

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>

УДК 331.330.658.005

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

PERSONNEL DEVELOPMENT ON THE BASIS OF CORPORATE CULTURE

Захарчин Галина Миронівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4081-7926>

Юрченко Олександра Богданівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0126-342X>

Zakharchyn Halyna

Lviv Polytechnic National University

Yurchenko Oleksandra

Ivan Franko National University of Lviv

У статті розглянуто основні засади впливу корпоративної культури на розвиток персоналу. Підкреслено, що розвиток персоналу поєднує раціональну складову і ціннісно-світоглядну, яка є основою корпоративної культури. Наголошено на важливості впливу усіх складових рівневої структури корпоративної культури на розвиток персоналу і охарактеризовано специфіку прояву кожного рівня як щодо організації процесу розвитку, так і його сутнісного наповнення. З огляду на багатогранність змістової характеристики людського розвитку обґрунтовано необхідність системно досліджувати розвиток раціональної особистості, який зумовлює професійне удосконалення, та розвиток природної особистості, спрямований на світоглядні запити. Висвітлено вплив видової структури корпоративної культури на можливості зростання інтелектуального потенціалу організації через розвиток персоналу. У цьому контексті охарактеризовано основні напрями впливу культури новаторства, культури відкритості, культури допитливості та культури розуміння на процес і результат розвитку персоналу.

Ключові слова: корпоративна культура, культура новаторства, культура допитливості, культура відкритості, культура розуміння, обмін знаннями, розвиток персоналу, компетенції, творча ініціатива, ціннісний мотив розвитку.

The article considers the main principles of influence of corporate culture on personnel development. It is emphasised that staff development combines the rational component and the value and worldview component, which is the basis of corporate culture. The fundamental basis for the impact of corporate culture on staff development is the principle of development, ensuring the continuity of the process of learning and improvement, revealing the value of human potential, which grows in the process of development. It is substantiated that corporate culture through its structure, value content, motivational aspect and formation of a positive emotional environment contributes to the development of staff. The publication emphasises the importance of influence of all components of the level structure of corporate culture on staff development and characterises specific features of each level in terms of organisation of the development process and its essential content. Given the multifaceted nature of the content characteristics of human development, it is substantiated that it is necessary to systematically study the development of a rational personality, which leads to professional improvement and development of a natural personality aimed at worldview inquiries. The paper highlights the influence of the type of corporate culture structure on the possibilities of increasing the intellectual potential of an organisation through staff development. In this context, the main directions of influence of the culture of innovation, culture of openness, culture of curiosity and culture of understanding on the process and result of personnel development are characterised. It is noted that the specific structure of corporate culture integrally combines the intellectual component and the creative basis of development, reflects the dynamic nature of the development process, provides for qualitative growth and a culture of knowledge exchange. The research focuses

on the vector direction of cultural influence, highlighting the internal vector as a worldview and value motive of the development philosophy, and the external vector as a response to modern challenges that objectively encourage the acquisition of new competencies and development. The study emphasises the role of digital technologies, which generate the need not only for professional development, but also for cultural formalisation of relations based on the new rules of digital communication and the culture of change.

Keywords: corporate culture, culture of innovation, culture of curiosity, culture of openness, culture of understanding, knowledge sharing, personnel development, competences, creative initiative, value-based development motive.

Постановка проблеми. Динамічний розвиток сучасних технологій, розбудова цифрової економіки, стрімке прискорення інтелектуалізації систем менеджменту, скорочення життєвого циклу знань та інші чинники спонукають до постійного розвитку людського ресурсу, до набуття нових знань, постійного професійного удосконалення персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможності організацій. Крім того, висококваліфіковані людські ресурси є складовою репутаційного капіталу. З огляду на це, постає проблема формування новітнього механізму, спроможного протистояти викликам і забезпечити високу ефективність діяльності суб'єктів господарювання, навіть в умовах економічних збурень. У цьому механізмі людському фактору відводиться першочергова роль і завдання полягає у створенні відповідних умов та міцного підґрунтя для розвитку персоналу. У контексті формування сучасної моделі розвитку персоналу доцільно фокусуватися на важливості використання культурологічного фактора як ефективного тонкопланового інструменту менеджменту. Корпоративна культура завдяки своїй феноменальній сутності може впливати на розвиток персоналу через структуру, функції, види, які суттєво збагачують арсенал мотивації розвитку. Високий рівень культури створює сприятливі умови й можливості для розкриття потенціалу кожного працівника і зростання інтелектуального потенціалу організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика розвитку персоналу займає в науковому середовищі важливе місце, оскільки сучасна парадигма менеджменту має людиноцентричний вимір, відповідно до якого людський фактор є пріоритетним. Наукові дослідження консоліднуються навколо визнання важливості чинника розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності організацій, зростанні інноваційної активності і примноженні інтелектуального капіталу. Дослідники звертають увагу на фактори та передумови розвитку, зокрема, Шаульська Л. В., Карпенко А. В. окремо виділяють соціальну політику як передумову розвитку інтелекту-

