

- менеджерів; засоби стимулювання; заходи з підвищення рівня задоволеності працею.
- С. рівень механізації та автоматизації; якість обладнання та інструментів; ритмічність і плановість роботи підприємства; рівень матеріально-технічного забезпечення; якість виробленої продукції; застосування передових методів праці; методи оцінки результатів праці; забезпечення технологічної дисципліни.
 - Д. соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; наявність почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняття працівниками цінностей та зразків поведінки в компанії.
8. Типові правила внутрішнього трудового розпорядку – це...
- А. нормативний акт загальної дії, в якому сформульовано основні положення, що визначають внутрішній трудовий розпорядок.
 - В. нормативний акт, що враховує специфіку галузі щодо режиму праці та відпочинку, обов'язків працівників.
 - С. локальний нормативний акт організації, що регламентує відповідно до чинного КЗпП порядок прийняття та звільнення працівників, основні права, обов'язки й відповідальність сторін трудового договору, режим роботи, час відпочинку, застосовувані до працівників заходи заохочення і стягнення.
 - Д. статuti та положення про дисципліну.

Тема 3. Моделі організаційної культури

3.1. Основні парадигми та метафори організаційної культури

У процесі розвитку управління як науки використовувалися різні підходи до розуміння того, що є управління. *Управлінський підхід* детермінував погляд на людину, її місце в організації і оптимальні важелі дії. Так, *метафора* організації як *механізму* сформувала погляд на людину як на деталь, гвинтик в механізмі, по відношенню до якого можливе використання людських ресурсів.

Органічний підхід до управління породив дві основні метафори. Перша – *організація як індивід*, де кожна людина – самостійний суб'єкт, що володіє власними цілями, цінностями, уявленнями про правила поведінки. По відношенню до такого активного суб'єкта – партнера організації в досягненні її цілей можливе лише управління шляхом постановки злагоджених з ним цілей. А для цього треба добре уявляти собі специфіку потреб, основну орієнтацію

людини. Друга метафора – *мозок* – складний організм, що включає різні підструктури, сполучені різноплановими лініями – комунікації, управління, контроль, взаємодії. По відношенню до такої складної системи можна говорити лише про управління ресурсами, спрямованому на оптимальне використання наявного потенціалу в процесі досягнення поставлених цілей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна оцінка підходів до управління

Підхід	Метафора	Концепція управління персоналом	Основні задачі управління персоналом
Економічний	Механізм	Використання людських ресурсів	Відбір здатних працівників, стимулювання, нормування праці
Органічний	Індивід	Управління персоналом	Вивчення специфіки потреб, розробка різних програм, орієнтованих на різні рівні потреб (фізіологічний, потреба в безпеці, потреба в спілкуванні, потреби в отриманні професійного визнання, потреба в самореалізації)
	Мозок	Управління людськими ресурсами	Навчання персоналу – поглиблення як спеціалізації, так і універсалізації, створення умов для максимальної самоорганізації співробітників
Гуманістичний	Культура	Управління людиною	Адаптація, розвиток культури організації – визначення цінностей, формування правил і норм, символізування

У межах *гуманістичного підходу* була запропонована метафора організації як культури, а людини – як істоти, що розвивається в рамках певної культурної традиції. Реалізовувати функцію управління персоналом по відношенню до такого співробітника можливо тільки в межах підходу – управління людиною, не тільки самостійною, активною істотою, але і такою, що дотримується певних цінностей, правил, прийнятих норм поведінки.

Гуманістична парадигма, що розвивається останнім часом, виходить з *концепції управління людиною* і з уявлення про організацію як культурний феномен.

Організаційна культура – цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічних принципах поведінки і способів реагування стає одним з пояснювальних принципів. При цьому культура розглядається крізь

призму відповідних еталонів розвитку, відображених в системі знань, ідеології, цінностях, законах і повсякденних ритуалах, зовнішніх по відношенню до організації, соціальних узагальнень.

Вплив культурного контексту на управління персоналом сьогодні представляється цілком очевидним. Наприклад, в Японії організація розглядається не як робоче місце, об'єднуюче окремих працівників, а як колектив. Для такої організації характерні дух співпраці, взаємозалежність; довічний найом перетворює організацію в сім'ю; між начальниками і підлеглими встановлюються патерналістські відносини.

