

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-108>

УДК 658.8:174:005

## КУЛЬТУРА ВІДКРИТОСТІ ТА КУЛЬТУРА ВДЯЧНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

### A CULTURE OF OPENNESS AND APPRECIATION IN THE MANAGEMENT SYSTEM

**Захарчин Галина Миронівна**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4081-7926>**Zakharchyn Halyna**

Lviv Polytechnic National University

У статті обґрунтовано доцільність використання культури відкритості і культури вдячності як тонкопланових інструментів менеджменту. Наголошено, що культура відкритості і культура вдячності базуються на концепції відкритих систем і культурологічній концепції менеджменту, які відображають ціннісно-орієнтовану філософію організації, принципи довіри, прозорості і відповідальності. У структурі культури відкритості виділено функціональну й структурну складові, які відображають прозорість управлінських дій, формалізацію управлінської діяльності та нормативно впорядковану комунікацію. Описано механізм дії культури відкритості, в якому виділено нормативно-інституційний і особистісний рівні та підкреслено особливу роль зворотного зв'язку. Зазначено, що культура вдячності відображає емоційно-чуттєвий аспект у корпоративних та особистісних взаємовідносинах і є формою нематеріальної мотивації персоналу. Охарактеризовано структуру культури вдячності, форми її вираження та роль заохочувальних програм. Обґрунтовано ефективність використання в практиці менеджменту персоналу культури відкритості і культури вдячності як на особистісному, так і корпоративному рівнях.

**Ключові слова:** корпоративна культура, культурологічна концепція, механізм культури відкритості, мотивація, відкритий діалог, довіра, цінності, форми прояву культури вдячності.

The article substantiates the expediency of using the culture of openness and the culture of gratitude as fine-tuned management tools. It is noted that the absence of a deep theoretical study and practical use of these cultural categories in modern conditions emphasise the relevance of the study. Based on the methods of generalisation and historical and logical, the conceptual and methodological basis for studying the culture of openness and the culture of gratitude is formed. Using the structural method and the method of analysis, the article proposes a structure of the culture of openness, which identifies functional and structural components. The result of the study is a description of the mechanism of action of the culture of openness, which allocates the normative-institutional and personal levels and emphasises the special role of feedback. It is noted that the culture of gratitude reflects the emotional and sensual aspect in corporate and personal relationships and is a form of non-material motivation of personnel. The proposed structure of the culture of gratitude, the forms of its expression and the role of incentive programmes are of applied value. The forms of expression of the culture of gratitude are characterised, among which the verbal form is highlighted, which is the most common. It is emphasised that the culture of gratitude in the system of corporate culture of an organisation covers all its levels: surface, sub-surface (values), deep and is closely related to communication and professional culture. It is noted that the formation of a corporate culture of openness and a culture of gratitude is a long and systematic process that involves taking into account the specifics of each organisation, its life cycle of presence in the market, industry affiliation and other factors. The article substantiates the effectiveness of using the culture of openness and culture of gratitude in the practice of personnel management at both the personal and corporate levels. The paper emphasises the expediency of continuing scientific research in the context of a clear definition of these categories and their essential and substantive content, and of forming a model of a culture of openness and a culture of gratitude, taking into account the influence of many factors and current trends.

**Keywords:** corporate culture, cultural concept, mechanism of the culture of openness, motivation, open dialogue, trust, values, forms of manifestation of the culture of gratitude.

