

**Лінич Л.Г.**

доктор економічних наук, професор,  
декан факультету економіки та управління,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**Хілуха О.А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**Кушнір М.А.**

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
ПВНЗ «Львівський університет бізнесу та права»

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*В умовах ринкової невизначеності та конкуренції діяльність підприємств змінюється. Це вимагає відповідних змін у підходах до управління, змушує перейти від статичного управління до динамічного, яке полягає у реалізації бачення підприємства через багаторічне співробітництво менеджменту з мотивованими працівниками. Саме тому поведінковий аспект управління персоналом є найважливішим у формуванні досконалої системи управління підприємством у цілому. Поняття справедливості в процесі управління підприємством відноситься до справедливого розподілу фінансових ресурсів, справедливого відношення на робочому місці, справедливого поводження з клієнтами, справедливої винагороди, оцінки, мотивації, визначення вмінь, кваліфікації, обов'язків тощо. Організаційна справедливість інтегрується в спостереження працівників за результатами прийнятих рішень на підприємстві, способів їх упровадження та відображення на тих, на кого вони поширюються. Зрозуміло, що справедливість також має емоційний аспект, що випливає із суб'єктивної оцінки рівня збалансованості між внеском в організацію (не тільки роботою) та зиском від участі в ній.*

*Організаційна справедливість сприймається через призму восьми основних принципів: чесного спілкування (truthfulness), чітких пояснень (justification), поваги (respect), політкоректності (propriety), забезпечення зворотної інформації (feedback), урахування думок та толерантності щодо поглядів працівників (consideration of employee views), нейтральності (bias suppression). До атрибутів організаційної справедливості належать очікування на справедливість, її прояви, наслідки позитивних та негативних проявів несправедливості, середовище справедливості. Отже, організаційна справедливість – це узасаднена, суб'єктивна оцінка рівня дотримання персоналом фундаментальних принципів справедливості, отримана на основі діагностики рішень, прийнятих на підприємстві, через використання неупереджених методів аналізування цих рішень або трактування особами, на яких поширюється їх вплив. Несправедливість є причиною багатьох негативних наслідків, які можуть вплинути на організацію, їх прийнято називати контрпродуктивними. Проведені дослідження підтверджують тезу про те, що незалежно від виду чи розміру заподіяної шкоди її сприйняття чи поведінка у відповідь можуть приймати жорсткі форми та серйозно загрожувати стабільності підприємства.*

**Ключові слова:** організаційна справедливість, атрибути організаційної справедливості, принципи організаційної справедливості, контрпродуктивна поведінка.

### Постановка наукової проблеми та її значення.

Сьогодні в умовах ринкової невизначеності та конкуренції діяльність підприємств змінюється. Це вимагає відповідних змін у підходах до управління, змушує перейти від статичного управління до динамічного, яке полягає у реалізації бачення підприємства через багаторічне співробітництво менеджменту з мотивованими працівниками. Складно змінити менталітет, кількісний та економічний погляди менеджерів на організацію на якісний, який базується на соціально-психологічному кліматі. Як це не парадоксально, якщо ви хочете змен-

шити свої фінансові витрати на працевлаштування, ви повинні почати інвестувати у відносини з працівниками. Результатом цих інвестицій буде не прибуток, а взаємна довіра. У сучасній економічній теорії сформувалися напрями, що дають можливість обґрунтувати підходи до вивчення поведінки економічних агентів. Ці тенденції проникли і в теорію менеджменту, яка збагачується новими об'єктами і предметами дослідження, що значною мірою зумовлює посилення його соціалізації. За цих умов важливою характеристикою персоналу організацій, що потребує уваги менеджерів,

стає його поведінка. М.А. Джолсон [1, с. 38–40] зазначає, що сутність загальної теорії управління полягає в умінні правильно поводитися з персоналом, тому поведінковий аспект управління персоналом є найважливішим у формуванні досконалої системи управління підприємством у цілому.

