

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ

Конспект лекцій

Частина 4

Харків - 2015

УДК 338.24:008

Компанієць В.В., Полякова О.М. Організаційна культура підприємств: Конспект лекцій: У 4-х ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч. 4. – 92 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання соціокультурних основ економічного розвитку та господарської діяльності, вивчення економічної культури на макро-, мезо- та мікрорівнях, у т.ч. особливості організаційної культури на залізничному транспорті України.

Конспект лекцій складається з чотирьох частин.

У четвертій частині викладено підходи до формування і управління культурою організації, розглянуто особливості управління змінами культури організації, динаміку зміни культури за Е.Шейном, визначено роль управління персоналом в процесах формування і підтримки організаційної культури.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 9, табл. 9, бібліогр.: 18 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 14 лютого 2014 р., протокол № 7.

Рецензент

проф. О.Г. Кірдіна

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ

Конспект лекцій

Частина 4

Відповідальний за випуск Компанієць В.В.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 17.03.14 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,75. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейсрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Додаток А

Таблиця А.1 – Методи подолання опору персоналу зміні культури організації

Підхід	Включає в себе...	Зазвичай використовується, коли...	Переваги	Недоліки
1 Переконавання + комунікація	Роз'яснення необхідності і логіки змін окремим працівникам, групам і організації в цілому	Має місце нестача інформації про майбутні зміни	Переконані в правоті працівники активно допомагають проводити в житті зміни	Тактика може вимагати багато часу, якщо задіяні багато людей
2 Участь + залучення	Прохання до членів організації допомогти спланувати зміни	Ініціатори не мають чітких уявлень про передбачувані зміни, багато членів організації можуть чинити опір	Ті, що беруть участь, зобов'язані підтримувати зміни, а ідеї, які вони мають в розпорядженні, будуть використані в плануванні змін	Може знадобитися багато часу, якщо залучені учасники пропонують різні варіанти
3 Допомога + підтримка	Пропонування програм перепідготовки, емоційної підтримки людям, яких стосуються зміни	Люди чинять опір просто через проблеми пристосування до нових умов	Жоден інший підхід не працює так добре стосовно проблем пристосування	Може знадобитися багато часу і матеріальних витрат
4 Переговори + узгодження	Переговори з потенційними супротивниками із складанням по завершенні письмового узгодження з ними	Є досить впливові особи або групи, які явно втрачають від майбутніх змін	Іноді це відносно легкий шлях уникнути основного опору	Може виявитися занадто дорогим, якщо спровокує і інших вести переговори про згоду
5 Маніпулювання + кооптація	Пропозиція ключовим особам ролі, яку вони хотіли б відігравати в плануванні і здійсненні змін, що чинять опір	Інша тактика не спрацює або є занадто дорогою	Може виявитися відносно швидким і недорогим рішенням проблеми опору	В майбутньому можуть виникнути проблеми, якщо люди відчують, що ними маніпулювали
6 Явний і неявний примус	Загроза втрати роботи або переміщення, затримки в просуванні і т. д.	На першому плані швидкість здійснення змін і ініціатори мають	Це швидке рішення проблеми і може здолати будь-який опір	Ризикована тактика, якщо вона викликає сильне невдоволення ініціаторів

		достатній вплив		змін
--	--	-----------------	--	------

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Комплексна класифікаційна модель першопричин крадіжки і стратегій запобігання їй

Рівень розгляду причинно-наслідкових зв'язків	Індивідуальний		Соціальний		Системний	
	Процедурна	Інтерактивна	Процедурна	Інтерактивна	Процедурна	Інтерактивна
Першопричини крадіжки	Службовці крадуть у зв'язку з своєю особистою передісторією або наявністю схильності до крадіжки		Службовці крадуть у зв'язку з реакцією на несправедливість взаєностосунків або виниклих відхилень від групового або індивідуального психологічного контакту		Службовці крадуть тому, що є можливість для цього або оплата праці низька і не відповідає очікуванням	
Тип стратегії запобігання	<ul style="list-style-type: none"> 1 Інтегральне тестування при прийомі на роботу. 2 Перевірка особистої передісторії. 3 Психологічні медичні тести. 4 Вивчення мотивів трудовлаштування. 5 Випробувальний термін. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Тренінг і підвищення кваліфікації. 2 Упровадження соціальних програм підтримки (здоров'я, юридична допомога, фінансова допомога). 3 Наставництво. 4 Робота з психологом. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Інформація про реальний зміст професійних обов'язків. 2 Тренінг з рекрутування. 3 Публікації працедавця про розвиток компанії. 4 Програми, що орієнтують службовців. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Моніторинг ставлення службовців до контракту. 2 Процес соціалізації. 3 Інтегральна комунікабельність. 4 Стиль керівництва. 5 Розробка «Кодексу честі» співробітників. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Внутрішньо-корпоративний контроль. 2 Упровадження засобів безпеки. 3 «Гаряча лінія». 4 Внутрішньо-корпоративний аудит. 5 Зворотний зв'язок із споживачами і замовниками. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Компенсаційні системи. 2 Розвиток стимулювання в процесі виробництва. 3 Виявлення істинних мотивів і потреб і їх задоволення. 4 Система соціального «Кафетерію». 5 Участь службовців в управлінні.

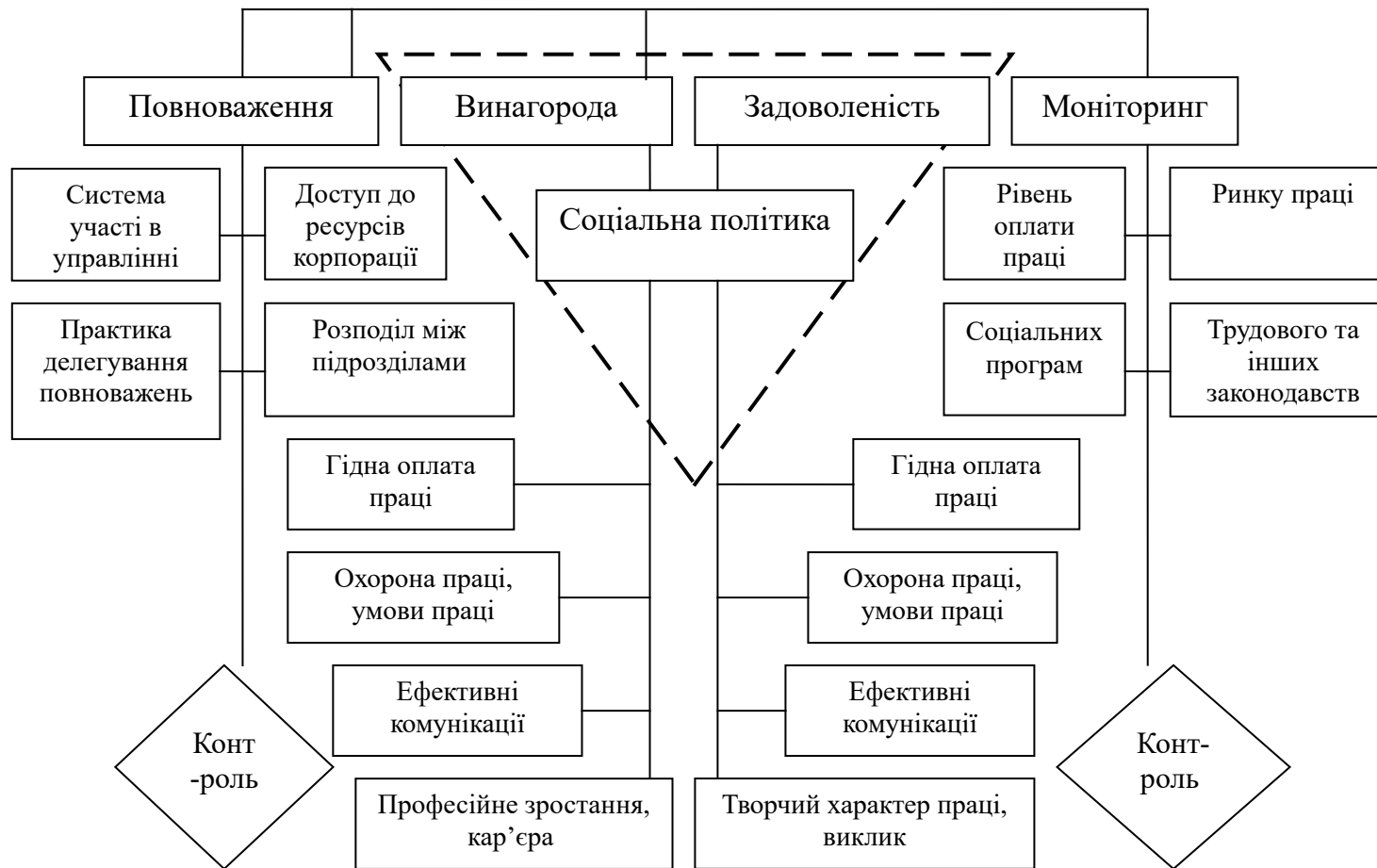


Рисунок 15.2 – Функції і задачі служби управління персоналом у сфері мотивації трудової діяльності персоналу



Рисунок 15.3 – Нетрадиційні методи мотивації

Таблиця 15.2 – Мотивація персоналу в різних організаційних культурах

Тип культури	Першочергові інтереси і потреби бізнесу в даній культурі	Мотиви трудової діяльності персоналу, що сприяють задоволенню потреб компанії даної культури	Механізм мотивації, що використовується культурою для узгодження потреб бізнесу і мотивів персоналу
1	2	3	4
Ієрархічна культура	Стабільність і плавність діяльності, внутрішня підтримка, координація і контроль, надійність постачань і планів-графіків, довгострокова передбачуваність бізнесу	Довгострокова передбачуваність свого майбутнього, гарантія зайнятості, схильність до регламентованих і структурованих робіт, відповідальність у рамках посадових повноважень, статусні мотиватори	Контроль і моніторинг процесів і показників, строга звітність, винагорода, не індивідуалізована за результатами діяльності. Система покарань за порушення регламентів і заохочення за їх дотримання. Оцінка керівником діяльності підлеглих. Аудит охорони здоров'я і безпеки праці. Довготривалий найм
Кланова культура	Бригадна робота, дружний мікроклімат в колективі, внутрішня підтримка, турбота про вдосконалення інших, турбота про інтереси споживачів	Соціальна орієнтація на роботу в команді, адаптивність, солідарність, причетність, підтримка, готовність до використання делегованих повноважень, відсутність схильності до конфліктів і агресії, задоволення від спілкування в групі (колективі)	Програми участі в управлінні і доходах, делегування повноважень, преміювання за результатами роботи групи. Соціальний пакет за принципом «кафетерію», моральне стимулювання, моніторинг задоволеності працею, зростання кар'єри. Оцінка за принципом «360 градусів», оцінка підлеглими діяльності керівника

Продовження таблиці 15.2

1	2	3	4
Ринкова культура	Ринкова конкурентоспроможність, стимулювання активності найнятих робітників, зовнішній фокус на краще обслуговування споживачів	Суперництво, агресивність в досягненні мети, активізація і мобілізація всіх резервів і здібностей, переважна орієнтація на справу, ринкова і професійна мобільність, зростання майстерності і професіоналізму	Управління за цілями, винагорода за конкретні результати робіт. Преміювання за результатами роботи організації, підрозділу, працівника. Акції і опціони на їх купівлю. Впровадження систем менеджменту загальної якості. Оцінка роботи персоналу "очима споживача". Система комісійних, участь в прибутку
Адхократична культура	Стратегічне управління безперервним розвитком, інноваційними процесами, зовнішній фокус у поєднанні з високою гнучкістю і індивідуальним підходом до людей	Самореалізація, самовдосконалення, орієнтація на себе і свої здібності, прагнення до творчості, винахідливості, наукових досліджень, орієнтація на безперервне поліпшення, гнучкість, робота над собою, безперервне генерування ідей	Управління за цілями, проектами і завданнями, що гнучко трансформуються залежно від зовнішніх обставин. Заохочення особистої ініціативи, преміювання індивідуальних досягнень. Регулярне підвищення кваліфікації і навчання персоналу за базисними принципами організаційного новаторства. Премії за виконану ідею, подарунки, фірмові відзначення кращих працівників

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра “Економіка та управління виробничим і
комерційним бізнесом”**

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ

Конспект лекцій

Частина 4

Харків 2015

УДК 338.24:008

Компанієць В.В., Полякова О.М. Організаційна культура підприємств: Конспект лекцій: В 4-х ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч.4. – 92 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання соціокультурних основ економічного розвитку та господарської діяльності, вивчення економічної культури на макро-, мезо- та мікрорівнях, у т.ч. особливості організаційної культури на залізничному транспорті України.

Конспект лекцій складається з чотирьох частин.

У четвертій частині викладено підходи до формування і управління культурою організації, розглянуто особливості управління змінами культури організації, динаміку зміни культури за Е.Шейном, визначено роль управління персоналом в процесах формування і підтримки організаційної культури.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 9, табл. 9, бібліогр.:18 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 14 лютого 2014 р., протокол № 7.

Рецензент

проф. О.Г. Кірдіна

ЗМІСТ

Лекція 12. Підходи до управління культурою організації. Формування організаційної культури	5
12.1 Підходи до управління культурою організації	5
12.2 Принципи і етапи формування організаційної культури	9
12.3 Методи формування організаційної культури	11
12.4 Основні заходи з формування культури організації	20
12.5 Методи підтримки організаційної культури	24
Лекція 13. Управління змінами культури організації	29
13.1 Необхідність культурних змін в організації	30
13.2 Управління процесом організаційних змін	33
13.3 Основні етапи управління змінами культури організації	39
13.4 Варіанти змін в організаційних культурах різних типів	41
13.5 Дефекти культури організації, обумовлені організаційними патологіями	44
Лекція 14. Динаміка зміни культури за Е. Шейном	47
14.1 Динаміка змін організаційної культури	47
14.2 Механізми зміни та стадії формування культури	51
Лекція 15. Управління персоналом в процесах формування і підтримки організаційної культури	58
15.1 Мотиваційний механізм розвитку і зміцнення культури компанії	58
15.2 Соціалізація як спосіб залучення персоналу до організаційної культури підприємства	68
15.3 Управління виробничою адаптацією працівників	70
15.4 Навчання персоналу різних організаційних культур	74
15.5 Системи оцінки, самооцінки і атестації персоналу різних організаційних культур	76
Список літератури	78
Додаток А – Методи подолання опору персоналу зміні культури організації	80
Додаток Б – Комплексна класифікаційна модель першопричин крадіжки і стратегій запобігання	81

Додаток В – Взаємозв'язок мотиву і стимулів в управлінні персоналом	82
Додаток Г – Психологічні особливості мотивації персоналу	84
Додаток Д – Види програм адаптації	86
Додаток Е – Навчання персоналу різних організаційних культур	88

Лекція 12. Підходи до управління культурою організації. Формування організаційної культури

- 12.1 Підходи до управління культурою організації.
- 12.2 Принципи і етапи формування організаційної культури.
- 12.3 Методи формування організаційної культури.
- 12.4 Основні заходи з формування культури організації.
- 12.5 Методи підтримки організаційної культури.

12.1 Підходи до управління культурою організації

У літературі з управління організаційною культурою знаходять відображення *два протилежні підходи до культури і можливості її зміни*. Одні автори розглядають культуру як поведінку, інші – як систему цінностей і припущень, що приймаються на віру.

Згідно з першою точкою зору, культура формує поведінку людей, дає членам організації почуття спільності і встановлює усвідомлений і такий, що приймається усіма, фундамент для ухвалення рішень.

Для тих дослідників, хто вважає культуру тим, чим організація є, це поняття невід'ємне від самих організацій. Організація – це культура, а культура – це організація, отже, безглуздо намагатися управляти цим соціально обумовленим явищем, пов'язаним з коренями існування організації.

Деякі дослідники стверджують, що *культура просто існує і не може створюватися або управлятися індивідуумами*. Ці дослідники підкреслюють, що скільки б менеджери не старалися, вони не можуть змінювати або управляти підсвідомими припущеннями і цінностями, які визначають поведінку людей. Причина в тому, що, за визначенням, ці припущення індивідуумами не усвідомлюються.

Проте ця точка зору не підтверджується практикою. Річ у тому, що культура, як і уся навколишня дійсність, є соціальним феноменом, який залежить від вчинків людей і їх взаємодії. Наприклад, манера поведінки, що сьогодні не викликає здивування, колись вважалася однією з альтернатив і згодом була вибрана сучасними людьми і закріпилася як щось само собою зрозуміле. Стосовно організацій це може означати наступне.

Підприємець, управлінець – це творець смислів, що виражаються у просторі культури організації створюваними символами, ідеологіями, ритуалами, очікуваннями і міфами. Якщо система цінностей, яка направляє поведінку членів організації, перестає бути адекватною, вона має бути замінена адекватнішою за допомогою маніпулювання елементами організаційної культури.

Згідно з концепцією Е. Шейна, культура – це основний механізм адаптації, за допомогою якого члени організації навчаються справлятися з проблемами виживання. Таким чином, неявно передбачається, що там, де культура перестає бути корисною для підтримки форм поведінки людей, вони навчаються альтернативних способів легітимації старих або нових форм поведінки, нові способи зрештою можуть перетворитися на нову систему переконань і цінностей.

У цьому полягають основні аргументи тих дослідників, які вважають зміни культури не лише можливими, але і бажаними.

С. Роббінс переніс акцент з питання про те, чи можна управляти культурою, на питання про умови, за яких нею можна управляти. Він підкреслив, що якщо припустити, що менеджери не можуть провести організацію через сплановані зміни культури, то слід визнати, що сам предмет (культура) має обмежене практичне застосування і являє в основному академічний інтерес.

Р. Кілман навів факти, які показують, що якщо культурою не управляють, то організації марно витрачають час і гроші, зберігаючи застарілі основні припущення про своє ділове оточення.

П. Бейтс стверджує, що культура здатна заблокувати людей в їх проблемах. Прихильність старій культурі або її сила можуть стати причиною відмови від необхідних змін культури або істотно їх утруднити.

Отже, організаційною культурою можна і треба управляти.

С. Акройд і інші автори відмічали, що управління культурою відгукнеться непередбаченими наслідками для організації. Причину цього багато хто бачить в тому, що, хоча культура організацій, так само як і культура суспільства, може і повинна змінюватися, напрями цих змін не піддаються строгому контролю. Це вказує на необхідність для будь-якої організації, що намагається змінити культуру, створення бачення, якою має бути нова культура. На жаль, багато менеджерів не дуже упевнено знають те, що вони

хочуть змінити, і нездатні сформувати бачення майбутнього, яке саме по собі характеризується невизначеністю. Насправді, замість того щоб аналізувати і планувати, менеджери схильні до *реактивного підходу*, тобто до реагування на проблеми після того, як вони вже виникли.

Отже, можна зробити важливий для практики висновок: будь-який менеджер, який займається управлінням культурою, повинен ясно уявляти, чим (якими саме елементами культури чи системи управління взагалі) треба управляти і який результат бажано отримати.

Існує позиція, що незалежно від тієї стадії розвитку, на якій знаходиться організація, її вище керівництво може управляти культурою двома способами (рисунок 12.1).

Перший є мовби баченням зверху, яке повинне викликати ентузіазм у більшості членів організації. Керівник-лідер надихає і втілює в життя базові цінності організації. Це припускає наявність очевидних і щирих особистих зобов'язань лідера по відношенню до цінностей, в які він вірить.

Застосування другого способу розпочинається з іншого кінця організації, з її нижніх рівнів. В даному випадку велика увага приділяється деталям реального життя в організації. Менеджери повинні відстежувати по усій організації, що в ній відбувається, намагаючись при цьому крок за кроком управляти культурою організації.

