

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНІЗАЦІЇ

Сливка О.А., к.е.н.

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Анотація. У статті розглянуто особливості використання корпоративної етики як інструменту ефективного управління персоналом організації. Результати дослідження отримані на основі аналізу теоретичних аспектів формування корпоративної етики в системі корпоративної культури організації та вивчення її основних механізмів впливу на ефективність управління персоналом. На даний час, розглянуті аспекти корпоративної етики як інструменту ефективного управління персоналом не отримали широкого вивчення. Предметом дослідження є розгляд процесу застосування корпоративної етики як інструменту ефективного управління персоналом в організації. Метою дослідження є вивчення сутності корпоративної етики та її можливості бути ефективним інструментом в управлінні персоналом організації. Методичними засадами дослідження є системний підхід до вивчення, узагальнення та аналізу сучасних наукових підходів до визначення корпоративної етики та можливості її використання в системі управління персоналом. У керівників більшості українських компаній немає розуміння переваг формування сильної корпоративної етики в системі управління персоналом як ефективного механізму досягнення конкурентних переваг на ринку. Досліджуючи корпоративну етику на українських підприємствах можна виділити наступні тенденції: у більшості великих корпорацій та підприємств діють кодекси корпоративної етики або етичні стандарти (аналіз сайтів банківських установ, торговельних компаній, підприємств металургійної, легкої та аграрної промисловості вказує на це); середні та малі підприємства у переважній більшості офіційно не декларують прихильність до певних стандартів етичної поведінки, хоча розуміємо, що їх мінімальний набір існує. В процесі дослідження з'ясовано, що функції корпоративної етики дозволяють ефективно управляти процесом найму, адаптацією та мотивацією персоналу, його розвитком та звільненням в організації. З'ясовано необхідність залучення персоналу в процес побудови корпоративної етики, що сприяє швидкому її впровадженню та дотриманню ним її основних принципів. Для того щоб корпоративна етика була ефективним інструментом управління персоналом організації необхідно здійснювати управління нею, саме її незалежність від керівника в повній мірі враховуватиме етичні потреби персоналу.

Ключові слова: персонал, етика, управління, корпоративна етика, етичні стандарти, управління персоналом, управління корпоративною етикою.

CORPORATE ETHICS AS AN INSTRUMENT FOR EFFECTIVE ORGANIZATION PERSONNEL
MANAGEMENT

Oksana Slyvka, PhD in Economics

Interregional Academy of Personnel Management

Summary. The peculiarities of using corporate ethics as an instrument for effective organization personnel management are discussed in the article. The research results are obtained by analyzing the theoretical aspects of corporate ethics formation in the system of organization corporate culture and the study of the basic influence mechanisms on the efficiency of personnel management. Nowadays, the discussed aspects of corporate ethics as an instrument of effective personnel management aren't widely studied. The subject of the study is to examine the process of using corporate ethics as an instrument of effective personnel management in the organization. The aim is to study the nature of corporate ethics and its ability to be an effective instrument in the management of personnel. Methodological principles of research are the systematic approaches to the study, synthesis and analysis of modern scientific approaches to the determination of corporate ethics and its use in the system of personnel management. It is obvious that among leaders of Ukrainian companies there aren't any proper understanding of the benefits formation of a strong corporate ethics in the system of personnel management as an effective mechanism for achieving competitive advantages in the market. Investigating the corporate ethics at the Ukrainian enterprises we can distinguish the following trends: there are codes of corporate ethics or ethical standards in most large corporations and businesses (analysis of banks' websites, trading companies, metallurgical, light and agricultural industries points to it); medium and small enterprises in the vast majority do not officially declare adherence to certain standards of ethical behavior, but understand that their minimum still exists. In research process we found that the function of corporate ethics allows effectively manage the process of recruitment, adaptation and motivation of personnel, its development and the liberation inside the organization. It is shown necessity of involvement of personnel in the process of corporate ethics

that facilitates rapid implementation and compliance with its basic principles. In order corporate ethics has been an effective instrument of personnel management organization should manage it, namely its independence from the manager is fully takes into consideration the ethical needs of personnel.

