

собственного капитала организации с текущей стоимостью первоначальных вложений при условии их альтернативного использования в качестве инвестиций с аналогичным уровнем риска.

Довольно мощным и действенным инструментом диагностики кризиса экономического развития торговой организации может стать модель, построенная с использованием статистической теории распознавания образов [2, с.52-56]. Для ее построения применительно к выявлению кризиса экономического развития может быть использован коэффициент экономического роста как совокупность трех показателей: рентабельность собственного капитала, коэффициент реинвестирования, коэффициент роста собственного капитала на конец отчетного периода. В результате построения и применения модели может быть сделан достаточно точный и обоснованный вывод о том, является ли оцениваемая торговая организация преуспевающей или кризисной по признаку экономического развития.

Таким образом, в ходе разработки механизма диагностики устойчивого развития торговых организаций нами сделана попытка решения трех задач: определения критерия устойчивого развития торговой организации, построения системы показателей, характеризующих данный критерий и отбора методических приемов, пригодных для выявления взаимосвязи факторов и результатов устойчивого развития организации. Это не только поможет организациям отрасли в выработке целенаправленных действий, но может стать основой для дальнейших разработок в этом направлении применительно к другим отраслям.

Литература

1. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005.- 215 с.
2. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.
3. Волонцевич Е.Ф. Оценка конкурентоспособности торговых организаций: проблемы и пути решения // Экономика и финансы.-2004.- № 8.- С. 26-32.
4. Варганов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология.- М.: Финансы и статистика, 1991. – 80 с.

УДК 331.108.2

Н.В. Романченко, к.е.н, доцент,
Національний університет
„Києво-Могилянська Академія”

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ КОМПАНІЇ

Компетентність та лояльність вважаються необхідними елементами підготовки співробітника компанії до виконання виробничих завдань. Надійний фундамент із компетентних та відданих працівників дозволяє компанії успішно розвиватися в довгостроковій перспективі. Організаційний розвиток за своїм визначенням передбачає інтегровану й ефективну участь всіх категорій персоналу у впровадженні змін будь-якого характеру та масштабу. Лояльність персоналу є тим стратегічно важливим фактором, який дозволяє долати труднощі перехідного періоду в житті компанії.

Дослідження проблеми лояльності персоналу розпочалося із зародженням концепції маркетингу персоналу. Під маркетингом персоналу, в даному випадку, розуміється певна філософія і стратегія управління людськими ресурсами, а персонал (який працює в організації та потенційний) розглядається як внутрішні й зовнішні клієнти фірми [1, с.73]. Звідсіля витікає необхідність формувати й підтримувати лояльність співробітників компанії як її внутрішніх клієнтів.

Одночасно практикується й інша концепція формування відданого робітника – концепція залучення робітників, яка ґрунтується на положеннях біхевіористських теорій в HRM [2, с.376-393]. Хоча ця концепція не оперує поняттям «лояльності персоналу», проте явно розкриває інструменти її формування та ідентичні наслідки для компанії.

Високий рівень зацікавленості практиків і науковців таким відносно новим явищем як лояльність працівників спонукає їх досліджувати різні аспекти цього соціально-економічного феномену. Зокрема, цінними є дослідження кореляції між такими поняттями, як професіоналізм

працівника і його лояльністю компанії [3, с.24-26]; з'ясування різноманіття опцій програм лояльності, які існують на ринку праці, і оцінка ефекту від їх впровадження в компанії [4, с.20-23]; обґрунтування необхідності диференціації програм лояльності залежно від потенціалу робітника за аналогією з диференціацією маркетингових програм відповідно до результатів АВС-аналізу споживачів [5, с.30-34]. Автор погоджується з високим рівнем актуальності досліджень вказаних аспектів проблеми та їх високою значимістю для управлінської практики. Проте, вважаємо за необхідне більш докладного з'ясувати природу цього явища, визначити контекст формування й упровадження програм лояльності, а також оцінити внутрішнє середовище компанії з точки зору орієнтованості на формування лояльного персоналу.

