

УДК 331

Зеркаль А.В.

кандидат економічних наук,
заступник завідувача, доцент кафедри фінансів,
підприємництва та біржової діяльності
Класичного приватного університету

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМЕРЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто особливості комерційної свідомості персоналу підприємств. Комерційна свідомість може являти собою унікальне джерело конкурентних переваг, яке заслуговує на більшу увагу. Ефективне функціонування підприємств значною мірою визначається безліччю дій людського капіталу працівників. Якщо їхні дії керуються гострим почуттям комерційної свідомості, то на підприємство чекає успіх. Якщо у персоналу немає почуття і розуміння комерційної свідомості, скоріше за все, виникнуть невідповідності і проблеми. В українських реаліях комерційна свідомість дійсно може виявитися цінним ресурсом і заслуговує подальшого вивчення.

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

В статье рассмотрены особенности коммерческой сознательности персонала предприятий. Коммерческая сознательность может представлять собой уникальный и, возможно, редкий источник конкурентных преимуществ, который заслуживает большего внимания. Эффективное функционирование предприятий в значительной степени определяется множеством действий более обширного человеческого капитала работников. Если их действия руководствуются острым чувством коммерческой сознательности, то предприятие ждет успех. Если у персонала нет чувства и понимания коммерческой сознательности, скорее всего, возникнут несоответствия и проблемы. В украинских реалиях коммерческая сознательность действительно может оказаться ценным ресурсом, заслуживающим дальнейшего изучения.

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

The article considers the peculiarities of commercial consciousness of the personnel of enterprises. Commercial awareness may constitute a unique and possibly rare source of competitive advantage that deserves more attention. The effective operation of enterprises is determined in great part by the multitude of actions of the larger human capital pool of non-managerial employees. If their actions are guided by a keen sense of commercial awareness, success is most likely. If their actions are guided by an impoverished sense of commercial awareness, inconsistencies and problems will likely arise. If, in fact, performance is an amalgam of many decisions, then commercial awareness may indeed prove to be a valuable resource worthy of further study.

Keywords: *commercial awareness, enterprise, staff, employment relationships, management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У контексті жорсткої конкуренції, відповідальність та ініціатива персоналу широко розповсюджуються, і керівництво підприємства все частіше звертається до компетентних фахівців-працівників за порадою щодо вирішення виробничих питань. Так, від працівників очікується, що вони розрізняють, порівнюють, демонструють розуміння й узагалі усвідомлюють ситуацію, в якій має прийматися рішення. Таке усвідомлення вимагається у більшості сучасних бізнес-середовищ, і комерційна свідомість персоналу явно необхідна в контексті управління з високим рівнем залученості. Розуміння бізнесу персоналом є важливим чинником у прийнятті рішень, ефективності, стратегічних змінах, безпеці на робочому місці та розвитку підприємства у цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Особливості використання комерційної свідомості на підприємствах та в організаціях розглядаються закордонними авторами, такими як М.-Дж. Чен, К.-Х. Су, В. Цай, К.Т. Квантес, Ш. Глейзер, Ш. Видж тощо. Однак дослідження щодо комерційної свідомості персоналу українських підприємств не проводилося.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження особливостей комерційної свідомості персоналу підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. 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 із бізнес-цілями [1, с. 99]. Співробітник, який демонструє ділову обізнаність та комерційну свідомість, не тільки вчасно помітить проблеми та відповідні елементи

в бізнес-середовищі, а й урахує їх у процесі прийняття рішень та вирішенні проблем у розрізі відповідних цілей. Комплексна когнітивна конструкція, яка, ймовірно, заснована на когнітивних процесах [2, с. 32–33], 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» використовуються в різних сферах 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 у все більш тісному взаємозв'язку керівництва різних ланок із виробничим персоналом.

Оскільки комерційна свідомість персоналу стосується ефективного індивідуального функціонування в організаційних умовах, його розвиток і вираз краще розуміти в рамках відносин між співробітниками та організаціями. Вкорінений у соціальній теорії обміну, цей світогляд описує різні обмінні відносини [3, с. 45]. Взаємовідносини співробітників – організаторів взаємних інвестицій тягнуть за собою невизначені, широкі та відкриті зобов'язання з боку обох сторін, і від працівників очікується, 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» [4, с. 1089]. У рамках 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, а 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 під час прийняття рішень мають урахувати безліч чинників, що динамічно змінюються, таких як зовнішнє середовище підприємства, що включає ринкові умови, конкурентів, та інші чинники, які можуть представляти можливості або загрози для підприємства.

