

... through the results of the decision, policies of their implementation and track feedback from those who deal with such decisions. It is clear that justice has also an emotional aspect. It includes self-comparison of the contribution to the organization and advantages from such contribution. Organizational justice is examined by eight basic principles: truthfulness, justification, respect, propriety, providing feedback, consideration of employee views, bias suppression. The attributes of organizational justice include justice expectations and its signs, the positive and negative effects of justice decision, and justice environment. In conclusion, from all the reasons I have given organizational justice is conceptualized as employees evaluation of company decision quality of being just. It uses methods such as analyzing these decisions, interpretations them by others (leaders, employees who deal with such decisions). It is a fundamental issue for understanding organizational behavior. Injustice can be the cause of an counterproductive work behavior. The study confirms that regardless the type or size of injustice decision, its perception or feedback is a serious threat to the company stability.

Key words: organizational justice, principles of organizational justice, justification, truthfulness, consideration of employee views, bias suppression, counterproductive work behavior.

УДК 658.3:174:005.73

Маказан Є.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет

СУЧАСНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Досліджено фактори, на які впливає розвиток корпоративної культури. Проаналізовано інструменти зміни корпоративної культури. Обґрунтовано необхідність набуття знань із розвитку та вдосконалення корпоративної культури. Узагальнено основи стратегічного управління та підтримки корпоративної культури.

Ключові слова: стратегічне управління, людський капітал, корпоративна культура, розвиток підприємства, сучасний менеджмент.

Постановка проблеми. Корпоративна культура є дуже актуальною темою в сучасному глобальному діловому середовищі, тому що сучасні працівники починають усвідомлювати, що важливим аспектом розвитку підприємства є рівень його корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням корпоративної культури займалися такі вітчизняні та закордонні науковці: Е. Джекс, Л. Елдрідж, А. Кромбі, Х. Шварц, С. Девіс, К. Голд, Л. Смірціч, С. Мішон, П. Штерн, А.О. Блінов, О.В. Василевська, В.В. Козлов, О.О. Козлова, О.С. Виханський, А.І. Наумов та ін. Дослідження проблем та методів формування корпоративної культури в глобалізованому економічному середовищі здійснюють зарубіжні та вітчизняні науковці, а саме: Б.М. Андрушків, В.Г. Воронкова, А.В. Кальянова, В.І. Куценко, О.О. Франчук, Г.Л. Хаєт, Р.С. Чорний, В.В. Шконда та багато інших.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – узагальнити роль корпоративної культури та інструменти зміни і розвитку корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура може виступати як дієвий інструмент, що

забезпечує настрій персоналу на високу продуктивність і високу якість у роботі. Формування і підтримка такої культури, яка підвищувала б віддачу від людей, які працюють в організації, сприяла підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності, – одне з найважливіших стратегічних завдань любого підприємства. Сьогодні основною стратегічною метою є досягнення конкурентної переваги за рахунок кваліфікації співробітників, підвищення ефективності та збереження ключових компетенцій. При цьому на досягнення зазначеної мети в довгостроковій перспективі будуть впливати як усвідомлення співробітниками своєї значущості в сьогоденні і майбутньому, так і впевненість у розвитку компанії, підтримці її іміджу.

Оскільки людський капітал, як й інші види капіталу, схильний до впливу різних видів ризику, наприклад ризику доцільності інвестування в людські ресурси, ризику окупності, важливим завданням будь-якої компанії є розроблення стратегії управління людським капіталом, а також наявність можливості оцінки ефективності такої стратегії. Ефективна стратегія управління людським капіталом украї важлива, оскільки

вона дає змогу визначити оптимальну потребу в людських ресурсах, спрогнозувати витрати на підтримку і розвиток людського капіталу в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах. Даний факт дуже важливий, оскільки надлишок людських ресурсів часто призводить до зниження ефективності функціонування компанії і зростання відповідних витрат, пов'язаних із персоналом. При цьому недолік людського капіталу негативно позначається на діяльності компанії, оскільки у цьому разі відбувається зниження якості робіт.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних із людським капіталом, сучасні стратегії намагаються передбачити безпосередній розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура, з одного боку, є ефективним інструментом підтримки та розвитку людського капіталу, з іншого – дає змогу сформуванню компанії привабливий імідж.

