

УДК 338.24:658

Володимир МОМОТ,  
Олена ЛИТВИНЕНКО,  
Володимир ВАЛІКОВ

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ПСИХОЛОГІЧНИМ КАПІТАЛОМ

*Запропоновано концепцію корпоративного психологічного капіталу та окреслено її відмінності від відомих концепцій матеріального, людського, соціального та інтелектуального капіталів. Розроблено методологічні основи управління корпоративним психологічним капіталом. Доведено значущість компоненти навчання у формуванні корпоративного психологічного капіталу.*

*The concept of corporate psychological capital is proposed; the differences from financial capital, human capital, social capital and intellectual capital are indicated. The methodological backgrounds to strategic management of corporate psychological capital are developed. The training and education of personnel for corporate psychological capital accumulation is proved.*

**Ключові слова:** психологічний капітал, концепція капіталу, трансформація, концепція корпоративного психологічного капіталу.

**Keywords:** psychological capital, capital concept, transformation, corporate psychological capital concept.

---

Світова фінансово-економічна криза актуалізувала значення психологічних аспектів економічної діяльності з двох важливих причин. По-перше, помітно зросла кількість звернень ділових людей за допомогою до психологічних служб (і навіть до психіатрів) у зв'язку з виникненням стресів, депресій, душевного дискомфорту, що спричинені кризою. По-друге, перші, й доволі сильні, прояви кризи показали, що під час неї найбільш вірогідно «виживають» економічні структури, які, з одного боку, виявилися до неї психологічно підготовленими, а з іншого – проревізували й використовують ту частину людського капіталу, яка, перш за все, пов'язана з психологією людини. Саме в таких фірмах та корпораціях виявили, що поряд з матеріальними ресурсами й інтелектуальною власністю (нематеріальним майном) особливої значущості набувають ті активи, які сьогодні можна назвати корпоративним психологічним капіталом (КПК).

Вивчення феномена психологічного капіталу, а також підходів до управління ним є важливим науковим завданням, вирішення якого дозволить помітно підсилити стійкість підприємств до негативних проявів кризи. Крім того, формування стратегії управління психологічним капіталом дасть змогу накопичувати на підприємстві достатній його рівень,

що забезпечує довгострокові конкурентні переваги підприємства за умов суттєвої нестабільності середовища господарювання. Все це зумовлює актуальність теми цього дослідження.

З огляду на вищенаведене, необхідно вирішити такі конкретні завдання:

- сформулювати концепцію корпоративного психологічного капіталу та визначити її відмінності від відомих концепцій матеріального, людського, соціального та інтелектуального капіталів;
- розробити методологічні основи підходів до управління корпоративним психологічним капіталом;
- проаналізувати компоненту навчання як фактор впливу на формування корпоративного психологічного капіталу.

Зауважимо, що психологічний капітал має беззаперечні відмінності від доволі поширеної концепції людського капіталу, що належить американському досліднику Г. Бекеру [1]. Використовуючи класичне визначення капіталу як певного матеріального або (та) інтелектуального ресурсу, що приносить додаткову вартість (дохід, прибуток), КПК можна визначити як сукупність психологічних атрибутів (реалій), які в ситуації нестабільності зовнішнього оточення і скорочення економічних можливостей організації дають змогу їй не знижувати своїх показників рентабельності і темпів розвитку.

Поняття «психологічний капітал» можна інтерпретувати в більш широкому сенсі, але в межах цієї роботи таке визначення можна вважати цілком достатнім. Це визначення актуалізується ситуацією, що склалася в країні та у світі. Корпоративним психологічним капіталом в умовах кризи доцільно вважати ті нематеріальні багатства, які «накопили» працівники підприємства, але у звичних умовах розвитку національної економіки їм не надавали суттєвого значення й не використовували їх, оскільки в цьому не було особливої потреби. Можна також сказати, що в умовах стабільності КПК як ресурс діяльності організації хоча й існував і сприяв успіху, але цілеспрямовано не враховувався та не культивувався.

Трансформацію концепції капіталу від традиційного до психологічного можна відобразити на схемі, де перелічені головні компоненти відповідних типів капіталу (рис. 1).