Keywords: *personnel, ethics, management, corporate ethics, ethical standards, personnel management, management of corporate ethics.*

Постановка проблеми. В умовах економічної невизначеності формування ефективної корпоративної етики у системі корпоративної культури може стати однією із переваг підприємства на ринку. На даний час, досягнення цілей організації залежить від персоналу, який є її основним ресурсом. Він повинен розділяти основні моральні цінності, поведінку та звичаї підприємства, що є основою формування корпоративної етики. Побудова ефективної корпоративної етики в організації є складним завданням, оскільки окреслити єдиний стандарт поведінки людей неможливо. На неї впливатимуть різні чинники – національність, релігія, світогляд людини, її виховання та інше. Однак, в межах організації можливо окреслити певні норми та правила поведінки персоналу та розробити механізми мотивування і відповідальності за її дотримання. Від дій керівника організації та відділу управління людськими ресурсами залежатиме те, чим стане корпоративна етика на шляху досягнення її цілей - «двигуном» чи «баластом».

Побудова системи корпоративної етики в організації повинна сформувати механізми таких взаємовідносин, які були б вигідні як персоналу так і керівництву. Корпоративна етика дозволяє вирішити питання пов'язані з процесами найму, адаптації працівника, його розвитком та звільненням в організації. Окрім того, наприклад, актуальними та такими, що потребують вирішення є питання гендерної політики та мобінгу в межах підприємства. Тому, для стабільного розвитку організації, необхідно визначити особливості корпоративної етики як ефективного інструменту управління персоналом.

Аналіз досліджень і публікацій. Досліджуючи основні аспекти корпоративної етики як інструменту ефективного управління персоналом, було звернуто увагу на відсутність окремих ґрунтовних досліджень з цієї проблематики. Більшість науковців розглядали корпоративну етику як один із елементів управління бізнесом, цей напрям досліджували такі науковці як І. Бентам, І. Кант, Д. Ролз, І. Бех та О. Федоренко займалися пошуком шляхів удосконалення морально-етичних відносин у колективі. Питання професійної етики і моралі розглядали Т. Парсонс, Е. Дюркгейм, М. Вебер, П. Козловські, М. Фрідмен, Р. Мілтон та інші. Отже, дослідження корпоративної етики як ефективного інструменту управління персоналом є актуальним і потребує дослідження.

Невирішені складові загальної проблеми. Корпоративна етика як один із напрямів управління сформувалась у складі так званого «етичного менеджменту» в 70-ті роки 20 століття. Теоретичні дослідження цієї тематики актуалізувались у США в 80-90-ті роки 20 століття. На заході етичність організацій досліджують певні інститути, зокрема, у США - Етичний ресурсний центр (The Ethics Resource Center (ERC)), в Великобританії - Інститут ділової етики (IBE). Їх основним завданням є вивчення проблем формування та побудови корпоративної етики на підприємствах різних форм власності, а також просування високих етичних стандартів в організаціях, налагодження діалогу з питань етики та етичної поведінки організацій із суспільством. Вони також проводять оцінку елементів корпоративної етики на підприємствах та оприлюднюють її у звітах. Так, у дослідженні Інституту ділової етики (IBE), відзначається, що на 86% обстежених підприємств Великобританії, Франції, Німеччини, Італії та Іспанії у 2015 році діяли офіційні етичні стандарти, а 78% опитаних навчалися стандартам етичної поведінки [1]. За даними звіту Етичного ресурсного центру (The Ethics Resource Center (ERC)), у 2013 році 66% компаній США сформували високу етичну культуру, 81% - здійснювали навчання етиці. Окрім того, у звіті зазначено, що зросла ефективність етичних норм і поведінки як механізму оцінки якості управління персоналом з 60% у 2011 році до 67% у 2013 році [2].