Сьогодні в компаніях особливо важливими стають аспекти, пов'язані з управлінням корпоративною культурою. Якщо компанія «доросла» до рівня усвідомлення необхідності управління корпоративною культурою, то вона може реалізувати внутрішній проект, що дає змогу як оцінити особливості її корпоративної культури, так і намітити шляхи та інструменти її зміни.

Такий проект, як правило, включає такі етапи, як:

- діагностика корпоративної культури, оцінка структури корпоративних норм і цінностей, розроблення програми розвитку корпоративної культури;
- визначення та опрацювання базових корпоративних цінностей, розроблення методик трансляції цінностей персоналу компанії;
- діагностика системи внутрішніх комунікацій, визначення напрямів розвитку і плану дій.

Результатом проектів є:

- формування корпоративних норм і цінностей та прийняття їх персоналом;
- зміцнення лояльності персоналу, налагодження зворотного зв'язку;
- методика та інструментарій вибудовування/оновлення/зміщення акцентів у корпоративній культурі компанії [1].

За даними американських досліджень, можна виділити шість основних факторів, на які впливає корпоративна культура (рис. 1).

Інструменти зміни корпоративної культури.

1. Можна сприяти зміні поведінки так званих рольових моделей – керівників підприємств, формальних і неформальних лідерів в організації.
2. Можна виявити, описати і сприяти за підтримки менеджменту вищої ланки зміни і пропаганді внутрішньоорганізаційних цінностей.
3. Можна змінити критерії роздачі винагород і статусів.
4. Можна навчити співробітників новому, наприклад таким навичкам, як делегування або коучінг, якщо таких вони не мали, це також буде сприяти зміні корпоративної культури.
5. Можна розробити і провести ретельно сплановані внутрішні PR-акції.
6. Можна внести зміни до вимог до претендентів, що виставляються під час прийняття на роботу, критерії просування по кар'єрних сходах і звільнення.
7. Можна активно використовувати організаційні символи та обряди, що сприяють внесенню змін до корпоративної культури.

Фактори, що сприяють підтримці корпоративної культури.

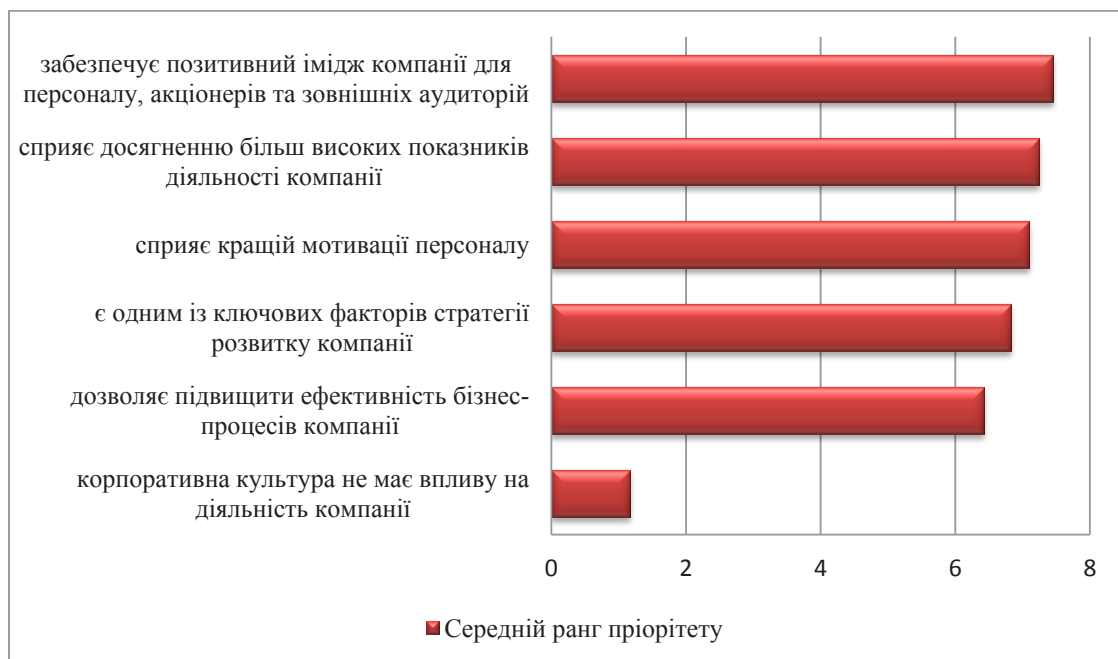


Рис. 1. Результати американських досліджень впливу корпоративної культури [2]