**Аналіз досліджень із цієї проблеми.** Глибина взаємозв'язків результатів діяльності підприємства та реальних дій працівників досліджується в нашій науці в рамках так званого поведінкового підходу (англ. behavioral approach) – біхевіоризму. Психологічні підвалини системи управління персоналом представлено в роботах видатних фахівців із кадрового менеджменту Р. Кеттела, К. Леонгарда, Д. Голланда, В. Хеннінга, Б. Карлофа, Б. Флемхольца, М. Грачова, А. Кібанова, В. Полякова, В. Спіранського, Г.Є. Слезінгера, В. Травіна, С. Шекшні та ін. [2; 3]. Однак під час формування сучасної поведінкової моделі управління персоналом підприємства недостатньо висвітленою є організаційна справедливість чи несправедливість в різних соціальних групах. Поведінка працівників регулюється не стільки об'єктивним рівнем справедливості, скільки суб'єктивним рівнем сприйняття політики соціальної справедливості з боку керівництва, що зумовлює посилення уваги до даної проблематики.

**Мета та завдання статті** – сформулювати принципи організаційної справедливості, виокремити її атрибути, причини знищення відчуття справедливості, типи контрпродуктивної поведінки працівників, дослідити вплив відчуття справедливості на результативність роботи підприємства.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів.** Обґрунтування поняття справедливості не є новим та характеризується тяглістю ще з античних часів. Перші ідеї про справедливість були запропоновані Аристотелем, який визначив ширшу та вужчу детермінацію справедливості: 1) відноситься до закону, і в цьому значенні справедливість трактується як одна з найважливіших чеснот, що охоплює всі інші цінності; 2) стосується розуміння справедливості як особливої, більш вузької цінності чи чесноти, відмінної від інших [4, с. 45]. Основні тенденції соціальної справедливості ще в 1970-х роках почав формувати Дж. Роулз у праці «Теорія справедливості». Ще й досі науковці, які займаються теорією справедливості, посилаються на нього, підтримуючи, критикуючи чи доповнюючи його. Теорія справедливості, як і чесноти, Дж. Роулза базується на двох принципах [5, с. 102]: кожна людина повинна мати рівні права відносно найбільш великої схеми рівних основних свобод, сумісних із подібними схемами свобод для інших; соціальні й економічні нерівності повинні бути влаштовані так, щоб: (а) від них можна було б розумно очікувати переваг для всіх і (б) доступ до положень (positions) і посад був би відкритий усім. Досягнути стійкості концепції справедливості можна за умови публічного визнання її реалізації соціальною системою, що принесе відповідне відчуття справедливості [5, с. 158]. Сучасні концепції

справедливості інтегрують соціальну справедливість у територіальних межах (країни, регіону, підприємства) з урахуванням основних прав і свобод особистості (працівника). Таким чином, справедливість притаманний емоційний аспект, який є результатом суб'єктивної оцінки балансу між рівнем внеску в діяльність організації (стосується не тільки виконання поставлених завдань) і всіма зисками, отриманими від нього. За такого підходу справедливість не має об'єктивних стандартів суспільного життя і не сприймається як нормативний ідеал, а визначається психологічним відчуттям, яке виникає на основі когнітивно-афективної оцінки якості трансакцій та відносин усередині організації.

Поняття справедливості у процесі управління підприємством використовується в різних контекстах. Зазвичай воно належить до справедливого розподілу фінансових ресурсів, справедливого відношення на робочому місці, справедливого поводження з клієнтами, справедливої винагороди, оцінки, мотивації, визначення вмінь, кваліфікації, обов'язків тощо. Справедливість, як і довіра, розглядається як друга, не менш важлива цінність. І справедливість, і довіра пов'язані з почуттям, яке виникає в працівника у відповідь на ефективне виробництво, успішне управління, інші процеси, що відбуваються на підприємстві. Вважається, що справедливість не має ціни, вона безцінна і, отже, може розглядатися як основа довіри, тобто є вартістю, яка певною мірою дає змогу зрозуміти працівникам, що таке довіра і недовіра.