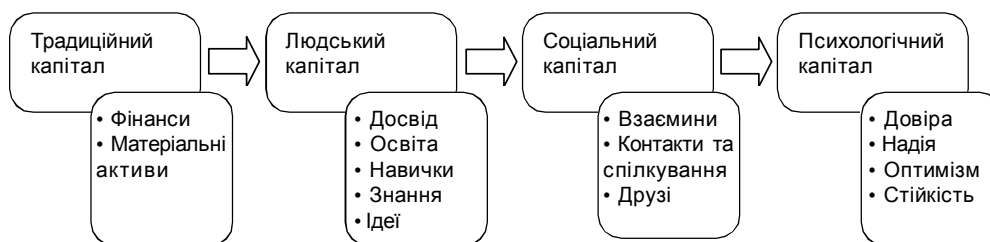


Рис. 1. Трансформація концепції капіталу

Наведену трансформацію можна інтерпретувати як перехід від пріоритету накопичення матеріальних ресурсів корпорації до накопичення знань, досвіду, навичок, контактів, зв'язків, та у майбутньому – оптимізму, довіри й надії як потужних засобів протидії нестабільності середовища господарювання. Якщо у 70-х роках ХХ століття конкурентні позиції корпорації оцінювали за її матеріальними активами, тобто шукали відповідь на питання «Що має корпорація», то у 80-х та 90-х роках це питання суттєво розширилося та формулювалося так: «Що знають співробітники корпорації, з ким вони спілкуються» [2]. У ХХІ столітті питання полягає у тому, «Які люди є співробітниками корпорації» – саме це сьогодні визначає перспективність конкурентних позицій корпорації.

Корпоративний психологічний капітал повинен характеризуватися трьома обов'язковими аспектами. По-перше, це його ексклюзивність. Кожна корпорація індивідуальна, як індивідуальна будь-яка особистість. Це проявляється і в змісті її діяльності, і в розташуванні, і в особливому підборі персоналу тощо. Однакових КПК немає і бути не може; це означає, що для його використання потрібні індивідуальні «майстри». По-друге, це конкретність показників, критеріїв КПК. Оскільки кожна з корпорацій унікальна, у неї формується власна сукупність зовнішніх і внутрішніх показників психологічного стану, й цю їх своєрідність треба вміти виявляти. По-третє, як для будь-якого капіталу, й для КПК важливим є його кількісний вираз, тобто його показники повинні мати певну матеріальну вартість. Той, хто створює цей капітал й керує ним, зобов'язаний на конкретних цифрах бачити його економічну доцільність. В іншому випадку неможливо уникнути спекулювання поняттям КПК [3].

Зміст концепції корпоративного психологічного капіталу можна розглядати у різних аспектах, один з яких асоціюється з психологічним здоров'ям, тобто готовністю працівників до стресів, депресій, емоційного вигорання у важких ситуаціях. Природно, у кожної людини у зв'язку з її біопсихічними характеристиками існує власне бачення цього капіталу, але будь-яка корпорація впливала і впливає на нього своїми засобами. Під час кризи важливо заздалегідь передбачати можливі відпливи або припливи цього капіталу й проводити його профілактику за принципом: краще раніше звернутися за психологічною допомогою, ніж пізніше – до лікарів-психіатрів.

В узагальненому плані найважливішим проявом КПК можна назвати такий феномен, як сприятливий морально-психологічний клімат (МПК) або соціально-психологічний клімат (СПК). Цей феномен дуже значимий, але він не може вмістити всіх психологічних реалій КПК. Візьмемо для прикладу таке загальновідоме на сьогодні поняття, як лояльність працівників. Лояльність як вірність, відданість людей організації, в котрій вони працюють, може бути повною мірою ув'язана зі сприятливим МПК (СПК), але тут не завжди спостерігається однозначний зв'язок. В організації нерідко працюють люди – індивідуалісти і навіть егоїсти за своїм характером, що іноді будують свою поведінку «в піку» колективу, але водночас дуже прихильні організації за надані нею можливості самовираження та самовдосконалення. Така людина, навіть будучи в певних обставинах «порушником» сприятливого МПК, за своєю суттю залишається опорою організації у важких ситуаціях.