**Постановка проблеми.** В умовах кризових явищ та складних викликів в системі управління персоналом особливої ваги набувають м'які інструменти управління, основою яких є цінності. Сьогодні такими цінностями є довіра, відкритість, взаємодопомога, які проявляються через культуру відкритості і культуру вдячності, об'єднані в єдиному полі корпоративної культури категоріями якості, взаємовідносин, благополуччя. Ці категорії необхідно задіювати в прикладну площину як активних мотиваторів залучення персоналу до діяльності організації і підвищення її ефективності. Відсутність належного опрацювання зазначених видів культури породжує не тільки проблему теоретичного характеру, але й практичного, оскільки перед менеджерами стоїть завдання пошуку необхідного механізму реального використання цих інструментів у практичній діяльності. Розбудова інформаційного суспільства, цифровізація усіх соціально-економічних процесів підсилюють увагу до пошуку адекватного, добре структурованого механізму забезпечення відкритості в діяльності організацій, а пріоритет соціогуманістичної парадигми менеджменту в умовах війни стимулює розвиток механізму культури вдячності. Використання культури відкритості і культури вдячності в управлінні персоналом відкриває нові можливості для відновлення, розвитку і зміцнення людського потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Культура відкритості і культура вдячності, як автономні категорії, поки що не стали предметом глибоких наукових досліджень. Зазвичай, науковці розглядають їх у контексті корпоративної культури, комунікаційної культури та управлінської культури. Зокрема, в авторській статті культуру відкритості розглядаємо як підвид корпоративної культури, що сприяє розвитку персоналу [2]. Колектив авторів монографії Садковий В. П., Назаров О. О., Домбровська С. М., Крутій О. М., Пономарьов О. С., Харченко А. О. [5] та автори статті Сазонова Т. О., Запорожець М. О., Носенко В. О. [6], досліджуючи управлінську культуру, акцентують увагу на принципі відкритості в управлінні. Принцип відкритості й прозорості в системі менеджменту органів публічної влади висвітлено у статті Сурженко Н. В., Шевчук О. Ю. [7]. Про культуру вдячності йдеться у публікаціях іноземних авторів: Кові С. [3], Чепмен Г., Вайт П. [8], які тісно пов'язують культуру вдячності із мотивацією. Джошуа А. Раш, М. Кайл

Мацуба, Кеннет М. Пркачін поєднують вдячність із благополуччям, ще однією молодолідженою категорією менеджменту у публікаціях вітчизняних авторів [10].

Значно більше уваги приділено культурі відкритості й культурі вдячності в практичній діяльності організацій, які швидше зреагували на виклики часу, набуваючи досвіду використання цих категорій в бізнесі. Прикладом можуть служити публікації Довбаш В. [1], Коляди Т. [4], Червак Н. [9].

Оцінюючи наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, робимо висновок про відсутність комплексних напрацювань в науковому середовищі щодо окресленої проблематики, які б відповідали запитам практиків і стимулювали їх розвивати культуру вдячності й культуру відповідальності. Об'єктивна необхідність використання в практичній сфері зазначених категорій та недостатнє теоретичне їх дослідження зумовило вибір теми статті.

**Мета статті** полягає у концептуально-методологічному обґрунтуванні доцільності використання культури відкритості і культури вдячності як новітніх інструментів менеджменту та окресленні їх основних ознак і форм прояву.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження культури відкритості і культури вдячності базується на концепції відкритих систем і культурологічній концепції менеджменту. Відкриті системи передбачають багатоаспектну взаємодію із зовнішнім світом і внутрішнім середовищем. Організація є відкритою соціально-економічною системою, отож, на неї впливають закони зовнішнього і внутрішнього середовища. Відповідно до смислового означення принципу відкритості, культуру відкритості можна трактувати як особливу цінність у корпоративних взаємовідносинах, які ґрунтуються на певних правилах, культурних нормах, принципі прозорості, відкритому діалозі. У функціональному плані культура відкритості відображає чітке формулювання місії організації, її цілей та завдань, тобто, поєднання сенсу, змісту і функцій. У структурному плані культура відкритості передбачає чітку й прозору комунікаційну архітектуру, оптимальну для налагодження ефективних взаємовідносин і виконання корпоративної місії.

Концепція відкритих систем передбачає не тільки відкритість до зовнішнього й внутрішнього середовища та прозорість управлінських дій, але й раціональну формалізацію та

нормативно впорядковану діяльність організації у вигляді правил, відповідно регламентованих процедур, які не порушують принципу відкритості, а, навпаки, забезпечують гармонію взаємодії на усіх рівнях.

Відповідно до культурологічної концепції менеджменту культура відкритості і культура вдячності відображають філософію організації, у якій панує модель ціннісно-орієнтованої поведінки на основі довіри, прозорості і відповідальності.

Методологічною основою культури відкритості є принципи відкритості та прозорості, які забезпечують високий рівень інформованості про діяльність організації. Однак, культура відкритості не зводиться тільки до інформаційної відкритості організації. Це поняття значно ширше, культурний простір якого охоплює зовнішній і внутрішній вектор спрямування, зокрема, відкритість до співпраці із партнерами, прозорі комунікації із персоналом організації, що поєднує її із комунікаційним менеджментом. Крім того, культура відкритості – це культура сприйняття змін, викликів і розуміння нових тенденцій. Вона відкрита до нововведень, нових знань, суспільних запитів і активної інноваційності, які сприяють розвитку персоналу та інтелектуальному корпоративному збагаченню.