Організаційна справедливість – поняття, запропоноване в 1987 р. Єралдом Грінбергом, викладачем з організаційної поведінки університету штату Огайо [6], феноменально багатогранне явище, що має 60-річну історію досліджень. Перша згадка про нього в академічній літературі з'явилася у французькому підручнику в 1964 р., де організаційна справедливість характеризувалася як індивідуальні переконання працівника щодо того, чи керівництво підприємства трактує його справедливо ((individuals' perceptions of fairness)). Сьогодні поняття «організаційна справедливість» інтегрується в спостереження працівників за результатами прийнятих рішень на підприємстві, способів їх запровадження та відображення на тих, на кого вони поширюються [7–9]. Зрозуміло, що справедливість також має емоційний аспект [10–12], що впливає із суб'єктивної оцінки рівня балансу між внеском в організацію та зиском від участі в ній. Ще в 1964 р. Ж.С. Адамс розробив знамениту теорію справедливості, у якій стверджував, що працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль, а отже, порівнюють його з винагородою інших людей за аналогічну роботу [13]. Якщо порівняння, на думку працівника, свідчить про несправедливість, то у нього виникає психологічне напруження, яке може призвести до протидії. Тільки отримуючи справедливу винагороду, людина працюватиме з повною інтенсивністю. Отже, працівник прагне, щоб ним керували справедливо. Справедливість – це баланс між внеском працівника в роботу й тим результа-

том, який він отримує від неї. Внесок постійно зіставляється із цим результатом (табл. 1).

Організаційна справедливість міжособистісних відносин на підприємстві сприймається через призму восьми основних принципів, що регулюють відносини між працівниками на робочому місці:

1. Принцип чесного спілкування (truthfulness) – інформуючи про прийняті рішення та їх вплив на працівників, керівники повинні продемонструвати щирість, відкритість, а за необхідності – конфіденційність, не допускаючи будь-яких спроб обману, маніпуляції чи фальсифікації.

2. Принцип чітких пояснень (justification), згідно з яким керівники зобов'язані надати зрозумілі та адекватні пояснення щодо прийняття будь-яких рішень та їх наслідків.

3. Принцип поваги (respect) передбачає, що керівництво компанії повинно ставитися до працівників зі щирістю, повагою до їх гідності та стримуватися від агресивних нападів, підкреслюючи власну вищість.

4. Принцип політкоректності (propriety) стосується заборони висловлювання думок або задавання питань, що є наслідком стереотипного мислення, упереджень та спонукання до порушення меж конфіденційності.

5. Принцип забезпечення зворотної інформації (feedback).

6. Принцип урахування думок та толерантності щодо поглядів працівників (consideration of employee views).

7. Принцип узгодженості комунікації, тобто узгодженості між заявленими рішеннями та фактичними діями або (і) поведінкою (consistency).

8. Принципи нейтральності (bias suppression).

Говорячи про організаційну справедливість, виокремлюють такі її атрибути:

1. Очікування на справедливість – справедливе трактування, справедливий розподіл обов'язків, відповідальності, завдань і реалізації цілей, справедлива оцінка в процесі просування кар'єрними сходинками, справедливе усунення завданих кривд.

2. Прояви справедливості – характеризуються відсутністю упередженості, увагою до думок інших працівників, відсутністю дискримінації, приниження, перерозподілом обов'язків, завдань, повноважень виходячи з потреб та можливостей усієї організації, у тому числі того, що доручено іншим працівникам.

3. Наслідки несправедливості – зниження відповідальності, бунт, прояви вандалізму, шахрайство, крадіжки, зумисне проведення «закулісних ігор» тощо.

4. Позитивні прояви справедливості – зниження ринкової вартості та витрат.

5. Середовище справедливості – це середовище, що сприяє її існуванню. Всі контакти, взаємодії, між-

особистісні стосунки мають формуватися на засадах справедливості.