Відповідно до гуманістичного підходу культура може розглядатися як процес створення реальності, яка дозволяє людям бачити і розуміти події і ситуації певним чином і додавати значення своїй власній поведінці. Здається, що все життя людини визначається писаними і особливо неписаними правилами. Проте правила є лише засобом, а основна дія реалізується лише у момент вибору: яке з правил застосовувати в даному випадку. Наше розуміння ситуації визначає те, який набір правил ми використовуємо.

Часто наше розуміння організації ґрунтується на тих процесах, які породжують системи значень, що розділяють всі члени організації. При цьому можна задатися наступними питаннями: які є загальні інтерпретаційні схеми, що роблять можливим існування даної організації? Звідки вони з'являються? Як вони створюються, передаються і зберігаються?

Кожний аспект організації навантажений символічним значенням і допомагає створювати реальність. Особливо «об'єктивні» організаційні структури, правила, політика, цілі, посадові інструкції, стандартизовані процедури діяльності. Так, щотижневі або щорічні наради, які всі вважають марною тратою часу, можна розуміти як ритуал, що служить деяким прихованим функціям. Навіть по виду порожнього залу засідань (строгі ряди стільців, паралельно лежачі теки, стакани і т.п. або доброзичливий хаос) можна багато що сказати про організаційну культуру. Гуманістичний підхід фокусується на власне людській стороні організації, про яку мало говорять інші

підходи.

З погляду даного параметра важливо, наскільки працівники підприємства інтегровані в існуючу систему цінностей (в якому ступені вони беззастережно приймають її як «свою власну») і наскільки вони чутливі, гнучкі і готові до змін в ціннісній сфері у зв'язку зі змінами в умовах життя і діяльності. Також важливо, чи живе підприємство в цілому за одними і тими ж правилами і принципами ухвалення рішень або ж на підприємстві різні групи живуть за різними правилами і сповідають різні принципи [7] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Співвідношення нормативного і ціннісного аспектів організаційної культури

Характеристика системи цінностей	Ступінь відображення цінностей	Характеристика нормативної системи підприємства	
Адаптивна	Консерватизм	Норми одні для всіх	Багато норм для різних груп
Сильна	Сильний	Політичний конфлікт	Сильна і адаптована організаційна культура
Помірна	Помірний	Організаційна культура, придатна для однієї стратегії	Стратегічний конфлікт
Слабка	Слабкий	Організація на межі розпаду	Організація існує як набір автономних груп
Сильна	Слабкий	Організаційний конфлікт	Адаптивна організаційна культура
Слабка	Сильний	Сильна організаційна культура	Конфлікт «вакууму влади»

Культурологічний погляд на організацію забезпечує управлінців зв'язною системою понять, за допомогою яких вони можуть зробити свій повсякденний досвід зрозумілим. Це дозволяє розглядати певні типи дій як нормальні, легітимні, передбачені і уникати таким чином проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечністю, що стоїть за багатьма людськими цінностями і діями.

Уявлення про організацію як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи і значення здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо економічний і організаційний

підходи підкреслюють структурну сторону організації, то організаційно-культурний показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через язык, норми, фольклор, церемонії і т. ін.

Якщо раніше багато менеджерів розглядали себе, перш за все, як людей, що створюють структури і посадові інструкції, координують діяльність або створюють схеми мотивування своїх співробітників, то тепер вони можуть дивитися на себе як на людей, що здійснюють символічні дії, спрямовані на створення і розвиток певних значень.

Гуманістичний підхід дозволяє також реінтерпретувати характер відносин організації з навколишнім середовищем у тому напрямі, що організації здатні не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному уявленні про себе і свої місії. Розробка стратегії організації може перетворитися на активну розбудову і перетворення навколишньої реальності.

У межах гуманістичного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток – це не тільки зміна структур, технологій і навичок, але і зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

Зараз, а особливо в ХХІ ст., єдино значущою конкурентною перевагою будь-якої організації стають її людські ресурси. Таким чином, наукові основи організаційної поведінки і їх вживання на практиці шляхом управління людськими ресурсами перетворюються на важливий (якщо не найважливіший) напрям в галузі менеджменту.