Відомо, що ряд керівників упевнено дотримується певних цінностей і вірувань, але не передає їх іншим членам організації. У такій ситуації вони втрачають можливість впливати на культуру організації. Звідси витікає, що перший спосіб може реалізовуватися через публічні заяви, виступи і особистий приклад, що свідчать про послідовний інтерес до цінностей, які вводяться. Керівникам рекомендується виступати у пресі, по радіо і по телебаченню якомога частіше з проповіданням встановлюваних цінностей. Останні не мають бути секретом компанії.

Другий спосіб вимагає розуміння значення культури в повсякденному житті організації. При цьому дієвими засобами можуть бути маніпулювання символами і речами матеріального світу організації, створення і вироблення зразків поведінки, введення крок за кроком умов взаємодії.



Рисунок 12.1 – Основи управління організаційною культурою

Управління культурою припускає можливість через постійне маніпулювання атрибутами поверхневого рівня впливати на підповерхневий рівень аж до зміни базових припущень.

Очевидно, що управління організаційною культурою не є простою справою. Ціннісні орієнтації мають бути не лише заявлені, але і стати невід'ємною частиною внутрішнього життя вищого керівництва і передаватися на нижні рівні організації в усіх своїх деталях [1; 10; 11; 3; 5].

Управління культурою є досить тривалим процесом, він мало схожий на швидкий ремонт несправностей. *Базові припущення, що лежать глибоко у свідомості, віруваннях і поведінці членів організації, неможливо змінити за короткий строк.* Цей процес передбачає постійну соціалізацію нових членів організації, нескінченне з'ясування того, в що вірять і що цінують в організації, невпинну увагу як до загального абстрактного погляду на речі, так і до конкретних деталей побуту організації, правильного планування усієї цієї роботи.

Для підвищення ефективності управління культурою в організації менеджерам необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

а) звертання особливої уваги на нематеріальні, зовні не сприймані аспекти організаційного оточення. Глибоко укорінені в людях припущення і ціннісні орієнтації можуть вимагати тривалих і складних змін в системі і структурі управління;

б) скептичне ставлення до пропозицій, що закликають до швидкої трансформації культур;

в) намагання зрозуміти значущість важливих організаційних символів (назва компанії, логотип, гасла);

г) прислухайтеся до історій, що розповідаються в організації, аналізуйте, хто їх герої і що ці історії відбивають в культурі організації;

д) періодичне введення організаційних обрядів для передачі з їх допомогою базових ідеалів і посилення культури;

е) проведення в життя абстрактних ідеалів безпосереднім і прямим чином у своїй повсякденній діяльності. Від менеджера потрібно розуміння того, яких ідеалів він повинен дотримуватися і якими діями слід передати ці ідеали вниз по рівнях організації.

12.2 Принципи і етапи формування організаційної культури

Принципи формування організаційної культури відбивають особливості організації, галузі і т. п., а також основні властивості і характеристики і бажані параметри формованої організаційної культури.

Формуючи організаційну культуру, слід керуватися такими принципами:

а) культура повинна відбивати основні ідеї існування організації;

б) ці ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд;

в) розроблені елементи і заходи повинні гармоніювати між собою, підтверджуватися поведінкою і ставленням до них керівництва (поведінка керівництва не повинна суперечити проголошуваним цінностям і нормам);

г) формована культура повинна відповідати типу, розміру і характерним особливостям організації, а також умовам її існування;

д) не можна заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна поступово видозмінювати або використати його як основу, плацдарм для нової культури.

Етапи формування організаційної культури. Для формування організаційної культури, яка підтримувала б стратегію розвитку організації, керівництву необхідно зробити ряд кроків. Можна виділити такі основні етапи роботи для формування ефективної організаційної культури:

1 Вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки).

Управління організаційною культурою покликане підвищити віддачу від персоналу, створити умови для *самотивації співробітників* у рамках прийнятих в організації норм і правил поведінки. Організаційна культура покликана не лише сприяти підвищенню продуктивності і якості праці окремих співробітників, але і підтримувати місію і стратегію організації.

Фактично йдеться про формування ефективної для цієї організації в умовах сьогодення і завтрашнього дня організаційної культури, яка не може бути незмінною, оскільки зміна зовнішніх умов вимагає постійного її розвитку. Ця робота спрямовується вищим керівництвом і вимагає глибокого розуміння не лише економіки і стратегічного менеджменту фірми, але і тонких механізмів управління персоналом. Зокрема, необхідно постійно відстежувати зміни в культурних цінностях суспільства і в ціннісних пріоритетах працівників організації.

2 Вивчення організаційної культури, що склалася. Визначення міри відповідності оргкультури розробленій керівництвом стратегії розвитку організації, що склалася, виявлення позитивних і негативних цінностей. Для того, щоб відповідно до вимог стратегії фірми змінювати і розвивати організаційну культуру, її потрібно глибоко вивчити. Перш, ніж вносити будь-які зміни, необхідно відповісти на два питання:

1 Що являє собою сьогодення організаційна культура?

2 Якою має бути організаційна культура, щоб підтримувати вибрану керівництвом стратегію організації? Іншими словами: *яка має бути ефективна організаційна культура?*

3 *Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.*

4 *Цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою зжити негативні цінності і розвинути установки, які сприятимуть реалізації розробленої стратегії.*

5 *Оцінка успішності дій на організаційну культуру і внесення необхідних коректив.*

12.3 Методи формування організаційної культури

Нині розроблені різні методи, які дозволять керівникам формувати і підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Для різних країн і галузей ефективною є різна організаційна культура, отже, не може бути єдиної оптимальної культури підприємств.

Після з'ясування того, яким вимогам повинна відповідати культура цієї організації в умовах конкретної стратегії розвитку, керівництво визначає, *якою має бути філософія практики управління*. Виходячи з філософії управління, керівники підприємства намічають конкретні методи формування ефективної організаційної культури. Проте, безперечно, найважливіший вплив на формування організаційної культури компанії має керівник (лідер), його моральний авторитет.

Роль лідера у формуванні організаційної культури.
Джерелами організаційної культури є:

- а) погляди, цінності і уявлення засновників організації;
- б) колективний досвід, отриманий при створенні і розвитку організації;
- в) нові погляди, цінності і уявлення, привнесені новими членами організації і керівниками.

Перше джерело є визначальним на стадії формування організації і, отже, організаційної культури, оскільки засновники (організатори) визначають основну мету існування організації –

місію, принципи взаємодії, а також підбирають співробітників, які є однодумцями в основних питаннях, направляють і регулюють їх поведінку (таблиця 12.1).

Таблиця 12.1 – Механізм впровадження культурних основ

<i>Первинні механізми впровадження культурних основ</i>	<i>Вторинні механізми чіткого формулювання і закріплення основ</i>
1	2
На що звертають увагу, що оцінюють і що контролюють	Структура і облаштування організації (як розподіляються завдання і функції між підрозділами і окремими співробітниками, наскільки широко практикується делегування повноважень)
Як лідери поведуться в критичних випадках і при організаційних кризах	Система передачі інформації. Організаційні системи і процедури
Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів	Організаційні звичаї і ритуали
Свідоме ролеве моделювання, навчання і наставництво	Дизайн фізичного простору, фасадів і будівель
Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди і статусу працівника	Історії, легенди і міфи про певних осіб і події
Об'єктивні критерії при наймі, відборі, просуванні, переведенні і звільненні працівників організації	Офіційне проголошення організаційної філософії, цінностей і переконань

Комбінація того, на що звертають увагу лідери, дозволяє підлеглим ознайомитися з уявленнями лідера щодо різних аспектів діяльності організації.

Якщо лідери зосереджують увагу на занадто багатьох речах або непослідовні у виборі об'єктів свого особливого інтересу, підлеглі використовують інші сигнали або власний досвід, щоб визначитися, що насправді вважати дійсно важливим; внаслідок цього в організації виникає дуже широкий спектр уявлень і формується велика кількість субкультур.

У тих випадках, коли *організація опиняється в кризовій ситуації*, спосіб виходу з неї, запропонований її лідерами і працівниками, призводить до формування нових норм, цінностей і робочих процедур і виявляє важливі базові уявлення. Кризи особливо значущі при формуванні і поширенні культури, оскільки підвищена емоційна напруженість, характерна для цих періодів, дозволяє підвищити інтенсивність навчання. Кризи викликають тривогу, а її зниження є потужним мотивуючим засобом засвоєння нового знання.

Якщо засновники або лідери хочуть прищепити своїм підлеглим власні цінності і уявлення, вони повинні створити відповідну систему заохочення, просування і статусів. Якщо повідомлення різних рівнів суперечитимуть один одному, можемо отримати конфліктну організацію, що має неясну культуру.

Значення має і те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться організація.

В молодих організаціях структура, архітектура, ритуали, анекдоти і офіційні заяви - чинники закріплення, а не формування культури.

Коли організація вступає в пору зрілості і стабільності, ті ж механізми перетворюються в первинні "культуростворюючі" механізми, які обмежуватимуть дії майбутніх лідерів.

На жаль, вітчизняні лідери, як внаслідок дії багатьох зовнішніх факторів (нестабільність та агресивність зовнішнього середовища, несприятливі економічні умови, ліберальний тип економіки, корумпованість і клановість), так і внутрішньо-особистісних факторів, виявляють такі риси лідерства, які гальмують розвиток організації та її колективу. Основні особливості вітчизняного лідерства наведено в таблиці 12.2.

Як показує досвід успішних західних корпорацій, їх керівники дотримуються інших, ніж вітчизняні підприємці, моделей поведінки, орієнтованих на застосування сучасних технологій командного менеджменту.

Таблиця 12.2 – Основні особливості вітчизняного лідерства

Ознака	Особливості
1	2

Вороже ставлення до зовнішнього середовища	Зовнішнє середовище оцінюється як вороже, таке, що ускладнює і гальмує творчу діяльність. При цьому через економічну і законодавчу нерозвиненість воно надає величезні можливості заповзятливим і активним людям. Мінливість і непередбачуваність зовнішнього середовища зумовлює гнучкість відносно сфери діяльності і короткостроковість тимчасових орієнтацій.
Домінування особистих відносин над професійними	Особисті відносини відіграють в українській організації набагато більш важливу роль, ніж в типовій західній. Таке положення можна було вважати цілком нормальним на етапі формування компанії, коли відданість була важливішою за професіоналізм, але характер особистих відносин з рішеннями, які ухвалюють люди, а не професіоналізм або наявність лідерських якостей і до цього дня залишається в багатьох компаніях найважливішим чинником просування по кар'єрних сходах. В багатьох українських організаціях фактично склалася альтернативна ієрархія, побудована на особистих зв'язках, яка часто суперечить професійним вимогам організації.
	Радянська система управління трималася на строгій ієрархії, тому багато українських бізнес-лідерів, незважаючи на свої переваги, не уміють працювати в команді і налагоджувати командний підхід в організації в цілому. Західні ж компанії все більше усвідомлюють важливість створення командного середовища, в якому всі керівники працюють спільно і на рівних, роблять свій особливий внесок в загальний успіх компанії. Командна робота і горизонтальна взаємодія особливо важлива в таких організаціях, як юридичні і консалтингові фірми, проте і у виробничих компаніях деякі питання під силу вирішувати тільки команді – особливо ті, які вимагають експертизи фахівців різного профілю. В Україні така практика приживається поволі. Тому достатньо часто прагнення персоналу перебудувати культуру в клановому напрямі, що простежується в більшості досліджень, натрапляє на небажання і нездатність керівника здійснити таку перебудову.

Продовження таблиці 12.2

1	2
---	---

Відсутність досвіду і культури розвитку персоналу	В багатьох українських компаніях поки не приділяється належної уваги розвитку персоналу, і їх менеджери не володіють сучасними знаннями і навичками, роблячи упор на фінансові способи стимулювання співробітників, а не на інші, не менш дієві чинники мотивації, – емоційна прихильність до роботи або команди, освіта і т.д. Причина цього – відсутність у значної частини керівників спеціальної управлінської освіти.
Бюрократичний стиль керівництва	Українські лідери вважають за краще не підстроюватися під існуючі правила, а переписувати їх відповідно до свого бачення. Звідси невміння і небажання чітко ставити мету, нездатність сформулювати свою місію і ціннісні орієнтири для співробітників, безграмотна мотивація персоналу, заснована на постійній загрозі звільнень, скупість на похвали і занижена оцінка потенціалу працівників. Все це демотивує працівників, знижує їх задоволеність працею, примушує ставитися до роботи як до каторги, підвищує плинність кадрів. Люди або йдуть, або дружно саботують вказівки лідера, який, перебуваючи в упевненості, що незамінних немає, продовжує «кадровий безлад», пояснюючи неслухняність і незацікавленість працівників їх дурістю, упертістю, лінню і байдужістю.
Надмірний контроль і нечіткий розподіл обов'язків	У багатьох українських компаніях існують розкрадання і корупція на різних рівнях, тому керівництво упроваджує механізми тотального контролю. В той же час такі заходи часто перешкоджають децентралізації і делегуванню повноважень, необхідним для розвитку лідерства. Найуспішніші міжнародні компанії, стимулюючи розвиток підприємницького духу і лідерських якостей, надають менеджерам середньої ланки більше свободи і разом з тим покладають на них більше відповідальності за роботу їх підрозділів. При цьому контролюються лише наперед злагожені ключові параметри. В результаті багато компаній істотно скоротили кількість рівнів у своїх структурах, підвищили ефективність діяльності, стали більш чуйно реагувати на зовнішні зміни. В українських компаній, навпаки, часто немає чітко окреслених зон відповідальності і ефективних процедур ухвалення рішень.

Так, С.Д. Бетчел, власник і багаторічний президент американської інженерно-будівельної корпорації "Betchel Group", аналізує *витоки успіхів своєї компанії*. Він вважає, що реалізація філософії корпоративного управління "безперервне удосконалення" (Continuous Improvement), яка привела до довготривалих фінансових успіхів компанії і забезпечила їй репутацію надійного партнера, була б неможливою, якби керівництво послідовно не реалізовувало свою власну, *грунтовану на командному дусі, модель керівництва*. Ця модель *припускає, що кожен ефективний керівник впливає на інших так, щоб вони, долаючи власні корисливі егоїстичні інтереси, діяли на благо організації*.

Увага управлінської команди була сфокусована на:

- обліку фінансових інтересів споживачів;
- здібності пробуджувати енергію підлеглих на досягнення майбутніх результатів;
- зміцненні почуття власника у членів управлінської команди;
- створенні атмосфери довіри шляхом підтримки особистим прикладом вищих стандартів якості в роботі.

Щоб управлінська команда працювала ефективно, кожен її член, незважаючи на свій пост і високий статус, має бути готовий делегувати владні повноваження своїм колегам, має бути відкритий критичній самооцінці і оцінці колег, підтримувати дисципліну і зберігати толерантність у будь-яких, найскладніших умовах. Висока ефективність команди ґрунтована на взаємній довірі її членів, і тільки множення зусиль і здібностей кожного дає синергетичний ефект при вирішенні найскладніших проблем.

С. Бетчел підкреслює, що до початку 90-х років настала абсолютно нова ера в житті бізнес-структур: на зміну внутрішньої конкуренції між менеджерами корпорації прийшла *епоха кооперації, що знайшла своє вираження в командному підході*, який, проте, передбачає ясне окреслювання повноважень і рівня відповідальності провідних керівників корпорацій.

С. Бетчел, як основу для формування ефективної культури вказує на необхідність перетворення керівника на морального лідера. Проте *стати моральним лідером в організації керівник може тільки тоді, коли він готовий ефективно виконувати функції*

морального авторитету у рамках корпоративної культури, що склалася.

Розкриємо специфіку функцій морального авторитету:

а) інцидент в діяльності і житті організації пов'язаний з ситуацією морального вибору і багатий моральним конфліктом. Звернення до морального авторитету, щоб знайти "шлях до порятунку" (виходу з кризової ситуації) - *профетична функція морального авторитету;*

б) пред'явлення моральним авторитетом морального принципу, на підставі якого виявляється виправданість (правильність) вибраного варіанта вирішення кризової ситуації – *функція верифікації морального авторитету;*

в) визначення моральним авторитетом героя (героїв), який діяв під час інциденту згідно з моральними принципами, і створення "легенди" (героїчної балади), що містить рецепт морально виправданих в кризовій ситуації дій – *легітимаційна функція морального авторитету;*

г) ця легенда перетворюється на один з базових скриптів організаційної культури, а поведінка героїв стає зразком для наслідування. Культ героїв освячений моральним авторитетом – *інституціональна функція морального авторитету;*

д) переоцінка моральним авторитетом кризової ситуації: вона розглядається як прецедент у ряді можливих аналогічних подій - *прогностична функція морального авторитету;*

е) критичний розбір кризової ситуації, щоб застерегти від можливих ексцесів в майбутньому. Створення моральним авторитетом канонічної версії інциденту (організаційного міфу) – *нарративна функція морального авторитету;*

ж) встановлення моральним авторитетом нових норм поведінки і можливих моральних санкцій за порушення заборон – *функція табу морального авторитету.*

Механізм закріплення в організаційній культурі нових норм, принципів, зразків і складає зміст діяльності морального лідера, що бере на себе нелегку місію морального лідера.

Нове керівництво, ставши на чолі організації, отримує як умову, як обмеження структуру, що склалася, і культуру. Керівництво вимушене діяти у рамках цих обмежень, які були сконструйовані, сформовані і насаджені без урахування конкретних якостей і стилю управління минулого керівника.

Формування спільного досвіду членів організації як соціальної одиниці відбувається в ході вирішення двох основних проблем: проблеми зовнішньої адаптації і виживання і проблеми внутрішньої інтеграції (таблиця 12.3).

Таблиця 12.3 – Формування спільного досвіду членів організації

Проблеми зовнішньої адаптації і виживання	Проблеми внутрішньої інтеграції
Визначення місії організації, її завдань, вибір стратегії для виконання місії	Вибір методів комунікації (спільна мова і використовувані концепції)
Встановлення цілей на основі згоди	Встановлення членства в організації і її групах
Визначення методів досягнення цілей (вибір оргструктури, системи підлеглості і стимулювання)	Вироблення правил отримання, підтримки і втрати влади, розподіл статусів в організації
Вироблення критеріїв виміру досягнутих в організації результатів (система інформації і контролю)	Визначення правил міжособової взаємодії
Встановлення типів корегуючих дій	Формулювання бажаної і небажаної поведінки (покарання і нагороди)
Пояснення успіхів і невдач, доведення інформації про можливості і успіхи до представників зовнішнього середовища	Вироблення ідеології і релігії в організації

Окрім формування морального авторитету існують і об'єктивніші, не так сильно залежні від особистості керівника, *стандартні методи, які сприяють впровадженню бажаних цінностей.*

Економічні методи пов'язані з вільно-договірними товарно-грошовими стосунками на взаємовигідній основі, відбивають прагнення співробітників до досягнення основної мети участі в діяльності організації.

Економічні методи використовуються для дії на вітальні потреби співробітників, знижуючи значущість матеріальних

стимулів, вони сприяють висуненню на перший план потреб соціального, духовного, творчого рівнів.

Економічна стабільність підприємства, участь у власності, в прибутку і/або в процесі ухвалення рішень, преміювання, пільги демонструють ефективність принципів, цінностей, норм поведінки, що пропагуються керівництвом.

Адміністративні - до них можна віднести методи прямого, офіційного указання принципів, стандартів, норм і правил поведінки у поєднанні з адміністративними санкціями з боку керівництва організації, ґрунтовані на стосунках влади і підпорядкування, наприклад, статут, трудовий розпорядок, організація дисциплінарних стосунків, інформування.

