бізнес-середовищем у процесі прийняття рішень або вирішення проблем. Більш того, кожен критичний інцидент мав щонайменше одне згадування про елемент бізнес-середовища, як проілюстровано в таких прикладах.

Учасник 1 (Виробник) нагадав про рішення щодо вибору комерційної свідомості працівника. Він проаналізував переваги та недоліки вибору постачальника обладнання та ініціював порівняльний аналіз постачальників, які працюють з іншими подібними підприємствами. Ці занепокоєння щодо таких контекстних факторів відображають усвідомлення учасником бізнес-середовища. Учасник 3 (Виробник) описав проблему зберігання механічних компонентів. Щоб знайти

рішення, він зібрав інформацію від постачальників та користувачів цих компонентів і експертів з безпеки. Беручи до уваги цю інформацію, він зміг змінити складське приміщення таким чином, щоб користувачі могли працювати більш ефективно. Цей учасник продемонстрував обізнаність різних зацікавлених сторін, а саме користувачів, постачальників та експертів з контенту. Учасник 2 описав втручання, яке було зроблено для зменшення рівня шуму на робочому місці. Розглядаючи практики, що використовуються для контролю рівнів шуму в інших частинах виробничих цехів підприємства, цей учасник продемонстрував усвідомлення бізнес-процесів, що поширюється на практику інших підрозділів всередині підприємства. Ці критичні інциденти свідчать про формування комерційної свідомості персоналу підприємства, що потребує подальшого дослідження задля підвищення її рівня.

Список використаних джерел:

1. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.
2. Moore L.G., Hopkins W.E., Hopkins S.A. Quality and empowerment programs: dual paths to customer satisfaction? *Managing Service Quality*. 1998. Vol. 8. P. 133–141.
3. Osterman P. Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*. 2000. Vol. 53. P. 179–196.
4. Mohsin A. How empowerment influences revenue management and service quality: the case of a New Zealand hotel. *International Journal of Revenue Management*. 2008. Vol. 2. P. 92–106.
5. Robinson D., Perryman, S., Hayday S. The drivers of employee engagement. IES Report. № 408. URL: <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id/408>.
6. Chia R. The aim of management education: reflections on Mintzberg's managers not MBAs. *Organization Studies*. 2005. Vol. 26. P. 1090–1092.
7. Endsley M.R. Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*. 1995. Vol. 37. P. 32–64.
8. Brocki J.M., Wearden A.J. A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychology and Health*. 2006. Vol. 21. P. 87–108.
9. Flanagan J.C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*. 1954, Vol. 51. P. 327–359.