Механізм дії культури відкритості у системі менеджменту охоплює нормативно-інституційний рівень, тобто, принцип відкритості необхідно закріпити у Кодексі корпоративної культури (чи іншому корпоративному документі), та особистісний (персоніфікований) – прозора і зрозуміла командна діяльність: топ менеджменту, усіх структурних підрозділів і персоналу в цілому. Нормативно-інституційний рівень культури відкритості окреслює межі відкритості та інструментарій її реалізації. Як підкреслюють бізнес-практики, «одним з інструментів відкритості у компанії є форма зворотного зв'язку, через яку працівники можуть звернутися до керівника. Вони описують своє бачення процесів, ідеї, звертають увагу на неточності та вступають у відкритий діалог» [4]. Цю думку зустрічаємо також в інших джерелах, зокрема, Сазонова Т. О. та інші наголошують на тому, що «відкритість зворотного зв'язку має бути максимальним – це не лише запорука надходження креативних ідей, підтримки, забезпечення лояльності персоналу, але й засіб моніторингу інформації про стан в колективі тощо [6, с. 134].

Особистісний рівень культури відкритості проявляється через командну співпрацю,

зادля якої створюється сприятливе середовище для обміну знаннями, культивується продуктивний діалог, переважає партнерський стиль керівництва, панує високий рівень залучення всієї команди до ухвалення рішень, існують командні традиції й ритуали, які об'єднують весь персонал.

Культура відкритості відкриває широкі можливості для розвитку як організації, так і її працівників. «Культура відкритості – це один з важливих елементів, який формує простір не тільки для ефективної роботи, а й для комфортного, вільного спілкування та обміну ідеями» [4].

Культура вдячності – це гармонізація відносин в організації на основі цінностей довіри, високого рівня усвідомлення причетності до виконання місії організації, спільності і мотивації. Культура вдячності є різновидом нематеріальної мотивації, оскільки засвідчує про визнання вкладу працівника у командну роботу і його цінність, що, своєю чергою, розвиває почуття усвідомленої відповідальності, підвищує лояльність персоналу до організації.

Теоретичним підґрунтям необхідності розвитку культури вдячності, особливо в умовах складних викликів, є біхевіористична концепція, яка у контексті теорії поведінки підкреслює важливість принципу «стимул-реакція». Вдячність є стимулом для працівника, ефективним засобом впливу на його поведінку, синтезом емоційної складової і ментально-усвідомленої цінності людини як частини певної спільноти, колективу, організації. Культура вдячності, як складова корпоративної культури організації, поєднує механізми, правила поведінки (це культурна норма) та ставлення, як прояв емоційно-чуттєвої сфери, оскільки людині притаманна емоційна потреба вдячності. Вдячність вважається «соціальною емоцією, яка мотивує людей до підтримки соціальних зв'язків та спільноти, сприяючи зміцненню відносин і соціальної підтримки» [10].

Культура вдячності в системі корпоративної культури організації охоплює всі її рівні: поверхневий, підповерхневий (цінності), глибокий і тісно пов'язана із комунікаційною та професійною культурою. Структурно культура вдячності розгалужена вертикально (від керівника – і далі по ієрархії) та горизонтально – між колегами, що, своєю чергою, проявляється в механізмі її реалізації. Механізм дії культури вдячності передбачає: вибір форми вираження вдячності, тобто, у який спосіб прояв-

ляється вдячність; вибір відповідного місця і часу для висловлення вдячності; диференціацію форми вдячності залежно від покоління; збалансування індивідуального підходу (конкретизованого) та колективного (колективна вдячність), дотримання принципу персоналізації вдячності, та споглядальну практику, як ефективний довгостроковий метод для покращення благополуччя персоналу. Культура вдячності може реалізовуватися у вигляді заохочувальних програм, відповідно структурованих і реально дієвих. Культурний зміст вдячності багатогранний і охоплює вдячність не тільки за виконаний обсяг робіт, але й за набуті навички, проявлену креативність, емоційний інтелект, життєвий професійний досвід людини, допомогу іншим. Серед форм вираження культури вдячності виділяємо, насамперед, словесну форму, (слова підтримки), яка є найпоширенішою. Вона охоплює низку конкретних інструментів: похвала за досягнення (важливо конкретизувати результати досягнень); підкреслення рис характеру і особисті якості людини, які допомагають злагоджено працювати в команді і сприяють успіху. Ще однією формою прояву культури вдячності є «якісний час», тобто, «підкреслення цінності людини за допомогою найважливішого ресурсу – часу» [8, с. 81]. Поняття «якісного часу» є своєрідною інвестицією у корпоративні взаємовідносини і передбачає:

- зосереджену увагу, тобто фокус повної уваги на співрозмовнику;
- якісну розмову, тобто, діалог із проявом невідкупної емпатії, та відкритий обмін ідеями;
- спільний досвід (конференції, поїздки, ділові зустрічі тощо) і спільне виконання завдань.