Адміністративні методи узгоджуються із стратегією розвитку організації і кадровою політикою, *є дуже ефективними у разі переважання нормативної регуляції діяльності* і застосовуються в комплексі з системою стимулювання. Критерії відбору кадрів, розвитку і навчання персоналу, формування місії і стратегії, структуру організації, розподіл функцій і обов'язків можна віднести до адміністративних методів формування корпоративної культури.

Психологічні методи – пов'язані з використанням групових процесів для дії на особу, що входить в трудовий колектив, і окремих, особливо авторитетних працівників (груповий тиск, вплив), а також психологічних способів впливу на особу і особливостей сприйняття і засвоєння потрібних зразків поведінки (зараження, наслідування, навчання).

Давно доведено, що люди краще всього засвоюють нові для себе зразки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, ролевою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, яку передбачається закріпити і розвинути у підлеглих.

Психологічна дія можлива не лише за допомогою створення психологічного тиску або зараження. Ознайомлення і демонстрація ефективності культурних зразків при "обміні досвідом", де можна реально побачити, до чого веде розвиток культури в певному напрямі, формує переконаність і знімає обмеження, які накладає "своя", рідна організаційна культура.

Символічні методи – пов'язані з матеріальним втіленням основних ідей і цінностей організаційної культури (у вигляді

символів, гасел, логічних і смислових асоціацій, поведінкових культурних форм, просторового розташування і т. п.).

Символічні методи спрямовані на продукування і використання культурних форм, призначення яких - зафіксувати і *передати культурний досвід ефективної взаємодії іншим поколінням співробітників*. Ці методи відрізняються великою емоційною насиченістю, яка залучає співробітників до їх використання, високою швидкістю дії, концентруючи в собі смислові і технологічні ідеї. Саме символічні методи дозволяють відокремити одну спільність від іншої, надають їй неповторного колориту. *В силу своєї емоційності людина більш охоче піддається дії символічних методів*.

Символічні методи хороші тим, що залежно від того напряму, в якому ми міняємо організаційну культуру, ми можемо надавати різний сенс символам, не міняючи їх зовнішнього вигляду, що створює відчуття спадкоємності і стабільності.

Методи, вживані для формування інноваційної організаційної культури, повинні використовуватися в комплексі, впливаючи відразу на усі сторони життєдіяльності організації. Деякі з них зажадають досить великих витрат, наприклад, преміювання певних форм поведінки, розробка психологічних тренінгів або запрошення фахівців, навчання, розробка заходів для дії на співробітників, проте частина з цих методів вимагає одноразових великих витрат, а підтримка в життєздатному стані розроблених символічних форм не занадто витратна справа, тут, швидше, потрібна систематичність в звертанні до них.

12.4 Основні заходи з формування культури організації

Існують різні способи, інструменти, які сприяють впровадженню бажаної організаційної культури.

Поведінка керівника. Є найефективнішим, але і найбільш важкореалізованим інструментом дії. Безумовно, керівникові необхідно розпочати з себе. Фактично йдеться про засвоєння керівником нової для себе ролі: не начальника, який наказує, а *лідера, який захоплює своїм прикладом*.

Не кожен керівник здатний змінити себе заради процвітання організації. Очікується така тенденція, що начальник в XXI столітті все більшою мірою прагнучим стати лідером, щоб ефективно управляти персоналом.

Найяскравіше поведінка керівника проявляється і, відповідно, найсильніше впливає на прийняття співробітниками пропонувананих зразків поведінки як *реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях*. Культивоване в організації ставлення до людей, до їх помилок особливо яскраво проявляється в такі моменти.

Система стимулювання і мотивації. Великий вплив на організаційну культуру робить те, яка поведінка персоналу підтримується, а яка подавляється при практиці управління, що склалася. Наскільки вітаються керівництвом прояви самостійності і ініціативи з боку підлеглих.

Принципи побудови системи мотивації покликані формувати ту поведінку співробітників, яка потрібна для найкращої реалізації стратегії організації.

Принципи побудови системи стимулювання і мотивації повинні враховувати етнічні або національні зразки праці, а також ті цінності, норми і правила поведінки, які характеризують організаційну культуру підприємства.

В процесі мотивації праці відбувається перехід від актуалізованих потреб, що реалізуються за допомогою трудової діяльності, до трудової поведінки, яка відповідає стратегічним цілям підприємства.

Як показники дієвості мотивації трудової діяльності можна виділити: включеність або невключеність в трудову діяльність; мотиваційне ядро (яке можна формувати); задоволеність працею, що у вирішальному ступені залежить від відповідності характеру виконуваної роботи інтересам людини; трудова поведінка.

Критерії відбору в організацію. Необхідно визначити, яким працівникам при прийомі на роботу віддаватиметься перевага: професіоналам, що мають необхідні знання і досвід для виконання сьогоденних функцій, або ж працівникам, які, при необхідному професійному рівні – є потенційно ціннішими для фірми, оскільки здатні і готові освоїти нові професії.

Можна навести такий *приклад*: на фірмі є вакантне місце перекладача з англійської мови. Критерієм відбору з декількох претендентів можна вважати прекрасне знання мови, досвід роботи в цій галузі. Якщо стратегією фірми передбачений вихід через 3-4 роки на китайський ринок, то, ймовірно, правильнішим буде інший критерій: не лише знання англійської мови, але і готовність вивчити китайську мову (або знання її основ). Тоді через декілька років не доведеться приймати цілком групу нових для фірми перекладачів (їх цінності і норми поведінки можуть не збігтися з тими, що складають ядро організаційної культури фірми), а лише доповнити вже наявних перекладачів новачками, які допоможуть їм адаптуватися на фірмі. Зрозуміло, необхідно буде ввести плату за знання китайської мови, виплачуючи її навіть в ті роки, коли вона не використовується в роботі перекладачів, і вони працюють з англійською мовою.

Навчання персоналу. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликані не лише передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички. *Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до організації.* В ході навчання також роз'яснюється, якої поведінки організація чекає від своїх працівників, яка поведінка заохочуватиметься, підкріплюватиметься, вітатиметься.

З точки зору стратегічного управління персоналом дуже важливо, щоб навчання передбачало також оволодіння працівниками не лише тими професійними знаннями, які потрібні для виконання ними сьогоденної роботи, але і знаннями для виконання тих функцій, які знадобляться через декілька років відповідно до стратегії фірми. Зрештою повинно йтися про *систему безперервного навчання.* Подібний підхід до навчання персоналу підтримує стратегію розвитку фірми і є однією з важливих умов формування такої організаційної культури, яка дозволяє співробітникам відчувати стабільність своєї роботи, бути упевненими, що і в умовах змін вони будуть затребувані на фірмі.

Організаційні традиції і порядки. Культура підприємства закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації. При цьому на організаційну культуру можуть

вплинути навіть разові відступи від встановленого (чи декларованого) порядку. Наприклад, якщо з якихось причин керівництво лише одного разу не змогло підвести щомісячні підсумки роботи з поздоровленням і нагородженням кращих працівників, то це не лише порушує встановлені правила, але і показує неготовність керівників порозділяти декларовані цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу "викладатися" на роботі.

Заяви, заклики, декларації керівництва. Для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не лише до розуму, але і до емоцій, до кращих почуттів працівників: "Ми повинні стати першими"!, "Найвища якість – це запорука нашої перемоги над конкурентами"!, "У нашій організації працюють кращі фахівці"! Почуття упевненості, гордості, захоплення виробляють автоматичну реакцію на образ компанії.

Гасла радянських часів відіграли велику роль в становленні організаційної культури на підприємствах СРСР.

Широке впровадження корпоративної символіки. Досвід кращих організацій показує, що символіка, вживана на упаковці готової продукції, в рекламних матеріалах, в оформленні підприємства, транспортних засобів, робочому одязі, сувенірній продукції, позитивно відбивається на ставленні персоналу до компанії, підвищує відданість, прихильність працівників своїй організації і почуття гордості за неї.

Важливі для стратегії фірми цінності поширюються через публікацію книг і маніфестів керівників, їх публічні виступи і прес-конференції, видання внутрішньофірмових газет, плакатів, бюлетенів і відеокасет, розучування пісень і гімнів компанії. При цьому активно працюють професійні пропагандисти і соціологи з штабу керівництва по зв'язках з громадськістю або по трудових стосунках. Реклама на телебаченні і по радіо, численні книги і журнали формують образ компанії і зобов'язують персонал до певних типів поведінки [10-13; 7; 8].

Управління персоналом, згідно із західною моделлю управління, яка зараз пропонується як зразок і для вітчизняного менеджменту, кінцевою метою завжди має підвищення віддачі від людей, які працюють в організації. Управління організаційною культурою не є виключенням.

Для того, щоб культура "працювала" на підвищення ефективності організації, вона повинна підтримувати організаційну стратегію і місію. Ця робота спрямовується вищим керівництвом і вимагає глибокого розуміння не лише економіки і стратегічного менеджменту, але і основ організаційної поведінки і психології управління.

За даними різних джерел, фірми з яскраво вираженою культурою (сильною культурою), набагато ефективніше у використанні HR (людських ресурсів). Справа у тому, що організаційна культура – один з найефективніших засобів залучення і мотивації співробітників. У новому західному менеджменті (менеджмент 2.0), як ми відмічали у восьмій темі, важливою функцією культури організації стає підтримка *кожного* члена колективу, розкриття його індивідуальності, талантів. При цьому в деякій мірі відбувається процес узгодження цілей організації із потребами працівників, що дає найвищу ефективність роботи організації.

12.5 Методи підтримки організаційної культури

Підтримка організаційної культури – це частина процесу управління культурою організації, яка, окрім цього, включає також формування і зміну організаційної культури.

Підтримувати організаційну культуру на заданому рівні – це досить складне завдання, яке може бути вирішене у декілька етапів:

- набір персоналу;
- соціалізація працівників;
- залучення новачків до історії корпорації;
- визнання і просування співробітників.

Набір персоналу. Цей етап є важливим з двох причин:

- в процесі його здійснення претендент отримує повну інформацію про організацію і має можливість порівняти свої власні цінності, норми і переконання з прийнятими в організації;
- організація отримує інформацію про претендента і має можливість оцінити його за своїми критеріями відбору і у разі істотних відмінностей – відсіяти.

Соціалізація працівників – це сукупність методів, що допомагають зарахованому до штату співробітнику адаптуватися до організаційної культури. Термін, впродовж якого співробітник

адаптується до умов організаційного оточення, називається адаптаційним періодом і включає:

- професійну підготовку;
- соціальну підготовку;
- ознайомлення з основними організаційними цінностями.

Впродовж виробничої діяльності співробітників на них покладаються певні обов'язки, виконання яких ретельно відстежується і оцінюється. Співробітник може як наділятися додатковими обов'язками, так і переміщатися на інші напрями діяльності організації. На основі аналізу успішності співробітника і його корисності для організації організація (в особі керівників) планує кар'єрне зростання своїх співробітників. Зазвичай використовується покрокове планування кар'єри співробітників. В результаті таких переміщень у співробітника і у організації складається певна система вражень і очікувань один від одного.

Залучення новачків до історії корпорації має на увазі занурення співробітника в культуру організації; розкриття своїх секретів, ритуалів, символів могутності, розповідь про легендарних людей організації. Це сприяє розумінню новачками основної лінії поведінки і її особливостей.

Визнання і просування співробітників відбувається у разі позитивної оцінки співробітника, що успішно пройшов усі попередні етапи. Визнання може полягати в тому, що таких співробітників ставлять в приклад іншим (особливо новачкам), розглядають як переможців.

Зазвичай організація росте за рахунок залучення нових членів, що приходять з організацій з іншими культурами. Нові члени організації, хочуть вони цього або ні, заносять в неї "*вірус*" *іншої культури*. Яка з культур "виживе", багато в чому залежить від її сили, оскільки останнє впливає на інтенсивність певних зразків поведінки.

Існуючі *методи підтримки організаційної культури* повторюють методи формування, але мають меншу інтенсивність дії і характеризуються переведенням актуальної поведінки в культурну форму. Основними групами методів є наступні.

Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контролю з боку менеджерів. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер дає знати працівникам, що є важливим і що очікується від них. Зазвичай об'єкти уваги закріплюються в місії, в міфах і

легендах, виділяються на прикладі героїв, які правильно поводитися в неоднозначній ситуації.

Реакція керівництва на критичні ситуації і організаційні кризи. У цих ситуаціях менеджери і їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру в такому ступені, в якому вони собі її і не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, заходів, що міняють її в певній мірі. Наприклад, у разі різкого скорочення попиту на вироблювану продукцію у організації є дві альтернативи: звільнити частину працівників або частково скоротити робочий час при тому ж числі зайнятих.

В організаціях, де людина заявлена як цінність "номер один", мабуть, приймуть другий варіант. Такий вчинок керівництва перетвориться з часом на організаційний фольклор, що, поза сумнівом, посилить цей аспект культури в компанії; іноді може призвести до формування технології подолання кризи, правильної поведінки, кристалізації ролей.

Моделювання ролей, навчання і тренування. Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими через те, як вони повинні виконувати свої ролі. Менеджери можуть спеціально вбудовувати важливі "культурні" сигнали в програми навчання і в щоденну допомогу підлеглим по роботі. Так, учбовий фільм може концентрувати увагу на чистоті робочого місця. Менеджер сам може також демонструвати підлеглим, наприклад, певне ставлення до клієнтів або вміння слухати інших. Постійно концентруючи на цих моментах увагу, менеджер допомагає підтримувати певні аспекти організаційної культури.

Критерії визначення винагород і статусів. Культура в організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв. Останні зазвичай прив'язані до певних зразків поведінки і, таким чином, розставляють для працівників пріоритети і вказують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів і організації в цілому.

У цьому ж напрямі працює система статусних позицій в організації. Так, розподіл привілеїв вказує на ролі і поведінку, що більше цінуються організацією. В той же час практика свідчить про те, що цей метод часто використовується не повною мірою і не систематично.

Критерії прийняття на роботу, просування і звільнення. Це один з основних способів підтримки культури в організації. Те, з

чого виходить організація і її керівництво, регулюючи увесь кадровий процес, стає швидко відомо її членам по руху співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і завадити зміцненню існуючої в організації культури.

Організаційні символи і обрядовість. Багато вірувань і цінностей, що лежать в основі культури організації, виражаються не лише через легенди і саги, що стають частиною організаційного фольклору, але також через різні ритуали, обряди, традиції і церемонії, що називаються зразками поведінки.

Обряди – це стандартні і такі, що повторюються, заходи колективу, які проводяться у встановлений час і із спеціального приводу для здійснення впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення. Сила обряду в його емоційно-психологічній дії на людей. У обряді відбувається не лише раціональне засвоєння тих або інших норм, цінностей і ідеалів, але і співпереживання їм учасниками обрядової дії.

Ритуали є системою обрядів. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе "культурне" значення". Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній посилює самовизначення працівників (таблиця 12.4).

У повсякденному житті підприємства *ритуали виконують подвійну функцію*: вони можуть зміцнювати структуру підприємства, а з іншого боку, за рахунок затушовування істинного сенсу здійснюваних дій – послабляти. Ритуали символізують переконання, що відіграють істотну роль на підприємстві.

Ритуали, що виражають визнання, наприклад, ювілеї, святкування успіхів у зовнішній службі, публічні заохочення, участь в заохочувальних поїздках, – повинні продемонструвати, в чому полягають інтереси підприємства, що винагороджується, і що урочисто відзначається.

Таблиця 12.4 – Типи організаційних обрядів

<i>Тип обряду</i>	<i>Приклад (обряд з приводу...)</i>	<i>Можливі наслідки</i>
Обряд просування	...завершення базового навчання, перепідготовки і т. п. (урочисте вручення дипломів)	Забезпечує входження в нову роль; мінімізує відмінності у виконуваних ролях
Обряд уходу	...звільнення або пониження в посаді, роботі (об'ява на дошці)	Скорочує владу і статус; підтверджує необхідність певної поведінки
Обряд посилення	...виявлення кращої поведінки (конкурси, змагання)	Посилює владу і статус, вказує на цінність правильної поведінки
Обряд оновлення	...розвитку соціальних стосунків і підвищення їх ефективності (оголошення на засіданні про делегування повноважень)	Зміна стилю роботи і керівництва
Обряд вирішення конфлікту	...досягнення домовленості, компромісу, введення конфлікту в законні рамки (оголошення на прес-конференції про початок і кінець переговорів)	Відкриття переговорів, зниження напруженості в колективі
Обряд єднання	...визнання існуючого положення задовільним (святкування ювілеїв на робочому місці)	Підтримує почуття спільності, що об'єднує працівників разом

Подібну функцію виконують й ініціюючі ритуали, які прийнято здійснювати при вступі в колектив. Вони повинні чітко продемонструвати новому членові, що ж цінується на фірмі насправді.

Отже, у рамках культури підприємства ритуали займають важливе місце. В той же час необхідно перевірити, чи дійсно при їх допомозі передаються ціннісні орієнтації, що є актуальними і для повсякденної діяльності.

Окрім цього необхідно відповісти на питання, чи не є надмірне захоплення ритуалами перешкодою на шляху реалізації цільових установок підприємства.

Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній посилює самовизначення працівників. Міфологія, ритуали, традиції, особлива мова – ось засоби збереження організаційної культури в умовах зміни поколінь керівників і службовців.

Таким чином, розгляд шляхів формування бажаної організаційної культури припускає *сприйняття організації не лише як техніко-економічної, але і як соціальної системи. Вирішальний вплив на процес формування організаційної культури представників вищого керівництва підвищує їх відповідальність за ті наслідки, які може мати для організаційної культури їх стиль управління і особливості поведінки* [11; 6; 9].

Лекція 13. Управління змінами культури організації

13.1 Необхідність культурних змін в організації.

13.2 Управління процесом організаційних змін.

13.3 Основні етапи управління змінами культури організації.

13.4 Варіанти змін в організаційних культурах різних типів.

13.5 Дефекти культури організації, обумовлені організаційними патологіями.

13.1 Необхідність культурних змін в організації

Зміни умов функціонування бізнесу викликають необхідність постійної адаптації до них: розробки нової стратегії і у зв'язку з цим формування нової організаційної культури. За ствердженням К. Камерона та Р. Куїнна, саме культура організацій (їх цінності, етичні основи господарювання, турбота про розуміння ситуації) є головною визначальною особливістю успішних компаній, їх найважливішою конкурентною перевагою.

Організаційна культура має унікальну властивість – здатність проникати в усі аспекти життя організації і утримуватися в головах співробітників впродовж тривалого часу. Прикладами такої живучості організаційних цінностей може виступати будь-який вищий навчальний заклад: незважаючи на повну зміну складу, що навчається, кожні п'ять років, тип культури залишається тим самим.

Абсолютно унікальною здатністю організаційної культури є здатність зменшувати міру колективної невизначеності, створювати громадський порядок, забезпечувати цілісність (за рахунок ключових цінностей і норм), створювати почуття причетності до організації і відданість загальній справі шляхом зв'язування членів групи в одне ціле і висвітлювати бачення майбутнього. Таким чином фірма черпає сили при розвитку і умілому веденні організаційної культури.

Отже, культура робить потужний вплив на виробничі показники діяльності і довгострокову ефективність підприємств. Тому, коли існуюча в організації культура не сприяє зміні поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної ефективності, виникає необхідність управління культурними змінами.

В узагальненому вигляді *причинами змін в організації* виступають такі чинники:

1) зовнішнє середовище стає загрозливим для виживання організації;

2) зміна зовнішнього середовища породжує сприятливі можливості для комерційного успіху;

3) структура організації суттєво уповільнює її адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Більшість зусиль із зміни організаційної культури зазнають невдачі з двох причин. Перша - люди не бажать або не можуть змінювати стереотип своєї поведінки. Будь-яка зміна часто зачіпає статус-кво (Status quo) працівника, породжує дискомфорт, невизначеність, вимагає від людини додаткової напруги сил. Іноді працівники просто не розуміють необхідності змін, тому що вони не мають тієї інформації, якою володіють керівники.