На жаль питання формування корпоративної етики та її впливу на ефективність управління персоналом на українських підприємствах не досліджувались. У керівників більшості українських компаній немає розуміння переваг формування сильної корпоративної етики в системі управління персоналом як ефективного механізму досягнення конкурентних переваг на ринку. Досліджуючи корпоративну етику на українських підприємствах можна виділити наступні тенденції: у більшості великих корпорацій та підприємств діють кодекси корпоративної етики або етичні стандарти (аналіз сайтів банківських установ, торговельних компаній, підприємств металургійної, легкої та аграрної промисловості вказує на це); середні та малі підприємства у переважній більшості офі-

ційно не декларують прихильність до певних стандартів етичної поведінки, хоча розуміємо, що їх мінімальний набір існує. Отже, варто розглянути особливості формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

Формулювання цілей статі. Основною метою дослідження є вивчення сутності корпоративної етики та її можливості бути ефективним інструментом в управлінні персоналом організації.

Виклад основного матеріалу. Найбільш влучним та коротким є визначення корпоративної етики, яке подається у глосарії Європейського фонду управління якістю (EFQM), де її розглядають як моральні принципи, які визначені в організації та донесені до персоналу та виконуються ним [3].

За визначенням російського науковця Дубиніної М.В. корпоративна етика: це сукупність морально-поведінкових та етичних норм у сфері трудових відносин, які виникають щодо корпоративності на мікроекономічному рівні; корпоративне усвідомлення взаємної зацікавленості учасників діяльності у досягненні загальних корпоративних цілей; психологічна основа для соціального партнерства як регулятора трудових відносин [4].

А.Д. Баришева, А. Колпаков та Н. Матюшин розглядають корпоративну етику (у широкому трактуванні) як систему універсальних моральних специфічних вимог і норм поведінки, які реалізуються у процесі діяльності компаній, організацій [5, с. 102].

У підручнику «Основи корпоративної культури» за редакцією І.М. Ломачинської корпоративну етику розглядають із трьох поглядів, як етику бізнес-співтовариств, як професійну етику, як визначені правила поведінки в організації, або «внутрішньофірмову етику» [7]. Так, досліджуючи сутність внутрішньо-фірмової етики вони вказують на те, що вона стосується формування формальних та неформальних правил та норм поведінки характерних для тієї або іншої фірми. Тобто етичного регулювання вимагають такі питання: спосіб розподілу влади, процедура прийняття рішень, принципи розподілу відповідальності, система заохочення тощо.

На всесвітньому конгресі зі стійкого розвитку Л. Холм і Р. Ватс у доповіді «Making Good Business Sense» наголосили, що корпоративна етика – це відповідальність та постійна прерогатива вести професійні справи на основі етики та робити свій внесок в економічний розвиток, одночасно покращуючи якість життя як своїх робітників та їх сімей так і суспільства в цілому [8], де корпоративна етика, корпоративна політика у сфері охорони навколишнього середовища, підходи до корпоративного управління, питання прав людини у професійному аспекті, політика щодо персоналу організації складають єдине ціле.

Отже, сутність корпоративної етики полягає в тому, що це є певний набір моральних та етичних цінностей, правил поведінки в організації, які можуть бути документально затверджені та що сформувалися під впливом різних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та є обов'язковими для персоналу.

Побудова корпоративної етики починається з рішення власника про створення підприємства і його можна вважати першим носієм етичних норм в організації. Власник визначатиме етичний напрямок та вибудовуватиме етичну політику щодо персоналу, який винайматиметься. На наступних етапах розвитку підприємства уже персонал буде формувати певні вимоги до етичної поведінки. Необхідно забезпечити залучення персоналу в процес побудови корпоративної етики, що сприятиме швидкому її впровадженню та дотриманню ним її основних принципів. Адже фактично працівники виступають ініціаторами впровадження певних елементів корпоративної етики.