альних складових людського потенціалу [8]. Мотиваційні аспекти розвитку висвітлюють автори монографії Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. та ін. [5], а сучасні методи розвитку персоналу в умовах трансформацій висвітлено у статті Ситника Й., Пригарного С., Дмитришина З. [6]. Широкою палітрою представлені наукові публікації, присвячені взаємозв'язку персонал-технологій із культурою організації – Гурман О., Лукашук А. [1]; та впливу культурологічного фактора на розвиток персоналу: Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. [2], Коляда Т. [3]; Кравченко В. О., Никифорова В. Г. [4]. У контексті сучасних викликів, зумовлених інтенсивними процесами цифровізації, які впливають на розвиток персоналу, появляється новий вид культури – цифрова культура, сутнісне розуміння якої та її термінологічний апарат представлено у статті Трушкіна Н., Чернух Д. [7]. Війна внесла свої корективи у практику менеджменту персоналу, появилася нова культура взаємодії та нові механізми розвитку персоналу, про що детально викладено у науковій публікації Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барібіна Я. О., Шимановська В. Л. [9].

Незважаючи на доволі повне висвітлення зазначеної в статті проблематики у науковому середовищі, деякі аспекти потребують конкретизації й системного підходу до окреслення засадничих основ впливу корпоративної культури на розвиток персоналу. Зокрема, конкретизації вимагають методологічні й ідеологічні засади, які дають змогу розглядати корпоративну культуру як тонкоплановий інструмент розвитку. У методологічному плані мова йде про структурно-рівневий зріз корпоративної культури; в ідеологічному – про ціннісні аспекти розвитку через культуру усвідомлення, допитливості, відкритості. Власне, ці, невирішені частини загальної проблематики і стали предметом запропонованої статті.

Мета статті полягає у висвітленні основних засад впливу корпоративної культури на розвиток персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток у своєму сутнісному

наповненні виходить за межі процесу і системно-тематичних заходів, оскільки принцип розвитку відображає глибинну основу пізнання світу і людини, вмотивованої природною потребою удосконалення. Розвиток персоналу також необхідно розглядати глибше, не тільки через призму раціонального підходу, що передбачає досягнення професійного успіху та комерційного ефекту, але й через розуміння вартісного смислу участі кожної людини у корпоративних, загально-суспільних процесах і, навіть, у повсякденному житті. Отож, розвиток у цьому контексті набуває ціннісного смислу, пов'язаного із культурологічним фактором, а на рівні окремої організації – із корпоративною культурою. У науковому середовищі дослідники розглядають точки дотику розвитку персоналу із корпоративною (організаційною) культурою, стверджуючи, що «організаційна культура - це потенціал організації, який проявляється в конкретних економічних і фінансових показниках у майбутньому, а інвестиції в організаційну культуру – це інвестиції в потенціал організації та розвиток персоналу» [4, с. 120]. Аналогічну думку поділяє Ситник Й. С., наголошуючи, що «взаємозв'язок між розвитком персоналу та корпоративною культурою є ключовим аспектом для будь-якої організації. Корпоративна культура формує середовище, у якому відбувається розвиток персоналу, тоді як ініціативи з розвитку персоналу впливають на формування та підтримку корпоративної культури» [6].

Розвиток персоналу передбачає очікування результату, як для кожної окремої особи, так і для підприємства (організації), оскільки завдяки розвитку досягають конкурентних переваг і успіху. Так працюють закони теорії очікувань, яку можна розглядати як мотиваційний чинник у контексті розвитку персоналу. Завдяки корпоративній культурі формується

атмосфера, яка сприяє розвитку, творчій ініціативі, тобто, відбувається емоційно-психологічне налаштування на розвиток з огляду на те, що цінністю стають знання, новий досвід, нові компетенції і, зрештою, процес розвитку. Усі рівні корпоративної культури певною мірою пов'язані із розвитком персоналу як у контексті організації процесу розвитку, так і його сутнісному наповненні. На поверхневому рівні корпоративної культури культурний пласт проявляється у фізичному середовищі, облаштуванні й дизайні робочого місця, яке б налаштовувало на творчість, тобто, формуванні простору, наповненого живильною енергетикою творчості. На підповерхневому рівні вплив корпоративної культури проявляється у створенні ціннісно-нормативного поля, який наповнює сенсом розвиток і стимулює створення атмосфери допитливості. Глибинний рівень корпоративної культури вкорінений у модуси поведінки на основі закладених на підсвідомому рівні архетипів, зокрема, архетипу Волі, як спонукальної сили розвитку. У таблиці 1 представлено вплив рівневої структури корпоративної культури на розвиток персоналу.