Таким чином, організаційна справедливість – це узагальнена, суб'єктивна оцінка рівня дотримання персоналом фундаментальних принципів справедливості, отримана на основі діагностики, рішень, прийнятих на підприємстві, через використання неупереджених методів аналізування цих рішень або трактування особами, на яких поширюється їх вплив.

Почуття справедливості в організації може бути легко знищене. До причин його ліквідації можна віднести, наприклад, такі:

1. Упереджені настрої та поведінка. Упередженою особою є та, яка керується особистими настроями, симпатіями та інтересами. Упереджене ставлення має два основних джерела. Перше – це бажання через зумисну упереджену поведінку досягти заделегіть визначених цілей. Друге – міцно вкорінене в звичках та психічних відхиленнях. Управлінці можуть ціленаправлено спрямовувати свій гнів на певного працівника або можуть поводитися улесливо під впливом певних об'єктивних причин (наприклад, комунікабельності, сімейного статусу, статті, віку), відомих їм родинних зв'язків, приналежності до певної групи тощо.

2. Фаворизація працівників – проявляється у виокремленні працівників, наділенні їх неприбутковими повноваженнями, робочими місцями, нагородами тощо. Фаворизація тісно пов'язана із владою. По-перше, для того щоб фаворизувати, потрібно мати повноваження. По-друге, той, хто фаворує, має вплив на фінанси, нагороди та розподіл щоденних завдань.

3. Проголошення нереалістичних очікувань та цілей.

4. Жадібність – вважається першопричиною несправедливості. Це надмірне бажання отримати більше, переважно матеріальних благ. Іноді це прагнення отримати вплив, статус чи компетентність. Вона має багато проявів і цілей, часто зміцнюється через систему суперництва та конкуренції.

5. Дискримінація.

6. Знищення системи цінностей організації.

7. Сімейність.

8. Фрагментація організації – сприяння деяким групам працівників за рахунок інших.

9. Існування зловмисних лідерів (abusive leaders) – існує багато доказів того, що такі керівники своїми діями викликають девіантну поведінку, у тому числі і контрпродуктивну. Вони поступають несправедливо, оскільки переконані, що будь-який діалог, компроміс, угода трактується працівниками як слабкість. Інструменти їх дій – страх, погрози, приниження.

10. Непослідовна поведінка – відсутність послідовності у діях є однією з причин безладу та знищення справедливості. Відсутність послідовності супрово-

Таблиця 1

Складники «балансу справедливості»

Внесок у роботу	Результат роботи
1. Досвід 2. Освіта 3. Спеціальні вміння 4. Витрачені зусилля й час	1. Оплата 2. Пільги 3. Відзнаки 4. Інші заохочення

джується відсутністю об'єктивної оцінки. Працівники не знають, коли вони добре працюють, а коли ні.

11. Толерантність до відхилень від норм – поширена причина несправедливості. Це часто пов'язано з прийняттям і підтримкою двох різних стандартів поведінки – для «своїх» і для інших.

12. Ігнорування обов'язкових правил, структурних взаємовідносин – прийняття рішень на основі пліток, в обхід безпосередніх керівників під час виконання нових або наявних завдань [14, с. 121–139].