Нова парадигма зовнішнього середовища, пов'язана з глобалізацією, інформаційним вибухом і тотальною якістю, кидає виклик не тільки управлінню змінами і організаційним розвитком, але і всій сфері організаційної поведінки. Разом з тим тут виразно виявляється ряд тенденцій.

По-перше, можна сказати, що організаційна поведінка стала дійсно чітко позначеним предметом наукових досліджень і має певний вплив на ефективність управління людськими ресурсами в сучасних складних організаційних системах [141].

Корпоративний підхід до управління персоналом, як і сама корпоративна культура, є комплексом допущень, пропозицій про те, що є доцільним (корисним) для організації в області роботи з персоналом. Таке зведення правил створюється усередині кожної організації в процесі тривалих проб і помилок, і часто зумовлюється минулим досвідом, установками, власників і топ-менеджерів організації. Аналіз комплексу дій відносно персоналу дає можливість реконструювати базові пропозиції про ту метафору організації, яка лежить в основі уявлень і зумовлює підхід до управління персоналом конкретної організації. Такий аналіз дає можливість, не виходячи за рамки корпоративної культури, зробити управління персоналом більш ефективним і адекватним особливостями менеджменту організації в цілому.

3.2. Моделі організаційної культури

Різні культури відрізняють членів однієї групи від іншої. Люди створюють її як механізм відтворення соціального досвіду, що допомагає жити в своєму середовищі і зберігати єдність і цілісність співтовариства при взаємодії з іншими співтовариствами. Кожна організація як сукупність людей, яка реалізовує певну мету і задачі протягом достатньо тривалого відрізка часу, вимушена займатися відтворенням запозиченого соціального досвіду.

Виділяють такі основні історичні типи організаційних культур: органічну, підприємницьку, бюрократичну, партиципативну (табл. 1.6).

Підприємницька організаційна культура

Співробітники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть досягнення результату. Якщо організація опиняється в ситуації спаду і виникає питання про скорочення персоналу, кожний з них починає оцінювати плюси і мінуси збереження свого місця. Часто подібні люди покидають компанію і шукають іншу, більш сильну. Але якщо вони не ухвалюють такого рішення, а скорочення персоналу необхідне, то як бути?

З активними, орієнтованими на досягнення співробітниками важливо укласти контракт (договір) про те, що вони приносять організації, що

організація їм за це зобов'язана надати.

Таблиця 1.6

Характеристика основних типів організаційних культур

Тип організаційної культури			
Органічна	Підприємницька	Бюрократична	Партиципативна
Організація спрямовується			
згодою із загальною ідеєю	вільною ініціативою	сильним керівництвом	всебічними обговореннями
Проблеми розв'язуються на основі			
початкової згоди з метою	індивідуальної творчості	ясного і зосередженого продумування	відкритої взаємодії
Лідерство ґрунтується на			
поглядах, що розділяються про напрям загального руху	наявності авторитету і визнання	владі і положенні	сприяттєвим контактам і співпраці
Із хронічними проблемами справляються за допомогою			
неоданням їм значення і відмовою від обговорення	пошуку нових творчих підходів	зміцнення керівництва і додержання правил	більш напруженої дискусії і вироблення способів рішення
Повсякденна робота			
здійснюється при мінімальному в неї втручанні	виконується і видозмінюється кожним по-своєму	залежить від незмінності курсу і активності керівництва	постійно перевіряється ще раз для більшої досконалості
Функція і відповідальність			
реалізуються з майже автоматичною швидкістю	виходять такими, якими їх роблять люди	передбачаються і закріплюються	розділяються і змінюються за потребою
Бажання і інтереси окремих людей			
оцінюються за мірою їх узгодженості з метою організації	вважаються більш важливими, ніж інтереси організації	підкоряються інтересам організації	узгоджуються з інтересами організації шляхом домовленостей
Керівництво			
задає контекст і мету, зводячи до мінімуму решту втручання	дає людям можливість робити так, як вони вважають за потрібне	визначає лідерів і можливі напрями розвитку	діє як каталізатор групової взаємодії і співпраці
Розбіжності і конфлікти			
віддзеркалюють факт розбіжності із загальною метою і задачами	є продуктивним виразом індивідуальних особливостей і відмінностей	загрожують стабільності організації і заважають роботі	вважаються життєво необхідними для ефективного вирішення проблем
Комунікації (спілкування)			
обмежені і неістотні	змінюються за інтенсивністю і непередбачувані	формальні і підкоряються правилам	відкриті і насичені
Інформація і дані (як правило)			
розцінюються як сумісне знання, яке не потрібно виносити зовні	використовуються для індивідуальних досягнень	контролюються і доступ до них обмежений	оцінюються і розподіляються відкрито