Отож, корпоративна культура через свою структуру, ціннісне наповнення, мотиваційний аспект і формування позитивного емоційного середовища сприяє розвитку персоналу.

Людський розвиток багатогранний за змістом і охоплює розвиток раціональної особистості (професійне удосконалення) та розвиток природної особистості, спрямований на пізнання свого внутрішнього світу, на заглиблення у себе, пошук відповідей на світоглядні запити. Обидва види розвитку особистості забезпечують її самореалізацію завдяки розвинутій культурі новаторства, пізнання, допитливості й розуміння, змістова характеристика яких стосовно впливу на розвиток персоналу відображена у таблиці 2.

Таблиця 1

Вплив структурних рівнів корпоративної культури на розвиток персоналу

Рівнева структура корпоративної культури	Вплив на розвиток персоналу
Поверхневий рівень: видимий; символічно-ритуальний	Створення творчого простору із символічно-ритуальним наповненням як стимулятора розвитку
Підповерхневий (Цінності, нормативна складова регулювання відносин в організації)	Формування програм розвитку персоналу на основі ціннісного наповнення
Глибинний	Використання модусів поведінки на основі національних архетипів, спрямованих на мотивацію розвитку

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Вплив видової структури корпоративної культури на можливості розвитку персоналу

Видова структура корпоративної культури	Напрями впливу на можливості розвитку персоналу
Культура новаторства	Формує інноваційну основу розвитку, поєднує ціннісний й раціонально-технологічний зміст розвитку. Це культура творчості і дії
Культура відкритості	Забезпечує свободу пізнання, відповідає принципу прозорості, зміцнює довіру
Культура допитливості	Стимулює професійний та особистісний розвиток через цінність знання. Вона одночасно є мотиватором розвитку, віддзеркалює принцип сміливості в пошуку інноваційних ідей. Це культура знань і дії
Культура розуміння	Передбачає усвідомлення ментального закону причини і наслідку; сприяє внутрішньому сприйнятті необхідності розвитку та змін

Джерело: авторська розробка

Перелічені в таблиці 2 види корпоративної культури відображають різні форми її прояву у контексті розвитку, які поєднують інтелектуальну складову і творчу основу розвитку. Всі форми прояву корпоративної культури відображають динамічний характер процесу розвитку, передбачають якісний ріст і перетворення, що є основою управління талантами. Культура новаторства є джерелом нових знань, потреба у яких значно зростає в умовах цифровізації економіки, появи нових і відмирання історично застарілих професій. Нові технології, як джерело розвитку, вимагають нових знань і є об'єктивним чинником розвитку, спрямованого на розвиток раціональної особистості. Цифрові технології породжують потребу не тільки у професійному удосконаленні, але й культурному оформленні відносин, які складаються за цих умов, зобов'язуючи до розвитку раціонального і культурного на основі нових правил цифрової комунікації, на основі культури змін. Як зазначають дослідники, «основними компонентами корпоративної культури у цифровій економіці є цифрові навички та компетенції, тип мислення та поведінка, ділові відносини та джерела професійних знань, моделі розвитку кар'єри» [7, с. 27]. У формуванні культури новаторства важлива роль відводиться творчому лідерству, спрямованому на прогресивний розвиток, безперервний процес взаємодії, взаємопроникнення інноваційного і традиційного. Культура відкритості – це відкритість до знань і розвитку. Як стверджують практики «культура відкритості – це про розвиток і навчання працівників, що дає їм автономію, відповідальність і обмін досвідом. Керівники різної ланки навча-

ються на постійній основі. Зокрема, удосконалюють свої управлінські навички та вчаться новому» [3]. Культура відкритості – це також інформаційна відкритість, яка проявляється через різні комунікаційні форми: формальні й неформальні дискусії, форуми, мозкові атаки, предметні наради, тематичні конференції тощо, які сприяють обміну знаннями. Оскільки знання є особливою цінністю, то корпоративна культура заохочує, щоб обмін знаннями набував системного характеру, нормативно закріплювався у практиці і, відповідно, ставав інструментом стимулювання розвитку. Організаційною формою культури відкритості є корпоративні спільноти, а відкривати можливості для розвитку талантів і професійного удосконалення дозволяють карти кар'єрного зростання.