Дослідники культури вдячності виділяють послуги (допомога іншому) та подарунки як матеріалізовану форму вдячності [8], оскільки вони відображають прояв турботи, підтримки і повинні мати чітко індивідуалізований характер. У всіх формах вдячності для підсилення їх дієвості необхідно дотримуватись культурних норм і коректності.

У практиці українських організацій присутня культура вдячності, яка проявляється у формі корпоративних ритуалів, інтегрованих у щоденну взаємодію. Зокрема, зауважують практики, що «однією з найулюбленіших серед працівників у Kraft Foods / Mondelez була нагорода «Дякую!». Це подарунки, зроблені власними руками, і листівки зі словами подяки. З часом вони перетворилися на одну

з найщиріших і найтепліших корпоративних традицій. В умовах команд, що працюють віддалено, це можна реалізувати за допомогою електронних листівок» [9]. Формуючи модель культури вдячності необхідно брати до уваги форми організації праці, адже для працівників із віддаленою формою і віртуальних команд рамки взаємовідносин між працівниками обмежені і переважно зводяться до функціональних обов'язків, не маючи особистісного наповнення.

Розвиваючи культуру вдячності, організація досягає подвійного ефекту завдяки поєднанню інтересів окремого працівника із загальною місією організації. Ефективність впливу культури вдячності на працівника проявляється у тому, що вона :

- підвищує самооцінку працівника;
- підсилює усвідомлення працівником важливості свого вкладу у досягненні успіху організації;
- підвищує мотивацію персоналу;
- підтверджує те, що людина є цінністю як особистість.

Вдячність безпосередньо впливає на залученість персоналу, яка є важливим індикатором ефективності використання цього тонкопланового інструменту.

У контексті типів корпоративної культури, то за класифікацією Р. Куїна та Дж. Рорбаха культура відкритості і культура вдячності найбільше притаманна клановій культурі, в якій панує атмосфера довіри, взаємодопомоги, внутрішня гармонія завдяки спільним цінностям і стимулювання розвитку персоналу.

Для підтримання позитивної командної динаміки HR-менеджери повинні розширювати мотиваційні механізми, використовуючи інструменти культури вдячності. Для вибору пріоритетних форм вираження культури відкритості і культури вдячності топ менеджменту організацій доцільно сформулювати анкету «мотивування вдячністю та відкритістю», за підсумками якої можна проаналізувати головні і другорядні форми мотивування. Беручи до уваги відмінності функціональних ролей працівників, особистісні відмінності, відмінності між поколіннями, анкети повинні бути індивідуалізованими і прив'язуватися до професійного середовища.

Таким чином, використання в практиці менеджменту персоналу інструментів культури відкритості і вдячності сприятиме підвищенню економічної, соціальної, морально-етичної, психологічної ефективності організації, і проявлятиметься у зниженні плинності

кадрів, підвищенні коефіцієнту стабільності персоналу і коефіцієнту трудової дисципліни, підвищенні освітнього рівня персоналу, зниженні рівня конфліктності, покращенні соціально-психологічного клімату в організації, і, зрештою, вплине на підвищення репутаційного капіталу та інтелектуального потенціалу організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Культура відкритості і культура вдячності співіснують в єдиному полі корпоративної культури і належать до тонкопланових інструментів управління персоналом. Культура вдячності відображає емоційно-чуттєвий аспект у корпоративних та особистісних взаємовідносинах. Культура відкритості функціонально й структурно багатоаспектна, вона побудована за принципами відкритості й прозорості, із зрозумілою політикою організації для персоналу, партнерів та інституцій зовнішнього середовища. У культурі вдячності домінує принцип індивідуалізму, на відміну

від культури відкритості, в якій принцип колективізму є пріоритетним. Формування культури відкритості і культури вдячності, як і всієї корпоративної культури організації, є тривалим і системним процесом, який передбачає врахування особливостей діяльності кожної організації, її життєвий цикл присутності на ринку, галузеву приналежність та інші фактори.