У рішенні завдання підтримки корпоративної культури визначальну роль відіграють три фактори:

1. Відбір персоналу.
2. Діяльність вищої керівної ланки.
3. Культурна адаптація та її основні стадії.

1. Відбір персоналу. Відбір персоналу переслідує певну мету – ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навичками і здібностями, які дають їм змогу успішно виконувати роботу. Однак, як правило, необхідним вимогам відповідає не один кандидат, а кілька. Під час остаточного відбору перевага віддається тим, які більшою мірою сумісні з організаційною культурою фірми і система цінностей яких ідентична корпоративним.

У процесі відбору вирішується двояке завдання: з одного боку, кандидати оцінюють свою відповідність вимогам організації, а з іншого – організація отримує можливість відсіяти тих претендентів, які згодом можуть руйнуючим чином впливати на її ключові цінності [3].

2. Діяльність керівної ланки. Власники компанії на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених із надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутньої діяльності компанії. Вони фактично формують самостійно основу корпоративної культури, самі підбирають, навчають і готують керівників середньої ланки (менеджерів), здатних реалізувати поставлені цілі, і через них досягають виконання роботи і вирішення завдань компанії найкращим чином.

Якщо керівник формує корпоративну культуру, то менеджер є прикладом моралі й етики для співробітників компанії. Саме менеджер формує необхідні умови і спонукальні мотиви, що змушують співробітників приймати ті цінності й відносини, які відповідають цілям організації і водночас задовольняють їх потребам.

Щоб дії керівництва сприяли формуванню та зміцненню корпоративної культури, менеджер повинен бути послідовний у своїх діях. Будь-яка невідповідність між учинком і його наслідками з вини менеджера підриває основи корпоративної культури.

Як тільки новий співробітник вступає в організацію, його менеджер пояснює йому, як повинна бути зроблена робота, як слід виконати поставлене завдання. Після завершення роботи менеджер може висловити або не висловити своє схвалення або невдоволення.

Якщо, наприклад, робота виконана чудово, але менеджер не висловив схвалення, то це означає, що працівник не знає, як оцінена праця. Якщо робота виконана недостатньо добре і менеджер не висловив невдоволення, працівник знову не отримує уявлення про те, як робота повинна бути виконана, тобто що ж є визнаною в компанії цінністю або нормою. І тільки якщо менеджер прореагував відповідним чином на виконану роботу, працівник отримує уявлення про те, що прийнято в даній компанії і вважається нормою її корпоративної культури.

Отже, корпоративна культура передається через відповідну реакцію менеджера на дію працівника. У міру зростання числа засвоєних моделей «вчинок – наслідок» у нового члена організації виникає уявлення про повний спектр прийнятих в організації норм, і корпоративна культура, своєю чергою, формує в індивіда необхідне сприйняття дійсності шляхом створення нових норм, цінностей, уявлень [4].

3. Культурна адаптація та її основні стадії. Якими б ефективними не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з організаційною культурою і вести себе відповідно до неї, саме тому робляться зусилля допомогти новим працівникам адаптуватися до організаційної культури. Цей адаптаційний процес називається соціалізацією, або акультурацією, коли йдеться про засвоєння нових культурних цінностей.

Потреба в знаннях про корпоративну культуру загострюється в ситуаціях неясних, двозначних або неординарних, а також у штучно створених, в яких використовуються знання про корпоративну культуру.

У компаніях зазвичай проводяться програми орієнтації та тренінги на виїзді (за межами компанії). Але всі вони мають один недолік: організатори тренінгів представляють офіційну точку зору на корпоративну культуру, швидше за бажані, а не дійсні корпоративні цінності, офіційно визнані, а не реально діючі методи і процеси.