Культура допитливості відображає мотиваційний імпульс, що розвиває прагнення до самоудосконалення та прогресу. Це ідеологічна політика стратегічного розвитку організації, якій притаманна інноваційна активність, сміливість у пошуку нових ідей і нетрадиційних рішень. Культура допитливості не тільки розвиває бажання цілісно удосконалюватися й пізнавати глибинні основи явищ, стимулює винахідництво, але й формує культуру знань. Культура допитливості є віддзеркаленням глибинного рівня корпоративної культури, спрямованого на пошук істини, що надає особливого сенсу процесу розвитку.

Культура розуміння – це внутрішня культура сприйняття змін, спрямована на розуміння завдань, цілей, сучасних тенденцій, які спонукають до розвитку. Прикладом використання культурологічного фактора в розви-

тку персоналу є вітчизняний онлайн ритейл «Rozetka», яка «створює культуру інновацій та творчості, сприяючи розвитку нових ідей та проектів, а також підтримуючи культуру відкритості та довіри. Компанія також сприяє розвитку комунікаційних навичок своїх співробітників та заохочує до здорового способу життя» [9, с. 72].

Наявність усіх перелічених видів корпоративної культури в організації засвідчує не тільки про її високий рівень, але й про ефективність впливу на розвиток персоналу в широкому діапазоні. При цьому важливим є вектор спрямування культурного впливу. Внутрішній вектор корпоративної культури спрямований на імпульс усвідомлення необхідності розвитку та змін; це світоглядно-ціннісний мотив філософії розвитку. Зовнішній вектор є реакцією на сучасні виклики, які об'єктивно спонукають до набуття нових компетенцій, тому є внутрішня культура сприйняття змін. Розуміння необхідності професійного розвитку забезпечує кар'єрні можливості працівнику, підвищує інтелектуальний потенціал організації, а розвиток особистісний, світоглядний сприяє кращому залученню персоналу до примноження репутаційного капіталу організації загалом. Культура сприяє залученню працівників до інноваційної діяльності через мотивацію розвивати творчий потенціал і генерування нових ідей. Розвиток ґрунтується на принципах розвитку, зокрема, особистості – це: принцип терпіння, поступу, потенціалу. Це часові категорії, тому не варто очікувати швидких результатів та ефекту від пройденої кількості тренінгових програм, різного роду стажувань, навчальних вишколів тощо. Ефект досягається в довгостроковій перспективі, оскільки це елемент стратегії. Однак, доцільно в управлінській практиці ставити й короткострокові цілі щодо розвитку; тактику поєднувати із стратегією, культуру (цінності) із технологіями.

Культурологічний чинник проявляється також через інструментальну частину корпоративної культури, покликану впорядковувати всі процеси в організації, зокрема, і ті, які пов'язані із критеріальними оцінками досягнутої ефективності за результатами розвитку

персоналу. « Ефективна здатна до розвитку культура дозволяє:підвищити кваліфікацію персоналу за допомогою створеної системи оцінки, навчання й розміщення кадрів; поліпшити якість виконуваної діяльності за рахунок стандартизації критеріїв якості й системи атестації, навчання й контролю» [4, с. 115]. Отож, корпоративна культура сприяє індивідуальному розвитку персоналу, підвищенню професійного рівня і використанню гнучкого мислення як інструменту для вирішення нестандартних проблем; стимулює персонал організації до творчого обміну своїми знаннями, досвідом; сприяє координації зусиль для модернізації технологій та дотримання високих репутаційних стандартів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Ефективність розвитку персоналу залежить від багатьох чинників, серед яких особливе місце займає корпоративна культура як м'який інструмент менеджменту. Корпоративна культура через свою структуру, рівневі пласти, функції, види і багатогранну сутність комплексно впливає на процеси й технології розвитку персоналу, компетенції, процес обміну знаннями, мотивацію до розвитку. Зasadничою основою впливу корпоративної культури на розвиток персоналу є принцип розвитку, що забезпечує безперервність процесу навчання й удосконалення, розкриває цінність людського потенціалу, який зростає у процесі розвитку.