Укладаючи контракт при прийомі співробітника, менеджера по персоналу необхідно спрогнозувати основні етапи зростання співробітника, його професійного розвитку, вимоги, які висуватимуться до даного фахівця на різних стадіях розвитку організації. В контракті важливо передбачити стратегію розвитку організації і врахувати можливі періоди скорочення персоналу.

Бюрократична організаційна культура

Співробітники, як правило, технологічно дисципліновані, працюють за певними правилами. Якщо в такій організації ставиться питання про скорочення персоналу, то всім зрозуміло, що вирішальним голосом володітиме керівник. Проте щоб уникнути прямої силової дії і дати співробітникам організації оцінити свої власні можливості, ефективним механізмом може стати атестація. Проте в будь-якій ситуації, особливо перед скороченням, атестація повинна проводитися відповідно до певних правил і вимог КЗпП.

Органічна організаційна культура

Співробітники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет – авторитет особи, як правило, потребує особової оцінки – підтримки з боку керівника. При скороченні, що проводиться в такій організації, головним механізмом ухвалення рішень повинно стати розуміння кожним свого місця в змінній організації. Лідер-керівник, думка якого важлива для кожного співробітника організації, повинен сформулювати своє бачення змін в організації, а кожен повинен представити, де, в якій позиції в новій організації він працюватиме. Таке питання індивідуального самовизначення особливо важливе для керівників, які повинні прийняти нову управлінську концепцію, побачити своє місце в новій організаційній структурі. Часто правильно проведена реорганізація дає співробітникам можливість зрозуміти, що їм не має сенсу залишатися в цій організації, і вони самі ухвалюють рішення про звільнення.

Партиципативна організаційна культура

Тут працюють професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби в саморозкритті.

Якщо в такій організації встає питання про скорочення персоналу, то кожний повинен оцінити, з одного боку, наскільки організація в її нинішньому стані здатна допомогти йому в професійному зростанні, а з другого боку, – чим він сам може бути корисний організації і колегам.

Головний механізм такого розуміння – самоформування цільових команд під проекти, що дозволяє організації зменшити тягар неефективних витрат, перевівши персонал на роботу чи у проекти, що мають фінансування. Крім того, співробітники дістають можливість ефективно використовувати власний час, наприклад, для участі в проектах, що реалізуються іншою організацією.

Важливо, що проектні групи повинні будуть створюватися самими виконавцями. У такому разі, якщо якийсь фахівець не буде запрошений ні в одну з груп – це оцінка його професійного рівня, або специфіки групової ролі, то він виявиться перед необхідністю самостійного ухвалення рішення про власне майбутнє.

Таким чином, механізм не директивного скорочення персоналу повинен бути адекватний корпоративній культурі організації і особливостям працюючого персоналу. Тільки в цьому випадку вдасться уникнути різкого негативного відношення з боку персоналу і виникнення конфліктів в організації.

Істотна відмінність перерахованих культур торкається таких базових параметрів організації, як: спосіб виділення лідера і процес ухвалення рішень; правила розподілу відповідальності і закріплення функцій; місце і роль інтересів конкретної людини в життєдіяльності організації.

Для різних типів організаційної культури можна виділити різні механізми розробки цілей і відповідно різні механізми оцінки точності їх досягнення (табл. 1.7). Разом з традиційними для базових організаційних культур (органічної, бюрократичної і підприємницької) з'являються дві нові, які і визначають специфіку процесу цілепокладання в партиципативній організаційній культурі.