Несправедливість є причиною багатьох негативних наслідків, які можуть вплинути на організацію, їх прийнято називати контрпродуктивними [15; 16]. Незалежно від виду чи розміру заподіяної шкоди її сприйняття чи поведінка у відповідь можуть приймати жорсткі форми та серйозно загрожувати стабільності організації. Ображений відмовою від відпустки працівник залишається на довші на вигаданому лікарняному, несправедливо звільнений представлятиме свого роботодавця у вкрай не вигідному світлі під час зустрічі з друзями. Проте буває й так, що дії у відповідь стосуються не підприємства, а конкретного працівника. У разі неодноразового прийняття необґрунтованих, нерозумних рішень об'єктом відплати стають винуватці створення прицидентів. Їхні розпорядження ігноруються, а вони самі стають невичерпним джерелом непристойних жартів. Об'єднання працівників у великі групи, викликане бажанням створити опір одній особі, може виступити чинником блокування роботи і нанести шкоду цільній компанії. Відплату і помсту можна розглядати як типові мотиви контрпродуктивних дій, об'єктами яких можуть бути підприємства (організації), співробітники, менеджери, чиновники і клієнти. До контрпродуктивної поведінки відносять дошкуляння іншим працівникам (використання пліток, недоброзичливе ставлення, буркотіння навіть на клієнтів); зниження обсягів виробництва (наприклад, зумисне сповільнення швидкості обробки деталей); саботаж (наприклад, залишення світла після закінчення роботи, пошкодження обладнання, приміщення, машин, зумисне втручання в процес виробництва або пошкодження вузла, від роботи якого залежить функціонування усєї системи, розголошення таємниць конкурентам, промислове шпигунство, публічна образа, затримки виробництва, зловживання активами ком-

панії в приватних цілях, розтрата коштів тощо); крадіжки; зменшення часу роботи (спізнення та раннє закінчення роботи, фіктивна хвороба); недотримання наявних процедур (безпека, якість, інформаційна безпека); страйк.

Це підтвердили результати дослідження, згідно з якими основними мотивами контрпродуктивної поведінки в організації є несправедливість (59,8% опитаних), почуття безсилля (19,7%) або нудьга (10,7%). У контексті піднятих проблем важко не погодитися з тезою, що несправедливість в організації, на підприємстві дійсно є «вбивцею» моральності співробітників і їх мотивації до роботи. На жаль, кількість таких «убивць» більшає.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сутність загальної теорії управління полягає в умінні правильно поводитися з персоналом, тому поведінковий аспект управління персоналом є найважливішим у формуванні досконалої системи управління підприємством у цілому.

Організаційна справедливість міжособистісних відносин на підприємстві сприймається через призму восьми основних принципів: чесного спілкування (truthfulness), чітких пояснень (justification), поваги (respect), політкоректності (propriety), забезпечення зворотної інформації (feedback), урахування думок та толерантності щодо поглядів працівників (consideration of employee views), нейтральності (bias suppression). До атрибутів організаційної справедливості належать очікування на справедливість, її прояви, наслідки позитивних та негативних проявів несправедливості, середовище справедливості.

Отже, організаційна справедливість – це узагальнена, суб'єктивна оцінка рівня дотримання персоналом фундаментальних принципів справедливості, отримана на основі діагностики, рішень, прийнятих на підприємстві, через використання неупереджених методів аналізування цих рішень або трактування особами, на яких поширюється їх вплив. Несправедливість є причиною багатьох негативних наслідків, які можуть вплинути на організацію, їх прийнято називати контрпродуктивними. Проведені опитування підтверджують тезу про те, що незалежно від виду чи розміру заподіяної шкоди її сприйняття чи поведінка у відповідь можуть приймати жорсткі форми та серйозно загрожувати стабільності підприємства.

#### Список літератури:

1. Follow the leader / M.A. Jolson, A.J. Dubinsky, L.B. Comer, F.J. Yammarino. Marketing Management. 1997. № 5. P. 38–40.
2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. 816 с.
3. Психологические теории организации / Э. Кирхлер, К. Майер-Петси, Е. Хофманн; пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр, 2005. 312 с.
4. Младенович М. Об идее справедливости и ее реализации. Гуманитарное знание: теория и методология. 2009. № 3. С. 43–50.
5. Ролз Дж. Теория справедливости; пер. з англ. О. Мокровольського. К.: Основи, 2001. 822 с.
6. Colquitt J.A., Greenberg, J., Shaw, J.C. Organizational justice: where do we stand? W: J. Greenberg, J.A. Colquitt, The handbook of organizational justice. Mahwah: Erlbaum, 2005.