Постановка завдань дослідження. Отже, в стислому викладенні завдання дослідження представлені у такій постановці. Формувати програми лояльності персоналу необхідно у логічному взаємозв'язку з питаннями:

1. Що таке за визначенням компанії «лояльність співробітника».
2. Передбачає або виключає філософія та культура організації поняття «лояльний співробітник».
3. Для чого компанії необхідний лояльний працівник, і за якими критеріями вона вимірюватиме ступінь лояльності.
4. Якою є стратегія формування лояльності працівників.
5. Склад програми лояльності.
6. Формування показників для здійснення моніторингу за рівнем ефективності реалізації стратегії та програми підтримки лояльності співробітників.
7. Розробка цілісного механізму інтеграції даного HR-процесу в загальну систему управління, уникаючи формалізму й спрямовуючи його на результати.

Необхідно враховувати вплив культури організації на впровадження в практику управління персоналом концепції відданості робітників. Тобто культура організації є різною за своїм характером та впливом на оточення, і вона може як сприяти, так і унеможливити процес залучення робітників. Ігнорування цього фактору може спричинити дезорієнтацію працівників, формалізм цього процесу, неоптимальне використання фінансових і людських ресурсів, а саме головне – низьку економічну й соціальну ефективність програм лояльності персоналу.

Апріорі можна стверджувати, що культура організації є одним з перших чинників, які формують бажання потенційного працівника бути причетним до цієї організації. На сьогодні провідні компанії відносять культуру до складу своєї ціннісної пропозиції для співробітників. Часто ситуація на ринку робочої сили створює зворотну кореляцію взаємостосунків: не організація вибирає працівника, а, як і на товарному ринку, покупець вибирає продукт, цінний працівник вибирає організацію.

Деякі роки тому, в умовах загального спаду, головним критерієм вибору організації для працівників служила, в першу чергу, заробітна плата. Виражаючись маркетинговими категоріями, грали на цінні «продукту». Зараз на ринку праці утворилася ситуація рівноважних пропозицій по оплаті і винагородам, тому цінні фахівці звертають увагу на інші критерії вибору робочих місць. Часто цими критеріями виступають елементи корпоративної культури підприємства. Отже, можна зробити припущення, що певна культура сприяє формуванню лояльності персоналу вже на вході в компанію.

Організаційна культура — це поняття, для якого немає чіткого визначення. З приводу цієї теми за останні десять років висловилися безліч авторів. Згідно визначенню Шейна, головного «гуру» в цій області, організаційна культура включає сукупність усвідомлюваних і неусвідомлюваних ідей, припущень і переконань щодо різних аспектів реальності, важливих для організації. Організаційна культура визначає, яка поведінка є прийнятною, коректною або бажаною. Організаційна культура — це також загальні для співробітників моделі поведінки, що відносяться до роботи й організації, а також до взаємостосунків з клієнтами, постачальниками і колегами.

Окрім вищезгаданого, організаційна культура відіграє важливу роль в розвитку організації, тому що впливає на поведінку людей. Організаційна культура виражається, наприклад, в особових якостях співробітників (добрі, погані, активні, пасивні, орієнтовані на споживачів, поважають інших, прагнуть підвищувати результативність), в характері міжособових відносин (робота в команді, солідарність, дискусії й суперечки, конкуренція), в стилі керівництва (орієнтація на задачі, орієнтація на відносини), в офіційних заявах (формулювання місії та бачення організації), в організаційній структурі (бюрократична або на основі неформальних команд), в стилі управління персоналом, в

системі комунікацій (формальна, неформальна, відкрита), в особливих правилах (регламенти, норми, процедури) і традиціях організації [6, с. 305-315].

В бізнес-літературі є декілька підходів до діагностики організаційної культури, які часто використовують суб'єктивні методи (наприклад, опитування); проте, вони роблять корисний внесок в аналіз організації. Зокрема, в нашому випадку вони дозволяють досліджувати, що вкладає компанія в поняття «лояльний співробітник».