Тематика взаємозв'язку корпоративної культури й розвитку персоналу є багатогранною і невичерпною в плані продовження досліджень, пошуку нових ефективних механізмів підвищення культурологічного чинника на розвиток персоналу – професійний та особистісний. В умовах війни в Україні формується нова культура взаємовідносин на принципах довіри й високої відповідальності, що спонукає до пошуку адекватних інструментів розвитку персоналу, залучення різноманітних фінансових джерел для забезпечення розвитку. З цієї причини необхідно поглиблено досліджувати мотиваційні можливості культури відкритості, розуміння, новаторства, допитливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гурман, О., Лукашук, А. Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 16–22.
2. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*.

Серія: Економіка і управління в нафтовій і газовій промисловості. № 2. (22). Івано-Франківськ : ІФНТУНГ. 2020. С. 72–80.

3. Коляда Т. Культура довіри, відкритості та інновацій у компанії. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/26/710263/>

4. Кравченко В. О., Никифорова В. Г. Організаційна культура як передумова розвитку персоналу підприємства. *Вісник НУВГП. Економічні науки : зб. наук. праць*. Рівне : НУВГП. 2012. Вип. 4 (60). С. 113–121.

5. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с.

6. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій *Економіка та суспільство*, 2023. (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>

7. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компанії: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 19–33.

8. Шаульська Л. В., Карпенко А. В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 4. С. 33–45.

9. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барібіна Я. О., Шимановська В. Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 25. С. 67–76.

REFERENCES:

1. Hurman O. M., Lukashchuk A. V. (2023). Doslidzhennia vplyvu personal-tekhnologii na efektyvnist roboty pratsivnykiv ta kulturu orhanizatsii [Study of the influence of personnel technologies on the efficiency of employees and the culture of the organization]. *Transformatsiina ekonomika*, no. 2 (02), pp. 16–22. (in Ukrainian)

2. Zelins'ka, H. O. & Andrusiv, U. Ya. (2020). Rozvytok personalu orhanizatsij cherez pryzmu formuvannia korporatyvnoi kul'tury [Personnel development management of business entities through the prism of corporate culture]. *Naukovyj visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Serii: Ekonomika ta upravlinnia v naftovij i hazovij promyslovosti*, no. 2(22), pp. 72–80. (in Ukrainian)

3. Koliada T. (2024). Kul'tura doviry, vidkrytosti ta innovatsij u kompanii. [Culture of trust, openness and innovation in the company]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/26/710263/> (in Ukrainian)

4. Kravchenko V. O., Nykyforenko V.H. (2012). Orhanizatsijna kul'tura iak peredumova rozvytku personalu pidpriemstva [Organizational culture as a prerequisite for the development of enterprise personnel]. *Visnyk NUVHP. Ekonomichni nauky : zb. nauk. prats'*, vol. 4(60), pp. 113–121. (in Ukrainian)

5. Semykina, M. V., Dudko, S. V., Orlova, A. A. ta in. (2021) *Profesijnyj rozvytok personalu pidpriemstv v systemi motyvatsijnoho menedzhmentu: kolektivna monohrafiia* [Professional development of enterprise personnel in the system of motivational management: a collective monograph]. Kropyvnyts'kyj: KOD, 440 p. (in Ukrainian)

6. Sytnyk J., Pryharnyj S., Dmytryshyn Z. (2023). Metody rozvytku personalu v umovakh transformatsij [Personnel development methods in transformation conditions]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78> (in Ukrainian)

7. Trushkina N., Chernukh D. (2023). Tsyfrova kul'tura kompanij: utochnennia terminolohii [Digital culture of companies: clarification of terminology]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2, no. 1, pp. 19–33. (in Ukrainian)

8. Shaul's'ka L. V., Karpenko A. V. (2018). Sotsial'na polityka iak peredumova rozvytku intelektual'nykh skladovykh liuds'koho potentsialu. [Social policy as a prerequisite for the development of intellectual components of human potential]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku*, no. 4, pp. 33–45. (in Ukrainian)

9. Shymanov's'ka-Dianykh L. M., Lozova O. V., Barybina Ya. O., Shymanov's'ka V. L. (2023). Typy ta mekhanizm rozrobky i vprovadzhenia orhanizatsijnykh kul'tur :dosvid mul'tynatsional'nykh ta ukrains'kykh kompanij i suchasni trendy upravlinnia personalom v umovakh vijny. [Types and mechanism of development and implementation of organizational cultures: the experience of multinational and ukrainian companies and current trends of hr management in the conditions of war]. *Visnyk Mariupol's'koho Derzhavnoho Universytetu Serii: Ekonomika*, vol. 25, pp. 67–76. (in Ukrainian)