Друга причина криється в тому, що якщо навіть працівники і не проти змінювати свою поведінку, то ці зміни можуть носити короткочасний характер. Після короткого проміжку часу засвоєння цінностей нової культури працівники поступово можуть перейти до свого звичного стилю поведінки.

Існують три можливі *поєднання змін в поведінці і культурі організації.*

У першому випадку відбуваються *зміни в культурі без змін в поведінці.* У такій ситуації працівники можуть змінити одне або

декілька переконань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити відповідну поведінку.

Друге поєднання – це *зміни поведінки без змін в культурі*. В цьому випадку один або кілька членів організації, групи працівників можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни повинні статися, хоча окремі працівники при цьому можуть бути проти. Залежно від статусу і впливовості перших зміни в організації можуть відбуватися в задуманому ними напрямку.

Третє поєднання – *зміни відбуваються в галузі поведінки і в галузі культури*. Це ситуація постійних змін, коли люди щиро вірять і цінують нововведення. Постійність при цьому виникає через те, що кожна із сторін (поведінка і культура) взаємно посилюють і підтримують одна одну.

До основних причин змін культури організації відносяться такі:

- необхідність підвищення організаційної ефективності і моралі;
- фундаментальна зміна місії організації;
- посилення міжнародної конкуренції;
- значні технологічні зміни;
- важливі зміни на ринку;
- поглинання, злиття, формування спільного підприємства;
- швидке зростання організації;
- перехід від сімейного бізнесу до професійного управління;
- вступ в зовнішньоекономічну діяльність.

На можливість зміни культури впливають екзогенні і ендогенні чинники (рисунок 13.1).

Зміни корпоративної культури відбуваються незалежно від нашого бажання. Корпоративна культура складається з культурних субстанцій, привнесених різними людьми з інших колективів. Тому будь-якій компанії треба уміти діагностувати власну культуру, постійно відповідаючи на такі питання: яких людей притягає організація, яка їх поведінка і способи спілкування в колективі, на які цінності вони орієнтуються, які правила лежать в основі їх професійних стосунків, де межі дозволеного в професійному ризику, який стиль керівництва, лідерства прийнятий і т. д. [11; 14; 15].



Передумовами успішної зміни культури є:

КО... ВИ... МЕ... ЗМ... д) виділення коштів на проведення змін і перенавчання персоналу відповідно до нововведень.

Обсяг роботи, пов'язаний зі зміною корпоративної культури, буває таким великим, а зміст роботи настільки складним, що останніми роками в деяких компаніях США і Західної Європи з'явилася спеціальна посада – менеджер з корпоративної культури.

13.2 Управління процесом організаційних змін

Необхідною умовою успішного здійснення змін є управління змінами. Під *управлінням організаційними змінами* розуміється забезпечення планування, організації, мотивації і контролю проведення організаційних змін на підприємстві.

Управління культурними змінами – це *цілеспрямована дія* передусім лідерів, що мають здатність сприймати і оцінювати елементи своєї культури, *спрямована на зміну цих елементів з метою виживання і підвищення ефективності функціонування організації.*

Теоретично процес змін розпочинається з усвідомлення їх необхідності. Аналіз ситуації і чинників, які викликали цю необхідність, веде до діагностики відмітних особливостей і вироблення загального напрямку дій і, отже, стратегії змін. Потім можна переходити до визначення, оцінки і вибору переважного варіанта дій.

Усередині організації існують взаємозалежні компоненти (внутрішні елементи): цілі і стратегія, задачі, структури і системи організації, її культура і люди, які працюють в ній, технологія, комунікаційні процеси (рисунок 13.2).

Названі внутрішні елементи організації знаходяться в стані *динамічної рівноваги один з одним і з оточенням. Якщо організація хоче залишитися здоровою, то при зміні в ній одного з елементів повинні змінитися й інші.* Те, як різні елементи реагують на зміну, можна до певної міри передбачити.

Люди можуть пристосовуватися до змін і зазвичай приймають їх як природний життєвий факт. В той же час вони чинять опір і намагаються уникнути змін, які погіршать їх справжнє становище відносно змісту і умов роботи, робочого навантаження, доходу, особистої влади і т. д.

Головними причинами опору змінам в організації є:

- а) відсутність переконаності в необхідності змін;
- б) невдоволення змінами, що насаджуються згори;
- в) невдоволення несподіванками;
- г) страх перед невідомістю;
- д) небажання мати справу з непопулярними проблемами;
- е) страх перед нездатністю виконати що-небудь і невдачею;
- ж) порушення встановленого порядку;

- к) порушення встановленого порядку, звичок і взаємовідносин;
- л) відсутність поваги і довіри до особи, яка сприяє здійсненню змін.



Рисунок 13.2 – Взаємодія внутрішніх компонентів організації і зовнішнього середовища

Крім того, характери людей розрізняються за опором змінам і здатністю пристосовуватися до них. Методи подолання опору персоналу зміні культури організації наведені в додатку А.

Також при проведенні зміни організаційної культури варто пам'ятати про так звану *проблему перенесення управлінського досвіду*. Реорганізатори в ході організаційних змін часто використовують чужий досвід перетворень, відбитий в конкретних управлінських методиках, методах, технологіях і

підходах. При цьому вони переносять його з однієї організації або країни на іншу організаційну або національну культуру. У зв'язку з цим виникає питання: до якої міри і за яких обставин можна переносити управлінський досвід при роботі з організаційною культурою?

Деякі методи управління ґрунтовані на цінностях. Вони були розроблені для застосування в умовах певної культури, відбивають її систему цінностей і норми поведінки і стосуються людських аспектів організацій: індивідуальних і групових інтересів, міжособистісних і міжгрупових стосунків, мотивації і управління поведінкою людини. Варто в кожному випадку ретельно вивчати можливість їх перенесення. Для таких методів це часто є важким або неможливим.

Інші методи стосуються технологічного, економічного і фінансового боків організації. Такі методи нейтральні по відношенню до цінностей, і їх легше перенести з однієї культури в іншу. Проте, хоча метод може здаватися нейтральним до цінностей, його використання створює нову ситуацію, яка може залучати цінності.

Показниками організаційної культури, що формують сприятливі умови для планованих змін, є:

а) прийняття необхідного темпу змін (кожна організація повинна визначити оптимальний темп змін у своїй галузі і спробувати зробити так, щоб співробітники прийняли його як один з базисних показників);

б) зміни на основі творчої активності людей (розробка пропозицій і планування змін не є винятковою прерогативою вищих керівників; існує схема збору і вивчення таких пропозицій від менеджерів, фахівців і робітників);

в) орієнтування змін на пріоритетні цілі (люди повинні знати, які проблеми вирішує керівництво і в якому напрямі краще удосконалювати свою роботу, щоб не розпиляти ресурси і допомагати компанії там, де це найпотрібніше);

г) призначення високих премій за раціоналізацію і зміни (працівники повинні знати, що вигідно позитивно ставитися до змін і постійно шукати зміни, які підуть на користь організації. З іншого боку, люди повинні мати можливість переконатися, що

консерватизм і опір нововведенням і змінам не виправдовують себе).

Як показує зарубіжна практика, для досягнення позитивних змін організаційної культури необхідно:

а) сформулювати нову філософію компанії, проголосити нові ключові цінності. При цьому вища ланка управління повинна служити еталоном, давати приклад своєю поведінкою. Без позитивного прикладу з боку вищого керівництва становлення нової організаційної культури компанії є проблематичним;

б) замінити застарілі ритуали і матеріальні символи на нові, що виражають зміст нової культури компанії і спрямовані на масове засвоєння її цінностей;

в) виявити, організувати і всіляко підтримувати групи працівників, що поділяють запропоновані нові цінності; спиратися на них в проведенні заходів, спрямованих на масове засвоєння елементів нової культури;

г) переглянути процеси соціалізації з тим, щоб привести їх у відповідність до вимог нової сукупності цінностей, зробити більш цілеспрямованими на засвоєння нової культури компанії. Змінити систему матеріального і соціального стимулювання так, щоб максимально сприяти освоєнню нової сукупності цінностей;

д) оформити норми економічної поведінки працівників, що витікають з сукупності нових цінностей, у вигляді формальних правил і регуляцій, обов'язкових для виконання;

е) ослабити застарілу субкультуру різних підрозділів компанії за допомогою широкого використання ротатії працівників;

ж) досягти колективної згоди і схвалення через широку участь працівників у власності і управлінні компанією, створення соціально-психологічного мікроклімату високої довіри.

Реалізація усіх або більшості вказаних пропозицій, звичайно, не приведе до негайної зміни культури організації. Зміна культури організації - досить тривалий процес і вимірюється він місяцями і навіть роками. На цьому шляху виявляється немало "пасток", які мають бути вчасно виявлені і враховані.

Для організацій, що займаються оновленням своєї культури, необхідно знати найбільш поширені "пастки", до яких належать:

а) *нездійснені проекти.* До цього результату приходять тоді, коли вище керівництво широко оголошує про проект зміни культури компанії, а потім, окрім загальних попередніх розмов, нічого не робиться;

б) *беззмістовні розмови замість оновленої культури.* Мимовільне використання в розмовах терміну "організаційна культура" справляє враження прогресивності керівника, нової тенденції в управлінні. Голослівні заяви про те, що "ми повинні сильніше захопити працівників" або "клієнт завжди на першому місці", нічого не міняють. Просто використовується нова термінологічна гра. А така нова культура, яка виражається тільки в словах, а не в реальній дії, нічого не варта.

Щоб уникнути цієї пастки, причетні до справи особи мають бути безпосередньо залучені в процес зміни. При цьому використовується простий і ефективний метод: слід постійно ставити питання, наскільки відповідає новій культурі те, що в даний момент відбувається, робиться і говориться. Шляхом такого входження в ситуацію виникає оцінка і заперечення старої культури з позиції нової, хоча при цьому жодного слова про культуру не говориться;

в) *цинізм через відсутність щирості.* Якщо в організації пропагуються нові ціннісні установки, а керівний персонал не подає в цьому приклад, то тим самим негласно вселяється думка: "Не роби того, про що ми говоримо". Співробітники слухають розмови про нову організаційну культуру, але не вірять цьому, оскільки єдино правдивим є тільки конкретний приклад;

г) *відсутність стратегії розвитку.* Є немало підприємств, де дії визначаються не довгостроковими, стратегічними цілями, а повсякденною, поточною практикою. Тут домінують короткострокові завдання, які вирішуються завдяки постійним імпровізаціям і ці імпровізації стають нормою. Уся увага працівників концентрується тільки на тому, що відбувається, не виходячи за межі цих подій;

д) *процес без результату і результат без процесу.* Нескінченне обговорення планів, проектів, проблем оновлення організаційної культури може виродитися в самоціль.

Відбувається імітація процесу оновлення культури без отримання видимого результату.

Інша крайність – прагнення отримати результат без організації відповідного процесу оновлення організаційної культури. Фактично це означає просту пролонгацію проголошених нових цінностей, їх пропаганду за допомогою гасел і закликів. Хоча на цьому можна заощадити багато часу і коштів, але привести до руху справу оновлення культури не можна. Нова культура організації чогось варта, якщо вона виражається в діях, спрямованих на зміну економічної поведінки і способу життя працівників;

е) *косметичні заходи*. Спроба вплинути на культуру організації нерідко обмежується розробкою принципів загального характеру, які нікого особливо не зобов'язують і не мають безпосереднього відношення до виробництва. Щоб проголошення принципів нової організаційної культури не стало косметичним зайняттям, вони повинні розроблятися на базі діючої культури і супроводжуватися практичними заходами, що забезпечують перехід від старої культури до нової.

13.3 Основні етапи управління змінами культури організації

Існує велика кількість науково обґрунтованих підходів до виділення етапів змін культури організації. Більшість з цих підходів укладається в рамки розглянутих вище теоретичних моделей.

У цілому робота з управління змінами культури організації включає чотири основні етапи:

Етап 1. Обґрунтування необхідних змін:

а) постановка чітких цілей, розробка стратегії організації, з'ясування того, що повинно вийти в результаті;

б) вивчення існуючої організаційної структури.

Етап 2. Сортування, відбір, розробка нововведень:

а) аналіз отриманої інформації, висновки про те, наскільки наявна організаційна культура відповідає вибраній стратегії і які зміни потрібні;

б) з'ясування, виходячи з результатів досліджень і безпосередньо у членів організації, як співробітники ставитимуться до нововведень;

в) визначення рівня складності внесення змін, необхідного навчання і підготовки персоналу, приблизного терміну, впродовж якого ці зміни будуть реалізовані; розрахунок необхідних фінансових витрат;

г) остаточний висновок про доцільність впровадження нової організаційної культури.

Етап 3. Обговорення, доопрацювання, впровадження:

а) розробка чіткого плану дій (призначення осіб, відповідальних за нововведення; створення робочої групи; визначення черговості заходів, що приймаються; встановлення термінів, тривалості, місця, способу проходження навчання і перепідготовки персоналу);

б) виконання плану на практиці (роздача співробітникам списку з пріоритетними напрямками діяльності компанії на найближчий рік; роз'яснення персоналу необхідності змін; визнання можливих труднощів і негативних наслідків; обнародування місії організації; зміна організаційної символіки; визначення нових критеріїв відбору персоналу; удосконалення методів стимулювання праці і т. д.);

в) постійна фіксація проміжних результатів, дослідження реакції співробітників на нововведення (метод "відкритих дверей"; книги відгуків і пропозицій; вимір виробничих результатів);

г) удосконалення комунікаційних систем, налагодження системи зв'язків між підрозділами і із зовнішнім середовищем;

д) зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджменту;

е) реакція керівництва на організаційні кризи відповідно до заявлених принципів. Тут дуже важливий особистий приклад управлінців, що свідчить про прийняття і усвідомлення цінностей, які вводяться.

Етап 4. Контроль, коригування, оцінка:

а) дотримання вибраної лінії, внесення коректив по ходу дії;

б) не прискорювати процес змін (він може тривати роками);

в) використання усіх методів, що сприяють зміцненню і підтримці культури організації;

г) стежити за змінами зовнішнього середовища, економічних умов, вимог ринку, постійно оцінюючи, наскільки ефективна ця організаційна культура, який психологічний клімат в колективі, який імідж має фірма в очах партнерів, клієнтів, громадськості.

Для координації дій і контролю за ходом здійснення змін в культурі організації рекомендується створити певну структуру. Організаційну структуру процесу змін повинні складати комісія з управління, проектні і робочі групи.

Фундаментом змін, що проводяться, має бути участь вищого керівництва. Саме позиція дирекції може визначити успіх або невдачу змін, що проводяться. На початку або в ході роботи з упровадження змін, що зачіпають культуру організації, необхідно проводити порівняння з іншими організаціями, які вже здійснили такі зміни.

13.4 Варіанти змін в організаційних культурах різних типів

Основа змін організаційної культури – це побудова профілю організаційної культури і виявлення на його основі домінуючого типу, а також планування необхідних змін.

Якщо домінуючим типом організаційної культури, виявленим при побудові профілю, є **ринковий**, то при подальшому розвитку керівництву організації слід звернути увагу на такі позиції:

- проведення оглядів загального бачення, цінностей, цілей, завдань, а також розробка варіантів їх застосування і методів реалізації;

- перегляд або нова розробка методики контактування із споживачами і каналів комунікацій;

- аналіз потреб сегментів із загальної сукупності споживачів і методи їх задоволення;

- порівняння ключових показників діяльності власної організації з аналогічними показниками конкурентів;

- постійний контакт з фокусними аудиторіями зовнішнього середовища, ринку;

- програми участі персоналу в управлінні і поліпшенні показників діяльності;
- проведення регулярних зустрічей з інвесторами;
- перспективне бачення розвитку організації;
- використання сторонніх спостерігачів, аудиторів, консультантів для об'єктивного аналізу діяльності організації;
- розробка альянсів і союзів із споживачами;
- акцент на цілісне сприйняття організації споживачами;
- розробка системи вкладів кожного окремого підрозділу організації в загальну справу; відповідальність за доходи;
- орієнтація на підрозділи з високими оцінками;
- впровадження системи менеджменту загальної якості;
- регулярний моніторинг зовнішніх джерел інформації по ключових напрямках.

Якщо в результаті побудови профілю з'ясувалося, що домінуючим типом організаційної культури є *адхократія*, то при подальшому розвитку *керівництва організації* слід звернути увагу на такі позиції:

- аналіз ключових цінностей організації з точки зору адхократії і акцент на стратегічне управління;
- критичний аналіз бачення перспектив;
- планування на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу;
- фіксація головних внутрішніх проблем організації;
- створення більш гнучкої структури управління, ніж ієрархічна;
- прогнозування потреб споживачів;
- аналіз "слабких місць" організації і безперервне їх усунення сучасними методами;
- задіявання усіх відділів і підрозділів організації в проектуванні нових видів продукції і послуг;
- розробка системи винагороди, що заохочує новаторське ставлення на усіх рівнях організаційної культури;
- розробка програми творчого підходу до змін і їх реалізації;
- розробка концепції культур, що навчаються;
- розробка програм розвитку персоналу, підвищення кваліфікації; використання нових інформаційних технологій;

- ритуали і символи, що заохочують творчий підхід і новаторське ставлення в організації;

- оцінка тимчасових витрат менеджерів;

- лояльне ставлення до помилок і промахів.

Якщо домінуючим типом організаційної культури, виявленим при побудові профілю, є **кланова культура**, то керівництву організації слід звернути увагу на такі позиції:

- сферична оцінка лідерських здібностей усіх топ-менеджерів (з точки зору їх підлеглих, рівних їм за посадою, і їх керівників);

- розробка програми кар'єрного зростання на основі мобільності усередині підрозділу;

- програма систематичного моніторингу думок співробітників і їх пропозицій зі вдосконалення;

- залучення найнятих робітників до усіх стадій процесу стратегічного планування;

- аналіз конфліктних ситуацій, у тому числі усередині груп;

- розробка системи делегування повноважень;

- розробка програми підвищення кваліфікації, безперервного навчання усередині організації з урахуванням творчого підходу і системи винагород за неординарні зусилля;

- поліпшення координації між функціональними службами;

- акцентування уваги на лінійних керівниках першого рівня (відповідність їх оплаті праці, контроль за ними, обсяг їх повноважень і т. д.);

- розробка системи показників оцінки вищої ланки нижчою;

- регулярний моніторинг внутрішніх проблем по усіх рівнях управління.

Якщо в результаті побудови профілю з'ясувалося, що домінуючим типом організаційної культури є **ієрархічна культура**, то керівництву організації слід звернути увагу на такі позиції:

- контроль проміжків часу між надходженням замовлення і його задоволенням;

- регулярний аудит відповідності заходів поставленим цілям організації;

- розробка системи оцінки з високим зворотним зв'язком;

- стратегія на зменшення витрат;

- розробка критеріїв і оцінка напрямів діяльності кожного підрозділу з точки зору ефективності;
- застосування інформаційних технологій замість паперових носіїв;
- оптимальний розмір організації (межі організації, чисельність персоналу);
- акцент на підтримку рівня безпеки праці і здоров'я співробітників;
- децентралізація функцій;
- вдосконалення планово-запобіжних заходів;
- порівняльний аналіз показників організації з середніми по галузі;
- аналіз виникнення кризових ситуацій і розробка попереджувальних заходів;
- аналіз відповідності бюджетів і ресурсних можливостей;
- вдосконалення внутрішньої комунікації [16-18].