У межах демократичної управлінської форми особлива увага надається

демократизації процесу управління, яка дала б можливість не стільки досягти інтересів більшості, але і не ущемити законні інтереси меншості, знайти паритет між всіма уявленнями, що розділяються, і тими, які тільки з'являються в суспільстві, але можуть нести в собі істотний розвиваючий ефект.

Таблиця 1.7

Механізми і інструменти процесу цілепокладання

Домінуюча управлінська форма	Задачі етапу	Критерій
Ринкова	Одержати різноманітний набір цілей, оцінюваних за вартісною шкалою	Прибутковість
Демократична	Відібрати цілі, що узгоджуються із законами, нормативами	Легітимність
Колективістська	Відібрати цілі, виходячи з інтересів організації, колективу	Прийнятність
Знання	Одержати набір стратегій (сценаріїв можливих дій залежно від розвитку ситуації)	Здійсненність
Бюрократична	Привести у відповідність стратегії і спроможності виконавців	Реалізація задач

В межах управлінської форми «знання» акцент переноситься на розробку альтернативних уявлень про цілі організації, яка дозволяє підвищити стійкість організаційного розвитку в ситуації високої нестабільності, мінливості ситуацій і умов, в яких діє організація.

Існуюча в організаціях корпоративна культура – складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами колективу і задають загальні рамки поведінки, є оригінальною сумішшю з приведених вище історичних типів організаційних культур.

Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру для кожної організації так, щоб всі службовці розуміли і дотримувалися її. Сучасні організації, як правило, є полікультурними утвореннями.

Визначити значення тієї або іншої культури в життєдіяльності організації можна лише з урахуванням того, що для кожної з них характерні специфічні управлінські форми, які виконують функцію відтворення соціального досвіду паралельно з функцією регулювання діяльності людей. Управлінські форми (або їх поєднання) забезпечують відтворення сукупності норм, цінностей, філософських принципів і психологічних установок, що зумовлюють поведінку людей в організації.

У полікультурних організаціях наявність цих управлінських форм дозволяє відшукувати різні варіанти рішення виникаючих проблем. Зокрема, у разі конфліктів його учасники можуть апелювати і до загально визнаних норм поведінки (колективістська управлінська форма), і до міркувань вигоди (ринкова), і до встановлення влади (бюрократична), і до легітимної думки більшості зацікавлених учасників (демократична), і, нарешті, вдаватися до розгорненого аргументування, щоб переконати своїх супротивників (діалогово-знанієва) [141].

3.3. Зв'язок організаційної культури зі структурою організації

При створенні організаційної структури найістотнішими можуть виявитися такі чинники: рівень підготовки персоналу; здібність до командної роботи; тип управлінської ролі; тип організаційної культури.

Рівень підготовки. Якщо в організації достатньо висококваліфікований персонал, то навіть в лінійній структурі ми можемо створювати достатньо «плоскі» організаційні структури, мінімізуючи кількість ланок управління. Це буде пов'язано з можливістю розширення зони контролю керівника. Якщо ж персонал мало підготовлений і потрібно часте втручання керівництва, контроль і допомога, то доцільно використовувати «високу» організаційну структуру.

Більш підготовлений персонал зможе ефективно працювати в гнучких (адаптивних) структурах і можливе використання проектних і матричних варіантів. Одним із шляхів змін організаційної структури від лінійної до матричної з урахуванням рівня кваліфікації персоналу може бути введення

функціональної організації, підготовка в її межах достатньої кількості професіоналів, а потім перехід до адаптивних структур. Такий шлях організаційного перетворення може бути використаний при проведенні одночасної реорганізації і підготовки персоналу.

Здібність до командної роботи – прагнення фахівців організації до активної групової діяльності, вміння формулювати цілі спільної роботи, змінювати структуру групи і розподіл ролей в ній залежно від специфіки задач і умов її виконання. Таким чином, в рамках цього параметра важливе бажання і вміння працювати сумісно.

Природно, що адаптивні організаційні структури (проектні і матричні) пред'являють особливі вимоги до персоналу з погляду вміння працювати в команді. Проект реалізується для вирішення конкретної задачі в певний термін. В рамках проекту всі повинні зуміти зробити максимум для досягнення мети, жодна задача не може бути вирішена ефективно, якщо група не домовиться про цілі і плани діяльності і кожний не зможе спрацювати максимально ефективно.