Якщо говорити про «вартість» лояльності, то вона, перш за все, складається з кількості лояльних працівників, але не тільки. У багатьох фірмах у період кризи помітили, що саме лояльні працівники швидше за все погоджуються на тимчасове зниження рівня заробітної платні або на збільшення робочих годин заради збереження стабільності організації. Саме вони готові практично безоплатно замінювати тих, хто перебуває у відпустці або захворів. Звідси цілком зрозуміло, що кризу, швидше за все, подолають організації, що створюють «родинний» клімат для своїх лояльних співробітників, якими б вони не були – колективістами або індивідуалістами. Створювати сприятливий МПК для індивідуалістів набагато складніше, і тут власникам і менеджерам компаній необхідно володіти психологічною компетентністю.

Психологічна компетентність «еліти» організації і тих працівників, яким доводиться безпосередньо взаємодіяти зі споживачами її товарів чи послуг (клієнтами, партнерами), також є однією зі складових КПК. Справа, по-перше, в тому, що поряд з лояльністю співробітників організації існує також і лояльність споживачів, яка означає прихильність людей не тільки до товарів і послуг, а й певну прихильність до МПК (СПК) корпорації, іміджу її лідерів тощо.

Другий аспект психологічної компетентності еліти підприємства стосується її впливу на рівень психологічного клімату в організації, а це відображається на лояльності співробітників. Є ще один надзвичайно важливий ресурс психологічної компетентності, який на сьогодні, особливо в умовах кризи, актуалізується, – це здатність стимулювати креативні здібності працівників, без чого неможливе подолання кризових ситуацій. Загальновідомими у світовій економіці стали гуртки якості на японських підприємствах. Як відзначають багато дослідників, винахідництво і раціоналізаторство в таких командах визначається, перш за все, психологічною атмосферою, яку вміло створюють керівники. У сучасному бізнесі існує доволі поширений вираз «нормальність – це дорога в нікуди». Він відображає головний вектор економічної поведінки людей у важких умовах: тут важливо нестандартно мислити і діяти, адже інноваційні пропозиції можуть надати додатковий імпульс організації.

В економіці є дві доволі відомі «схеми» продукування інновацій: за типом брейн-стормінгу (мозкової атаки) і за типом «фокус-групи» [4]. У першому випадку найчастіше йде безпосереднє створення нових ідей і продуктів, а в другому питання більше стосується удосконалення вже існуючих речей, предметів, інтелектуальних результатів. Але які б схеми не використовувалися, головну роль в інноваційному процесі завжди відіграють особистості: з одного боку, ті, хто володіє креативними здібностями для продукування ідей, а з другого – хто може забезпечити створення ефективних психологічних умов для цього процесу. Ці дві сторони в їх особистісних проявах – ще один показник корпоративного психологічного капіталу.

Останнім часом у світовій економічній практиці часто використовується поняття «інтелектуальний капітал», яке охоплює не тільки нематеріальне майно (інтелектуальну власність), а й здатність менеджерів організації управляти корпоративними знаннями. Якщо конкретними формами інтелектуального капіталу в усьому світі є, наприклад,

раціоналізаторські пропозиції, бренди товарів і організації загалом, нові технологічні розробки, і нині існують певні методи їх вимірювання, то управління корпоративними значеннями – це на сьогодні категорія доволі ексклюзивна, що проявляється у:

- специфіці тієї діяльності, котрою в певному обсязі й у визначений період займається конкретна організація;
- рівні знань, які ця організація зуміла акумулювати за результатами власної діяльності за період свого розвитку;
- технічних і технологічних можливостях організації обмінюватися знаннями між працівниками за допомогою комп'ютерів та інших засобів;
- рівні мотивації креативних працівників і лідерів організації самовдосконалюватися і обмінюватися своїми знаннями з іншими працівниками;
- стабілізації та розвитку міжнародних економічних контактів різних країн і їхніх безпосередніх представників – фірм, корпорацій, окремих підприємств і навіть споживачів.