13.5 Дефекти культури організації, обумовлені організаційними патологіями

Організаційні патології – це явища, пов'язані із стійкими дисфункціями організації, що порушують оптимальність функціонування її структур.

Організаційні патології виникають внаслідок *системних протиріч*, властивих організаціям на будь-якій стадії їх розвитку. До них можна віднести *протиріччя між*: структурою і функціями організації; частинами і цілим; стабільністю, до якої прагне організація, і постійними змінами, викликаними адаптацією (як зовнішньою, так і внутрішньою); універсалізацією цілей і спеціалізацією діяльності та ін. Проявляються організаційні патології в рецидивах поведінки, що відхиляється, як на індивідуальному, так і на груповому рівнях (таблиця 13.1).

Найбільш поширеною патологією організації є *бюрократизм і пов'язана з ним корупція*.

Керівник-бюрократ заклопотаний передусім проблемою безпеки власного становища (збереження статусу і кар'єри). Тому бюрократизовані організації заражені вірусом чиношанування, владолюбства. Виникає особливий організаційний клімат, що

руйнівню впливає на культуру організації, в якій починають переважати нелюдність і ігнорування прав особи, доносительство, безініціативність, бездуховність.

Таблиця 13.1 – Деструктивні форми поведінки

<i>Протиправна або деликвентна поведінка</i>	<i>Недотримання норм права, що переслідується законом і є результатом неблагонадійності працівника</i>
Адміністративно-управлінська деструктивна поведінка	Перевищення і зловживання з особистою метою своїми правами і повноваженнями, невиконання прямих обов'язків
Дисфункціональна поведінка	Некомпетентність, невідповідність посади
Егоїстична, індивідуально-цільова деструктивна поведінка	Досягнення особистої мети за чужий рахунок
Консервативна поведінка	Противага інноваційному – протидія всьому новому
Імітаційна поведінка	Псевдоактивність, псевдостаранність, демагогія, що маскують істинну егоїстичну мету помилками сприйняття (зробив завдання так, як зрозумів, а зрозумів і сприйняв неправильно)
Девіантна поведінка	Реалізація на підприємстві асоціальних звичок і схильностей, демонстрація осуджуваних суспільством форм поведінки

Бюрократія як форма управління і як особлива соціальна група, члени якої професійно займаються управлінням, має свої корпоративні інтереси, які не збігаються, а часто і суперечать інтересам організації. Обслуговування цих інтересів породжує цілий спектр негативних явищ, до яких належать:

- переважання форми діяльності над змістом;
- переважання кількості над якістю;
- гіпертрофія контрольних функцій;
- спотворення цілей і організаційних пріоритетів.

Дефекти організаційної культури:

- відмова від самостійного мислення і компетентності (за Р. Мертоном, навчання нездатності);

- імітаторська організаційна поведінка;
- превалювання адміністративних дій над мотиваційними (стимулюючими);

- утворення клік: *клікою (бандою)* називається група осіб, інтереси яких суперечать інтересам організації [10]. Антиорганізаційна діяльність клік не завжди очевидна, ще менш очевидна шкода, яка завдається системі групових норм і цінностей. В українських умовах антиорганізаційна діяльність клік пов'язана, зокрема, з практикою створення дочірніх фірм і компаній, що розкрадають фінансові кошти материнської структури;

- формування системи стосунків за типом клієнт – патрон (клієнтели): *клієнтела* - це система особистої залежності між керівником і підлеглим. У організаційному відношенні клієнтела деформує принципи раціональної кар'єри, ґрунтованої на пріоритеті особистої ділової компетентності;

- „*термінаторський*” *стиль управління* (як спосіб знищення компетентних працівників шляхом недовіри з боку безпосереднього керівника; виконання завдань і функцій (обов'язків), що вимагають меншої кваліфікації; втягування у внутрішньокolleктивні інтриги, конфлікти; низький рівень організації роботи; погані умови праці і службового побуту; створення усіляких перешкод для підвищення кваліфікації і т.д.;

- корупція (внутрішня і зовнішня). *Внутрішня корупція* в організації ґрунтована на прагненні продати свої нормативні, функціональні обов'язки іншим членам організації за додаткову плату і реалізується у формі неявної вимоги підношень і послуг. *Зовнішня корупція* завдає прямої шкоди організації шляхом отримання корупціонером незначної особистої вигоди за рахунок втрати незмірно більшої іншими членами колективу.

Корупцію можна також розділити на *корупцію знизу* (побутову, наприклад корупцію в середовищі дрібного і середнього чиновництва і бізнесу) і *корупцію згори* (системну), обумовлену участю великих посадовців у владній піраміді.

В умовах української соціально-економічної дійсності виникають неправові трудові практики, а також неформальні практики робітників.

Неправові трудові практики розуміються як сукупність стійких і масових соціальних взаємодій, пов'язаних з порушенням законів, формально-юридичних норм, а також вкорінених соціокультурних традицій, що регулюють стосунки у сфері праці і зайнятості.

До них відносяться:

- порушення умов трудових договорів;
- затримка виплат зарплати з метою фінансової "прокрутки" і привласнення відсотків;
- нелегальна трудова практика;
- розкрадання працівниками сировини, матеріалів, знарядь праці, продукції підприємств;
- виконання „лівих” робіт з використанням устаткування і сировини підприємства;
- приховування доходів від податкових органів;
- дискримінація працівників за ознаками статі, віку і національності.

Неформальні трудові практики виникають як адаптаційна реакція працівників на порушення їх трудових прав і проявляються у створенні неформальних мереж міжособистісних зв'язків як по горизонталі, так і по вертикалі; у більшій гнучкості соціальних ролей і статусів; в еластичності норм трудової поведінки (наприклад, в прихованих формах порушення трудової дисципліни, у створенні системи взаємних поступок і потурання і т.п.).

Боротися з організаційними патологіями можливо тільки у рамках культури як універсальної, усеосяжної умови громадського буття, культури, яка у своїй основі містить систему заборон (табу), що активно поділяються і підтримуються усіма громадянами (див. додаток Б).

Лекція 14. Динаміка зміни культури за Е. Шейном

14.1 Динаміка змін організаційної культури.

14.2 Механізми зміни та стадії формування культури.

14.1 Динаміка змін організаційної культури

Зміни в культурі організації здійснюються залежно від стадії, на якій знаходиться організація. Будь-яка людська система спрямована на підтримку рівноваги і прагне максимізувати свою незалежність від середовища. Розвиток культури є одним із способів, за допомогою яких група або організація зберігає свою цілісність і автономію, диференціює себе від середовища та інших груп і знаходить індивідуальність.

"Розморожування". Якщо в будь-якій частині базової структури відбуваються більш-менш істотні зміни, тоді система, в першу чергу, повинна переживати стан дисбалансу, який активізує процес пристосування. Виникнення такого дисбалансу, виведення системи з рівноваги Левін назвав «розморожуванням», або утворенням мотивації до зміни. У своїх дослідженнях *Е. Шейн* виявив, що *розморожування складається з трьох абсолютно різних процесів*, і, щоб в системі з'явилася мотивація до зміни, кожен з них повинен в якійсь мірі відбутися:

а) достатня кількість даних, які суперечать сформованому порядку речей, що призводить до серйозного дискомфорту і дисбалансу;

б) зв'язок суперечливих даних з важливими цілями та ідеями, що викликає занепокоєння і / або відчуття провини;

в) достатня психологічна безпека, тобто наявність можливості вирішити проблему без втрати індивідуальності або цілісності, що дозволяє членам організації погодитися з суперечливими даними, а не заперечувати їх, захищаючись.

Суперечливі дані – це будь-яка інформація, яка показує організації, що частина її цілей не досягається або що деякі її процеси не дають очікуваного результату (обсяг продажу знижується, число скарг від покупців зростає, повернення бракованих товарів частішає, менеджери та працівники звільняються активніше звичайного, співробітники все частіше не виходять на роботу через хворобу чи інші причини). Найчастіше ця інформація має всього лише симптоматичний характер; вона

не повідомляє організації, чим може бути викликана проблема, але, вказуючи на існування проблеми, порушує рівновагу. Члени організації від цього відчують дискомфорт.

Саме по собі таке протиріччя ще не викликає мотивації до зміни, тому що члени організації можуть визнати інформацію малозначущою у справі досягнення основних цілей або реалізації ідей. Занепокоєння або відчуття провини виникають в організації тільки в тому випадку, якщо *суперечлива інформація пов'язана з важливими цілями або ідеями* і заперечувати свідомо цей зв'язок неможливо.

У цьому випадку дуже поширена ситуація, коли суперечливі дані існують досить довго, але через недостатню психологічну безпеку організація уникає почуттів неспокою або провини, спростовуючи достовірність або навіть заперечуючи існування подібної інформації. *Сутність психологічної безпеки, таким чином, полягає в тому, що ми можемо погодитися з необхідністю зміни, якщо це не загрожує нам відчуттям втрати цілісності або індивідуальності.*

Те саме відбувається і на організаційному рівні. За таких умов організація навчиться *застосовувати фільтри* і звертати увагу тільки на ті дані, які дозволяють їй здійснювати *незначні, інкрементальні, тобто поступові зміни*. Створена в організації *індивідуальність повинна бути збережена*, навіть якщо ціною цього буде нездатність ефективно пристосуватися до мінливого середовища.

Лорш (Lorsch, 1985) називає дане явище стратегічною короткозорістю і показує, як існуючі в організаціях системи переконань змушують лідерів утримуватися від стратегій, що суперечать минулим способам досягнення успіху. Але як тільки *новий лідер запропонує своє бачення – ідею, яка проливає світло на вирішення проблеми*, на повернення організації в стан рівноваги, але без втрати індивідуальності, процес змін, завдяки накопиченню великого обсягу суперечливої інформації, може піти дуже швидко.

Щоб це зрозуміти, потрібно знати такий факт: психологічно ми можемо чути щось, але не сприймати і навіть заперечувати це. Дорослішаючи, ми стаємо іншими, але при цьому пам'ятаємо, як в дитинстві нам говорили про необхідність або невідворотність

якої-небудь зміни. Однак оскільки ми раніше не бачили способу, як це може бути зроблено, ми « зберігали » ці суперечливі думки у своїй підсвідомості до тих пір, поки не настала пора реалізувати їх без шкоди для самого себе. Одним з найважливіших компонентів цього відчуття безпеки є те, що *ми, нарешті, побачили спосіб вирішення проблеми або напрям навчання.*

Все це повною мірою відноситься і до організацій. Економічні дані, що свідчать про зменшення ефективності, можуть довгий час ігноруватися, заперечуватися або знаходити раціональне пояснення, але все одно зберігаються в підсвідомості. *Варто членам організації знайти спосіб або напрямок вирішення проблеми, як вони починають говорити, що «знали» про проблему вже багато місяців або років, але не розуміли, що робити, і тому «ігнорували» її.*

У цьому контексті стає зрозумілою *важливість передбачливого, далекоглядного керівництва (visionary leadership)*, при якому передбачення реалізується через функцію забезпечення психологічної безпеки, наявність якої і дозволяє організації рухатися вперед. Нове бачення найбільш корисно в ситуаціях, коли люди готові приділити йому увагу, а це вони роблять, коли через накопичені суперечливі дані, свідомо чи несвідомо, відчувають дискомфорт.

Когнітивне реструктурування. Після того як організація розморожена, в ній починається процес зміни, який залежить від того, чи буде навчання здійснюватися методом проб і помилок на основі широкого вивчення середовища або у вигляді наслідування відповідних ролевих моделей поведінки на основі психологічного ототожнення з ними.

У будь-якому випадку, суть нового навчання зводиться до *когнітивного перегляду базових концепцій і набору уявлень.* Наприклад, коли компанії, які гарантують своїм працівникам довічну зайнятість і ніколи нікого не звільнюють, стикаються з економічною необхідністю скорочення витрат на оплату праці, вони когнітивно переглядають поняття «звільнення» і надають йому смисл «переміщення» або дострокового виходу на пенсію, пропонують компенсацію, дають працівнику достатньо часу на пошук альтернативної роботи, забезпечують консультативною допомогою, аутплейсментом (консультації, спрямовані на

виявлення у працівника нових або прихованих можливостей, здібностей), щоб зберегти уявлення про своє «чесне та благородне ставлення до людей». Цей процес є чимсь більшим, ніж простий пошук обґрунтування. Це справжній когнітивний перегляд уявлень частиною старших менеджерів організації.

Більшість процесів перетворень *передбачає змінення поведінки*, що необхідно для формування основ когнітивного перегляду уявлень. Поведінка може бути змінена насильно, проте якщо цьому не передувало або супроводжало когнітивний перегляд уявлень, то після зникнення примушуючої сили все повернеться назад.

Лорш, описуючи власне дослідження топ-менеджерів, пише, що ними робилися спроби здійснити зміни, які потребують невеликих, інкрементальних коригувань індивідуальних уявлень, але *для справжньої адаптації до мінливого середовища необхідно більш суттєве реструктурування таких концепцій, як ризик і допустимий рівень кредиторської заборгованості в компанії*. По мірі того, як компанії пристосовувалися до змін у зовнішньому середовищі, їх концепції маркетингу зазнавали значного когнітивного перегляду.

«Заморожування». Завершальним етапом будь-якого процесу зміни є повторне «заморожування», тобто закріплення нової поведінки або пізнань з допомогою отримання підтверджуючих даних. Якщо такого підтвердження не відбувається, процес пошуку і пристосування продовжується. Як тільки організація отримує підтверджуючу інформацію від авторитетних зовнішніх представників, зацікавлених осіб або внутрішніх джерел, нові положення поступово стабілізуються. Через деякий час виникає інше протиріччя, і процес зміни повторюється.

Дана модель описує будь-який процес змінення, на якому би рівні він не відбувався: на індивідуальному, груповому або організаційному. В ній визначаються необхідні психологічні умови, без яких змінення не відбудеться [16].

14.2 Механізми зміни та стадії формування культури

На різних стадіях еволюції культури організації виникають свої можливості для змін. Пояснюється це зміною функцій культури в залежності від стадії розвитку. У таблиці 14.1 подано ці стадії і перераховані відповідні механізми зміни.

Ці механізми мають властивість кумулятивності, тобто на кожній наступній стадії діють всі попередні механізми і додаються свої, нові.

Таблиця 14.1 – Механізми зміни культури

Стадії розвитку організації	Механізми зміни
Створення і раннє зростання, розвиток	1) зміна шляхом загальної і частинної еволюції; 2) зміна шляхом внутрішньоорганізаційної терапії; 3) зміна через сприяння створенню гібридних культур
Середній вік	4) зміна через систематичне підживлення з обраних субкультур; 5) планова зміна за допомогою реалізації проектів розвитку організації і створення паралельних систем навчання; 6) розморожування і зміна внаслідок технологічного фактора;
Зрілість і занепад	7) зміна через впровадження «людей зі сторони»; 8) розморожування через скандали і розвінчання міфів; 9) управління за допомогою перетворення; 10) зміна шляхом нав'язування переконань; 11) руйнування і переродження.

Стадія створення та раннього розвитку. На першій стадії розвитку організації, коли вона створюється і тільки починає рости, основний поштовх до утворення культури виходить від засновників і їхніх уявлень. Їхня культурна парадигма вкорінюється в організації, якщо тій вдається з успіхом виконати свою первинну задачу і вижити. Далі культурна парадигма може розглядатися як прояв відмінних особливостей компетенції даної організації, основа єдності її членів, «психологічний клей», що не

дає організації розвалитися на частини. Основна увага на цій стадії приділяється вичлененню з середовища і відділенню від інших організацій. Організація робить свою культуру ясною, визначеною, якомога більш інтегративною і знайомить з нею всіх нових співробітників (та / або спочатку відбирає їх за принципом сумісності з культурою).

Що стосується відмінних особливостей сфери компетенції, то в молодих компаніях спостерігається велика прихильність, *перевага певним бізнес-функціям. Іншим функціям важко знайти зіставний статус і престиж.*

Висновки щодо змін на цій стадії - культура молода, компанія, яка розвивається, повністю віддана їй, так як:

- а) головні творці культури ще працюють у колективі;
- б) культура допомагає організації визначати себе і знаходити свій шлях у потенційно ворожому середовищі;
- в) багато елементів культури розглядаються як засоби захисту від тривоги, неспокою на етапі формування і самоствердження організації.

У зв'язку з цим *пропозиції щодо навмисної зміни культури, швидше за все, повністю ігноруються або зустрічають активний опір.* Більш того, домінуючі в організації члени чи коаліції будуть робити все, щоб зберегти і зміцнити існуючу культуру. Єдине, що може розморозити таку ситуацію, це зовнішня криза виживання компанії у вигляді різкого падіння темпів зростання, втрати обсягів продажу або прибутку, повний провал товару на ринку або інша подія, ігнорувати яку неможливо. У такому випадку наступна стадія (перехід) може настати автоматично з тієї причини, що криза може дискредитувати засновника і вивести на арену нового старшого менеджера. Якщо ж організації нічого подібного не загрожує, то і її культурі теж. Як же змінюється культура на стадії зростання організації? Тут можна виділити декілька механізмів зміни.

Інкрементальні зміни за допомогою загальної та частинної еволюції. Якщо організація не відчуває надмірного зовнішнього тиску і якщо її засновник або сім'я - організатор працюють в ній довгий час, культура розвивається поступово, потроху засвоюючи всю кращу практику минулих років. У такій еволюції виділяють два процеси розвитку: загальний і частинний.

Загальна еволюція. Загальна еволюція у напрямку до наступної історичної стадії включає в себе диверсифікацію, ускладнення, підвищення рівнів диференціації та інтеграції, а також творчий синтез. При цьому неявно, але передбачається, що динаміка розвитку суспільних систем має еволюційний характер.

Всі групи проходять через логічно пов'язані стадії, і те ж відбувається з організаціями. Особливо це відноситься до структури власності, хоча поки не існує однозначної відповіді на питання, які саме стадії і яка внутрішня динаміка служать поштовхом до еволюційного розвитку. Більш того, якщо в результаті кризи в компанії з'являється новий лідер, можна говорити про те, що нові напрямки розвитку культури взагалі непередбачувані.

Захисні елементи культури, швидше за все, будуть зберігатися і з часом посилюватимуться, хоча і можуть стати досконалішими і перетворитися в інтегровану і складнішу структуру. *Базові уявлення* можуть зберігатися, але їх форма може змінитися, що призводить до появи нової поведінки.

Не всі системи мають достатні можливості для перетворення в більш складні структури, але свідчень того, що людські системи здатні на подібну еволюцію, більш ніж достатньо. Кращим прикладом такого розвитку служать невеликі модифікації, що відбуваються в системах переконань і уявлень лідерів у міру того, як вони справляються з дисбалансами при змінах у складі зовнішніх і внутрішніх зацікавлених осіб (тобто акціонерів, постачальників, покупців, працівників і т. д.).

Частинна еволюція. Під частинною еволюцією мається на увазі адаптація окремих частин організації до їх конкретних середовищ і вплив культурного різноманіття на основну культуру. Саме цей механізм пояснює той факт, що на підприємствах, які складаються з організацій різних галузей, розвиваються несхожі «галузеві» культури, а в підгрупах - різні субкультури. У кожному конкретному випадку дані відмінності відображають найважливіші базові уявлення про навколишній світ і фактичну історію розвитку організації. Крім того, оскільки різні частини організації існують в різних середовищах, кожна з них вчиться адаптуватися до свого оточення. У міру

диференціації підгруп і розвитку субкультур виникають передумови для великої зміни в основній культурі.

Самоздійснювана еволюція за допомогою організаційної терапії. Якщо розглядати культуру як науково обґрунтований захисний механізм, що дозволяє уникнути невизначеності і тривоги, тоді організація повинна мати можливість оцінити сильні і слабкі боки своєї культури і модифікувати її подання, якщо це необхідно для виживання та ефективного функціонування.