Для матричної структури ці вимоги ще більш посилюються, оскільки, можливо, кожному фахівцю доведеться працювати одночасно за декількома проектами і відповідно в складі різних команд. Поняття команди в матричній організаційній структурі стає дещо «віртуальним» – ця група може не зустрічатися достатньо тривалий час, різні фахівці можуть включитися на різних етапах, вони повинні органічно влитися в загальну діяльність. Таким чином, якщо в організації немає достатньої кількості фахівців, здібних до командної роботи, вона буде вимушена більше використовувати саме лінійні оргструктури.

Тип управлінської ролі – наявність в організації керівників, здатних виконувати різні управлінські ролі, також визначає вибір організаційної структури.

Якщо в організації велике число керівників, здатних очолити безпосередні трудові колективи, передавати свій досвід співробітникам, управляти, використовуючи засоби мотивації і психологічного контакту з

підлеглими, то можна створювати лінійну структуру з широким діапазоном контролю і зробити її достатньо плоскою, а при необхідності ініціювати новації і готувати нові напрями діяльності, створювати проектні (матричні) структури.

Таблиця 1.8

Відповідність типу організаційної культури типу організаційної структури

Тип організаційної культури	Тип організаційної структури
Підприємницька	Проектна
Партиципативна	Матрична
Органічна	Лінійна з функціональними зв'язками, горизонтальними групами по типу «сім'ї»
Бюрократична	Лінійна

Проте, якщо в організації в достатній кількості присутні тільки адміністратори і діапазон засобів дії обмежується системами стимулювання і контролю, то доцільно орієнтуватися на створення жорстких лінійних структур, які, втім, не зможуть бути ефективні без залучення сильних організаторів, здатних спроектувати такі структури і зафіксувати правила їх роботи в регламентуючих документах. Ситуація ускладнюється ще й тим, що організатори повинні будуть постійно проводити моніторинг ефективності організаційної структури і регулярний дизайн (видозміну) організації залежно від зміни її істотних параметрів.

Тип спільної діяльності, тип відносин і цінностей, характерних для різних організаційних культур, детермінуватиме і тип адекватної організаційної структури (табл. 1.8) [141].

3.4. Розробка моделі організаційної культури

Кожна організація по-різному структурує середовище, оцінює себе за різними критеріями. В наукових організаціях першими по значущості виявляються новизна, креативність, корисність, у виробництві – технологічність, відповідність нормам і критеріям якості. В комерційних структурах на першому місці стоять, частіше за все, вигода, відповідність вимогам ринку, клієнтоорієнтованість і т. ін. Згідно цим цінностям шикуються

правила поведінки і вимоги до людей. Дуже часто в основі культури організації лежать досвід і цінності засновників або перших осіб компанії.

У задачу менеджерів, зацікавлених в позитивному розвитку і процвітанні компанії, входить процес формування всіх складових корпоративної культури. І головним результатом цього процесу повинне стати збільшення результативності компанії.

Створення моделі корпоративної культури і програми її упровадження можна відобразити наступними кроками:

Крок 1. Створення бачення «ідеальної компанії майбутнього», побудованого на місії організації. До цього процесу дуже важливо привертати творчі сили співробітників компанії: можна проводити різноманітні конкурси, стратегічні сесії, тренінги, використовувати всі можливості внутрішнього PR.

Крок 2. Вироблені нові правила, критерії, позначені цінності і інші важливі для компанії і її співробітників домовленості сформувані у вигляді корпоративного кодексу підприємства («Корпоративна книга», «Філософія, що спрямовує», «Корпоративний статут» тощо).

Крок 3. Провести широкомасштабний PR при активній підтримці топ-менеджменту з роз'ясненням необхідності даного кроку і майбутніх можливих змін в компанії. Для того, щоб люди підтримали цю ініціативу, вони повинні розуміти, для чого здійснюються подібні перетворення, бачити перспективу для себе і готовність слідувати новим правилам з боку керівництва.

Крок 4. Розробити програму упровадження нових стандартів.