Ураховуючи 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 набагато багатший 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 дослідникам визначити фокус-групу з десяти працівників, що не належать до керівництва, з різних підрозділів та виробничих ділянок для участі в дослідженні. Всі вони мали принаймні два роки стажу роботи на підприємстві. Їхній середній вік становив 42 роки, 60% – чоловіки.

Інтерв'ю з 20 співробітниками з двох підприємств виявило 81 критичний випадок, коли співробітники брали участь у прийнятті рішень на робочому місці або вирішенні проблем поза їхніми функціональними обов'язками. Вони були розглянуті з використанням інтерпретаційного аналізу. У ході дослідження виявлено, що із 35 елементів комерційної свідомості персоналу вісім пов'язані із зовнішнім середовищем, зокрема: клієнтами, постачальниками, конкурентами, зовнішніми правилами та положеннями, новими технологіями, корпоративною репутацією, екологічним середовищем та експертами. Розгляд клієнтів ілюструється такими висловлюваннями, як «ми повинні заздалегідь підготувати упаковку, оскільки кожен клієнт бажає певну упаковку» або «ми розглядали клієнтські запити на різні відсіки», що були згадані учасниками, які брали участь в оцінці продуктів, пропонованих різними постачальниками, щоб замінити частину виробничого обладнання підприємства. Інший учас-

ник 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, який 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 пошкодити репутацію 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 для оцінки якості матеріалу, наданого постачальником.

У даному дослідженні сфера бізнес-стратегії була визначена досить широко, як керівництво, яке узгоджує дії менеджерів і працівників. Сім різних аспектів відносяться до домену стратегії, а саме: фінансові показники, контроль витрат, стандарти якості, час доставки, ефективність процесу, корпоративні цінності та переваги топ-менеджменту. Учасник, добре усвідомлюючи важливість фінансових результатів, заявив, що «прибуток є важливим; без нього наше підприємство не існувало б». Необхідність контролювати витрати показана на прикладі учасника, який брав участь у прийнятті рішення про придбання нової інформаційної технології для впровадження системи економічного виробництва підприємства. Домен стратегії також охоплює стандарти якості, згадані учасником, який прагнув застосовувати принципи загальної програми якості. Інший учасник зробив план змінити логістичний ланцюг, щоб скоротити терміни доставки, що ілюструє глибоке усвідомлення цього аспекту стратегії. Інший аспект стратегії, ефективність процесу, був виявлений одним учасником, 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 в колективі, умови праці. Учасник, який згадав про труднощі інтеграції закупівельних операцій через адміністративні одиниці, відображає усвідомлення бізнес-процесів. Інший учасник дав указівку на усвідомлення ритмів виробництва, описуючи інцидент, що стосувався заміни комп'ютерного обладнання, щоб операції на зворотному боці не уповільнили роботу на виробництві. Працівники інших підрозділів є агентами, пов'язаними з бізнес-процесами, які можуть бути враховані під час прийняття рішення. Внутрішні клієнти розглядалися учасниками розроблення бази даних програмного забезпечення для бізнесу. Інший учасник демонстрував усвідомлення наявності персоналу, пояснюючи розроблення плану безпеки, який вимагав залучення інших працівників. Матеріальні ресурси були враховані учасником, який допоміг розробити нову машину, яка реагувала на необхідність подіпшення доступності матеріальних ресурсів. Умови праці враховувалися учасником, який займався перестановкою приміщення для зберігання.

Комерційна свідомість персоналу буде важливою в роботі, яка залежатиме від участі працівників у прийнятті рішень або вирішенні проблем. Таким чином, органічні, згладжені, гнучкі, інноваційні, орієнтовані на якість та командну роботу підприємства, мабуть, мають найбільші вигоди від упровадження та зміцнення рівня комерційної свідомості персоналу. Більше того, комерційна свідомість може бути найбільш вигідною на підприємствах із взаємними інвестиційними відносинами, в яких працівники «повинні широко сприяти своїй організації замість того, щоб зосереджувати увагу лише на власних робочих місцях» [4, с. 48].

Незважаючи на те що комерційна свідомість персоналу є важливою частиною у багатьох сучасних бізнес-середовищах, її наукові дослідження не враховували. У цій роботі розроблено оперантне визначення цієї конструкції та досліджено її концептуальну відмінність від інших конструкцій, таких як усвідомлення міжфірмових відносин і наслідків дії, обізнаність про бренд, ситуаційну обізнаність, психологічні можливості й залучення працівників та організаційні зобов'язання. Співробітник із високим рівнем розуміння бізнесу сприймає відповідні елементи в бізнес-середовищі, а також розглядає їх під час прийняття рішень або вирішення проблем у світлі відповідних цілей.