Когнітивний перегляд уявлень стає можливим за допомогою терапії, спрямованої на розвиток саморозуміння. Члени організації можуть колективно досягти розуміння, якщо всі разом аналізуватимуть свою культуру і визначатимуть окремі когнітивні елементи. Такий перегляд передбачає або зміну частини пріоритетів у рамках набору уявлень, або відмову від заважаючого судження шляхом підпорядкування його уявленню вищого рівня. До такого розуміння культури зазвичай призводить процес внутрішнього дешифрування, що дозволяє групі вибирати напрямок свого майбутнього розвитку.

Ключова роль лідера в цьому процесі полягає в усвідомленні потреби в такому втручанні і в управлінні процесом внутрішнього дешифрування. Лідери зазвичай не називають це терапією, але з функціональної точки зору (для груп) це еквівалентно тій терапевтичній допомозі, за якою звертаються люди у випадку нездужання.

Наприклад на щорічних зборах, де обговорювалися погані показники компанії, керівництво було в пригніченому настрої, що виразилося у фразі «Ми могли б працювати краще, якби наш президент або один з його заступників визначився і сказав нам, в якому напрямку працювати». Це нагадує скоріше мрію про чарівне вирішення проблеми, ніж реальне питання. Цим самим група підтверджує і зміцнює свої припущення про індивідуальну відповідальність та автономію, але також усвідомлює, що її бажання наказів зверху є не більше ніж бажанням посилити дисципліну в організації, і що досягти цього можна за допомогою координації дій старших менеджерів.

Необов'язково повністю відмовлятися від захисних елементів. Іноді достатньо зрозуміти, як вони діють, щоб їх

негативні наслідки можна було передбачати заздалегідь. Якщо захисні механізми виявляються занадто дорогими, можна включити *механізм компенсуючої поведінки*. Наприклад, заведений в компанії порядок перевіряти всі рішення перед їх виконанням може служити захистом від неспокою в тому випадку, якщо правильність рішення не гарантована. Але, *коли компанія зростає* і витрати на здійснення цього механізму стають незмірно більше, то ухвалення рішення відбувається все довше, що жодним чином не сприяє ефективності.

Тут можливі такі варіанти:

а) відмовитися від захисного механізму, що досить складно через відсутність іншого способу усунення занепокоєння, яке неминуче проявиться через деякий час (наприклад, потрібен сильний лідер, який візьме всі хвилювання на себе);

б) розробити компенсуючі механізми (наприклад, проводити наради рідше, але довше, класифікувати рішення та шукати консенсус тільки з визначених питань або знайти способи прискорити процедуру погодження);

в) розбити компанію на невеликі підрозділи, в яких узгодження буде відбуватися більш ефективно, так як працівники знають і вміють домовитися один з одним.

Керована еволюція за допомогою сприяння створенню гібридних культур. Два описаних вище механізми захищають і зберігають культуру в тому вигляді, в якому вона існує, але зміни в середовищі нерідко викликають дисбаланс, що вимагає реальних змін. Як організації здійснити такі зміни? Для таких організацій характерний *процес поступової зміни за допомогою систематичного підвищення на посаді працівників, чиї особисті уявлення якнайкраще відповідають новим реаліям зовнішнього середовища*. Оскільки це не сторонні люди, вони згодні з культурним ядром компанії і користуються довірою. Але зважаючи на наявність у них особистісних якостей, життєвого досвіду або субкультури, що допомогли їм будувати кар'єру, вони також мають уявлення, що більшою чи меншою мірою відрізняються від прийнятих в організації, а тому можуть поступово підводити її до нових способів мислення і дії.

Щоб цей механізм реально працював, хоча б частина з найбільш високопоставлених керівників компанії повинна

розуміти, чого в організації бракує. Це припускає, що вони повинні мовби вийти зі своєї культури, і зробити це за допомогою терапевтичного процесу. Необхідну інформацію можна почерпнути із спілкування з членами ради директорів, у консультантів або в освітніх програмах, де вони можуть зустрітися з лідерами інших компаній.

Якщо при цьому буде усвідомлена потреба в зміні, керівництво може призначати на ключові пости тих представників старої культури, чий погляд якнайповніше збігаються з передбачуваними змінами.

Перехід до середнього віку: проблеми спадкоємності. Перехід від початкової стадії, коли в компанії домінує її засновник або сім'я-організатор, до стадії середнього віку, коли організацією управляє друге, третє і четверте покоління менеджерів, допускає таку безліч варіантів, що можна говорити лише про прототипові механізми і події.

Перший і найголовніший з них – це передача справ від засновника до директора другого покоління. Навіть якщо це син, дочка або інша близька засновникові людина, сама природа підприємця не дозволяє засновникові з легкістю розлучитися з тим, що він створив.

На стадії переходу конфлікти із приводу, чи подобаються елементи культури працівникам або ні, підміняються конфліктами з приводу того, що добре і що погано в діях засновників, оскільки велика частина культури відбиває їх особисті якості. Починається боротьба між "консерваторами", яким подобається культура засновників, і "лібералами" або "радикалами", які хочуть її змінити частково тому, що тим або іншим способом мають намір отримати сильніші позиції. *Небезпека цієї ситуації в тому, що ставлення до засновника проектується на культуру і що в результаті спроб замінити засновника культура може серйозно постраждати.* Якщо члени організації забувають, що культура якраз і є тією сукупністю рішень, які принесли їм успіх, комфорт і цілісність, вони можуть спробувати змінити все те, що цінують і чого потребують.

На цій стадії часто бракує розуміння самої культури і її ролі в організації, причому незалежно від того, як вона сформувалася. Виходячи з цього, *механізм спадкоємності має бути*

розроблений з метою посилення тих складових культури, які забезпечують єдність, особливу сферу компетенції і захист від тривоги. Зробити це під силу тільки співробітникам самої організації, тому що стороння людина не в силах зрозуміти усі тонкощі різних аспектів культури і емоційні стосунки між засновниками і працівниками.

Підготовка до передачі влади зазвичай виявляється психологічно напруженою як для засновника, так і для його потенційних спадкоємців. Наприклад, засновники-підприємці можуть офіційно готувати продовжувачів своєї справи, але несвідомо не допускати на цю роль впливових і компетентних людей. Або ж вони можуть самі вибирати собі наступників, але не давати їм достатньо повноважень, щоб ті могли навчитися працювати як слід. Це особливо характерно для ситуацій, коли компанія переходить від батька до сина.

Коли вище керівництво або засновник не можуть виробити нормальні критерії для вибору нового голови компанії, на порядку денному неминуче виникають питання культури. До цього моменту стає ясно, що культура, хоча і була почата засновником, здебільшого стала атрибутом і "власністю" організації. Якщо засновник або його сім'я як і раніше домінують в компанії, вони можуть чекати не змін, а зусиль із прояснення, інтеграції, збереження і розвитку культури, і в першу чергу тому, що вона асоціюється саме із засновником.

Передача влади в організації, коли засновник або його сім'я знімають з себе повноваження по її управлінню, надає можливість для зміни спрямованості культури у тому випадку, якщо новий керівник втілює все те, що необхідно компанії для виживання і при цьому приймається іншими "як один з них", а тому служить хранителем старої культури [16].

Лекція 15. Управління персоналом в процесах формування і підтримки організаційної культури

15.1 Мотиваційний механізм розвитку і зміцнення культури компанії.

15.2 Соціалізація як спосіб залучення персоналу до організаційної культури підприємства.

15.3 Управління виробничою адаптацією працівників.

15.4 Навчання персоналу різних організаційних культур.

15.5 Системи оцінки, самооцінки і атестації персоналу різних організаційних культур.

15.1 Мотиваційний механізм розвитку і зміцнення культури компанії

Характер організаційної культури, її корпоративна ефективність у вирішальному ступені залежать від діяльності структур, пов'язаних з управлінням персоналом організації. Основним шляхом входження працівника в організаційну культуру компанії і адаптації до неї, усвідомлення своєї ролі і місця в цій культурі, визначення свого внеску в її зміцнення є мотивація.

Мотивація – це створення таких умов, які регулюють трудові відносини, в рамках яких у працівника з'являється потреба самовіддано працювати, оскільки це для нього єдиний шлях оптимального задоволення своїх потреб.

Мотивація розглядається як процес сполучення мети компанії і мети працівника для якнайповнішого задоволення потреб обох, процес спонуки себе і інших до діяльності для досягнення загальної мети; це створення умов ототожнення інтересів організації і працівника, при яких те, що вигідно і необхідно одному, стає також необхідно і вигідно іншому (рисунок 15.1).

Функції і задачі служби управління персоналом у сфері мотивації трудової діяльності персоналу подано на рисунку 15.2.

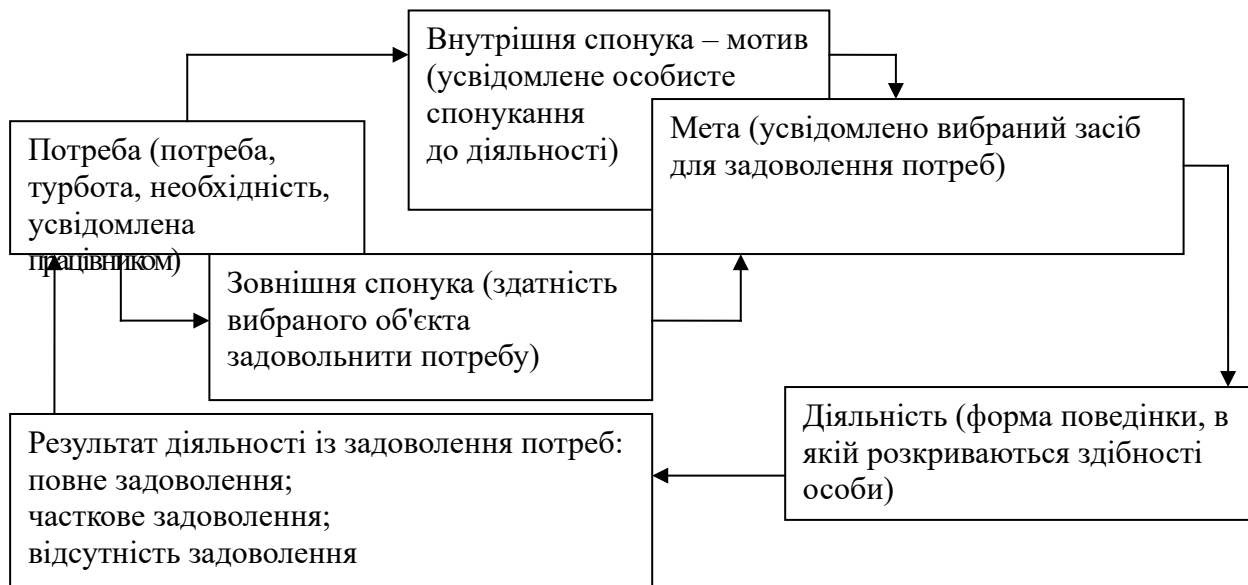


Рисунок 15.1 – Механізм мотивації персоналу

Для побудови ефективної мотиваційної системи, відповідної організаційній культурі компанії, дуже важливо знати, які потреби має персонал, якими мотивами він керується і які стимули компанія може надати для реалізації цих мотивів і задоволення потреб співробітників.

Потреби – це переживання нужди в тому, що необхідно для підтримки життєдіяльності організму і розвитку особистості. Потреба реалізується через діяльність, реалізація потреб перетворює об'єкти пошукової активності на мотиви.

Мотив – це внутрішнє спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта, що викликає активність суб'єкта і визначає її спрямованість. Мотиви визначають способи реалізації потреб суб'єкта.

Необхідно враховувати, що на основі однієї і тієї самої потреби можуть формуватися мотиви абсолютно різної діяльності, тоді як одна і та сама діяльність може викликатися різними мотивами і відповідати різним потребам.

Стимул – це такий зовнішній вплив на людину, звідки б він не виходив і який би характер не мав, що впливає на її активність.

Взаємозв'язок мотиву і стимулу в управлінні персоналом наведено в додатку Г.

За своєю природою поняття "мотивація" споріднено поняттю "ставлення", яке також активізує і спрямовує поведінку людини (порівняйте: мотивація до праці – ставлення до праці). Різниця між цими поняттями полягає в тому, що мотивація пов'язана з певною ситуацією, а ставлення має стійкіший характер і здійснює триваліший вплив.

Позитивна система стосунків працівника (ставлення до праці, до колег, до керівництва, до норм і цінностей організації) підкріплюється активною мотиваційною культурою, орієнтованою на технології мотивації досягнення, тоді як пасивна мотиваційна культура, спрямована на уникнення (невдачі, неприємних наслідків, покарання і ін.), приводить працівника спочатку до відчуження, потім - до його дезадаптації, в подальшому – до відходу з організації.

Психологічні особливості мотивації персоналу наведено в додатку Д. Фактори демотивації персоналу подано в таблиці 15.1.

У різних організаційних культурах питання мотивації вирішується по-різному. Найбільш узагальнено мотивація персоналу в різних організаційних культурах подана в таблиці 15.2.

Досить часто керівники підприємств звертаються до нетрадиційних методів мотивації з метою підвищення роботи підрозділів, працівників (рисунок 15.3).

Таблиця 15.1 – Чинники демотивації персоналу

Чинники втрати мотивації	Причини їх дії	Рекомендації щодо усунення
1	2	3
Порушення негласного контракту	Реальна обстановка в організації не відповідає очікуванням працівника, не реалізуються його внутрішні мотиви	Надання кандидату максимально реалістичної інформації про компанію, формування реалістичних очікувань
Ігнорування навичок співробітника	Фахівець володіє дуже високою кваліфікацією для даної позиції, він «сумує», не реалізову-	Ставити задачі (можли-во, проектні), які дозволяють працівнику «витирати

	ючи свої навички	пил» з неключових навичок
--	------------------	---------------------------

Продовження таблиці 15.1

1	2	3
Ігнорування ідей і ініціативи	Співробітники фонтанують ідеями, а керівники через недовір'я або небажання змінювати звичну рутину відмахуються від них	Прислухатися до ідей і пропозицій. Завжди пояснювати, чому та або інша ідея не підходить для реалізації в організації
Відсутність відчуття причетності до компанії	Часто у позаштатних працівників складається враження, що вони є людьми «другого гатунку»	Формувати командний дух у всіх підрозділах компанії
Відсутність особистого і професійного зростання	Рутинна робота, довгострокова діяльність, результат якої відчуємо через тривалий період часу	Для працівників «рутинної сфери» ставити короткострокові задачі, а довгострокові проекти розбивати на етапи, де показовий проміжний результат
Відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва	Співробітника не виділяють із загальної маси, не помічають успіхів в його діяльності	Радіти перемогам співробітника. Заохочувати завжди, якщо не фінансово, то в словесній формі. Переглянути критерії оцінки результатів – можливо, вони завищені
Відсутність змін в статусі співробітника	Жорсткі структурні обмеження для кар'єрного зростання. Суб'єктивізм керівника при ухваленні рішень про переміщення співробітників	Застосовувати різні зміни статусу без зміни посади (керівництво проектом і т.д.)

Проте, як би добре не були мотивовані окремо взяті співробітники, добитися бажаного результату можна, тільки поєднуючи індивідуальну мотивацію з колективною.

Основні принципи колективної мотивації за М.В. Мурашовим:

- *відчуття "ліктя"*. Для успішних колективів характерна не лише їх компетентність в роботі, але і ефективність організації міжособистісних стосунків. Для таких груп співробітників характерні взаємні симпатія, повага, підтримка і прагнення розвинути ці якості. Добитися цього можна за допомогою відкритості, заслужених похвал і взаємної підтримки;

- *мета*. Згідно з результатами багатьох досліджень саме чітке розуміння мети роботи команди є одним з важливих чинників успіху. Але цього досить лише для короткочасного проекту; для довгострокової мотивації необхідно, щоб ця мета збігалася з особистими потребами кожного члена колективу;

- *виклик*. Відомі випадки, коли не занадто видатні колективи показували прекрасні результати під впливом складності завдання, яке само ставало окремим чинником мотивації. При цьому важливо враховувати рівень складності виклику - зіткнувшись із занадто складним завданням, люди можуть здатися, навіть не почавши роботу. Такий же негативний результат буде і при недостатньому рівні складності;

- *відповідальність*. Як колективи, так і окремих співробітників можна ефективно стимулювати, допомагаючи їм усвідомлювати відповідальність за певну частину роботи. Але відповідальність може бути і демотивуючим чинником, якщо припускає строге покарання за помилки - особливо якщо в організації вже є така практика;

- *зростання*. Якщо люди відчують, що вони професійно розвиваються, отримують нові знання і навички, розширюють свій кругозір, підвищується і їх мотивація. Особисте зростання сприяє зростанню самооцінки. Тому досвідчений керівник повинен сам отримувати від співробітників інформацію про те, які їх очікування професійного і особистого зростання від роботи в компанії. У останні десятиліття поширеним методом стало делегування повноважень, коли керівник передає частину своїх функцій співробітникові або групі співробітників нижчого рівня.

Делегування повноважень є потужним стимулом в роботі, даючи співробітникам зрозуміти, що їм довіряють і їх цінують. Такий метод ефективно підвищує професійний потенціал співробітників, а також допомагає керівникам компанії або проекту налагодити організаційну структуру з опорою на кращих фахівців, яка чітко функціонує;

- *лідерство*. Лідер може бути каталізатором мотивації на короткий період часу, але кращі лідери створюють такі умови, завдяки яким їх команда сама себе мотивує. Для цього необхідно зрозуміти важливість колективного завдання, її виклику, "почуття ліктя", відповідальності і зростання, а також постійно працювати над цими чинниками [4; 11].

15.2 Соціалізація як спосіб залучення персоналу до організаційної культури підприємства

Інтеграція інтересів компанії і працівників здійснюється шляхом соціалізації, адаптації і навчання персоналу.

Соціалізація – це процес введення людини в організацію; становлення особи за допомогою спілкування і засвоєння норм, цінностей, установок, властивих даному колективу.

Соціалізація є безперервним процесом передачі ключових елементів культури організації її співробітникам, що включають як офіційні дії (ознайомлення нових працівників з основами організаційної культури, місією, цінностями), так і неформальні методи (ролеве моделювання за допомогою наставників), направлені на формування певних установок і поведінки працівника [11; 2].

Процес соціалізації персоналу поданий на рисунку 15.4.

В процесі соціалізації персонал підприємства проходить значну кількість стадій від від заперечення до ентузіазму (рисунок 15.5). При цьому на кожній зі стадій менеджер, сприяючи працівникам в просуванні, повинен виконувати різні соціальні ролі (таблиця 15.3).