Більш корисною і цінною для новачків завжди є інформація з розряду «не для друку». Чим реальніше контекст, в якому передається і засвоюється культурний корпоративний матеріал, тим більше мотивовано буде сприймати його новачок і тим більш значущою для нього виявиться отримана інформація.

Процес вступу нових працівників в організацію – найкритичніша стадія соціалізації. Саме на цій стадії організація «підганяє» працівника під категорію зразкового співробітника. Ті новачки, яким не вдається засвоїти основні норми поведінки, ризикують стати нонконформістами, і згодом на них чекає звільнення.

Коли в організацію приходять нові працівники, вони як плату за членство приносять у жертву якусь частину особистої свободи і відмовляються в міру необхідності від частини своїх уявлень, цінностей, якщо такі не відповідають тим, які прийняті в компанії. Завдання, що стоїть перед іншими членами організації, полягає у тому, щоб навчити новачків тому, що від них чекають, що тут прийнято, що визнано правильним [5].

У різних організаціях можуть бути різні уявлення про пріоритети, наприклад:

- що вважається хорошою роботою;
- наскільки допускається фамільярність у виробничих відносинах;
- прийнято проявляти (і якщо так, то до якої міри) повагу і пошану до вищих співробітників;
- як слід виглядати й одягатися на роботі, наскільки важливо вчасно починати і закінчувати робочий день;

- що є нормою в ставленні до роботи, профспілкової діяльності, колег, менеджерів, клієнтів;
- наскільки активно прийнято спілкуватися зі співробітниками у позаробочий час і т. д.

Новому працівникові, щоб стати повноправним членом організації, недостатньо бути хорошим професіоналом – він повинен опанувати всіма прийнятими нормами і правилами. При цьому, як уважають європейські дослідники у сфері корпоративної культури, окремо взятому індивіду не обов'язково широкі вірити і по-справжньому приймати корпоративні цінності, потрібно просто поводитися відповідно до них [6].

Оволодіння корпоративною культурою подібно до процесу розвитку компетенції. Методи отримання інформації про корпоративну культуру в процесі культурної адаптації різні.

У розпорядженні нових членів організації є кілька джерел потенційної інформації про корпоративну культуру. Професор М. Лоуїс виділяє сім способів отримання інформації, використовуючи їх нові співробітники отримують відомості про корпоративну культуру:

1. Відкриті методи прямого запитання, коли легко безпосередньо запитати робітника, так званого «агента» корпоративної культури, про ту чи іншу проблему.
2. Питання можуть бути задані не безпосередньо, у тому разі, коли варто подбати про імідж підприємства.
3. Питання можна задати третій особі, підміняючи, наприклад, первинне джерело інформації (начальника) вторинним (співробітником). Третя сторона залучається, коли основне джерело інформації недоступне або коли необхідно пояснити інформацію, отриману від основного джерела.
4. Як експеримент правила можна порушувати, стежачи за реакцією інших, щоб зрозуміти, наскільки і за яких умов це правило працює.
5. Можна вести завуальовані бесіди, викликаючи опонента на відвертість у довірчій обстановці.

6. Припустимо використовувати методи прицільного спостереження за деякими людьми в певних виробничих ситуаціях.

7. Можна використовувати загальний нагляд, вивчаючи те, що відбувається, відзначаючи, про що розмовляють співробітники, в якій манері спілкуються з представниками інших відділів, з клієнтами, керівництвом і т. д. На відміну від методу прицільного спостереження цей спосіб отримання інформації нецілеспрямований і нерегулярний [7].

Чим менше схожість підприємства для нового співробітника порівняно зі своїм попереднім місцем роботи, чим більше для нього ступінь новизни і чим менше його досвід у зміні виробничих ролей, тим частіше він буде використовувати методи спостереження і рідше – прямі питання в процесі акультурації.

Нові співробітники з більш високою самооцінкою будуть удаватися до методу прямого запитання частіше, ніж ті, у яких самооцінка низька. Чим більше новизна контексту, тим значніше стають завдання акультурації [8].

Знання основ корпоративної культури своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, виокремлювати в них все найбільш важливе і суттєве.