Іноді буває достатньо провести невелику кількість локальних заходів (роз'яснювальних зборів або конференцій, навчання керівників середньої ланки, упровадження нових процедур роботи з клієнтом тощо). Для закріплення таких змін може служити регулярна оцінка персоналу, що проводиться в компанії з певною метою. У такому разі до критеріїв оцінки співробітника потрапляє відповідність новим стандартам і нормам. Як правило, вже після першої оцінки в організації відчуваються зміни. Але для того, щоб ці правила міцно «вбудувалися» в поведінку людей, необхідний більш тривалий період

часу підтримки (від півроку до року).

У програмі можуть бути і достатньо крупні заходи: зміна організаційної структури, перерозподіл повноважень і обов'язків, упровадження нових процедур ухвалення рішень, зміна системи мотивації. Такі глобальні зміни можуть підтримувати самі себе, проте ухвалення їх колективом відбуватиметься складніше і зажадає великих зусиль з боку керівництва.

Крок 5. Провести зміни в політиці підбору персоналу щодо відповідності внутрішньо фірмовим стандартам в області комунікацій, адаптування нового співробітника до корпоративної культури, взаємостосунків в колективі і з керівництвом, ефективності праці. Слід запрошувати на роботу людей, що володіють відповідними установками і демонструють потрібну поведінку.

До процедури ухвалення і введення нових співробітників слід додати визначення цінностей кандидата, зіставлення їх з цінностями компанії, ознайомлення співробітника з корпоративними правилами (корпоративним кодексом) до ухвалення рішення про найом. Надавати гідну увагу співробітнику в період адаптації з метою корекції його поведінки і сприйняття норм компанії.

Крок 6. Кадрові перестановки. Просувати на менеджерські посади слід співробітників, які є носіями нової корпоративної культури або здібних до швидкої адаптації в мінливих умовах. Можливо, доведеться розлучитися з активними провідниками старого мислення, які не зможуть прийняти змін і демонструватимуть низькі досягнення в роботі. З цінними працівниками, успішними в досягненні високих показників, але не приймаючими змін, проводити індивідуальну роботу, домовлятися, залучати, пропонувати їм ставати провідниками нового мислення.

Крок 7. Налагодження внутрішньо корпоративних комунікацій. Традиційно фірми культивують поважне ставлення не тільки до керівництва, але і до всіх колег. Відносини між людьми усередині компанії будуються за принципом «колеги – внутрішні клієнти», і від того, як ми ставимося до внутрішніх клієнтів, залежить якість роботи із зовнішніми.

Створення ефективної корпоративної культури можливе тоді, коли: існує чітке бачення напряму руху організації; топ-менеджмент активно впроваджує нові цінності і усвідомлює необхідність змін; керівники всіма своїми вчинками і поведінкою символізують ті зміни, що відбуваються в культурі організації; культурні зміни повинні підтримуватися всіма існуючими системами в організації; створена команда однодумців. Створення і зміцнення корпоративної культури – непростий і достатньо тривалий процес, що вимагає значних зусиль. Цей процес – захоплюючий, творчий і в результаті сприяє істотному підвищенню конкурентоспроможності і ефективності підприємства [107].

Питання для самоконтролю

1. Які парадигми організаційної культури ви знаєте?
2. В чому полягає економічний підхід до управління і які особливості організаційної культури йому відповідають?
3. В чому полягає органічний підхід до управління і які особливості організаційної культури йому відповідають?
4. В чому полягає гуманістичний підхід до управління і які особливості організаційної культури йому відповідають?
5. Надайте характеристику органічній організаційній культурі.
6. Надайте характеристику підприємницькій організаційній культурі.
7. Надайте характеристику бюрократичній організаційній культурі.
8. Надайте характеристику партиципативній організаційній культурі.
9. Які організаційні структури відповідають кожному з типів організаційної культури?
10. Які кроки необхідно здійснити для створення моделі корпоративної культури?

Тестові завдання

1. Концепція управління персоналом за економічним підходом передбачає...
 - A. використання людських ресурсів.
 - B. управління людськими ресурсами.
 - C. управління людиною.
 - D. управління персоналом.

2. Концепція управління персоналом за гуманістичним підходом передбачає...
 - A. використання людських ресурсів.
 - B. управління людськими ресурсами.
 - C. управління людиною.
 - D. управління персоналом.