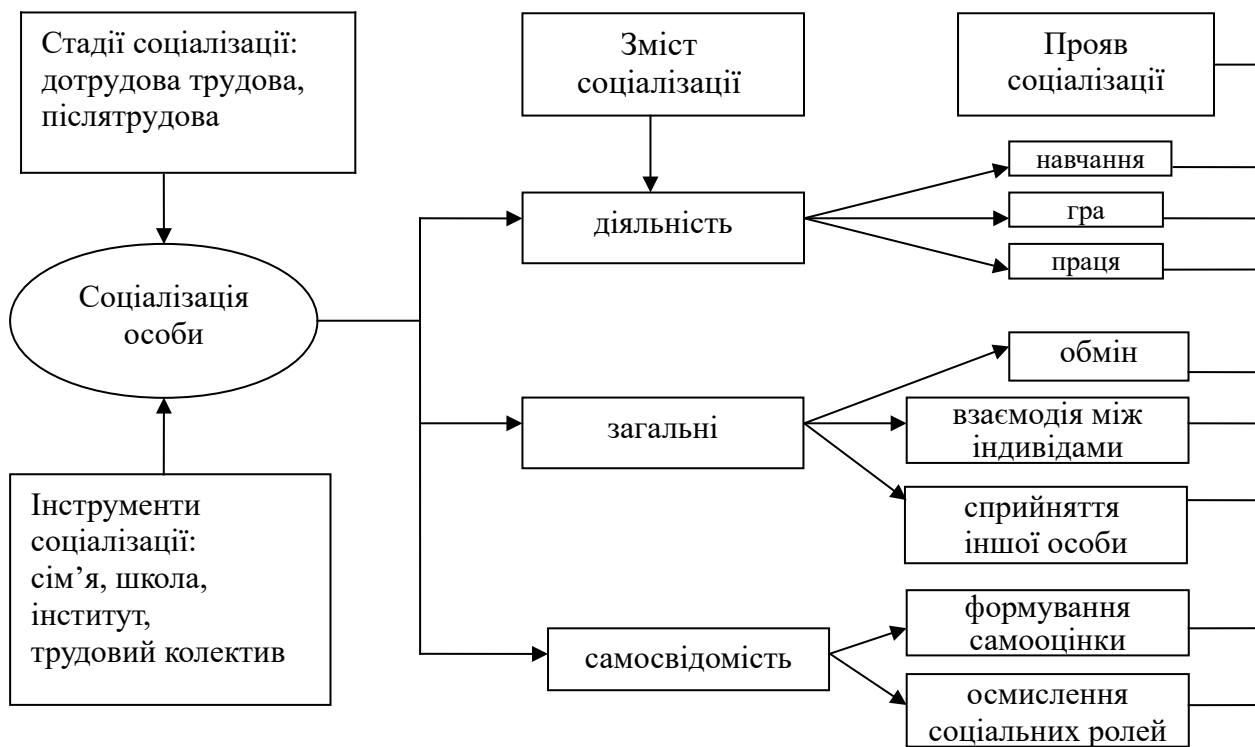


Рисунок 15.4 – Процес соціалізації персоналу



Рисунок 15.5 – Стадії, через які проходить персонал в процесі переживання змін в компанії

Таблиця 15.3 – Ролеві позиції менеджера, які сприяють співробітникам в русі через цикл змін

<i>Стадія</i>	<i>Роль менеджера</i>	<i>В чому це виражається</i>
Переживання, втрати	СЛУХАЧ	Бути спокійним і терплячим, виявляти співчуття і розуміння, визнати факт втрати і право на емоції, не ставати в оборонну позицію
Усвідомлення змін	НАСТАВНИК	Уявити загальну картину, залишатися об'єктивним, ефективно комунікувати необхідну інформацію
Вибір позиції	КЕРІВНИК	Сприяти реадaptaції персоналу, залучати до процесу провідних співробітників, зберігати контроль над ситуацією
Рух вперед	ТРЕНЕР	Демонструвати позитивні сторони змін, що відбуваються, проводити регулярні зустрічі з персоналом

15.3 Управління виробничою адаптацією працівників

Під *адаптацією* персоналу розуміється процес ознайомлення співробітника з діяльністю організації і самою організацією, а також зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища.

Процедури адаптації персоналу мають на меті полегшити входження нових співробітників в життя організації. Дослідження показують, що близько 90 % службовців, які добровільно звільнилися з роботи протягом першого року, ухвалили це рішення вже в перший день свого прибуття в новій організації. Тому спеціальна процедура з введення нового співробітника в організацію може сприяти зняттю великої кількості проблем, що виникають на початку роботи.

В таблиці 15.4 подано види адаптації працівників.

В процесі адаптації і кар'єрного просування робітник незалежно від посади, кваліфікаційного розряду і рангу є своєрідним агентом аккультурації, тобто особою, яка освоює всю повноту і різноманітність елементів і форм організаційної культури.

Таблиця 15.4 - Види адаптації

Ознака	Види адаптації
За відношенням «суб'єкт» - «об'єкт»	Активна: індивід прагне впливати на середовище, щоб змінити його (у тому числі і ті норми, цінності, форми взаємодії і діяльності, які він повинен освоїти);
	пасивна: він не прагне такої дії і зміни
За дією на працівника	Прогресивна: яка сприятливо впливає на працівника;
	регресивна пасивна адаптація до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною)
За рівнем	Первинна: людина вперше включається в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві;
	вторинна: при подальшій зміні роботи
За місцем в оргструктурі	Адаптація працівника на новій посаді;
	адаптація працівника до зниження на посаді;
	адаптація після звільнення
За змістом	Психофізіологічна;
	соціально-психологічна;
	професійна;
	організаційна

При цьому на соціально-психологічному рівні відбувається процес ідентифікації робітника-адаптанта з наявним в організації духом корпоративності, виробляються і закріплюються продуктивні стереотипи організаційної поведінки.

Можна стверджувати, що організаційна ідентичність формується шляхом активної дії ціннісного ядра організації, її традицій і міфології на духовно-моральну структуру особи робітника-адаптанта з подальшим формуванням у нього почуття організаційної приналежності (причетності).

Чинники, що визначають успішність адаптації:

- об'єктивність оцінки при прийомі і в процесі діяльності;
- відпрацьованість механізму адаптації;
- престиж і привабливість професії і компанії;
- умови для оптимальної мотивації;
- система навчання;
- соціально-психологічний клімат і корпоративна культура;
- особистісні властивості працівника.

Процес адаптації складається з таких етапів:

а) оцінка рівня підготовленості новачка (дозволяє розробити найефективнішу програму адаптації);

б) орієнтація (практичне ознайомлення нового працівника з обов'язками і вимогами, що ставляться до нього з боку організації);

в) дієва адаптація (полягає, власне, у пристосуванні новачка до свого статусу і в значній мірі обумовлюється його відносинами з колегами);

г) функціонування (завершальний етап процесу адаптації, що характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи).

Програма адаптації персоналу – це необхідна інформація і процедури, за допомогою яких служба адаптації або відповідальний співробітник забезпечують найшвидше освоєння новачком незнайомої йому компанії. Види програм адаптації наведено в додатку Д.

У практичному плані управління виробничою адаптацією має два взаємодоповнюючих етапи: перший - відстежування механізмів виробничої адаптації в трудовому середовищі; другий - вироблення і впровадження адекватних адаптаційній ситуації управлінських дій на працівників-адаптантів з метою поліпшення контрольованих параметрів їх виробничої поведінки і скорочення адаптаційного періоду.

Управління виробничою адаптацією на початковому етапі вимагає детального прогнозування адаптаційної успішності з урахуванням цілого ряду чинників, пов'язаних із специфікою виробничо-організаційного середовища і особових якостей адаптанта (анкетування працівників, психодіагностичне тестування).

З урахуванням адаптаційного прогнозу в організаціях і на підприємствах адаптація працівника має бути одним з напрямів системи стабілізації кадрів і розроблятися у рамках стандартних технологій соціального управління.

Типові елементи технології соціального управління виробничою адаптацією містять такі процедури:

- аналіз очікувань робітників, що поступають;
- організація прийому і прогнозування стабільності новачка;
- введення новачка в колектив;
- контроль за ходом адаптації;

- ліквідація причин конфліктної ситуації або зняття незадоволення адаптанта;

- обробка документів і узагальнення матеріалів про хід адаптації, інформування керівників і організаторів виробничої адаптації на усіх рівнях виробництва.

Соціальні технології управління виробничою адаптацією мають бути наявними в роботі з адаптантом з самого початку його появи на підприємстві. У цьому плані діяльність служби управління персоналом (відділу кадрів) повинна будуватися як процес практичної реалізації подібного роду технологій, починаючи з кадрового інтерв'ю новачка при прийомі його на виробництво і завершуючи процедурою його звільнення.

Використання для управління виробничою адаптацією ціннісно-мотиваційних аспектів, пов'язаних з особистістю адаптанта, ґрунтовано на визначенні у працівника спектра цінностей, потреб і мотивів шляхом тестування і анкетування. Цілеспрямовано підібрані анкетно-тестові процедури здатні дати соціально-психологічний інструментарій для забезпечення безконфліктної і продуктивної взаємодії з адаптантом на рівні безпосереднього керівника. Зокрема, керівникам середньої ланки можна рекомендувати в даному випадку такий набір підходів до працівників залежно від вираженості у них того або іншого виду потреб:

а) при домінуванні соціальних потреб:

- давати співробітникам роботу, що припускає спілкування;
- культивувати дух єдиної команди;
- проводити періодичні наради з працівниками;
- не прагнути до руйнування неформальних груп, що виникли на підприємстві, якщо вони не завдають збитку виробництву;

- створювати умови для соціальної активності працівників поза рамками підприємства;

б) при домінуванні потреби в повазі:

- пропонувати змістовнішу роботу;
- забезпечувати позитивний зворотний зв'язок з досягнутим результатами, уміти їх оцінювати;

- залучати працівників до формулювання цілей і завдань;
- делегувати додаткові права і повноваження;
- забезпечувати навчання, підвищення кваліфікації працівників;

в) при домінуванні потреби в самовираженні давати складну і важливу роботу, що вимагає високої самовіддачі.

Досвід технологізації соціального управління, у тому числі і процесів виробничої адаптації, свідчить про перспективність такого підходу, його високу ефективність.

15.4 Навчання персоналу різних організаційних культур

З позицій бізнесу організаційна культура концентрує в собі політику і ідеологію життєдіяльності фірми, систему її пріоритетів, захисту цінностей, мотивації, подає набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників. Усі ці правила можуть бути сприйняті шляхом навчання як життєво важливі для кожного працівника. Навчання - найважливіший чинник розвитку організаційної культури.

Механізм навчання, навчення і соціалізації персоналу компанії подано на рисунку 15.6.

Відмітні особливості організацій, що навчаються, взаємозв'язок систем навчання і навчення для HR – менеджера подано в таблицях Е.1, Е.2 додатка Е.

Програма навчання в компанії може складатися з двох частин. *Перша частина* – професійна підготовка співробітників, проведення технічних тренінгів. *Друга частина* системи навчання – нетехнічні тренінги, програми з формування лідерів в організації, відпрацьовування управлінських, комунікаційних навичок, навичок презентації, вміння працювати у конфліктних ситуаціях. Причини неефективного навчання та потреба організації у розвитку персоналу наведені на рисунках Е.1-Е.2.

До допоміжних заходів, що сприяють розвитку співробітників, обміну досвідом можна віднести стажування, регулярні відрядження до зарубіжних відділень компанії та ін. (див. таблицю Е.3).

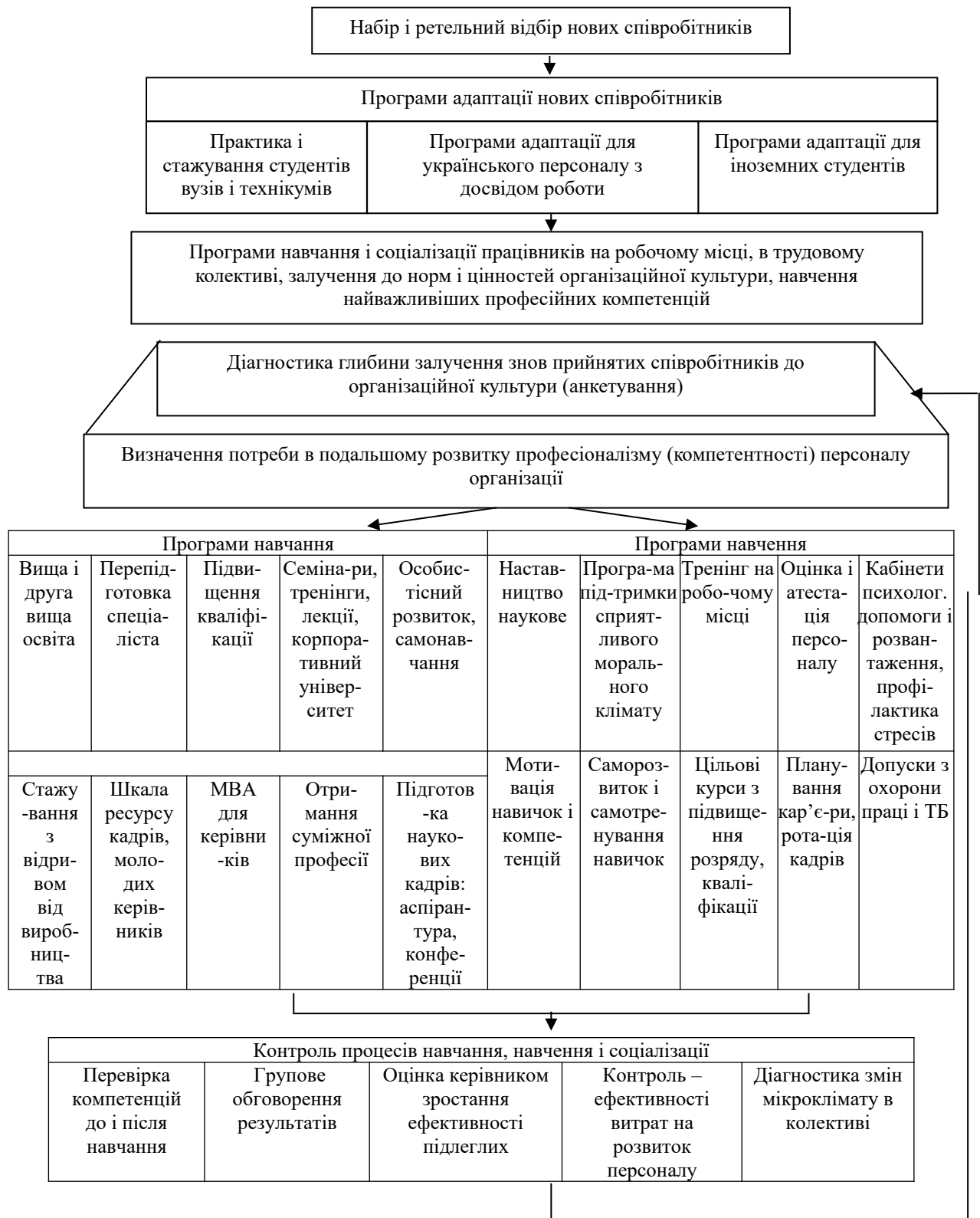


Рисунок 15.6 – Механізм навчання, навчання і соціалізації персоналу компанії

15.5 Системи оцінки, самооцінки і атестації персоналу різних організаційних культур

Система оцінки – це постійний процес вивчення, аналізу ефективності діяльності співробітників і ухвалення рішень щодо встановлення єдиних стандартів "успішності", управління розвитком персоналу (див. таблицю Е.4).

Атестація є законодавчо закріпленою системою оцінки персоналу.

В **ієрархічній культурі** атестація - один з найважливіших проявів її регламентів. Якщо процедура встановлена, то вона повинна виконуватися чітко, у встановлений час, у строго заведеному порядку. При цьому форма відіграє важливіше значення, ніж зміст, а в змісті більше значення надається показникам більш формального характеру - вік, стаж, знання, досвід, знання іноземних мов і т. п.

Проведення атестації у **бюрократичній культурі** сприяє її зміцненню шляхом:

- а) посилення ієрархічної залежності і підпорядкування при проведенні оцінки співробітника керівником;
- б) зміцнення регламентуючих основ культури;
- в) посилення залежності просування по службових сходах від певних формалізованих характеристик.

В **адхократичній культурі** критерії здатності до творчості і заповзятливість будуть визначальними, оскільки її суть складають управління новаторством, експериментування, атмосфера творчості, неординарність, нестандартність, вільнодумство; в силу цього процедура атестації виглядає дещо недоречною і сторонньою в такій культурі.

Ринкова культура, що перебуває в постійній конкурентній боротьбі і орієнтована на контроль і відстежування успіхів кожного співробітника в галузі задоволення споживачів, використовує механізм атестації дуже охоче. Але для неї важлива не стільки форма, скільки зміст оцінки персоналу. Тому атестаційні форми тут, як правило, об'ємніші і відпрацьовані за показниками, що визначають ринковий успіх компанії.

Найбільш досконалим інструментом оцінки діяльності персоналу ринкової (та і не тільки ринкової) культури є система

ключових показників ефективності - *Key performance indicators (KPI)*.

Вона істотно знижує ризик суб'єктивізму при їх оцінці і зменшує кількість конфліктів, пов'язаних з процесом оцінки персоналу.

Для *кланової культури* характерні наділення працівників загальними повноваженнями і залучення їх у бізнес, спілкування на паралельних рівнях (по горизонталі), турбота про працівників і відчутне визнання їх заслуг, функціонально-перехресна бригадна робота. Демократизм спілкування припускає найкращим засобом атестації метод оцінки усіх усіма (за принципом "360°"). Встановлюються параметри оцінки, складається форма і за допомогою внутрішніх комп'ютерних мереж розсилається усім членам бригади, які повинні виставити оцінки за чотирибальною (чи п'ятибальною) системою.

Потім виводиться середній бал і приймаються необхідні рішення.

Список літератури

1 Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

2 Зарубина, Н.Н. Социология хозяйственной жизни: проблемный анализ в глобальной перспективе [Текст]: учеб. пособие / Н.Н. Зарубина. – М.: Университетская книга «Логос», 2006. – 392 с.

3 Кови, С. Мышление и способности руководителя [Текст] / К. Стивен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 254 с.

4 Компанієць, В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі [Текст]: монографія у 2 ч. / В.В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – Ч. I. – 305 с.

5 Корпорації: управління та культура [Текст] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Є.Н. Коренєв, І.В. Мажура; за заг. ред. А.Є. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 367 с.

6 Красовский, Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.

7 Логвин, В.М. Сутність соціально-економічного розвитку підприємства [Текст] / В.М. Логвин // Теорія і практика підприємницької діяльності: зб. тез міжнар. наук.-практ. конференції вчених і спеціалістів. – С.: Вид-во Тавричеського національного університету, 2006. – С. 68-69.

8 Михеев, В.И. Социально-психологические аспекты управления: стиль и методы работы руководителя [Текст] / В.И. Михеев. – М.: Молодая гвардия, 1975. – 368 с.

9 Росляков, А.Е. Корпоративность и корпоративная культура в современных условиях реформирования [Электронный ресурс] / А.Е. Росляков. – Режим доступа: drupal.psychosfera.ru/?q=node/934 - 55к.

10 Семенов, Ю.Г. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие / Ю.Г. Семенов. – М.: Университетская книга; Логос, 2006. – 256 с.

11 Слинкова, О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты [Текст] / О.К. Слинкова. – Б.: ГОУ ВПО БрГУ, 2005. – 194 с.

12 Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах [Текст]: учеб.-метод. материалы / Т.О. Соломанидина. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 395 с.

13 Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

14 Сур'як, А.В. Основи економічної культури [Текст]: навч. посібник / А.В. Сур'як. – К.: Кондор, 2004. – 256 с.

15 Черных, А.Б. Современные подходы к подготовке кадров в условиях глобализации и международного сотрудничества [Электронный ресурс] /А.Б. Черных. – Режим доступа: www.buk.irk.ru/GIGP_2005/publish/43.doc.

16 Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст]/ Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – С.Пб.: Питер, 2002. – 336 с.

17 Шнайдер, Б. Персонал для организации. Научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников [Текст]/ Бенджамин Шнайдер; [пер. с англ.]; под ред. Н.В. Гришина, М.Б. Курбатова. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 555 с.

18 Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and Performance [Электронный ресурс] / J.P. Kotter, J.L. Heskett N.Y. – Режим доступа: www.denisonculture.com.