Серед компонентів КПК ми виділяємо й міжкультурну компетентність, яка ґрунтується на етнопсихологічних і кроскультурних характеристиках. «Як за допомогою розуміння економіко-психологічних особливостей інших народів, впровадження їх досвіду і конкурентних переваг долати негативні явища у вітчизняних економічних структурах» – це завдання стоїть перед багатьма господарниками. Прораховувати ефект міжкультурної компетентності можна на основі таких показників, як затребуваність товарів і послуг з боку зарубіжних споживачів, приріст прибутків від впровадження в практику іноземних соціально-гуманітарних технологій тощо.

Отже, ми назвали ряд складників корпоративного психологічного капіталу, які можуть зіграти важливу роль у подоланні фінансово-економічної кризи. До них належать: сприятливий морально-психологічний клімат, лояльність співробітників організації і споживачів товарів та послуг, психологічна компетентність керівників у продукуванні та впровадженні інновацій, міжкультурна компетентність і ефективна психологія управління корпоративними знаннями. Говорити, що це вирішальний ресурс у вирішенні всіх проблем, було б неправильно, проте й скидати з рахунків всі розглянуті феномени – також недалекоглядно. Саме ця недалекоглядність може стати «вантажем», котрий переважить одну чашу ваг і призведе конкретну організацію до ліквідації, і навпаки: мистецтво використовувати КПК – це реальний шанс не тільки вижити, а й розвинути.

Для управління корпоративним психологічним капіталом в організації необхідно формувати потужну систему розвитку та навчання персоналу. Зрозуміло, що така система має вплив лише на одну з компонент психологічного капіталу, але це головна компонента [5]. Більш того, враховуючи той факт, що інтелектуальний капітал тривалий час майже ототожнювався з людським капіталом, можна стверджувати, що сьогодні управління психологічним капіталом може відбуватися переважно за рахунок впливу на знання та уміння персоналу як базову передумову виникнення довіри, оптимізму та психологічної стійкості до непередбачуваних коливань середовища господарювання.

З метою удосконалення управління процесом навчання та розвитку персоналу є сенс запропонувати своєрідну шкалу зрілості, яка є інструментом урахування рівня зрілості

вищого менеджменту, лінійних менеджерів та працівників компанії щодо процесу навчання. Пропонована шкала управління процесом навчання та розвитку персоналу включає 6 рівнів чи стадій (рис. 2):

- стадія 1: адміністрування;
- стадія 2: професіонали в навчанні;
- стадія 3: управління навчанням;
- стадія 4: консультант у галузі навчання стає партнером у бізнесі;
- стадія 5: перехідна фаза;
- стадія 6: організація, що навчається.



**Рис 2. Шкала управління процесом навчання та розвитку персоналу**

Стадія 1: адміністрування процесу навчання персоналу. Хоча організація процесу – основний «будівельний блок» будь-якого навчання, але якщо воно полягає лише у замовленні окремих курсів чи програм підготовки для працівників, то це – незрілий погляд на навчання. Однак такий стан справ є характерним для значного числа компаній. При цьому на навчання витрачається абсолютний мінімум коштів. Зазвичай керівництво в таких компаніях виділяє на навчання певний відсоток від бюджету заробітної плати або навіть фіксовану суму, не замислюючись про оцінювання реальної потреби в навчанні. Справа обмежується певним набором загальних курсів (стандартних модулів). Час від часу окремі менеджери просять організувати конкретні програми навчання (як правило, це реакція на якусь негативну подію в компанії, наприклад серйозну аварію або втрату вагомому клієнта), на що виділяються спеціальні кошти. За таких обставин навчання безсистемне і є відповіддю на зовнішні впливи. Єдина характеристика навчання на стадії 1 – це кількість людей, що відвідали курси (дні навчання), а головна проблема – зниження вартості навчання в розрахунку на одну людину. Причиною цього є сприйняття навчання з позицій накладних витрат, а не інвестицій. Звичайно, адміністратори навчання відіграють важливу роль у точному дотриманні всіх правил та інструкцій, але при такому підході їх роль мізерно мала, а аналіз потреб у навчанні проводиться поверхнево.