Корпоративна культура більше ніж що інше стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, корпоративна культура ідентифікує їх як зразків для наслідування.

Висновки. Для того щоб корпоративна культура стала інструментом стратегічного управління, необхідна повна її гармонізація зі стратегією компанії, а це означає, що потрібно проводити заходи з аналізу, розвитку та плануванню корпоративної культури. Ціль таких заходів – підвищення гнучкості та адаптивності культури з підтримкою та розвитком уже досягнутих результатів та забезпечення довгострокової стабільності.

Список літератури:

1. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf.
2. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. Киев: Центр учебной литературы, 2005. 645 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник; 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2000. 296 с.
5. Мартиненко М.М., Игнатъева І.А. Стратегічний менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Каравела, 2006. 320 с.
6. Касьянова Н.В., Філь К.В. Підходи до подолання невизначеності стратегічної інформації. Актуальні проблеми розвитку економіки. 2007. № 10(76). С. 103–109.
7. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. URL: http://pidruchniki.ws/11151212/medezhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu.
8. Стратегічний менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко; 5-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2011. 496 с.

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Исследованы факторы, на которые влияет развитие корпоративной культуры. Проанализированы инструменты изменения корпоративной культуры. Обоснована необходимость приобретения знаний по развитию и совершенствованию корпоративной культуры. Обобщены основы стратегического управления и поддержки корпоративной культуры.

Ключевые слова: стратегическое управление, человеческий капитал, корпоративная культура, развитие предприятия, современный менеджмент.

MODERN ASPECTS OF CORPORATE CULTURE

The factors influenced by the development of corporate culture are investigated. The tools of corporate culture change are analyzed. The necessity of acquiring knowledge on the development and improvement of the corporate culture is substantiated. The basics of strategic management and support of corporate culture are generalized.

Key words: strategic management, human capital, corporate culture, enterprise development, modern management.

УДК 658:005.922.1:33

Меліхова Т.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
Запорізька державна інженерна академія

ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СКЛАДНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено функціональні складники економічної безпеки підприємства. Основне місце в системі економічної безпеки підприємства належить фінансовій безпеці. Важливими елементами економічної безпеки підприємства є: ринковий, кадровий, технічний, технологічний, екологічний, правовий, інформаційний, військовий, інтелектуальний, виробничий, ресурсний, соціальний, політичний, енергетичний, техногенний, інноваційний, інтерфейсний, інвестиційний. Всі елементи економічної безпеки взаємопов'язані та впливають на загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: складники економічної безпеки підприємства, елементи економічної безпеки, фінансова безпека підприємства.

Постановка проблеми. Ефективність економічної безпеки підприємства залежить від оптимальної організації роботи її служби економічної безпеки, яка повинна забезпечити надійний захист діяльності від зовнішніх та внутрішніх загроз. Служба економічною безпеки підприємства повинна бути побудована так, щоб мати змогу миттєво прийняти рішення та змінити роботу підприємства у разі надзвичайних подій, а також проводити роботу з попередження небажаних наслідків та ефективно використовувати ресурси підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Функціональні складники економічної безпеки підприємства досліджували науковці: Н.Д. Белоус, Т.Г. Васильців, Н.Ю. Гичева, С.В. Глущенко, Т.В. Давидюк, Т.Р. Данилишин, С.І. Долгов, В.К. Євдокименко, С.Н. Ілль-

шенко, О.М. Кальченко, І.Н. Карпунь, І.О. Клопов, М.В. Лучик, Н.Г. Мехеда, О.М. Молодецька, Н.Г. Мехеда, І.І. Нагорна, О.В. Нусінова, В.Л. Плєскач, Й.М. Петрович, Н.А. Підлужна, С.Ф. Покропивний, Н.В. Прус, Л.С. Сорока, Є.М. Строков, О.І. Судакова, А.М. Турило, Л.М. Худолій, І.І. Яремко. У процесі дослідження функціональних складників економічної безпеки в працях учених виявлено відсутність єдиної точки зору щодо їх переліку.

Мета статті – провести дослідження функціональних складників економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу. Філософський енциклопедичний словник визначає поняття «система» як сукупність елементів, що знаходяться у певних зв'язках і відношеннях один до одного, яка