Для того щоб корпоративна етика стала ефективним інструментом управління персоналом необхідно здійснювати управління нею. Процес управління корпоративною етикою організації як інструментом впливу на персонал складається з наступних складових: аналізу чинників, які можуть її змінювати; набору етичних норм, цінностей, правил поведінки; визначення структурного підрозділу організації, який відповідатиме за побудову корпоративної етики в межах організації; оцінка системи корпоративної етики в організації; розробка нових елементів корпоративної етики або їх заміна в разі необхідності; навчання персоналу основним засадам корпоративної етики; визначення методів відповідальності за порушення корпоративної етики. Отже, визначення основних етапів управління корпоративною етикою дає можливість відокремити його від інших процесів управління на підприємстві, тобто зробити його незалежним від керівника організації та враховувати потреби персоналу.

У процесі управління корпоративною етикою необхідно визначити набір цінностей, норм, правил поведінки, що її формуватимуть. Тобто, необхідно визначити, які від-

носини вона регулюватиме та які проблеми буде вирішувати. Наприклад: які повинні бути етичні стандарти; яким чином вони мають вирішувати проблеми, пов'язані із дискримінацією в організації; чи можна за допомогою етичних правил регулювати крадіжки в організації; чи зможуть вони стати ефективним механізмом управління персоналом організації. Їх можна отримати в ході індивідуального опитування персоналу організації, під час проведення семінарів з питань етики, аналізу використання існуючих етичних корпоративних стандартів. Окрім того, доцільним є проведення дослідження задоволеності стандартами корпоративної етики підприємства у бізнес-середовищі, серед ділових партнерів, експертів, місцевій громаді.

Етичні норми (правила етики) повинні прийматися на загальних зборах колективу. Вони можуть бути прийняті і адміністрацією, але так само повинні бути затверджені загальними зборами, або конференцією трудового колективу. Лише у такому випадку можна буде гарантувати їх ефективність.

Корпоративна етика в управлінні персоналом має виконувати наступні функції: мотиваційну, розвиваючу, контрольну, інформаційну, консультативну, регулюючу, комунікативну, координаційну. Сукупність даних функцій визначає вибір інструментів формування корпоративної етики. У практичній діяльності організації можуть використовувати корпоративні етичні кодекси, стандарти етичної поведінки, комітети з етики, етичне управління, етичну культуру, стратегії етичної поведінки, етичну експертизу тощо.

Мотиваційна функція корпоративної етики полягає в тому, що за її допомогою створюються нормальні умови праці на робочому місці, а це в свою чергу спонукає працівників працювати продуктивніше, якісніше виконувати дорученні їм завдання. За допомогою розвиваючої функції етичні стандарти сприяють особистому розвитку кожного працівника. Наприклад, декларування рівного доступу до оплати праці, навчання, гнучкого графіку роботи, відкритого інформаційного обміну в корпоративних етичних кодексах дає можливість персоналу просуватися по кадрових сходах. Етичні стандарти можуть здійснювати контролюючу та регулюючу роль в управлінні персоналом. Так, наприклад, на багатьох підприємствах може бути введена відповідальність за порушення правил поведінки та етики (куріння на робочому місці, вживання нецензурних слів, крадіжки, обговорення та осуд колег тощо). Комунікативна функція корпоративної етики має важливе значення у процесі ефективного управління персоналом, адже за її допомогою здійснюється обмін етичними стандартами, які задовольняють кожному із сторін. Ця функція реалізується за допомогою формування та офіційного визнання корпоративного етичного кодексу чи правил етичної поведінки, які повинні бути донесені до персоналу. За допомогою координаційної функції корпоративної етики можна вирішувати певні конфліктні ситуації в колективі підприємства, між персоналом та власником. Етичні цінності організації – гуманність, довіра, відповідальність, якість, тощо – мають бути спільними для персоналу та керівництва, їх визнання та офіційне декларування сприяє координації дій по досягненню поставлених цілей.

На неетичну поведінку персоналу в організації впливають такі чинники як рівень ієрархії працівника, рівень організаційної культури, системи мотивації, оцінки працівника, рівень оцінки зовнішнього середовища. Неетична поведінка персоналу в організації найчастіше проявляється в наступному: перевірці особистої електронної пошти; використанні соціальних мереж під час робочого часу; використанні оргтехніки (копіювального пристрою або принтера для особистих цілей працівників); крадіжці канцелярського приладдя з робочого місця (паперу, ручок, калькуляторів та іншого); інших крадіжках; використанні лікарняних для власних потреб; залагодженні власних справ під час робочого часу; конфлікті інтересів; підкупі або корупції; дискримінації в преміюванні та дорученні певних видів робіт; аморальній поведінці на робочому місці.