Стадія 2: професіонали в навчанні персоналу. Щоб перейти на стадію 2, в компанії має бути прийняте усвідомлене рішення більш професійно ставитися до процесу навчання. Для цього на роботу приймаються професійні педагоги, які вміють ставити цілі навчання.

Вони також перевіряють, наскільки кандидати готові до навчання, але їм бракує системного підходу – системи навчання або системи оцінювання. Проте педагоги більше задаються питаннями про потреби в навчанні, ніж адміністратори, вони можуть розробити й надати професійні програми навчання. Втім, ці професіонали зазвичай не контролюють бюджет навчання. Також, оскільки у них немає важелів для управління процесом навчання, лінійні менеджери можуть відмінити заняття, виходячи зі своїх міркувань, тому в процесі навчання не вистачає узгодженості. Крім того, вищий менеджмент на цій стадії стурбований більше досягненням хоча б мінімальних стандартів, ніж прагненням отримати конкурентну перевагу через процес навчання – невелика, але критично важлива відмінність.

Стадія 3: ефективне управління навчанням і розвитком персоналу. На стадії 1 компанії доходять висновку, що їм потрібне навчання, і для них не дуже важлива якість цього навчання, поки воно вирішує певні проблеми. Це може бути, наприклад, програма покращення обслуговування клієнтів. На стадії 2 в компаніях починають більше ставити запитання типу «Як ми можемо бути впевнені, що наше навчання з обслуговування клієнтів відповідає високим стандартам?». Менеджери в компаніях на стадії 3 задають різні питання. Для початку в них є система навчання, яка передбачає, що ніяке навчання неможливе без проведення відповідного аналізу потреб у навчанні. Вже одне це вказує на більш зрілий підхід. Досвідчені менеджери роблять адекватні зусилля з аналізу потреб у навчанні для того, щоб визначити дійсні потреби компанії. За допомогою цього аналізу вони встановлюють, що в деяких підрозділах компанії бізнес-процеси відбуваються на високому рівні, тому для них немає потреби проводити додаткову підготовку. Потім менеджери-аналітики зосереджують головну частину доступних ресурсів на вирішенні деяких проблем, які вони вважають основними. Аналіз головних причин вимагає індивідуально розроблених програм навчання, працівники починають розуміти, яким має бути навчання, орієнтоване на бізнес-результат.

Стадія 4: консультант в галузі навчання та розвитку персоналу діє, як бізнес-партнер. Між стадіями 3 і 4 – велика дистанція, і для переходу від однієї до іншої знадобиться значний час, особливо у вітчизняній бізнес-практиці, де інститут консалтингу ще не склався. Цей перехід вимагає впровадження системи оцінювання. На практиці це означає, що окремі тренінги та програми підготовки, що впроваджуються в компанії, тепер розроблені дуже добре. Система фокусується не тільки на тих сферах бізнесу, де вона дійсно потрібна: вимірювання ефективності діяльності підприємства тепер здійснюється як частина процесу аналізу потреб у навчанні персоналу. Більш того, досягнутій якості навчання ставляться у відповідність потенційні втрати ефективності діяльності підприємства. На стадії 4 менеджери компанії вже не задовольняються стандартними загальними курсами, вони все більше звикають працювати разом з консультантами. Пропоновані ним рішення вони охоче сприймають, оскільки вже знайомі з результатами, отриманими в процесі оцінювання персоналу, й розмірковують категоріями можливостей навчання, а не окремих курсів (програм): на практиці деякі з них проводять регулярні зустрічі групи за участю педагогів, де обговорюються шляхи поліпшення роботи, а консультанти з розвитку та навчання

персоналу виокремлюють ланки, що вимагають спеціальної уваги. Певна інформація вже надається через спеціально розроблений електронний портал. Вся діяльність структурована й відбувається за планом. У той же час всі дії сфокусовані на завданнях «тут і зараз». Цей фокус буде поступово зміщуватися в міру того, як компанія буде ставати більш зрілою і входити в перехідну фазу – стадію 5.