З причини недостатньо повного теоретичного дослідження культури відкритості і культури вдячності доцільно продовжувати наукові розвідки стосовно чіткого означення цих категорій та їхнього сутнісного й змістового наповнення. На увагу заслуговують дослідження, які б розкривали механізм формування культури відкритості та культури вдячності, особливості побудови моделі цих культур у контексті впливу багатьох чинників. Крім того, доцільно поглибити дослідження, спрямовані на визначення ефективності впливу культури вдячності і культури відкритості на діяльність організації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Довбаш В. Культура відкритості: як створити атмосферу вільного спілкування та обміну ідеями. URL: <https://dou.ua/forums/topic/44830/>
2. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61.
3. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 2-ге видання. пер. з англ. Любенко О. Харків : КСД, 2014. 384 с.
4. Коляда Т. Культура довіри, відкритості та інновацій у компанії. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/26/710263/>
5. Садковий В. П., Назаров О. О., Домбровська С. М., Крутій О. М., Пономарьов О. С., Харченко А. О. Культура управління: монографія. Харків : НУЦЗУ, 2018. 218 с.
6. Сазонова Т. О., Запорожець М. О., Носенко В. О. Культура управління в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 66. С. 133–137.
7. Сурженко Н. В., Шевчук О. Ю. Відкритість та прозорість органів публічної влади в системі менеджменту місцевого самоврядування. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2022. № 1 (45). С. 5–11.
8. Чепмен Г. Вайт П. 5 мов вдячності у професійних стосунках. Пер. з англ. Т. Микитюк. Київ : Форс Україна, 2019. 272 с.
9. Червак Н. Оплески колег, паркувальні місця та статуетка за \$35 тис. Що мотивує команду краще за премії. URL: <https://laba.ua/blog/3875-shcho-motyvuye-komandu-krashche-za-premiji>
10. Rash, J. A., Matsuba, M. K., & Prkachin, K. M. (2011). Gratitude and well-being: Who benefits the most from a gratitude intervention? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(3), 350–369. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01058.x>

#### REFERENCES:

1. Dovbash V. Kul'tura vidkrytosti: yak stvoryty atmosferu vil'noho spilkuvannia ta obminu ideiamy [Culture of openness: how to create an atmosphere of free communication and exchange of ideas]. Available at: <https://dou.ua/forums/topic/44830/> (in Ukrainian)
2. Zakharchyn, H., Yurchenko, O. (2024) Rozvytok personalu na zasadakh korporatyvnoi kul'tury. [Personnel development on the basis of corporate culture] *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 61. (in Ukrainian)

3. Covey, S. R. (2014). *7 zvychok nadzvychaino efektyvnykh liudei* [The 7 Habits of Highly Effective People]. Kharkiv: KSD, 384 p. (in Ukrainian)
4. 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)
5. Sadkovy, V. P., Nazarov, O. O., Dombrovskaya, S. M., Kharchenko, A. O. (2018). *Kul'tura upravlinnia: monohrafiia* [Culture of management: monograph]. Kharkiv, 218 p. (in Ukrainian)
6. Sazonova T. O., Zaporozhets' M. O., Nosenko V. O. (2022) Kul'tura upravlinnia v suchasnykh umovakh. [Management culture in modern conditions]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 66, pp. 133–137. (in Ukrainian)
7. Surzhenko N. V., Shevchuk O. Yu. (2022). Vidkrytist' ta prozorst' orhaniv publichnoi vlady v systemi menedzhmentu mistsevoho samovriaduvannia. [Openness and transparency of public authorities in the system of local government management]. *Zbirnyk naukovykh prats' TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of scientific papers of the Dmytro Motornyi TSATU (economic sciences)*, no. 1 (45), pp. 5–11. (in Ukrainian)
8. Chepmen H. Vajt P. (2019). *5 mov vdiachnosti u profesijnykh stosunkakh* [The 5 Languages of Appreciation in the Workplace]. Kyiv: Fors Ukraina, 272 p. (in Ukrainian)
9. Chervak N. *Oplesky koleh, parkoval'ni mistsia ta statuetka za \$35 tys. Scho motyvuye komandu krasche za premii* [Applause from colleagues, parking spaces, and a \$35 thousand statue: what motivates the team better than awards] Available at: <https://laba.ua/blog/3875-shcho-motyvuie-komandu-krashe-za-premiji> (in Ukrainian)
10. Rash, J. A., Matsuba, M. K., & Prkachin, K. M. (2011). Gratitude and well-being: Who benefits the most from a gratitude intervention? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(3), 350–369. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01058.x>