Додаток В

Таблиця В.1 – Взаємозв'язок мотиву і стимулу в управлінні персоналом

Мотиви	Стимули
1	2
<p>Мотиви задоволення потреб у життєво насущних матеріальних і насущних благах: продуктивність; якість роботи; підвищення зайнятості; зростання кваліфікації і майстерності; підвищення відповідальності; поєднання посад; робота на одному підприємстві</p>	<p>Зростання заробітної плати. Доплати до заробленої плати. Надбавка до заробітної плати. Матеріальна допомога. Одноразові виплати. Преміальна система. Соціальний пакет. Система участі в прибутках. Комісійні з обсягів продажу</p>
<p>Мотиви життєвого самовизначення (особові): покликання; переключення; самовираження; допитливість; творчість; винахідництво; раціоналізація; наукова діяльність</p>	<p>Надання роботи за інтересами, за покликанням. Професійна орієнтація. Перебудова роботи: чергування, розширення, збагачення Підвищення творчого характеру праці Урахування особистих якостей і здібностей працівника Розвиток кар'єри Широкі можливості для навчання, оволодіння новими знаннями Премії за новаторство, винаходи, відкриття Програми винагород за ідею, подарунки фірми Гнучкі графіки роботи Доступ до нової інформації. Загальне визнання і пошана</p>
<p>Мотиви соціальної взаємодії: спілкування; наслідування; причетність; солідарність; підтримка; безпека; дружба; взаємовиручка</p>	<p>Можливість спілкуватися на робочому місці Сприятливий соціальний мікроклімат Демократичний стиль керівництва Участь в управлінні і ухваленні рішень Єдиний статус працівників Рівні можливості, «рівність шансів» Дошка шани. Винесення подяк, визнання заслуг Справедливість у всьому (розподіл робіт, оцінки, винагороди) Програми культурно-оздоровчих заходів Соціальний пакет</p>

Продовження таблиці В.1

1	2
<p>Мотиви статусного самоствердження: досягнення мети; престиж; розвиток кар'єри; високий статус; влада; успіх; самовпевненість; самоствердження</p>	<p>Участь в управлінні і ухваленні рішень Надання керівної роботи Розширення повноважень Персональні блага: кабінет, автомобіль, літак і т.п. Участь в роботі престижних клубів Участь в успіху, капіталі Пропонування спільної участі у бізнесі Представницькі функції для інших організацій Ротація кадрів Зростання кількості підлеглих Міжнародне визнання Присвоєння звання «кращий співробітник року»</p>
<p>Мотиви оптимізації життєвого циклу: соціальна мобільність; професійна мобільність; вікова релаксація; подолання статусного і психологічного дискомфорту</p>	<p>Надання роботи за бажанням і можливостями Розвиток неспеціалізованої кар'єри Передача досвіду молоді – наставництво Усунення негативних стимулів Психологічне заохочення Єдиний статус працівників Центри психологічної допомоги і розвантаження Політика «відкритих дверей» Комісії по трудових суперечках</p>

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Психологічні особливості мотивації персоналу

Особливість мотивації	Характеристика особливості мотивації персоналу
1	2
Для кожного виду роботи існує своя оптимальна сила мотивації	Парадоксальний висновок, що дуже висока мотивація погіршує досягнення, пояснюється збільшенням емоційної напруги і хвилювання, що приводить до зниження ефективності роботи. При зростанні зусиль збільшуються лише кількісні показники досягнень, а не якість. Помірний рівень хвилювання впливає на будь-яку діяльність позитивно
Мотивація досягнення і зовнішня стимуляція взаємозв'язана	У людей з сильним мотивом досягнення і успіху створення додаткової зовнішньої стимуляції (винагороди, конкуренція, похвали) помітно погіршує досягнення у вирішенні завдань. У людей із слабким мотивом досягнення, навпаки, створення надмірної мотивації покращує результати
Мотивація залежить від тимчасової близькості до мети	Чим людина ближче до мети, тим вище її внутрішня мотивація і рівень активності; не слід посилено стимулювати її до діяльності, оскільки може виникнути ефект перемотивації з подальшим зниженням ефективності. Чим далі суб'єкт від мети, тим буде ефективніше додаткове стимулювання
Важливим мотиваційним чинником є пояснення причин невдачі – атрибуція	Винагорода за здібності, оцінювання кожного співробітника виходячи з порівняння його досягнень з досягненнями інших, можливо, більш здібних співробітників, може знижувати самооцінку, самоповагу і упевненість у своїх силах. Добре порівнювати результати співробітника з його попередніми успіхами і винагороджувати за його реальні зусилля, що дозволили забезпечити успіх
Вплив виду підкріплення на мотивацію	Якщо завдання викликало у людини значний інтерес, при цьому супроводжуваний зовнішнім підкріпленням (матеріальним, символічним – грамоти, призи або словесним), то після відміни матеріального підкріплення відбувається значне, а після відміни символічного і словесного - незначне зниження інтересу
Коли нагороди (зовнішнє підкріплення) знижують мотивацію	Якщо нагорода формує відчуття, що тобою маніпулюють; якщо у людини немає відчуття гордості за свої вчинки; якщо підкріплюється діяльність, яка подобається людині і яку вона виконувала з цікавістю і без нагород; якщо підкріплення не залежить від досягнень; якщо підкріплюються як добрі, так і задовільні результати; якщо нагороди використовуються дуже часто і перетворюються на звичайну рядову процедуру

Продовження таблиці Г.1

1	2
Вплив суб'єктивної оцінки людиною своїх здібностей і компетентності	Люди з сильним відчуттям власної ефективності ставлять перед собою складну мету і докладають більше зусиль для її досягнення. Упевненість у власній компетентності зростає в процесі успішної діяльності, тобто досвід успішності позитивно відображається на відчутті власної компетентності, а отже, мотивує подальшу діяльність
Частота і регулярність підкріплення	<p>Режим безперервного підкріплення має на увазі надання підкріплення кожного разу, коли людина демонструє бажану поведінку. В повсякденному житті таке зустрічається достатньо рідко.</p> <p>Підкріплення з фіксованим коефіцієнтом дій (реакцій) припускає підкріплення після певного числа дій, скажімо, виплата заробітку за виготовлення певного числа одиниць продукції. Чим довше інтервал між підкріпленнями, тим більше вірогідність понизити темп роботи після підкріплення, оскільки до наступного підкріплення ще далеко.</p> <p>Підкріплення з варіативним коефіцієнтом реакцій чітко не фіксує, коли здійснюватиметься підкріплення. Це спонукає людину здійснювати діяльність без зниження інтенсивності, оскільки неясно, коли буде наступне підкріплення і при яких результатах діяльності.</p> <p>Підкріплення з постійним інтервалом часу фіксує часовий проміжок підкріплення (скажімо, виплата заробітку через кожні два тижні). В цьому режимі також існує правило: чим більше інтервал між підкріпленнями, тим більше вірогідність розслабитися після отримання винагороди, оскільки наступне буде ще не швидко.</p> <p>Підкріплення з варіативним інтервалом часу має на увазі невизначений інтервал часу між підкріпленнями</p>
Психологічний вплив негативної мотивації	Негативна мотивація – ця спонука, викликана усвідомленням покарання, неприємностей, незручностей, які можуть виникнути у разі невиконання завдання. Прагнення уникати негативних переживань і покарання спонукає людину діяти так, як від нього чекає оточення. Радість від уникнення покарання стає позитивним підкріпленням. Покарання стимулює до діяльності тільки в період дії загрози. Після зникнення загрози прагнення до виконання дії, яка була заборонена і стримувалася, відновлюється. Якщо людина упевнена, що покарання неминуче, це матиме більший мотиваційний ефект

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Види програм адаптації

I Загальна програма адаптації (стосується в цілому всієї організації)	
1	2
1 Загальне уявлення про компанію	Мета, пріоритети, проблеми;
	традиції, норми, стандарти;
	продукція і її споживачі, стадії доведення продукції до споживача;
	різноманітність видів діяльності;
	організація, структура, зв'язки компанії;
	інформація про керівників
2 Політика організації	Принципи кадрової політики;
	принципи підбору персоналу;
	напрями професійної підготовки і підвищення кваліфікації;
	сприяння працівникам у разі залучення їх до судової відповідальності;
	правила користування телефоном усередині підприємства;
	правила використання різних режимів робочого часу;
3 Оплата праці	правила охорони комерційної таємниці і технічної документації
	Норми і форми оплати праці і ранжирування працівників;
4 Додаткові пільги	оплата вихідних, наднормових
	Страхування, врахування стажу роботи;
	посібники з тимчасової непрацездатності, вихідні допомоги, посібники з хвороб в сім'ї, у разі важких втрат, посібники з материнства;
	підтримка у разі звільнення або виходу на пенсію;
	можливості навчання на роботі
	наявність їдальні, буфетів;
5 Охорона праці і дотримання техніки безпеки	інші послуги організації для своїх співробітників
	Місця надання першої медичної допомоги;
	запобіжні засоби;
	попередження про можливі небезпеки на виробництві;
	правила протипожежної безпеки;
6 Працівник і його відносини з профспілкою	правила поведінки при нещасних випадках і порядок сповіщення про них
	Терміни та умови найму;
	призначення, переміщення, просування;
	випробувальний термін;
	керівництво роботою;
	інформування про невдачі на роботі і спізнення на роботу;
	розуміння обов'язків працівника;
	права безпосереднього керівника;
організації робітників;	

Продовження таблиці Д.1

1	2
	ухвали профспілок і політика компанії; керівництво і оцінка виконання роботи; дисципліна і стягнення, оформлення скарг; комунікація: канали комунікації, поштові матеріали, розповсюдження нових ідей
7 Служба побуту	Організація заохочування; наявність службових входів; умови для паркування особистих автомобілів
8 Економічні чинники	Вартість робочої сили; вартість устаткування; збиток від прогулів, спізнень, нещасних випадків
II Спеціальна програма адаптації (охоплює питання, пов'язані конкретно з яким-небудь підрозділом або робочим місцем)	
1 Функції підрозділу	Мета і пріоритети, організація і структура; напрями діяльності; взаємостосунки з іншими підрозділами; взаємостосунки усередині підрозділу
2 Робочі обов'язки і відповідальність	Детальний опис поточної роботи і очікуваних результатів; роз'яснення важливості даної роботи, як вона співвідноситься з іншими в підрозділі і на підприємстві в цілому; тривалість робочого дня і розклад; нормативи якості виконання роботи і основи оцінки виконання; додаткові очікування (наприклад, заміна відсутнього працівника);
3 Необхідна звітність	Види допомоги, яка може бути надана, коли і як просити про неї; відносини з місцевими і загальнодержавними інспекціями
Процедури, правила, розпорядження	Правила, характерні тільки для даного виду роботи або даного підрозділу; поведінка у разі аварій, правила техніки безпеки; інформування про нещасні випадки і небезпеку; гігієнічні стандарти; охорона і проблеми, пов'язані з крадіжкою; відносини з працівниками, що не належать до даного підрозділу; правила поведінки на робочому місці; винесення речей з підрозділу; контроль за порушеннями; перерви (перекури, обід); телефонні переговори особистого характеру в робочий час; використання устаткування; контроль і оцінка використання

Додаток Е

Навчання персоналу різних організаційних культур

Таблиця Е.1 – Відмітні особливості організацій, що навчаються

Показники	Традиційні організації	Організації, що навчаються
Основні загальнофірмові цінності	Ефективність, прибутковість, продуктивність	Професіоналізм, майстерність, організаційний розвиток
Персонал	Який знає, вміє, виробляє нові способи старого мислення	Креативний, творчий, такий, що виробляє нове мислення, повчальний
Командна стратегія	Працююча група, стратегія динамічного зростання, прибутковості, досягнення ефективності	Синергетична команда, стратегія інноваційно-підприємницька повчальна
Стиль управління	Постановка мети, контроль, оцінка виконання, мотивація, підтримка традиційного порядку, виховання лояльності підлеглих	Делегування, наділення владою для вирішення проблем, формування загального бачення перспектив, сприяння генерації ідей і їх реалізації, виховання прихильності організації
Формування навичок	Адаптаційне навчання	Інноваційне навчання і навички самонавчання
Оцінка	Успішність оцінюється за фінансовими звітами	Успішність оцінюється за збалансованою таблицею балів, очків, показників (у тому числі фінансових)
Ставлення до навчання і помилок	Навчення зверху «вниз», дозована інформованість, помилки карані	Ненавчання зверху «вниз» і «від» низу до верху, безперешкодний обмін інформацією, система управління знаннями, помилки – можливості навчення

Таблиця Е.2 – Взаємозв'язок систем навчання і навчення для HR-менеджера

Основні сфери діяльності	Методи	
	Навчання	Навчення
Управління людськими ресурсами	Значення практичних технологій: <ul style="list-style-type: none"> • планування і оцінки пріоритетів; • делегування; • побудови оргструктури; • мотивації; • набору і відбору персоналу; • управління орг.кліматом 	Уміння здійснювати практичний аналіз систем, досвід організаційних змін, навички ситуаційного керівництва, уміння видавати завдання, контролювати його виконання, винагороджувати і карати, здійснювати підбір персоналу, підтримувати оргкультуру
Робота з клієнтами і партнерами	Знання: <ul style="list-style-type: none"> • споживацької поведінки; • механізмів людського сприйняття і довір'я; • законів, правил і табу обслуговування; • законів реклами; • принципів ефективних PR; • технологій створення іміджу 	Уміння виявляти запити клієнтів і створювати комфорт у відносинах, мати навички презентацій, володіти навичками ведення переговорів, технікою продажу, розширювати ділерські мережі, створювати імідж фірми, вести ефективні PR
Організаційна культура, соціально-психологічні відносини, соціальний клімат в організації	Знання: <ul style="list-style-type: none"> • законів і норм спілкування; • місії і цінностей організації; • ділового кредо і норм ділового етикету; • законів ефективних комунікацій і бар'єрів комунікацій; • конфліктології; • методів боротьби із стресом 	Навички особистої ефективності, досвід ефективного ділового спілкування, культура ведення переговорів, телефонних розмов, нарад, культура винесення догани і покарання працівника, досвід побудови ефективних комунікацій і вирішення конфліктів
Мотивація і оплата праці персоналу	Знання: <ul style="list-style-type: none"> • потреб персоналу; • механізму мотивації; • взаємодії мотиву і стимулу; • принципів формування компенсаційного пакету; • сучасних форм оплати праці і їх використання; • методів страхування і пенсійного забезпечення персоналу 	Досвід розробки і упровадження мотиваційних систем, навички розробки ефективних форм оплати, «уміти побудувати систему соціального кафетерію», навички економічних і бухгалтерських розрахунків, досвід страхування, створення системи корпоративного пенсійного забезпечення, упровадження програм гнучкого робочого часу, розробка



Рисунок Е.1 – Причини неефективного навчання



Рисунок Е.2 – Визначення потреб у розвитку персоналу

Таблиця Е.3 – Технологія упровадження корпоративної системи навчання і розвитку персоналу

Етапи	Заходи
1	В контексті загальної місії компанії визначається роль навчання і розвитку персоналу в досягненні мети організації. Вона схвалюється керівництвом і доводиться до всіх співробітників
2	Розробляється концепція навчання і розвитку персоналу, що формалізується у вигляді документа (Положення про навчання і розвиток), затвердженого найвищим керівним органом компанії. В ньому знаходять втілення особливості підходу компанії до навчання свого персоналу: внутрішні і зовнішні форми навчання, навчання переважно за горизонтальним зрізом або за вертикаллю, критерії відбору персоналу на навчання (за пріоритетами бізнесу, за діагностикою слабих місць, за планами особового зростання співробітників, за рекомендацією керівників, за принципом комплексного обхвату), який часовий аспект програми (чи має вона безперервний характер), передбачуваний бюджет програм навчання і розвитку, відповідальний за їх реалізацію
3	Виходячи з концепції визначається потреба в навчанні. Для найдостовірнішого її визначення до цього процесу повинні бути залучені не тільки керівники структурних підрозділів, що формують заявки на навчання, але і топ-менеджери, і HR-менеджери, які коректують плани навчання з урахуванням стратегічних інтересів компанії і її місії. Ключовим моментом цього етапу є виявлення невідповідності (розриву) між професійними знаннями і навичками (компетенціями), якими повинен володіти персонал організації для реалізації її мети сьогодні і в майбутньому, і тими знаннями і навичками, якими він володіє насправді. Традиційними методами визначення потреби в навчанні і розвитку є атестація і розробка індивідуальних планів розвитку співробітників. В ході атестації з керівником обговорюються перспективи професійного розвитку, результатом чого стає індивідуальний план розвитку. Зведені воедино плани формують програму професійного розвитку персоналу організації
4	На основі аналізу виявлених потреб служба управління персоналом розробляє конкретний навчальний план. Запускається механізм реалізації навчального плану за програмами, темами, термінами проведення і аудиторією, яка навчає. Ведеться моніторинг виконання навчального плану, відстежуються зриви, аналізуються навички слухачів
5	Оцінюється ефективність програм навчання. Існують чотири основні параметри, які можуть бути зміряні і подані для аналізу ефективності: 1) реакція тих, хто навчається, на програму: групове обговорення або анкетування; 2) ступінь засвоєння програми – перевіряється тестуванням або іншими формами контролю з тим, хто виносить відповідну оцінку; 3) зміна поведінки в результаті навчання – оцінюється безпосереднім керівником на робочому місці; 4) результати роботи – зростання продуктивності, підвищення якості, зменшення відходів, зниження числа скарг з боку клієнтів і

Таблиця Е.4 – Системи оцінки

Напрямок оцінки			
Що оцінюється	Оцінка результатів діяльності	Оцінка професійних компетенцій співробітників	Оцінка поведінкових компетенцій
	виробнича результативність: продуктивність, прибуток, якість праці, залучення клієнтів, витрати робочого часу, норми обслуговування, керованості	відповідність кваліфікації фахівця необхідному рівню	особисті якості: працездатність, командний стиль роботи, вміння вирішувати завдання, стресостійкість, старанність
Методи оцінки	1 Методика МВО Виділення ключових показників ефективності (KPI)	1 Інтерв'ю по компетенціях	1 Особові опитувачі (біографічний, описовий, анкетування, інтерв'ю, соціологічне опитування, самооцінка, тестування, шкалювання, ранжирування, спостереження, еталонний метод)
	2 Порівняльний метод	2 Тести	3 Assessment center
	3 Система 360°С		Кейс-методики
Переваги і недоліки методів	1 Перевага МВО – прозорість системи і простота виміру досягнень, але великі непрямі витрати – на вироблення цілей витрачається багато робочого часу. KPI повинні легко вимірюватися, що потребує значних витрат на їх розробку. 2 Переваги порівняння – простота і	1 Переваги інтерв'ю – низька вартість і універсальність. Найбільш популярні комплексні інтерв'ю, за підсумками яких заповнюються анкети. 2 Тести – найпростіший інструмент визначення рівня професійної кваліфікації	Особові опитувачі дають повну картину особистості, але їхні результати необхідно підтвердити іншими способами. 2 Assessment center – комплексний метод, що включає одразу кілька оцінювальних процедур – тестування, інтерв'ю, рольові ігри. Ефективний, але потребує значних витрат. 3 Перевага кейсів :

	наочність. Співробітники самостійно можуть зіставити результати роботи	співробітника, проте вони не спроможні	результати дають практично повне уявлення про професійні та особистісні якості пер-
--	--	--	---

Продовження таблиці Е.4

1	2	3	4
	фахівців. Недолік – не враховується можливість розвитку працівника, оскільки орієнтується лише на існуючі в компанії зразки виконання робіт	надати повну картину. 3 Перевага „360 ⁰ С”: здібності і результати праці співробітника оцінюються усім колективом і досить швидко; недолік – ресурсоємність	соналу. Недолік – необхідність постійного оновлення кейсів