Відповідно до даних звіту Інституту ділової етики (IBE) «Етична поведінка на робочому місці (Великобританія)» (Ethics at Work 2015 Survey of Employees Britain), у 2015 році було виявлено наступні тенденції у неетичній поведінці працівників на підприємствах: крадіжки ручок та олівців із робочого місця у 2015 році зменшились у порівнянні із 2008 роком на 7% і становили 37%; якщо у 2008 р. 50% працівників підприємств Великобританії використовували робочі телефони для власних потреб, то у 2012 році їх кількість становила 45%, а у 2015 р. - 44%; зменшилась кількість працівників, які в робочий час використовували електронну пошту для власних потреб із 31% у 2008 р. до 26% у 2015 р.; використання інтернету на робочому місці для власних потреб у 2015 році збільшилось на 13% у порівнянні із 2008 роком та становило 38%; збільшилась кількість укладених контрактів на користь пов'язаних із працівниками осіб та прий-

мання на роботу осіб за протекцією із 11% у 2008 р. до 17% у 2015 р.; збільшилась кількість працівників які вказали, що витрачали кошти компанії на особисті розваги з 4% у 2008 р. до 8% у 2015 р [9].

Проведене Інститутом ділової етики (IBE) опитування німецьких працівників щодо їх етичної поведінки на робочому місці вказує на те, що у своїй більшості вони повторюють поведінку колег із Великобританії. Так, у 2015 році німецькі працівники вказали, що прийнятною на робочому місці є наступна поведінка: 57% опитаних вважають етичним використання робочого телефону для власних потреб; використання інтернету на робочому місці для власних потреб - 45%; крадіжка канцелярського приладдя з робочого місця - 30%; використання електронної пошти під час робочого часу - 26%; підписання контрактів із родиною, знайомими або сприяння їх працевлаштуванню - 23%; використання палива для власних потреб - 17%; віднесення до витрат підприємства витрат на розваги та відпочинок - 10%; віднесення до витрат на відрядження дріб'язкових власних витрат - 9%; взяття вихідного дня у зв'язку з надуманою хворобою - 8 % [10].

Отже, наведенні результати дослідження етичної поведінки працівників підприємств вказують на необхідність формування сильної корпоративної культури та етики, які б ефективно використовували наявні в організації інструменти для підвищення рівня управління персоналом. Варто зазначити, що етичні стандарти, які діють в організації впливають на всі процеси пов'язані з управлінням персоналом. Так, наприклад, у процесі найму працівників в організацію не повинно бути дискримінації, влаштування своїх, підтасовування результатів відбору тощо. Можемо також вказати на моббінг персоналу як один із ключових елементів неетичної поведінки, насамперед керівників підприємства. Його наслідками на робочому місці може бути самотність, стрес, самогубство. Окрім того, він генерує пасивність працівника в організації, відсутність творчого підходу до вирішення виробничих завдань.

Таким чином, організація, яка бажає підтримувати етичні принципи, повинна: дотримуватися рівних умов при працевлаштуванні, розвитку і просуванні по службі; в управлінні персоналом потрібно дотримуватися справедливості, послідовності, прозорості та враховувати потреби і думки працівників; здійснювати справедливий розподіл винагороди між працівниками відповідно до їхнього вкладу в справу та дбати про їх безпеку; справедливо ставитись до працівників; необхідно сприяти дотриманню балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівника; не допускати у роботі з персоналом таких явищ, як знущання, дискримінація та сексуальні домагання.

Висновки. Отже, для стабільного розвитку організації необхідним є використання різних механізмів управління персоналом. В ринкових умовах корпоративна етика може стати ефективним механізмом управління персоналом. Для того, щоб корпоративна етика була ефективним інструментом управління персоналом організації необхідно здійснювати управління нею, саме її незалежність від керівника в повній мірі враховуватиме етичні потреби персоналу.