Якщо ЄБА дійсно є відмінною конструкцією, вона може заповнити деякі порожні в моделях, які стосуються пізнання співробітників до участі працівників. Окрім того, згідно з більш широким поглядом на продуктивність працівників, включаючи поведінку працівників або контекстну продуктивність [5, с. 72], комерційна свідомість відноситься 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 через 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 впливає 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 і розвивають розуміння організації [6, с. 75].

Подальші дослідження можуть розглядати комерційну свідомість як результат організаційної соціалізації, на додаток до позитивних результатів, таких як організаційні зобов'язання.

Дослідження може сприяти розробленню дійсного алгоритму розвитку комерційної сві-

домості персоналу підприємств. Цей алгоритм повинен включати елементи, що відображають обізнаність про зовнішнє середовище, бізнес-стратегію та бізнес-процеси, причому принаймні стільки ж уваги приділяється бізнес-процесам як 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 дасть змогу перевірити відносини, що представляють інтерес, для перевірки теоретичної моделі комерційної свідомості персоналу підприємства. Беручи до уваги, що формування та аналіз комерційної свідомості є складним процесом, що включає складники соціального та економічного середовища підприємства, рекомендуємо багатовимірну операціоналізацію.

Слід зазначити, 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 розглядається як фактичний вплив працівника, а не просто на відчуття впливу, поінформованість бізнесу може розглядатися як критична [7, с. 779]. Ефективне функціонування підприємства визначається значною мірою безліччю дій людського капіталу працівників, які не є керівниками. Якщо їхні дії керуються гострим почуттям ділової обізнаності та комерційної свідомості, успіх, скоріше за все, гарантовано. Якщо ж їхні дії керуються збіднілим почуттям комерційної свідомості, невідповідності і проблеми, скоріше за все, виникнуть.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Це дослідження може підштовхнути деяких бізнес-лідерів до перегляду цінності ресурсів знань щодо мотиваційних конструкцій. Розповсюдження 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 з часом свідчить про те, що існує зростаючий 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.

References:

1. Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
2. Endsley, M.R. (1995), "Toward a theory of situation awareness in dynamic systems", *Human Factors*, Vol. 37, pp. 32-64.
3. Tsui, A.S. and Wu, J.B. (2005), "The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for human resource management", in Losey, M., Meisinger, S. And Ulrich, D. (Eds), *The Future of Human Resource Management*, John Wiley, Hoboken, NJ, pp. 44-56.
4. Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. and Tripoli, A.M. (1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 1089-121.
5. Borman, W.C. and Motowilo, S.J. (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", in Schmitt, N. and Borman, W.C. (Eds), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 71-98.
6. Haski-Leventhal, D. and Bargal, D. (2008), "The volunteer stages and transitions model: organizational socialization of volunteers", *Human Relations*, Vol. 61, pp. 67-102.
7. Strauss, G. (2006), "Worker participation – some under-considered issues", *Industrial Relations*, Vol. 45, pp. 778-803.
8. Chen, M.-J., Su, K.-H. and Tsai, W. (2007), "Competitive tension: the awareness-motivation-capability perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 101-18.

Zerkal A.V.

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Finance,
Entrepreneurship and Stock Exchanges,
Classic Private University

RESEARCH OF EMPLOYEE COMMERCIAL AWARENESS ON ENTERPRISES

The content domain of employee commercial awareness, individual non-managerial employee realization, perception or knowledge of the employing enterprise's business environment as demonstrated when involved in decision-making or problem-solving are considered.

The effective operation of enterprises is determined in great part by the multitude of actions of the larger human capital pool of non-managerial employees. If their actions are guided by a keen sense of commercial awareness, success is most likely. If their actions are guided by an impoverished sense of commercial awareness, inconsistencies and problems will likely arise.

This study may prompt some business leaders to reconsider the value of knowledge resources relative to motivational constructs. The diffusion of research has prompted enterprises to implement goal-setting and various other practices geared toward strengthening employee commitment or self-efficacy. Although few would question the value of such motivational constructs, it may be necessary to recalibrate in favour of constructs that are more cognitive in nature. If engagement surveys are an expression of this need, we would argue that many business leaders not only want motivated employees; but they also value employees who understand the business.

A broader view of organizational research over time suggests that there is a growing interest in enhancing the contributions of non-managerial employees. This interest is stimulated by the recognition that competitive advantage can be derived from internal resources, including knowledge resources. Commercial awareness may constitute a unique and possibly rare source of competitive advantage that deserves more attention. If, in fact, performance is an amalgam of many decisions, then commercial awareness may indeed prove to be a valuable resource worthy of further study.