7. Greenberg J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. W: R. Cropanzano, Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Hillsdale: Erlbaum, 1993.
8. Greenberg J. Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993. № 54. P. 81–103.
9. Saunders M.N.K., Thornhill A. Trust and mistrust in organizations: an exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2004.
10. Derbis R., Wirga T. Rodzaj wzbudzonych emocji a zaufanie do ludzi i wiara w świat sprawiedliwy. *Czasopismo Psychologiczne*. 2009. № 15(1). P. 7–22.
11. Barclay L.J., Skarlicki D.P., Pugh S.D. Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*. 2005. № 90. P. 629–643.
12. Weiss H.M., Suckow K., Cropanzano R. Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*. 1999. № 84. P. 786–794.
13. Adams J.S. Inequity in social exchange. W: L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*. Nowy Jork: Academic Press, 1965.
14. Bugdol M. Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym. Difin. Warszawa. 2014. 218 p.
15. Fluherty S., Moss S.A. The Impact of Personality and Team Context on the Relationship Between Workplace Injustice and Counterproductive Work Behavior. *Human Resources Management Review*. 2007. Vol. 55. Issue 4. P. 2549–2575.
16. Sidle S.D. Counterproductive Work Behavior: Can It Sometimes Be Good to Be. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 24. Issue 3. P. 101–103.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

*В условиях рыночной неопределенности и конкуренции деятельность предприятий изменяется. Это требует соответствующих изменений в подходах к управлению, заставляет переходить от статического управления к динамичному, которое заключается в деятельности предприятия путем многолетнего сотрудничества менеджмента с мотивированными работающими. То есть сущность общей теории управления заключается в умении правильно руководить персоналом, поэтому поведенческий аспект управления персоналом является важнейшим в формировании совершенной системы управления предприятием в целом. Понятие справедливости в процессе управления предприятием относится к справедливому распределению финансовых ресурсов, справедливому отношению на рабочем месте, справедливому обращению с клиентами, справедливому вознаграждению, оценке, мотивации, определению умений, квалификации, обязанностей. Организационная справедливость интегрируется в наблюдение работающих за результатами принятия решений на предприятии, способом их внедрения и отражения на тех, на кого они распространяются. Понятно, что справедливость носит также эмоциональный аспект, вытекающий из субъективной оценки уровня баланса между вкладом в организацию (не только работой) и выгодой от участия в ней.*

*Организационная справедливость воспринимается сквозь призму восьми основных принципов: честного общения (truthfulness), четких объяснений (justification), уважения (respect), политкорректности (propriety), обеспечения обратной информацией (feedback), учета мнений и толерантности к взглядам работающих (consideration of employee views), нейтральности (bias suppression). К атрибутам организационной справедливости относятся ожидание справедливости, ее проявления, последствия положительных и отрицательных проявлений несправедливости, среда справедливости. Таким образом, организационная справедливость – это обобщенная, субъективная оценка уровня соблюдения персоналом фундаментальных принципов справедливости, полученная на основе диагностики, решений, принятых на предприятии, из-за использования объективных методов анализа этих решений или трактовки лицами, на которых распространяется их влияние. Несправедливость является причиной многих негативных последствий, которые могут повлиять на организацию, их принято называть контрпродуктивными. Проведенные исследования подтверждают тезис о том, что независимо от вида или размера причиненного вреда его восприятие и поведение в ответ могут принимать жесткие формы и серьезно угрожать стабильности предприятия.*

**Ключевые слова:** организационная справедливость, атрибуты организационной справедливости, принципы организационной справедливости, контрпродуктивное поведение.

## ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE MANAGEMENT SYSTEM

*Business activity is changing, because of factors such as market uncertainty, business competition etc. It provokes some changes in the management technics, shapes company vision through the long-term relations with motivated management staff. The behavioral aspect of management becomes the most important tool in the design of management system. The concept of justice in the management include equitable distribution of income, fair treatment at work, fair treatment to customers, equitable remuneration and motivation system etc. Employees can observe organizational jus-*

time 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