Стадія 5: перехідна фаза. Концепція розвитку і навчання тепер визначена, а використання зворотного зв'язку поширюється на вагомні організаційні аспекти. До обговорення долучається консультант з навчання. Новий процес аналізу навичок дає змогу визначити суть проблеми. Деякі проблеми утворюються з конфлікту між різними підрозділами, що беруть участь у бізнес-процесі компанії. Подібний конфлікт може бути вирішений, лише коли всі підрозділи будуть працювати узгоджено.

Цей тип проблем найчастіше зустрічається в компаніях на стадії 1, оскільки вони ніколи не вчилися «по-справжньому» і не проводили глибокого аналізу. Замість цього приймалися найпростіші рішення, наприклад, послати групи людей на курси підвищення кваліфікації або згуртування колективу без конкретної мети. Компанії, що знаходяться на стадії 2, також організують виїзні курси для працівників, але роблять це більш професійно. Консультант з навчання прагне допомогти компанії досягти зрілості п'ятої стадії, встановлюючи, хто є головами окремих бізнес-процесів. Голова особисто несе відповідальність й звітує про роботу підрозділу, але він повинен зрозуміти, що консультант з навчання персоналу працює на вищому рівні. При наближенні до кінця перехідної стадії в компанії має бути досягнуто розуміння того, що вирішення цих проблем необхідно для функціонування бізнесу, і на цьому ґрунтується стратегічне мислення про майбутній устрій та розвиток компанії. Тільки тоді можна сподіватися на те, що компанія досягне стадії організації, що навчається.

Стадія 6: організація, що навчається. Сьогодні багато говориться про «організації, що навчаються», але є мало переконливих доказів того, що такі компанії існують в реальності. Як компанія може надавати серйозну увагу розвитку та навчанню персоналу, якщо в неї немає можливості побачити практичні вигоди для бізнесу від навчального процесу? Тому за відсутності прикладів того, якою має бути організація, що навчається, є тільки один спосіб – припустити, якою вона буде, досягнувши цього рівня зрілості.

На цій стадії навчання персоналу, що приносить реальну користь, відбувається постійно, природно і практично неусвідомлено. Глибоке розуміння концепції управління знаннями означає, що в компанії створено середовище для обміну з наннями. Працівники розглядаються як інтелектуальний капітал компанії, інноваційні ідеї вітаються як засіб найбільш повного розкриття їх потенціалу. Нарешті компанії вдалося досягти такого рівня корпоративної культури, коли не треба шукати винних, – обов'язкова вимога на шляху до стану, що навчається. Саме на цьому рівні компанія починає накопичувати психологічний капітал.

Отже, підводячи підсумки аналізу окремих аспектів стратегічного управління корпоративним психологічним капіталом, можна зробити такі висновки:



1. Концепція корпоративного психологічного капіталу є новою у науковому менеджменті. Вона є результатом трансформації відомих концепцій людського та інтелектуального капіталу.

2. Корпоративний психологічний капітал дає змогу підвищити ефективність протидії впливу кризових явищ та суттєвої нестабільності середовища господарювання за рахунок збільшення довіри та стійкості персоналу підприємства.

3. Управління корпоративним психологічним капіталом має відбуватися на основі врахування індивідуальних особливостей працівників.

4. Вплив системи управління навчанням і розвитком персоналу на параметри психологічного капіталу підприємства починає проявлятися, починаючи з рівня зрілості організації, коли її можна віднести до організацій, що навчаються.

### **Література**

1. *Becker G. Human Capital / Becker G.* – NY: Longman, 1975. – 856 с.
2. *Nahapiet J. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage / Nahapiet J., Sumantra G. // Academy of Management Review.* – No. 23 (2). – 1998. – P. 242–266.
3. *Luthans F. Positive psychological capital: Beyond human and social capital / Luthans F., Luthans K. W., Luthans B. C. // Business Horizons.* – No. 47 (1). – 2004. – P. 45–50.
4. *Oxman J. A. The hidden leverage of human capital / Oxman J. A. // Sloan Management Review.* – No. 43 (4). – 2002. – P. 79–87.
5. *Морозов И. О. Оценка эффективности обучения в организации / И. О. Морозов, А. Ю. Логинова.* – М. : Компания АйТи, 2006. – 324 с.