Словник загальноросповсюджених термінів, запозичених з інших мов, констатує, що «лояльний» в перекладі з французької означає «вірний», «такий що коректно, доброзичливо, прихильно ставиться до чого-небудь або кого-небудь». В практиці HRM термін «лояльність», як правило, виступає в одному синонімічному ряду з термінами «відданість» та «залученість». Д. Фарнхем та Дж. Пімлотт вважають, що метою залучення робітників є одержання підтримки і відданості всіх робітників організації управлінським цілям і задачам [7]. Відповідно до кодексу Сертифікованого інституту персоналу й розвитку (Велика Британія, генеральний директор Д. Армстронг), залучення персоналу визначається як ряд процесів, які покликані одержати підтримку, розуміння, оптимальний внесок всіх робітників організації та відданість її цілям [6, с.382]. За визначенням Д. Ульріха та У. Брокбенка, відданість працівника має бути невід'ємним атрибутом персоналу компанії, щільно пов'язаним з його компетенцією. Автори вважають, що найефективніший персонал – це той персонал, який одночасно є компетентним (тобто володіє навичками, необхідними для виконання роботи сьогодні та в майбутньому) та відданим (тобто постійно застосовує ці навички в своїй роботі та прагне її виконувати на користь компанії). Підтримувати відданість співробітника означає робити йому таку ціннісну пропозицію, яка забезпечує співробітникам, що досягли значних результатів в роботі, найбільш значущу винагороду [8, с. 112-123].

Через призму формування лояльності персоналу необхідно розглянути вплив на культуру унітарного та плюралістичного підходів в управлінні компанією, що розглядаються в теорії Алана Фокса.

На готовність працівників докласти всі свої зусилля для успіху організації впливає те, як з ними поведуться щодня; відносини з менеджерами; як вони сприймають ставлення до себе з боку менеджерів. Це залежить від культури організації, яка частково базується на позиції старших менеджерів і власника підприємства відносно ролі працівників в житті організації.

Цю гіпотезу підтверджують також результати дослідження організації з загальною чисельністю персоналу більше 150 тис. чол. В табл. 1 представлено узагальнення опитування працівників про засоби виховання в співробітниках лояльності до компанії.

Таблиця 1. Фактори формування лояльності персоналу організації

| Варіанти відповідей | Відповіді HR-менеджерів | Відповіді співробітників |
|---|-------------------------|--------------------------|
| Справедливі відносини на робочому місці | 94% | 90% |
| Висока етичність компанії | 90% | 81% |
| Задоволеність співробітника щоденною роботою | 89% | 85% |
| Турбота компанії про фізичне/ментальне здоров'я співробітника | 87% | 83% |
| Добра репутація компанії | 87% | 66% |
| Фінансова спроможність компанії | 80% | 82% |
| Гідні компенсації для співробітників | 74% | 88% |
| Турбота компанії про розвиток кар'єри співробітників | 74% | 82% |
| Різноманітність функцій в роботі | 53% | 58% |
| Висока зарплата | 52% | 75% |
| Організація дозвілля в компанії | 14% | 22% |

Переконання працедавця впливають на тип відносин, що складаються між працедавцем (в особі менеджерів) і працівником, та на методи регулювання цих відносин. В результаті унітарного підходу в організації складається культура, відмінна від культури компанії, очолюваної плюралістами.

Унітаристи переконані, що всі співробітники організації мають загальні інтереси, приймають цілі організації і спрямовують свої зусилля на досягнення цих цілей. Мається на увазі, що в таких організаціях немає конфлікту інтересів. Якщо конфлікт виникає, його відносять на рахунок нерозуміння суті задач або інтриг з боку одного із співробітників. Унітарний підхід передбачає, що

люди, які очолюють організацію, визначають цілі, а всі інші погоджуються з ними. Таким чином, унітарні організації покладаються на сильне лідерство вищого керівництва та, імовірно, цілеспрямовано набирають людей, що розділяють ці погляди. Характерною рисою цієї концепції є переконаність в тому, що існує загальна мета, і всі направляють свої зусилля на її досягнення.