Перелік посилань:

1. *Surveys on Business Ethics 2015 - Institute of Business Ethics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ibe.org.uk/userassets/.../b51_surveys2015.pdf*
2. *National Business Ethics Survey - Institute of Business Ethics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ibe.org.uk/userassets/surveys/nbes2013.pdf>*
3. *The EFQM Excellence Model [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.efqm.org/the-efqm-excellence-model*
4. *Дубинина М.В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента [Электронный ресурс] / М.В. Дубинина // Управление проектами . №4. 2002. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2002/4/1043.html>*
5. *Барышева А.Д. Этика и психология делового общения (сфера сервиса). – М.: АЛЬФА-М, 2009. – 102 с.*
6. *Колпаков В. К. Корпоративная культура и человек / В. К. Колпаков // Персонал. — 2002. — № 2. — С. 39—41.*
7. *Ломачинська І. М. Основи корпоративної культури [Текст] : навч. посіб. / І. М. Ломачинська, О. Д. Рихліцька, Н. В. Барна ; Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини «Україна». - К. : Університет «Україна», 2011. - 281 с.*
8. *Кибанов А. Я. Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. — М., 2002. — 572 с.*

9. *Ethics at Work 2015 Survey of Employees Britain* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ibe.org.uk/userassets/.../ibe_survey_eaw15_britain.pdf

10. *Ethics at Work: 2015 Survey of Employees – Germany* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/ibe_survey_eaw15_germany.pdf

11. Рихліцька О. Д. До питання корпоративної етики в сучасній організації [Електронний ресурс]/ О.Д. Рихліцька. – Режим доступу: <http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/GCH/2011/GCH111/pdf/12.pdf>

Стаття надійшла: 02.02.2017 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Дугопольський О.В. (Тернопільський національний економічний університет)



УДК 331.103.15

JEL Classification: M 120

МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ В БИЗНЕСЕ

Лысанова А.М.

Пахомова Л.В.

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

Аннотация. В статье раскрыты особенности стратегии взаимодействия руководителя и подчиненных в бизнесе. При этом обозначены элементы взаимодействия руководителя и подчиненных. Выявлен приоритетный элемент их взаимодействия, отражающий функциональное назначение всего коммуникационного процесса. Показано моделирование эффективной стратегии руководителя и подчиненных с точки зрения реализации объективного и субъективного элементов стиля руководства.

Определено понятие ценностной ориентации личности, занятой в трудовом процессе, а также значимости реализации ценностной ориентации работников при выработке стратегии коммуникативного процесса между субъектом и объектом управления.

Показана значимость использования руководителем его задачецентричного и антропоцентричного поведения при его воздействии на подчиненных.

Поставлены условия моделирования стратегии эффективного взаимодействия руководителя и подчиненных в деловой сфере.

Предложение состоит в выявлении и использовании условий моделирования стратегии эффективного взаимодействия между субъектом и объектом бизнеса.

Стратегия реализации взаимодействия руководителя и подчиненных изначально, т.е. приоритетно, определена объективными элементами стиля руководства, который трактуется как содержательный момент рассматриваемого процесса коммуникации.

Рассмотрены характеристики успешной реализации объективного элемента взаимодействия руководителя и подчиненных.

Определено содержание субъективного элемента процесса взаимодействия, показана его значимость в процессе моделирования стратегии взаимодействия между сторонами коммуникации.

Проведены исследования и поставлены условия успешной реализации стратегии взаимодействия руководителя и подчиненных. При этом выявлены некоторые весьма существенные особенности моделирования стратегии рассматриваемого процесса коммуникации: выделение зон делового и дружеского общения.

В конечном итоге выбор рациональной стратегии взаимодействия руководителя и подчиненных позволит обеспечить реализацию эффективного делового контакта между ними, а также определить эффективные приемы воздействия субъекта управления на объект управления.

Ключевые слова: стратегия, моделирование, руководитель, подчиненные, эффективность, взаимодействие.