Плюралісти, навпаки, вважають, що в будь-якій організації представлені досить різні інтереси. Наприклад, працівники зацікавлені в збільшенні оплати за одиницю продукції, тоді як менеджери і власники прагнуть збільшити прибуток. Цей приклад показує, що в організації можуть бути різні цілі й інтереси. Це означає можливість виникнення конфлікту інтересів, і плюралісти вважають, що це природно і цим потрібно управляти.

На думку прихильників унітарної точки зору, конфліктів не повинно бути, а тому немає необхідності в механізмах для висловлення різних точок зору і вирішення протиріч. Плюралісти визнають, що відмінність інтересів вплине на досягнення цілей організації і, відповідно, їх необхідно враховувати при ухваленні рішень.

З порівняння впливу двох зазначених підходів до управління компанією на її культуру, можна зробити наступні висновки, що мають закономірний характер.

Лояльний персонал в культурному полі унітарної організації – це персонал, що беззаперечно поділяє всі управлінські рішення та ідеї керівництва, в розробці яких він, скоріш за все участі не приймав, тому що це виключено організаційною культурою або в значній мірі нею обмежено. Програма лояльності в цьому випадку вимагає чіткої регламентації всіх вимог до працівників, їх компетенцій і норм поведінки, які мають бути прописані. Концепція лояльності не передбачає втручання персоналу в удосконалення бізнес-процесів у міру розвитку організації. Тільки виконання наказів і розпоряджень.

Такій концепції відповідають певні методи, які використовують працедавці для формування лояльності працівників. Як правило, трудові зусилля і відданість стимулюються за рахунок матеріальної складової програми лояльності - збільшення соціального пакету або змінної частини фонду оплати праці (преміювання за результатами виконання роботи за період відрядно-преміальна і погодинно-преміальна система оплати праці). До того ж треба враховувати, що компанія може погодитися з додатковими витратами по створенню соціального пакету тільки в тому випадку, якщо для цього є серйозні підстави. Наприклад, найбільшим консалтинговим, FMCG, IT-компаніям, для бізнесу яких дуже важливо привертати самих обдарованих і амбітних випускників, доводиться серйозно інвестувати, починаючи з програм поетапного навчання і планування кар'єри і завершуючи страхуванням життя, стажуваннями в зарубіжному офісі.

На відміну від матеріальних опцій, ідеальними для формування довгострокової лояльності персоналу в умовах плюралістичної культури є ті, які обходяться компанії практично безкоштовно, а цінуються співробітниками високо, наприклад, справедливі відносини на робочому місці й добрі стосунки з керівником; чітке бачення майбутнього компанії та доступ до його спільного формування; змістовність роботи й можливість виконувати великий обсяг цікавої роботи в команді. Отже головний чинник лояльності персоналу - це характер праці і робоча атмосфера. Для реалізації цієї мотиваційної складової необхідно інвестувати в навчання менеджерів, від яких напряму залежить робоча атмосфера в підрозділах, зміст роботи і спосіб її виконання.

Отже, лояльність співробітника, сформована в полі плюралістичної культури, - це відданість, яка формується в умовах:

- активного залучення до ухвалення рішень;
- свідомого прийняття цінностей компанії, які не суперечать власним цінностям;
- прийняття її норм та правил взаємодії, які надають сенс і обґрунтованість поведінці;
- забезпечення стабільності, визначеності і безпеки; зниження особистих страхів і невпевненості в майбутньому.

Керівники сучасних організацій прагнуть працювати з вмотивованим, лояльним персоналом. Тому важливе завдання HR-служби – не просто утримати людські ресурси, але й залучити їх до цілей та стратегії організації. Як залучити, залежить від культури, яка сформувалася в компанії. Якщо програми лояльності персоналу дають збій, не забезпечують бажані результати і поведінку персоналу, то, в першу чергу, треба шукати причини в культурі організації. Можливо нові управлінські підходи керівників вже не відповідають старим догмам організації, і постає необхідність змінювати її культуру.

Література

1. Малув П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 184 с.

2. Введение в HR-менеджмент: учебник: пер. 3-го англ. изд. / Маргарет Фут, Кэролайн Хоук. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 496 с.
3. Чуркина М., Жадько Н. Между молотом и наковальней // Кадровый менеджмент. – 2007. - №2. – с. 24-26.
4. Варламова Е.Б. Как заинтересовать «нематериально»? // Кадровый менеджмент. – 2007. - №2. – с. 20-23.
5. Лаврова А. Клиентоориентация или просто декларация // Обучение персонала. – 2006. - №2. – с.30-34.
6. Универсальная система показателей: Как достичь результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад; Пер. с англ. – 3-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
7. Farnham, David and Pimlott, John. Understanding Industrial Relations. 5th edition, Cassell, 1995.
8. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Дейв Ульрих, Уейн Брокбэнк; Пер. с англ. – М.: Протекст, 2007. – 345 с.

УДК 338.3.003.2

Л.А. Квятковська, ст. викладач,
Кременьчущий державний політехнічний університет

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРАХУНКУ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Реформи створюють більш сприятливі умови для адаптації господарюючих суб'єктів до нових ринкових умов, дозволяючи послідовно застосовувати адекватні реакції на ринкові стимули і критерії, отримувати для цього знання й уміння скористатися ними для забезпечення економічної стійкості своєї діяльності. Економічна стійкість є тим підґрунтям та складовою, яка формує фінансову безпеку підприємства як результат його фінансової стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями проблеми зв'язку економічної безпеки, фінансової безпеки з точки зору впливу на їх рівень фінансової стійкості підприємства займаються провідні фахівці в області управління фінансами та економічним розвитком виробничої структури, серед яких слід виділити І.А.Бланка, О.Р. Кривицьку, В.Ф.Пріснякова. І.А. Бланк трактує «фінансову стійкість» як поняття близьке до «фінансової рівноваги», визначаючи ці категорії часткою власних джерел при формуванні фінансових ресурсів підприємства [1]. О.Р. Кривицька розглядає фінансову стійкість як результат формування достатнього обсягу сформованого на підприємстві прибутку [2, с.138]. За методикою В.Ф. Пріснякова рівень фінансової безпеки підприємств ринкової та планової економіки насамперед визначається станом та структурою активів підприємства та джерелами їх покриття [3, с.49].

Результати цих досліджень дають можливість зробити висновки про формування нової економічної школи, яка об'єднує категорійний та аналітичний аспект економічної та фінансової діяльності підприємства, яке здійснює діяльність в умовах становлення ринкового середовища, але на сучасному етапі не пропонується методика, узагальнююча всі ці погляди з врахуванням існуючих ризиків та з використанням комплексу показників фінансово – економічної діяльності.

Цілями статті є узагальнення та формування методики визначення рівня фінансової стійкості підприємства з врахуванням як факторів, що впливають на цей рівень, так і з врахуванням наслідкового зв'язку з інтегральними показниками економічної та фінансової безпеки.

До понятійного апарату фінансової стійкості підприємства перш за все можна віднести: об'єкт, суб'єкт і предмет фінансової стійкості. Важливими також є: фінансовий ризик, фінансові загрози (загрози фінансовій безпеці), мета і механізм забезпечення фінансової безпеки (механізм управління фінансовою безпекою), фінансові інтереси, критерії та індикатори стану фінансової діяльності, оцінка рівня фінансової безпеки, фінансова небезпека, джерела фінансової небезпеки, банкрутство, фінансова стратегія, гарантія фінансової безпеки, принцип забезпечення фінансової безпеки підприємства, методи та інструменти забезпечення фінансової безпеки, фінансова діяльність підприємства, основні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства, моніторинг фінансової діяльності, інформаційне та аналітично-прогнозне забезпечення фінансової стійкості, повноваження підсистеми забезпечення фінансової безпеки підприємства.

До принципів забезпечення фінансової стійкості підприємства слід віднести:

1. Первинність господарського законодавства під час забезпечення фінансової безпеки підприємства. Забезпечення фінансової стійкості підприємства повинно здійснюватися законними методами та інструментами.